

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Організація системи мотивації праці в контексті
розвитку персоналу підприємства**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала студентка 4 курсу
Спеціальності «Менеджмент»
Тютюнникова О.І.

Керівник: к.екон.н., доц.
Синякова К.М.

Херсон – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та види мотивації праці на підприємстві ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН».....	6
1.2. Механізм управління мотивацією праці персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН».....	11
1.3. Методичні аспекти формування системи оплати праці як засобу мотивації персоналу на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН».....	18
2.2. Аналіз матеріального та нематеріального стимулювання праці ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН».....	24
2.3. Аналіз показників розвитку персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН» як мотиваційного чинника	32
РОЗДІЛ 3. Ефективність пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН».....	37
3.1. Розробка ефективної системи мотивації персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН».....	37
3.2. Ефективність пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН».....	42
ВИСНОВКИ.....	49

	4
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ 52
ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку підприємств в Україні відбувається парадоксальна ситуація: керівники зазвичай прагнуть отримати прибутки, досягти мети господарської діяльності та розширити виробництво саме за рахунок екстенсивного шляху а не інтенсивного як відбувалось раніше.

Інтенсивність перш за все забезпечується впровадженням інновацій, підвищенням ефективності та продуктивності, що залежить, у першу чергу, від кваліфікації та умінь, раціональним використанням ресурсів і головне, – від умотивованості персоналу забезпечити інтенсивний розвиток підприємства, і лише на цій основі задовольнити власні потреби та потреби підприємства одночасно в отриманні бажаного рівня доходу.

Навпаки, заощаджуючи на підвищенні заробітної плати, витратах на оплату праці з метою зниження собівартості продукції (послуг) та встановленням ціни, що задовольняє споживача на ринку збуту, керівники не стимулюють працівників своїх підприємств до підвищення кваліфікації, продуктивності та ефективності, а головне – не мотивують персонал до впровадження інновацій. За таких умов неможливо забезпечити інтенсивний розвиток підприємств, і єдиним шляхом є здебільшого не розвиток, а їх функціонування на екстенсивній основі.

Такі вчені як О.М. Шубалий [31], Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник [22] досліджують питання щодо сутності мотивації та її види. Праця Устіловської А.С. [27] присвячена дослідженню сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі.

В працях українських вчених дискутується широке коло підходів до процесу організації системи мотивації праці (І.Г. Сивицька [25], А.О. Климчук [10]; О.П. Дяків, В.М. Островерхов [8]). Закордонні вчені досліджують питання конкурентних переваг та лідерські якості (Лі Цзиці

[14]; Майкл Портер [16]). Багато авторів вивчають методи мотивації (Н.Г. Здирко, А.Ю Козаченко [1] та ін.).

Проте залишається ще багато питань щодо організації системи мотивації праці в контексті розвитку персоналу підприємства, здебільшого у практичному контексті, тому тема дослідження є актуальною і має високе практичне значення.

Об'єктом дослідження є процес організації системи мотивації праці в контексті розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є процедура розробки ефективних пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон».

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів організації системи мотивації праці в контексті розвитку персоналу підприємства для розробки ефективних пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон».

Згідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчити сутність та види мотивації праці на підприємстві ТОВ «Автоплаза Херсон»;
- дослідити механізм управління мотивацією праці персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон»;
- навести методичні аспекти формування системи оплати праці як засобу мотивації персоналу на підприємстві;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Автоплаза Херсон»;
- здійснити аналіз матеріального та нематеріального стимулювання праці ТОВ «Автоплаза Херсон»;
- здійснити аналіз показників розвитку персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон» як мотиваційного чинника;

– здійснити розробку ефективної системи мотивації персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон»;

– оцінити ефективність пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон».

Результати дослідження, що були здійснено на прикладі ТОВ «Автоплаза Херсон», можуть бути впроваджені на інших дилерських автосалонах.

Методи дослідження побудовані на застосуванні наукових методів:

– абстрагування, індукції, дедукції, узагальнення, аналізу, синтезу – при теоретичному дослідженні поняття мотивації персоналу та її видів;

– методи статистичного, факторного, графічного аналізу та методи угруповання, узагальнення, порівняння – в процесі аналізу основних показників діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон»;

– методи економіко-математичного моделювання, за допомогою яких проведено оцінку ефекту запропонованих пропозицій.

У роботі усі обчислення, що стосуються аналізу основних показників діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» та оцінку ефекту запропонованих пропозицій зроблено за допомогою пакету MS Office програм, у тому числі MS Excel.

Інформаційною базою дослідження стала статистична, фінансова, оперативна звітність та інформація з офіційного сайту ТОВ «Автоплаза Херсон», а також наукова вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми; законодавчі та нормативно-правові акти України з питань професійної адаптації; наукові статті, опубліковані у вітчизняних і зарубіжних періодичних виданнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види мотивації праці на підприємстві ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН»

ТОВ «Автоплаза Херсон» поєднує у собі японський та американський стилі менеджменту. Товариство у своїй діяльності приділяє велику увагу мотивації персоналу, що закріплено і безпосередньо базується на Колективному договорі (Додаток А). Так, відповідно до Колективного договору товариства акцент покладено на матеріальну мотивацію, виходячи з фінансових можливостей. У своїй діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» широко використовує корпоративну соціальну відповідальність (КСВ).

Для ТОВ «Автоплаза Херсон» корпоративна соціальна відповідальність – це філософія, що охоплює всю діяльність компанії. На ТОВ «Автоплаза Херсон» формами реалізації КСВ є збори, тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративний Інтернетпортал, корпоративне видання, анкетування, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги

Для більш глибокого дослідження сутності та видів мотивації дослідимо її теоретичний аспект.

Мотивація широко досліджується впродовж багатьох років вітчизняними та іноземними вченими, які розглядають її з точки зору психології, менеджменту, маркетингу та економіки. Проте суть самого поняття «мотивація» не змінюється залежно від того, через призму якої науки воно розглядається.

«У загальному трактуванні сутність мотивації можна виразити так: мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес

спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації» [1].

Розуміння змісту мотивації – є головним показником професійної майстерності гарного керівника. Саме знання про вчинки людей – є необхідною передумовою для того, щоб допомогти їм в реалізації власних мотивів та запобігти певних ускладнень. Кожній людині властиві свої інтереси, потреби та цінності, у задоволенні яких і полягає зміст людського життя.

Французький філософ Гельвецій стверджував, що «будь-яке порівняння речей між собою передбачає увагу, всяка увага – працю, а будь-яка праця – причину, яка до праці спонукає». Причина, що викликає працю, зазвичай сформована відповідно до визначення характеру та природи самої праці, відповідно до особистих якостей виконавця.

«У ролі мотивів можуть виступати потреби й інтереси, потяги й емоції, установки та ідеали. Проте головним мотивом, що спонукає людину до будь-якої діяльності, є потреби. Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена нею незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами» [10].

Під час дослідження питання мотивації персоналу необхідно враховувати те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від їхнього культурно-освітнього рівня: працівники цінують себе більше, ніж раніше, вони відчули, що їхні побажання мають певну вагу і недоцільно їх відкидати.

«Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Як показано на рисунку 1.1, проста модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб.

Потреби – це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.» [8]



Рисунок 1.1. - Процес мотивації [10]

«Зокрема в структуру мотиву праці входять:

- потреби, які бажає задовольнити працівник;
- цінності, здатні задовольнити цю потребу;
- трудова діяльність яка необхідна для отримання благ;
- ціна – витрати матеріального та морального характеру, що пов'язані з

трудовою діяльністю.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп» [8] (рис. 1.2)

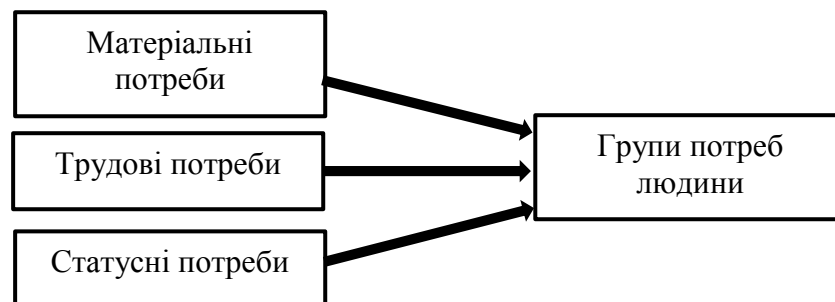


Рисунок 1.2. - Групи потреб людини в процесі мотивації [8]

«Для того, щоб організувати персонал і організацію в цілому продуктивну робочу команду, необхідна ефективна система мотивації, тобто створення підприємством у працівників стимулів до праці і заохочення їх працювати з повною віддачею для досягнення особистих і організаційних цілей» [8]. Види мотивації наведено на рисунку 1.3.

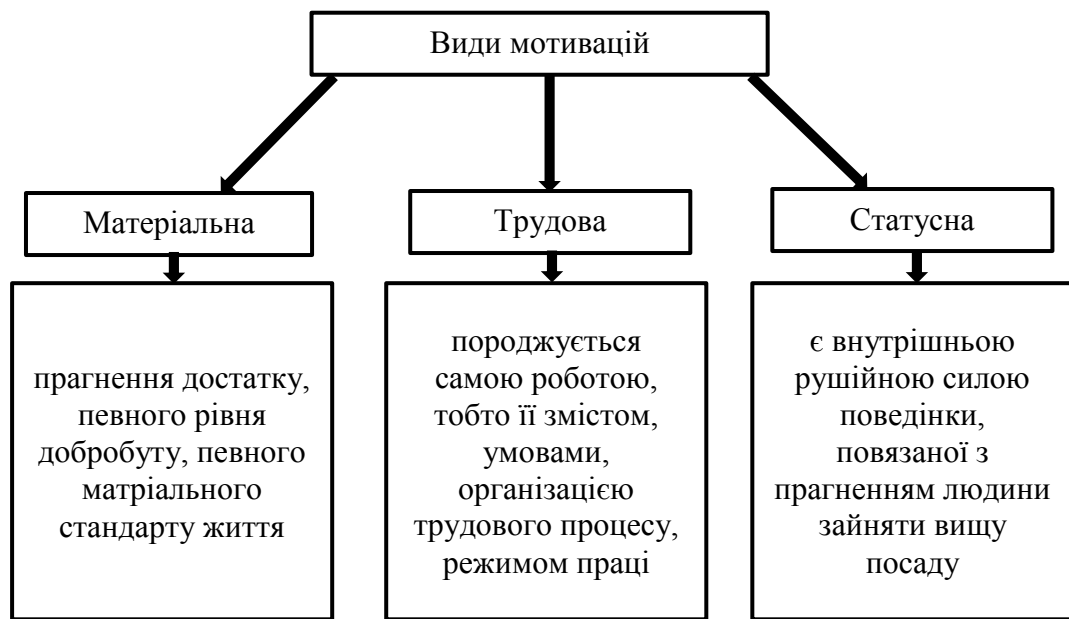


Рисунок 1.3. - Основні види мотивації праці [8]

Матеріальний вид мотивації покликаний потребою особистості досягти бажаного рівня добробуту і стандарту життя.

Трудова мотивація є більш абстрактною і полягає у прагненні людини до змістовної, цікавої, корисної роботи, пристойних умовах праці та до визначеності перспектив свого зростання.

Статусний вид мотивації є не що іншим як прагнення одержати статусу особисті, через виконання складнішої, відповідальнішої роботи, «працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільне значущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розписі. Людині властиве прагнення до лідерства у колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому «підтекст» статусної мотивації часто пов'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом» [8].

Стимули до праці персоналу підприємства зображено і охарактерезовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Стимули до праці персоналу підприємства

Назва стимулу	Характеристика стимулу
1	2
Грошова форма (матеріальне) стимулювання	
Основна частина (посадовий оклад, тарифна ставка, <u>грейд</u>)	Відповідає штатному розкладу, посаді, компетенція, умовам контракту за оплату нормативних зусиль. Дає можливість забезпечити поточні потреби працівника
Премія	Оплата <u>понаднормованих</u> зусиль. Дає можливість підвищення матеріальних статків працівника. Розмір встановлюється відповідно до положення преміювання, залежить від фінансового стану підприємства та інших показників – коефіцієнта завантаження готелю, наприклад, участі в процесі обслуговування клієнтів тощо
Доплати (за стаж, знання мов та інші)	Визнання важливості професійних компетенцій, компенсація додаткових умов праці, темпів інфляції. Встановлюється згідно законодавства, умов контракту, виду діяльності, системи оцінки персоналу, результатів діяльності підприємства тощо
Не грошова форма (матеріального) стимулювання	
Компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями (медичне страхування, оплата лікарняних)	Формує впевненість в майбутньому. Розмір залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією, а також від змісту договорів з фондами (пенсійним та страховими)
Компенсації, пов'язані зі збільшенням вартості життя працівників (оплата харчування, транспортних витрат, одноразові виплати пов'язані з народженням дитини, ювілеєм і т.д.)	Компенсації відставання темпів росту заробітної плати від темпів інфляції. Розмір компенсації залежить від результатів діяльності підприємства та умов контракту між персоналом та адміністрацією
Оплата навчання та вкладень у розвиток персоналу	Можливість удосконалення, розвитку та самореалізації персоналу. Спрямована на підвищення компетенції працівників, сприяє кар'єрному зростанню та впливає на результати діяльності підприємства

Узагальнюючи вище сказане, можемо зробити висновок, що вивчення

мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці.

1.2. Механізм управління мотивацією праці персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН»

Розвиток дилерських автомобільних мережах на сучасному етапі ускладнюється внаслідок багатьох причин, де однією з головних, на наше переконання, є відсутність дієвих механізмів розвитку мотивації. Відсутність таких механізмів не дозволяє автосалонам (дилерським мережам) протистояти негативному впливу чинників і проблем макросередовища та вирішувати практичні проблеми.

На необхідність упровадження аналогічних механізмів звертає увагу у своїх дослідженнях й А.О. Климчук. Зокрема, нею «...удосконалено мотиваційний механізм контролювання у частині оцінки дій персоналу за процесами обслуговування шляхом розробки ключових показників ефективності діяльності...» [10], упровадження якого дозволило «...забезпечити зростання продуктивності праці при підвищенні якості послуг, що надаються, заробітної плати персоналу, що обслуговує...» [10]. Але, на наше переконання, у механізмі формування мотивації персоналу повинен бути врахованим не лише процес контролю за діями персоналу, що обслуговує клієнтів, але й інше, більш широке коло питань, для вирішення яких він (механізм) й розробляється та впроваджується на дилерських автомобільних мережах. Вважаємо, що розробка та впровадження механізму повинно стосуватися не лише дилерських мереж із середньою та великою кількістю персоналу, але й малих, із чисельністю 3-5 осіб, і враховувати працівників різних професій, специфіку сімейних підприємств, що

залишається поза уваги вчених.

Варто зазначати автор О.П. Дяків чинники пов'язуються з загальновідомою змістовою теорією мотивації Абрахама Маслоу («піраміда ієрархії потреб») [8]. М. Портер пов'язує підхід до групування чинників на об'єктивні та суб'єктивні відповідно з зовнішнім і внутрішнім видом мотивації – у першому випадку, а у другому – розподіляє фактори за видами, з огляду на принципи мотивації.

Чинники, які можуть враховуватися для розробки та впровадження мотиваційного механізму на дилерських мережах автосалону, наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Чинники впливу на мотивацію персоналу, які можна використати для розробки та впровадження мотиваційного механізму на дилерських мережах автосалону

Група чинників	Зміст чинників
Група чинників адміністративного характеру	<ul style="list-style-type: none"> - відповідальність за порушення трудової дисципліни; - покарання за невідповідну якість наданих послуг; - виконаних функцій; контроль щодо виконання завдання; проведення своєчасного інструктажу.
Група чинників економічного характеру	<ul style="list-style-type: none"> - доведення до працівника обов'язкового для виконання плану; - можливість кар'єрного зростання; рівень заробітної плати; - установлення залежності між трудовою активністю та розміром заохочення; - участь у прибутку організації: (премії, бонуси тощо).
Група чинників нормативно-правового характеру	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання роботодавцем трудового законодавства; - можливість ознайомлення з посадовими інструкціями, правилами трудового розпорядку тощо.
Група чинників соціально-психологічного характеру	<ul style="list-style-type: none"> - вияв уваги керівництва до підлеглих; - можливість спілкування з людьми; - впевненість у роботі; - престижність професії; - самостійність та відповідальність при виконанні роботи; - наявність соціального пакету; - цікава робота; - можливість самореалізації; - можливість підвищення професійних знань та вмінь.

З таблиці 1.2 стає очевидним, що групування чинників витікає з логіки поділу мотивації на види: група чинників адміністративного та нормативно-

правового характеру гармонують із адміністративним; економічного характеру – з матеріальним; соціально-психологічного характеру – з соціально-психологічним видом мотивації.

Вважаємо, що кожен із розглянутих підходів не позбавлений логіки з точки зору можливості його використання для розробки мотиваційного механізму на туристичному підприємстві.

Отже, на основі проведеного дослідження, з урахуванням особливостей формування мотивації персоналу дилерських мережах автосалону, можна дійти наступних висновків:

- розробка та впровадження мотиваційного механізму на дилерських мережах автосалону зумовлюються практичними проблемами розвитку автомобільної галузі в Україні та науковою проблемою нечіткого сприйняття сутності та ролі мотивації персоналу вченими;

- з урахуванням проблем розвитку дилерських мереж автосалону вважаємо доцільним упроваджувати на них мотиваційні механізми;

- упровадження мотиваційного механізму ґрунтується на збалансуванні мотивів у автомобільній галузі між персоналом дилерських мережах автосалону і клієнтами (покупцями) автосалону);

- на основі уточнення чинників мотиваційного механізму стає зрозумілим, що спонукальними чинниками для керівника дилерської мережі автосалону для розробки та впровадження мотиваційного механізму є чинники зовнішнього середовища впливу, які визначаються проблемами розвитку галузі;

- досягнення мети впровадження мотиваційного механізму неможливо без розвитку персоналу та його мотивації.

1.3. Методичні аспекти формування системи оплати праці як засобу мотивації персоналу на підприємстві

Розглянемо методичні аспекти формування системи оплати праці як засобу мотивації персоналу на підприємстві на основі формування бальної системи винагороди, що б враховували власні можливості і досягнення кожного працівника, і досить підходять до запровадження на дилерській мережі автосалону.

Розглянемо загальний вигляд сучасної балової системи.

1. Визначається загальна сума балів $B_{\text{заг}}$, зароблена всіма працівниками підрозділу:

$$B_{\text{заг}} = \sum_{i=1}^n B_i, \quad (1.1)$$

де $B_{\text{заг}}$ – загальна сума балів;

B_i – кількість балів зароблена кожним працівником;

n – загальна кількість працівників підрозділу.

Кількість балів залежить від якості виконання роботи, ініціативності, ставлення до роботи. Дуже важливим при визначенні кількості балів є правильна система їх нарахування, відсутність зловживань з боку, осіб, що проводять нарахування балів.

2. Розраховується частка фонду оплати праці $Чф.опл.$, яка припадає на оплату одного балу, або вартість одного балу:

$$Чф.опл. = \frac{ФОП - N_{\text{роб}} \times МЗП \times k}{B_{\text{заг}}}, \quad (1.2)$$

де $Чф.опл.$ – частка фонду оплати праці за 1 бал;

$ФОП$ – фонд оплати праці;

$B_{\text{заг}}$ – загальна сума балів;

$МЗП$ – мінімальна заробітна плата;

k – кратність мінімальної заробітної плати.

Вона використовується для дотримання законодавства з мінімальної заробітної плати.

3. Визначається заробіток i -го працівника Z_i :

$$Z_i = MЗП \times k + Чф.опл. \times B_i, \quad (1.3)$$

де Z_i – заробіток i -го працівника;

Чф.опл. – частка фонду оплати праці за 1 бал;

Z – заробіток працівника.

Крім цього, для преміювання працівників можуть бути використані наступні системи [32]:

1. Премія за план. Премії за виконання (перевиконання) фінансового плану нараховуються, як правило, за підсумками кварталу або року, рідше щомісячно. Їхній розмір залежить від ступеня перевиконання плану і може коливатися в межах від 15 до 150 % розміру окладу. Загальний розмір всіх премій, виплачених протягом року, іноді досягає 2-14 щомісячних окладів.

Відмітною рисою компаній, що використовують таку форму нарахування заробітної плати, є чітке й постійне фінансове планування, що відноситься до одного з ключових моментів діяльності. Здійснюється воно зазвичай за схемою «знизу (формування фінансових показників) – вгору (узгодження й затвердження фінансових показників) – вниз (виконання фінансових показників, звітність)», що дозволяє управляти дохідною частиною бюджету, як окремого співробітника, так і компанії в цілому.

Компаніям, які вже пройшли етап становлення на ринку, можна використовувати таку систему фінансових взаємовідносин зі співробітниками, які безпосередньо відповідають за продукування бізнесу. Відносно іншого персоналу найдоцільніше використовувати інші форми оплати праці.

2. Бонусна система. Бонусна форма нарахування заробітної плати в більшій або меншій мірі поєднує всі чотири форми і, отже, повторює їхні переваги й недоліки. Використовується вона для матеріального заохочення топ-менеджменту компаній.

Крім преміальної виплати, у сукупний бонусний пакет можуть

входити: компенсація витрат на бензин і амортизацію власного автомобіля, надання службового стільникового телефону або компенсація витрат на нього, медична страховка, службовий автомобіль, представницькі видатки і т.д.

Іноді, якщо керівника очікує робота на «виїзді», однією із складових пакета може стати покупка або оренда житлоплощі (для нього і його родини) і надання суми на облаштування.

Додаткові привілеї й виплати понад встановлений оклад останнім часом використовуються все частіше. Вітчизняні підприємства переймають позитивний досвід західних колег у формуванні системи матеріальної мотивації персоналу. Тим самим вони вдосконалюють всю систему керування людськими ресурсами й підвищують потенціал розвитку компанії в цілому.

3. Пайова участь. Ще одна схема нарахування заробітної плати, оснований на виплаті частки (відсотків) прибутку по договорах продажів за звітний період, використовується в сучасних компаніях відносно рідко. І навіть в тих організаціях, де вона застосовується, заробітна плата тільки незначної частини співробітників формується за зазначеною схемою.

В основному, це персонал, що реально здійснює продаж товарів (продукції, послуг). За результатами їхньої діяльності за звітний період (найчастіше один рік), тобто реального прибутку, який конкретний співробітник або підрозділ принесли компанії, розраховується частка, що відводиться на оплату праці. Вона може досягати 20 і більше відсотків від прибутку.

Подібні розрахунки зі співробітниками, хоча й не користуються великою популярністю, але мають певні переваги в порівнянні з іншими формами.

По-перше, те ж пряме стимулювання персоналу в підвищенні фінансової результативності своєї роботи.

По-друге, націленість співробітника на зменшення видатків діяльності,

що може бути досить актуальним для деяких компаній.

І, по-третє, досить сильна «прив'язка» людини до організації, принаймні, до закінчення звітного періоду. Але для самих співробітників подібні фінансові взаємовідносини з компанією носять трохи нестабільний характер.

Це пояснюється тим, що в більшості випадків зобов'язання зі сторони організації є «джентльменськими», і гарантій їхнього виконання немає [32].

На практиці ця форма може використовуватися для будь-яких категорій співробітників, в яких компанія найбільш зацікавлена, шляхом введення їх до складу засновників (нехай навіть з мінімальною часткою акцій).

Отже, наведені системи оплати праці дозволяють підприємству зберегти мотивацію до інтенсивної роботи робочих та значно зменшити витрати на організацію оплати праці. Використання сучасних систем оплати праці з урахуванням зарубіжного досвіду дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності персоналу, і як наслідок, підвищити ефективність діяльності усього підприємства в цілому

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН»

Тойота Мотор Корпорейшн (офіційна англійська назва - Toyota Motor Corporation) – це японська автомобільна корпорація, що входить до складу фінансово-промислової групи «Тойота». Одна з найбільших автомобільних компаній світу. Випускає свою продукцію під різними марками, зокрема, «Дайхацу», «Лексус», «Тойота», «Хіно».

Сьогодні концерн Toyota разом з Volkswagen AG та GM-Group входить в трійку найбільших світових автовиробників.

Концерн Toyota виробляє легкові автомобілі, позашляховики, вантажівки, мікроавтобуси.

Структура групи компаній Toyota наведена на рис.2.1.

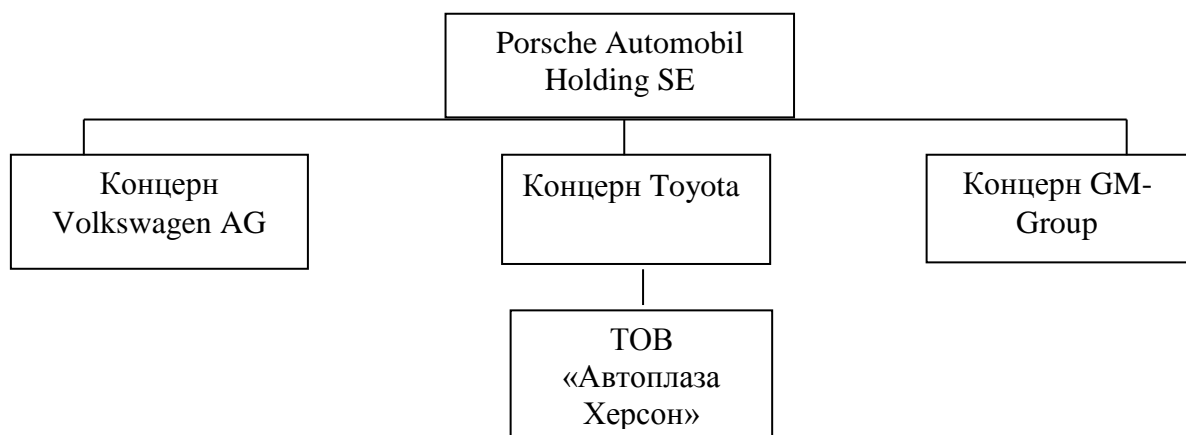


Рисунок 2.1. - Структура групи компаній Toyota

Повне найменування юридичної особи – Товариство з обмеженою відповідальністю Автоплаза Херсон, скорочена назва ТОВ «Автоплаза Херсон». Код ЄДРПОУ – 36329139. Юридична адреса підприємства: 73000, Херсонська обл., місто Херсон, Суворовський район, вулиця Лютерська,

будинок 24, офіс 607. Фактична адреса провадження діяльності відповідає юридичній адресі. Телефон: +380552322614, +380552322615.

Адреса автосалону: проспект Адмірала Сенявіна, будинок 41 місто Херсон, телефон: 0800305415, +380677777415, Email: office@auto-plaza.toyota.ua. Години роботи: Пн.-Пт.: 09:00 – 18:00, Сб.: 09:00 – 17:00, Нд.: вихідний.

Товариство є юридичною особою недержавної форми власності, організаційно правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Девіз компанії: «Висока якість обслуговування — це не обіцянка, а стиль життя!».

Засновником і власником ТОВ «Автоплаза Херсон» є Френтій Юрій Олександрович, адреса засновника: Україна, Херсонська область, місто Херсон, селище міського типу Антонівка, вулиця Будівельників, будинок 37.

Розмір внеску до статутного фонду становить 1500000,00 грн., частка володіння 100%. Власник є кінцевим бенефіціаром, тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив. Органом управління є загальні збори учасників, дирекція.

Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку.

Основним видом діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» є 45.11 «Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами», іншими видами діяльності товариства є: 45.20 «Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів», 45.32 «Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів», 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт».

Зареєстроване товариство 22.12.2008 року у Херсонській міській раді, перереєстрація та зміна назви підприємства не здійснювалася.

Модельний ряд Toyota в ТОВ «Автоплаза Херсон» включає: Corolla, RAV4, Camry, Land Cruiser Prado, Land Cruiser 200, Yaris, C-HR, Hilux, Highlander.

Дослідимо організаційну структуру управління ТОВ «Автоплаза Херсон», рисунок 2.2.

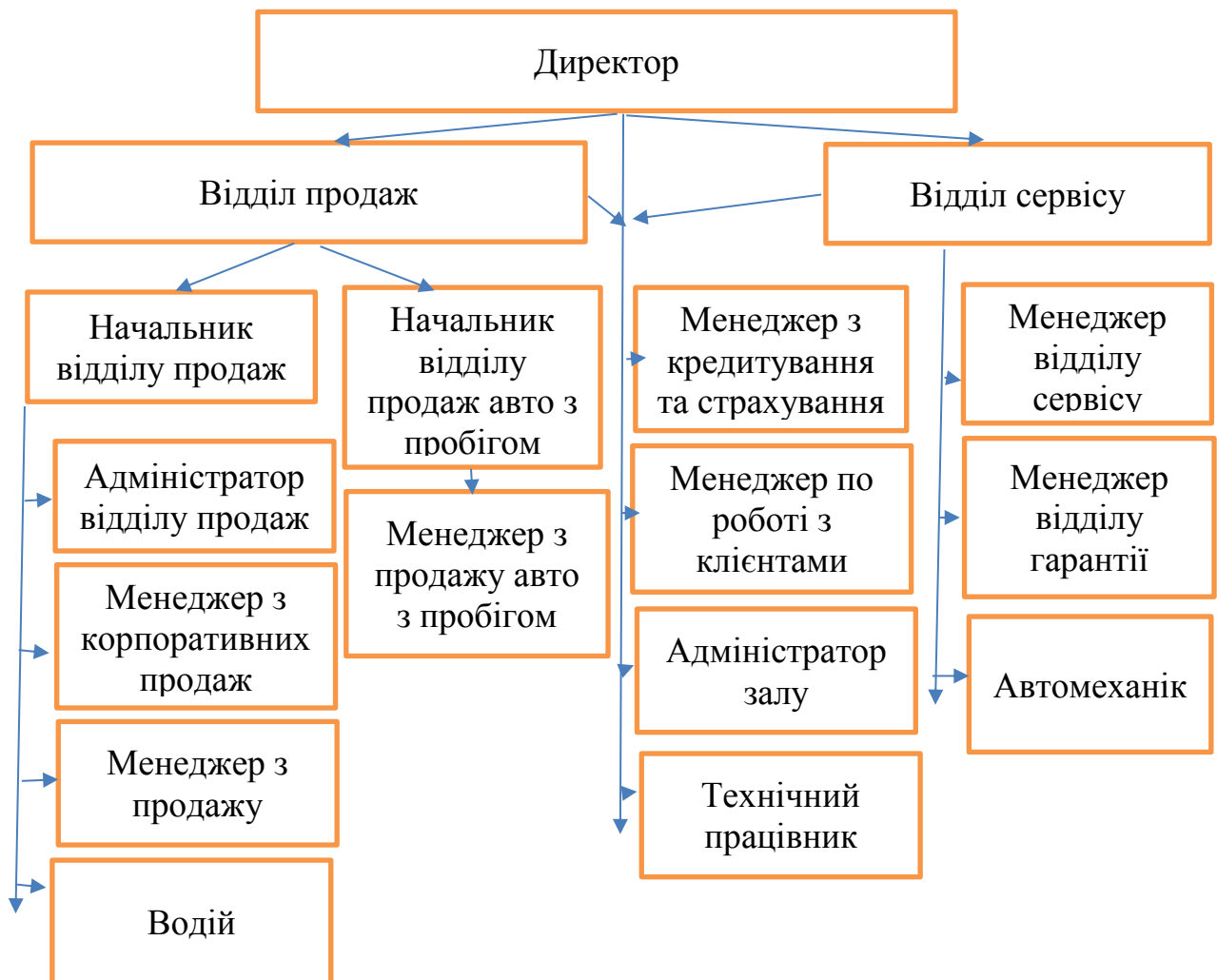


Рисунок 2.2. – Організаційна структура управління ТОВ «Автоплаза Херсон»

ТОВ «Автоплаза Херсон» поділяється на два основних відділи:

- 1) відділ продажу;
- 2) відділ сервісу.

ТОВ «Автоплаза Херсон» має великий досвід, обізнані в технічних характеристиках автомобіля та вміє з ним працювати. Працівники ТОВ «Автоплаза Херсон» регулярно проходять навчання згідно вимог заводу-виробника, одержані сертифікати спеціалістами, засвідчують їх високий рівень кваліфікації в галузі відновлювального сервісу.

Роботи виконуються як співробітниками ТОВ «Автоплаза Херсон» так і спеціалізованими підрядними підприємствами.

Тойота Центр Херсон «Авто-Плаза» має власну малярно-кузовну дільницю, яка включає в себе два поста для кузовного ремонту і п'ять малярного. Загальна площа становить 364м². На сьогоднішній день професіоналізм співробітників і наявність необхідного обладнання дозволяє ТОВ «Авто-Плаза» проводити ремонтно-відновлювальні та фарбувальні роботи будь-якої складності.

ТОВ «Автоплаза Херсон» надає гарантію на всі види робіт згідно до Законодавства України та гарантійної політики виробника.

ТОВ «Автоплаза Херсон» працює за програмою Toyota Assistance:

- діє в Україні та Європі;
- підтримка 24 години на добу;
- технічна допомога у дорозі;\
- евакуація автомобіля;
- запуск двигуна від стороннього джерела;
- доставка пального;
- безкоштовний підмінний автомобіль;
- заміна пошкодженого колеса;
- квитки для продовження подорожі;
- розміщення в готелі.

Також у салоні ТОВ «Автоплаза Херсон» є послуги страхування, що надають страхові партнери - ведучі страхові компанії України: СК АХА-Страхування, СК Інго Україна, СК ПЗУ Україна, ТАС Страхова група, Українська Страхова Група СК, СК Уніка, СК Країна.

На основі даних фінансової звітності підприємства за 2018-2019 роки (Додатки Б, В) необхідно повести аналіз основних техніко-економічних показники діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» за 2017-2019 роки, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» за 2017-2019 роки, тис. грн.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	250516	232312	259205	-18204	26893	-7,3	11,6
Валовий прибуток	34693	28073	30793	-6620	2720	-19,1	9,7
Чистий прибуток	11021	3919	2768	-7102	-1151	-64,4	-29,4
Вартість оборотних активів	102044	82630	92601	-19414	9971	-19,0	12,1
Вартість основних засобів	603015	576366	701294	-26649	124928	-4,4	21,7
Собівартість реалізації	215823	204239	228412	-11584	24173	-5,4	11,8
Витрати на одну гривню	0,86	0,88	0,88	0,02	0,00	2,0	0,0
Чисельність персоналу	86	77	75	-9	-2	-10,5	-2,6
ФОП по підприємству	116760	105721	125796	-11039	20075	-9,5	19,0
Власний капітал	530434	535175	537942	4741	2767	0,9	0,5
Фондовіддача (ефективність використання ОЗ)	0,42	0,39	0,41	-0,03	0,02	-5,2	3,0
Фондомісткість	2,41	2,54	2,46	0,13	-0,07	5,5	-2,9
Фондоозброєність	7011,80	7658,32	8517,73	646,52	859,42	9,2	11,2

З таблиці 2.1 видно, що всі показники за аналізований період мали не сталу тенденцію. Так в 2018 році порівняно з 2017 роком відбулися наступні зміни: чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 7,35% або на 18204 тис. грн., відповідно зменшився валовий прибуток на 19,1% або на 6620 тис. грн., чистий прибуток зменшився на 64,4% або на 7102 тис. грн., собівартість реалізації, також зменшилася на 5,4% або на 11584 тис. грн.

В 2019 році порівняно з 2018 роком спостерігається зростання показників: чистий дохід від реалізації продукції зріс на 11,6% або на 26893 тис. грн., валовий прибуток зріс на 9,7% або на 2720 тис. грн., а от чистий прибуток зменшився на 29,4% або на 1151 тис. грн., собівартість реалізації, відповідно, збільшилася на 11,8% або на 24173 тис. грн. Збільшення

собівартості продукції пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції.

Фонд оплати праці у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 9,5% або на 11039 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 19% або на 20075 тис. грн. Збільшення відбулося за рахунок підвищення розміру заробітної плати.

Рентабельність виробництва (витрати на одну гривню) у 2018 році порівняно з 2017 роком зросли на 2%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком лишилася не змінною. Чинником зменшення рентабельності виробництва є зменшення виручки від реалізації продукції. Фондовіддача зменшилася у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 5,2%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилася на 3%, фондомісткість навпаки, оскільки даний показник є оберненим до попереднього зросла у 2018 році порівняно з 2017 роком на 5,5% і, відповідно, в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 2,9%, фондоозброєність збільшилась і в 2018 році порівняно з 2017 роком і в 2019 році порівняно з 2018 роком на 9,2% і на 11,2% відповідно, внаслідок зміни вартості основних засобів і зменшення чисельності персоналу.

Таким чином, Тойота Центр Херсон «Авто-Плаза» - це офіційний дилерський центр з продажу та обслуговування автомобілів Toyota. Сьогодні концерн Toyota разом з Volkswagen AG та GM-Group входить в трійку найбільших світових автовиробників. Девіз компанії: «Висока якість обслуговування — це не обіцянка, а стиль життя!». Зареєстроване товариство 22.12.2008 року. Основним видом діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» є 45.11 «Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами». Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» за досліджуваний період мали не сталу тенденцію, виручка в 2018 році зменшилася а в 2019 році зросла, аналогічно змінювався валовий прибуток і собівартість продукція, яка залежить від обсягів реалізації. Чистий прибуток знизився і в 2018 році і в 2019 році, результатом чого є зростання витрат на

збут та інших операційний витрат, що в свою чергу впливають формування чистого прибутку.

2.2. Аналіз матеріального та нематеріального стимулювання праці ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН»

Перед аналізом матеріального та нематеріального стимулювання праці на ТОВ «Автоплаза Херсон», дослідимо штатний розпис ТОВ «Автоплаза Херсон», що сформований в межах організаційної структури товариства, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Штатний розпис ТОВ «Автоплаза Херсон» станом на 31.12.2019 року

Посада	Штатні одиниці	Ставка на 1 штатну одиницю, грн./міс.	Місячний ФОП, грн.
1	2	3	4
Адміністративний відділ			
Директор	1	45000	45000
Головний бухгалтер	1	20000	20000
Бухгалтер	2	15000	30000
Завідувач управління персоналом	1	18000	18000
Інспектор по кадрам	1	10000	10000
Юрист	1	18000	18000
Менеджер по роботі з клієнтами	1	15000	15000
Менеджер з кредитування та страхування	1	15000	15000
Адміністратор залу	2	10000	20000
Технічний працівник	2	6000	12000
Відділ продаж			
Начальник відділу продаж	1	25000	25000
Начальник відділу продаж авто з пробігом	1	20000	20000
Адміністратор відділу продаж	1	12000	12000
Менеджер з корпоративних продаж	1	15000	15000
Менеджер з продажу	3	12000	36000
Менеджер з продажу авто з пробігом	1	10000	10000
Водій	17	12000	204000

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Відділ сервісу			
Менеджер відділу сервісу	4	15000	60000
Менеджер відділу гарантії	1	15000	15000
Автомеханік	32	12000	384000
Всього	75	315000	979000

На основі даних таблиці 2.2, можна відмити, що у штатному розписі ТОВ «Автоплаза Херсон» функціонує три відділи: адміністративний відділ, відділ продажу та відділ сервісу. Чисельність персоналу станом на 31.12.2019 року складала 75 осіб, місячний фонд оплати праці сягає 979000 грн.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон» зроблено на матеріальні методи стимулювання, що є обґрунтованим у ринкових умовах господарювання.

Основні правила оплати праці і преміювання закріплені в Колективному договорі товариства (Додаток А).

Так, розділ 4 «Нормування та оплата праці» Колективного договору ТОВ «Автоплаза Херсон» визначає наступну систему оплати праці: винагорода працівникам за виконану роботу провадиться за почасово-преміальною та за відрядно-преміальною системами оплати праці:

- для працівників, професійні назви яких віднесено до таких категорій як «Керівник», «Професіонал», «Фахівець», «Технічні службовці», було встановлено місячні посадові оклади;

- для працівників, професійні назви яких було віднесено до категорій «Робітники», встановлено годинні тарифні ставки (диференційовані за кваліфікаційними розрядами).

«ТОВ «Автоплаза Херсон» гарантує стабільну систему оплати праці тобто: забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, про нововведення та зміну встановлених умов праці працівники сповіщуються не пізніше, ніж за 2 місяці.»[4.3]

ТОВ «Автоплаза Херсон» використовує оплату праці в якості

найважливішого засобу стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні заробітки працівників ТОВ «Автоплаза Херсон» визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами виробничо-господарської діяльності товариства та не обмежуються максимальним розміром.

Відповідно до пункту 4.9 «Матеріальне стимулювання» Колективного договору ТОВ «Автоплаза Херсон» визначено, що «з метою посилити матеріальне заохочення працівників підприємства для підвищення ефективності та якості робіт, виконанні поточних планів та чітке виховання у кожного працівника свідомого ставлення щодо виконання своїх обов'язків та дотримання виробничої і трудової дисципліни. Для скорочення плинності кадрів застосовується система матеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання являє собою наявність відповідних критеріїв та бази показників для визначення розміру премії».[4.9.1]

У ТОВ «Автоплаза Херсон» застосовують такі основні види преміювання:

1) винагорода за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць - у відсотковому відношенні визначається розмір премії відповідно до посадового окладу (тарифної ставки) за категоріями працівників:

- робітники без кваліфікації - 20%;
- кваліфіковані робітники - 30%;
- технічні службовці, фахівці - 40%;
- професіонали, керівники - 50%.

2) винагорода за загальні результати роботи за рік – розраховується вона залежно від стажу роботи у товаристві та загальної суми заробітної плати, нарахованої за звітний рік за встановленням коефіцієнтів стажу: до 1 року - 0,8; від 1 року до 3 років - 1,0; від 3 років до 5 років - 1,2; від 5 років до 8 років - 1,5;

- від 8 років до 10 років - 1,7; понад 10 років - 2,0.

3) винагорода за вислугу років - залежить від тривалості безперервного стажу роботи на підприємстві. Таких працівників розподіляють на стажеві

групи зі встановленими коефіцієнтами: від 1 до 3 років – 0,6; від 3 до 5 років – 0,8; від 5 до 10 років – 1,0; від 10 до 15 років – 1,5; від 15 до 20 років – 1,8; понад 20 років – 2,0.

Також на ТОВ «Автоплаза Херсон» «з метою підвищення продуктивності праці, стимулювання якісного та сумлінного виконання працівниками товариства посадових обов'язків, творчого та ініціативного підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисципліни як засіб матеріального заохочення працівників може здійснюватися виплата премій : з нагоди професійних та загальнодержавних свят; з нагоди річниць від моменту створення товариства; з нагоди особистих ювілейних дат працівників (річниця трудового стажу та дні народження); за участь у заходах з підвищення безпеки праці.»[4.9.3]

На основі даних III розділу «Елементи операційних витрат» форми 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (Додаток В) проведемо аналіз динаміки фонду оплати праці за 2017-2019 роки на ТОВ «Автоплаза Херсон», таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки фонду оплати праці на ТОВ «Автоплаза Херсон»
за 2017-2019 роки

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	116760	105721	125796	-11039	20075	-9,5	19,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	25287	22627	27024	-2660	4397	-10,5	19,4
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	9730	8810,1	10483	-919,9	1672,9	-9,5	19,0
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника, грн.	113139,5	114416,7	139773,3	1277,1	25356,7	1,1	22,2

З даних таблиці 2.2 можна відмітити, що в 2018 році порівняно з 2017 роком фонд оплати праці зменшився на 11039 тис. грн. або на 9,5%, відповідно зменшилися відрахування на соціальні заходи на 2660 тис. грн. або на 10,5%, середньорічна заробітна плата зменшилися на 919,2 тис. грн. або на 9,5%, середньомісячна заробітна плата на 1 працівника зросла на 1277,1 грн. темп приросту склав 1,1%, що свідчить про сталість матеріального стимулювання оплати праці.

В 2019 році порівняно з 2018 роком фонд оплати праці зріс на 20075 тис. грн. або темп приросту склав 19%, відповідного зростання зазнали відрахування на соціальні заходи на 4397 тис. грн. темп приросту склав 19,4%, середньорічна заробітна плата зросла пропорційно до фонду оплати праці на 1672,9 тис. грн. з темпом приросту 19%, середньомісячна заробітна плата на 1 працівника зросла на 25256,7 грн. темп приросту склав 22,2%, у зв'язку скорочення штатної чисельності персоналу та збільшення розміру заробітної плати працівників.

Аналіз структури фонду оплати праці персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон» за 2017-2019 роки наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура фонду оплати праці персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон»

за 2017-2019 роки

Показники	2017р.		2018р.		2019р.		Відхилення питомої ваги	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оплата праці всього, тис. грн. в т.ч.:	116760	100,0	105721	100,0	125796	100,0	0,0	0,0
Основна заробітна плата, тис. грн.	58122	49,8	52722	49,9	61748	49,1	0,1	-0,8
Додаткова заробітна плата, тис. грн.	26847	23,0	23875	22,6	29350	23,3	-0,4	0,7
Винагорода за результати роботи, тис. грн.	31791	27,2	29124	27,5	34698	27,6	0,3	0,0

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн., в т.ч.:	9730	100,0	8810,1	100,0	10483	100,0	0,0	0,0
Основна заробітна плата, тис. грн.	4843,5	49,8	4393,5	49,9	5145,67	49,1	0,1	-0,8
Додаткова заробітна плата, тис. грн.	2237,25	23,0	1989,6	22,6	2445,83	23,3	-0,4	0,7
Винагорода за результати роботи, тис. грн.	2649,25	27,2	2427,0	27,5	2891,5	27,6	0,3	0,0

З даних таблиці 2.3 можна побачити, що в структурі оплати праці ТОВ «Автоплаза Херсон» найбільша частка припадала на основну заробітну плату, так в 2017 році вона становила 49,8% або 58122 тис. грн., в 2018 році 49,9% або 52722 тис. грн., 2019 році 49,1% або 61748 тис. грн. На додаткову заробітну плату припадала частка в 2017 році 23% або 26847 тис. грн., в 2018 році 22,6% або 23875 тис. грн., в 2019 році 23,3% або 29350 тис. грн. На винагороду за результати роботи припадала досить значна частка, так в 2017 році вона становила 27,2% або 31791 тис. грн., в 2018 році 27,5% або 29124

тис. грн., в 2019 році 27,6% або 34698 тис. грн.

Наочно структура фонду оплати праці персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон» за 2017-2019 роки зображена на рисунку 2.3.

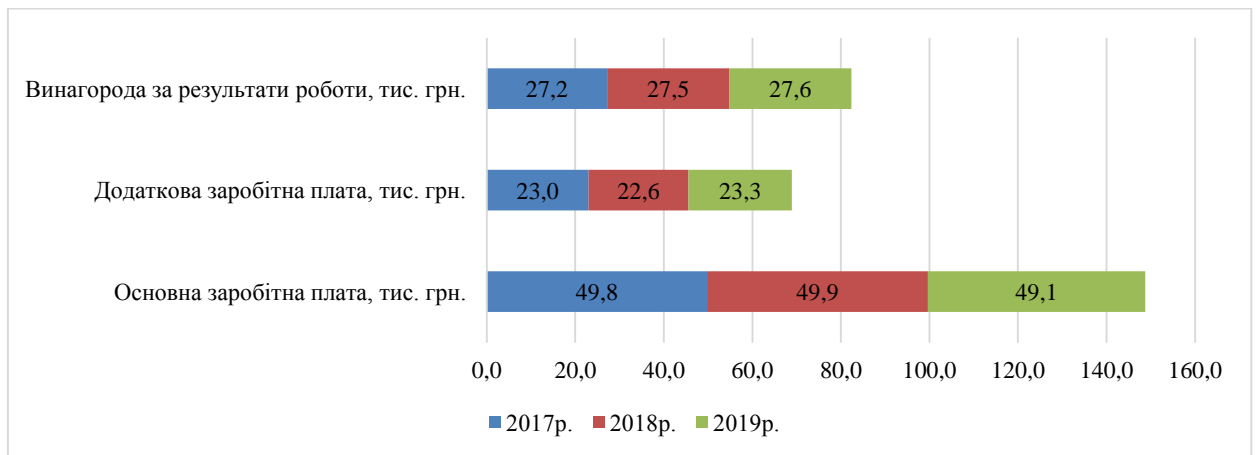


Рисунок 2.3 - Структура фонду оплати праці персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон» за 2017-2019 роки

Як зазначалося раніше, матеріальне та нематеріальне стимулювання на ТОВ «Автоплаза Херсон» встановлено колективним договором без створення профспілкової організації, розглянемо більш детально основні гарантії працівників щодо матеріального та не матеріального стимулювання працівників товариства.

Так, розділом 8 «Соціальні пільги і гарантії» Колективного Договору ТОВ «Автоплаза Херсон» передбачено:

1) Надання працівникам матеріальної допомоги та заохочення цінними подарунками:

«- допомогу на поховання у разі смерті близьких родичів (подружжя, батьків, дітей) працівнику товариства надають у розмірі прожиткового мінімуму, визначеного у встановленому законом порядку;

- допомогу на поховання працівника, який помер під час дії трудового договору з товариством, у розмірі не менше прожиткового мінімуму надають особі, яка надасть документ, що підтверджують право особи на допомогу для поховання за рахунок коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності;

- допомогу при реєстрації шлюбу працівникам товариства надають у

розмірі не менше прожиткового мінімуму;

- допомогу при народженні дитини працівникам товариства надають у розмірі не менше прожиткового мінімуму;» [8.1.6]

«- допомогу працівникам товариства, що мають потребу у санаторному лікуванні при придбанні путівки за повну вартість, надають у розмірі не менше 50% вартості путівки; »[8.1.5]

- допомогу працівникам товариства, які зазнали матеріальних збитків унаслідок стихійного лиха або техногенної катастрофи, надають у розмірі від трьох до п'яти прожиткових мінімумів (залежно від суми збитків);

- працівникам товариства раз на рік надають матеріальну допомогу на оздоровлення у розмірі посадового окладу (місячної тарифної ставки) при використанні щорічної відпустки або її частини тривалістю не менше 14 календарних днів;

- працівникам товариства, у яких право на пенсію за віком настало під час роботи у товаристві, надають допомогу у розмірі п'яти посадових окладів у разі звільнення за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію (ст. 38 КЗпП) за умови звільнення не пізніше, ніж через три місяці після настання права на пенсію;²

- допомогу працівникам товариства для компенсації витрат на придбання ліків надають на суму вартості ліків, але не більше 3000 грн на рік;

- допомогу працівникам товариства для компенсації витрат на оплату стаціонарного лікування як працівників, так і їхніх дітей віком до 18 років (для студентів денних відділень вищих та професійно-технічних навчальних закладів - віком до 23 років) надають у розмірі фактичних витрат на таке лікування, але не більше 5000 грн на рік.

2) Придбання новорічних подарунків для дітей працівників віком до 11 років.

«3) Забезпечення оздоровчих заходів для працівників товариства за наявності відповідних медичних показань шляхом санаторно-курортного

лікування на умовах часткової оплати вартості путівки (50%) за рахунок коштів товариства.»[8.1.5]

4) Надання працівникам безвідсоткових позик: на придбання автомобілів; на покращення житлових умов (придбання житла, капітальний або поточний ремонт житлових приміщень та ін.); на оплату навчання; на придбання побутової техніки, меблів та ін.; на весілля, поховання; на придбання товарів для новонароджених.

5) Вакцинацію працівників від грипу.

6) Виплату середнього заробітку або надання іншого дня відпочинку (на вибір працівника) у випадку направлення на навчання (підвищення кваліфікації) у вихідні.

Окрім матеріального стимулювання на ТОВ «Автоплаза Херсон» Колективним договором передбачено заохочення інших видів, до яких належать:

- подарунки на свята: Новий рік, День захисника України, 8 Березня, День заснування ТОВ «Автоплаза Херсон»;

- проведення святкових фуршетів, банкетів і презентацій з приводу зазначених свят.

Отже, проведене дослідження матеріального та нематеріального стимулювання праці на ТОВ «Автоплаза Херсон», свідчить, що з метою посилення матеріального заохочення працівників товариства щодо підвищення ефективності та якості робіт, виконанні поточних планів та виховання у кожного працівника свідомого ставлення до виконання своїх обов'язків, дотримання трудової та виробничої дисципліни, а також для скорочення плинності кадрів застосовують систему матеріального стимулювання. Розмір доходів співробітників ТОВ «Автоплаза Херсон» поставлено у залежність від результатів їх трудової діяльності. За кожне порушення трудової дисципліни і технології виробництва до працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії або її частини. Щодо нематеріального стимулювання, то воно на підприємстві представлено у

вигляді надання подарунків, путівок.

2.3 Аналіз показників розвитку персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН» як мотиваційного чинника

Для з'ясування показників розвитку персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон» як мотиваційного чинника було проведено опитування керівників і працівників товариства щодо задоволення потреб у розрізі матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Результати опитування працівників ТОВ «Автоплаза Херсон» до заробітної плати, як до винагороди показано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати опитування ставлення працівників в ТОВ «Автоплаза Херсон» до заробітної плати як винагороди, %

Питання	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Чи задовольняє вас розмір заробітної плати, яку ви одержуєте за свою роботу?	8,9	32,5	30	24,4	4,3
Чи відповідає розмір вашої заробітної плати рівню вашої професійної компетенції?	4,7	31	26,8	13,6	23,9
Чи відповідає розмір вашої заробітної плати ступеню вашої віддачі на роботі?	4,7	29,1	31	18,3	16,9
Чи відповідає розмір вашої заробітної плати ступеню вашої відповідальності?	10,8	31,9	21,6	13,6	22,1

Так, узагальнюючи результати проведеного опитування серед працівників ТОВ «Автоплаза Херсон» щодо задоволення рівнем заробітної плати можна відмітити загальну тенденцію по перевищенню відповідей на всі питання «Скоріше так». Розглянемо більш детально результати опитування.

Серед опитаних на питання «Чи задовольняє вас розмір заробітної плати, яку ви одержуєте за свою роботу?» вивили повне задоволення 8,9% опитаних, наближеного задоволення мають 32,5% опитаних, «Скоріше не задоволені» надали відповідь 30% респондентів, не задоволення вивили 24,4% опитаних та респонденти, яким важко відповісти сягає лише 4,3% опитаних.

На питання «Чи відповідає розмір вашої заробітної плати рівню вашої професійної компетенції?» повного задоволення мають 4,7% опитаних, скоріше задоволені чим ні 31% респондентів, скоріше не задоволені 26,8% опитаних, не задоволені 13,6% опитаних та 23,9% опитаних було важко відповісти на питання.

Результати опрацювання відповідей на питання «Чи відповідає розмір вашої заробітної плати ступеню вашої віддачі на роботі?» наступні, так повністю задоволені 4,7% опитаних, скоріше задоволені 29,1% опитаних, скоріше не задоволені 31% опитаних, повністю не задоволення виразили 18,3% опитаних та 16,9% виявили труднощі у відповіді на дане питання.

Щодо відповідей на питання «Чи відповідає розмір вашої заробітної плати ступеню вашої відповідальності?» то маємо наступну картину: 10,8% вважають повною відповідністю розміру заробітної плати та ступеню відповідальності, 31,9% скоріше задоволені відповідністю, 21,6% скоріше не задоволені відповідністю, 13,6% опитаних категорично не задоволені відповідністю між розміром заробітної плати і розміром відповідальністю, 22,1% опитаних не змогли надати точної відповіді на дане запитання.

Отже, на основі результатів опитування можна дійти висновку, що основна маса працівників або скоріше задоволена заробітної платою.

Для того, щоб з'ясувати, що мотивує співробітників ТОВ «Автоплаза Херсон» і які методи мотивації здатні утримати їх на даній роботі, було проведено опитування, в якому брало участь 60 респондентів з різних відділів товариства.

Наочно результати опитування щодо привілеїв для співробітників ТОВ «Автоплаза Херсон» на рисунку 2.4.

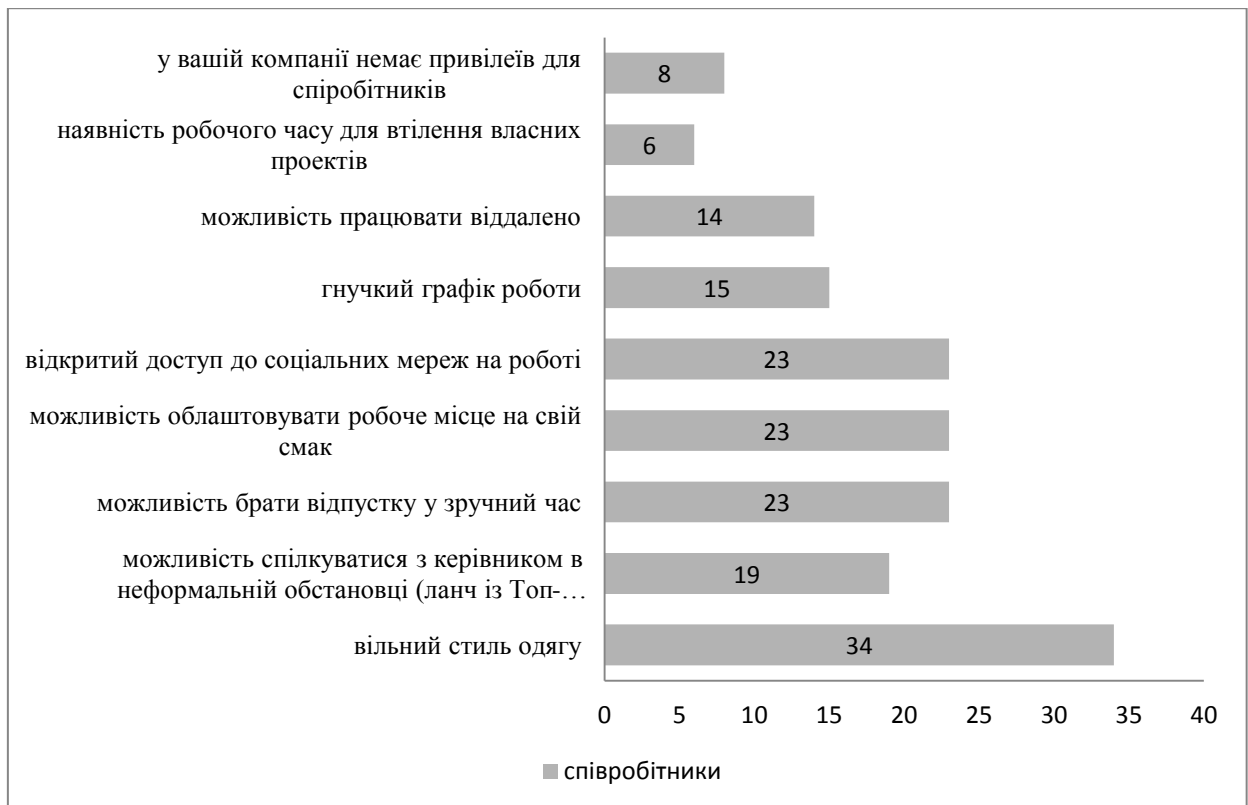


Рисунок 2.4 - Привілеї для співробітників ТОВ «Автоплаза Херсон» на основі опитування, %

Отже, з рисунку 2.4 видно, що серед інструментів нематеріальної мотивації на першому місці стоїть відсутність вільний стиль одягу 34% опитаних. По 23% відсотки опитаних відзначили вадливість щодо відкритого доступу до соціальних мереж на роботі, можливості облаштувати робоче місце на власний смак та можливість обрати відпустку у зручний час. 19% респондентів відзначили можливість спілкуватися з керівником у неформальній обстановці, наприклад, під час ланчу або на корпоративних

заходах. 15% опитаних бажають одержати гнучкий роботи. 14% опитаних виявили бажання працювати відділено. 8% респондентів були категоричними і стверджують, що не мають привілеїв у компанії. На йнайменша частка респондентів 6% відзначили що їм не вистачає робочого дня для втілення власних проєктів.

Наочно результати опитування співробітників ТОВ «Автоплаза Херсон» «Як роботодавець надихає своїм прикладом співробітників» зображено на рисунку 2.5.

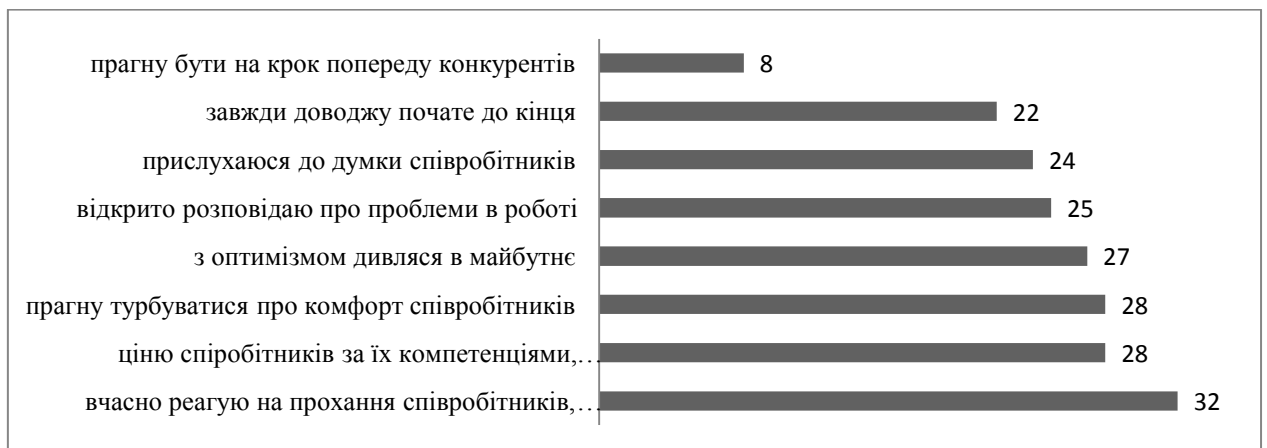


Рисунок 2.5. – Результати опитування ТОВ «Автоплаза Херсон» «Як роботодавець надихає своїм прикладом співробітників?», %

Таким чином, з рисунку 2.5. можна побачити, що важливу роль у мотивації персоналу відіграє роль лідера й особистий приклад керівника. Підтримуючи градус теплих стосунків у колективі, третина керівників вчасно реагують на прохання співробітників і завжди дотримуються обіцянок, які дають їм. Дещо більше чверті опитаних мають думку, що їх оцінюють за їхніми компетенціями і результатами роботи, намагаючись уникати упередженого ставлення і особистих симпатій. Стільки ж респондентів відчують турботу про комфорт, підтримуючи їх у складну хвилину. 27% респондентів вважають, що керівництво компанії вселяють віру в своїх співробітників. Четверта частина респондентів зазначили, що прислуховуються до їхньої думки. Дещо більше п'ятої частини заявили, що завжди доводять почату справу до кінця. Але лише 8% вважають себе

новаторами, готовими прийняти виклик і повести за собою команду професіоналів.

Таким чином, дослідження виявило задовільний стан задоволеності працівників ТОВ «Автоплаза Херсон» щодо матеріального і нематеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 3

Ефективність пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН»

3.1. Розробка ефективної системи мотивації персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН»

Грунтуючись на цілях ТОВ «Автоплаза Херсон» першочерговими серед напрямків розвитку всієї діяльності товариства у поєднанні з мотивацією персоналу має стати:

- цілепокладена програма з вирішенням завдань для збільшення масштабів провадження діяльності автосалону з максимізацією прибутку;
- важливість праці кожного працівника товариства для досягнення результативності діяльності товариства;
- посилення мотивації персоналу у залежності від матеріального стимулювання та кінцевого результату праці.

«У зв'язку з цим у процесі вдосконалення систем заохочення на підприємствах необхідно підсилити акцент на статусі додатковості виплат додаткової заробітної плати залежно від конкретних результатів праці, що дозволяє відійти в практиці від автоматичного характеру одержання премій.»[4.3.5]

Закріплення мотивації праці як інструменту в досягненні цілей товариства полягає у наданні матеріальних стимулів кожному працівникові, окрім встановлених окладів накладання преміальної оплати для досягнення встановлених результатів діяльності кожного окремого працівника, які в сукупності призведуть до досягнення цілей діяльності товариства.

Оцінювання результатів діяльності персоналу повинна бути покладена в основу формування системи преміювального заохочення працівників, базуючись на поєднанні очікуваних вигід самого працівника і компанії.

Пов'язання результатів діяльності працівників товариства з їх рівнем преміювального заохочення повинно базуватися на системах стимулювання як індивідуальних так і колективних системах мотивації праці, а також система стимулювання має стати ефективнішою на основі багатофакторовості і прогресивності з можливості дії в протилежному напрямку.

Проведений аналіз матеріального стимулювання на ТОВ «Автоплаза Херсон» дає змогу сформулювати такі вимоги до системи поточного преміювання працівників підприємства:

1. Юридично закріплений обов'язковий характер матеріального стимулювання персоналу працівників (встановлений Колективним договором ТОВ «Автоплаза Херсон»).

2. Чіткість встановлення правил щодо матеріального заохочення працівників з формалізацією правил і критеріїв, які в свою чергу надають право на одержання матеріального заохочення або спростовують його.

3. Побудова доволі прозорої системи матеріального стимулювання для працівників у прив'язці до результатів їх роботи як індивідуального так і колективного заохочення.

«З метою приведення показників преміювання, їхніх вихідних умов і розмірів премій відповідно до завдань і умов виробництва доцільно щорічно одночасно з уточненням виробничої програми на майбутній рік і висновком колективних договорів переглядати чинні положення про поточне преміювання.»[4.9.1]

Сьогодні зовнішнє оточення в умовах карантинних обмежень ускладнює виконання виробничих завдань, щодо продажу авто, складністю одержання кредитів на його купівлю та ускладнює роботу автосалону вцілому і зокрема менеджерів з продажу, все це спричиняє оперативного регулювання і уточнення умов преміювання працівників ТОВ «Автоплаза Херсон».

Тому в основу преміювання працівників ТОВ «Автоплаза Херсон»

повинна лягти система, що оптимально має враховувати співвідношення преміальною і окладною частинами заробітної плати працівників.

Ефективність системи поточного преміювання в ТОВ «Автоплаза Херсон» повинна максимально враховувати фактор вдоволеності працівників розмірами поточних премій і фінансовими можливостями товариства.

Тому, для дотримання матеріальної мотивації працівників ТОВ «Автоплаза Херсон» варто бути забезпечене виходячи з принципу вагомості несення і визнання трудових заслуг працівників.

У випадку, коли кожний відсоток зростання ефективності праці веде до еквівалентного збільшення фінансових результатів підприємства, питання про те, як повинна в цих умовах зростати премія, доцільно вирішувати з урахуванням строків одержання ефекту й стабільності повторення результатів. Якщо ефект від трудових зусиль за показниками преміювання отриманий або буде отриманий цього року й він має сталий характер, то розмір премії може бути встановлений у межах очікуваного еквівалентного фінансового результату.

«Показники й умови поточного преміювання на підприємствах установлюються відповідно до конкретних завдань даного підрозділу й підприємства. Рівні виконання показників, за яких з'являється право на одержання премії, повинні бути такими, що мобілізують на високі результати, реально досяжні й залежні від трудових зусиль працівників.»[4.9.2]

Одним з найважливіших моментів у поточному преміюванні працівників вважається обумовлений порядок оцінки результатів виконання умов преміювання. Підсумовуючи роботи, можна запропонувати для визначення ефективності роботи працівників та їх преміювань за результатами роботи, застосовувавши різні системи оцінки заслуг працівників, що враховують індивідуальні відмінності в праці. Слід виділити наступні фактори, за якими оцінюються працівники за результативністю та ефективністю праці: виробничі та особистісні (ініціативність, трудова й

творча активність, прийняття на себе відповідальності за ухвалення рішення на виробництві).

У процесі оцінки ефективності системи поточного преміювання особливо необхідно звертати увагу на відповідність встановлених показників преміювання завданням підприємства або підрозділів.

Премії за економію конкретних видів матеріалів виплачуються працівникам на основі особистих рахунків економії, що становлять конкретний внесок в досягненні результатів економії (наприклад, на підприємствах залізничного транспорту на преміювання за економію матеріальних ресурсів спрямовується до 50 %, паливно-енергетичних ресурсів – до 75 % суми коштів, отриманих за рахунок економії). Під час оцінки ефективності системи поточного преміювання необхідно включити обґрунтованість установлення бази, що визначає норму виконання показників преміювання.

В тому випадку, коли система виплати премій за перевиконання будь-якого показника діє тривалий час, необхідно чітко визначити період, що буде базисом для проведення аналізу. Базисний період, за який підраховується нормативний рівень, повинен тривати достатньо довго, щоб максимально виключити вплив випадкових факторів на отриманий результат.

Встановлений вихідний рівень оцінюваного показника буде порівняно зі середньо фактичним рівнем його виконання всіма працівниками, а також із середнім регресивним рівнем виконання показника у базисному періоді.

Якщо встановлений вихідний рівень показника нижчий від середнього фактично досягнутого в базисному періоді, а тим паче нижчий від середньо-регресивного рівня, можна з великою ймовірністю стверджувати, що система преміювання не забезпечує оплати відповідно до кількості та якості праці, тому що орієнтована на занижену міру праці. Премія в цьому випадку перетворюється в механічну надбавку до основної заробітної плати.

У випадку, коли система преміювання за виконання показників діє в короткостроковому періоді, встановлений вихідний рівень показника

порівнюють із середнім фактичним рівнем до його введення. Система відповідає своєму призначенню, якщо вихідний (нормативний) рівень установлений на середньому рівні виконання показника преміювання або трохи вищий від нього.

Удосконалення преміювання працівників ТОВ «Херсон Плаза» потрібно здійснювати комплексно з уточненням умов преміювання працівників: з урахуванням карантинних обмежень щодо ускладнення виконання виробничих завдань з продажу авто, для оперативного регулювання преміювання.

3.2. Ефективність пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «АВТОПЛАЗА ХЕРСОН»

В умовах діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» доцільним є наступний метод побудови додаткової заробітної плати та визначенням тарифних ставок:

- «1) визначення граничних та мінімальних розрядів для працівників за різним професійним рівнем;
- 2) визначення ряду критеріїв для подальшого розподілу працівників за розрядами всередині однієї освітньої групи;
- 3) визначення кількості співвідношень між критеріями на основі їх значущості для визначення конкретних розрядів;
- 4) визначення кількості співвідношень в оплаті поміж групами розрядів які залежать від рівня професійної освіти.»[4.9.2]

Відповідно до результатів анкетування респондентами ТОВ «Автоплаза Херсон» було виділено пріоритетні напрямки трудової діяльності, за якими опитувані бажали б відчувати мотиваційний вплив. «Основними напрямками груп «робітники», «фахівці», «службовці», «керівники» виділено:

1. Для групи «робітники»: кваліфікація; стаж роботи; складність

виконуваних робіт; рівень відповідальності; напруженість праці; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

2. Для групи «фахівці»: кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

3. Для групи «службовці»: кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

4. Для групи «керівники»: стаж роботи; рівень відповідальності; підвищення норм керованості; фондвіддача по підрозділах; матеріальна зацікавленість.»[4.9.1]

На основі приведених напрямків мотивації доцільно об'єднати групи 2 і 3, тому що мотиваційний вплив на них однаковий. Слід також відмітити, що така складова, як «кваліфікація» включає в себе самоосвіту, кількість відвідувань тренінгів та ін.

Такий підхід до формування додаткової заробітної плати на підприємстві є найбільш справедливим. Наприклад, працівники не мають професійної освіти і виконують підсобні роботи, що не потребують професійних знань. Вони будуть тарифіковані, наприклад, за 1 – 6-м розрядом. Водночас, одні з них виконують неважку роботу, а інші використовують ручну важку фізичну працю. Відповідно, вони одержують більш високий розряд і розмір базової оплати праці. У той же час працівники з досвідом, що тарифікуються за 1-м розрядом, можуть бути підвищені в розряді.

Використаємо методику за ознаками трудової діяльності працівників з оцінкою в балах для дослідження впливу матеріального стимулювання на діяльність ТОВ «Автоплаза Херсон». Визначення оцінки трудової діяльності за групами працівників наведені в табл. 3.1 – 3.3.

Таблиця 3.1

Визначення оцінки трудової діяльності керівників ТОВ «Автоплаза

Херсон»

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали							
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фондвіддачу по підрозділу даного керівника робіт	Надбавка за перевищення норм керованості	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій
Керівники, середня оцінка 1	6,37	1,23	3,52	2,33	2,17	4,97	4,01	5,76
Керівники, середня оцінка 2	6,52	1,37	3,07	2,12	2,37	5,19	4,49	6,03
Добуток 2 оцінок	41,53	1,68	10,81	4,94	5,14	25,79	18,00	34,73

Таблиця 3.3

Визначення оцінки трудової діяльності фахівців та службовців ТОВ
«Автоплаза Херсон»

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали							
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фондвіддачу по підрозділу даного керівника робіт	Надбавка за перевищення норм керованості	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій
Фахівці та службовці, середня оцінка 1	2,25	1,6	3,7	5,9	6,2	3,2	5,02	1,5
Фахівці та службовці, середня оцінка 2	2,7	1,9	3,5	5,5	6,9	3,9	5,35	1,9
Добуток 2 оцінок	6,1	3,04	12,95	32,45	42,78	12,48	26,86	2,85

Таблиця 3.4

Визначення оцінки трудової діяльності робітників ТОВ «Автоплаза

Херсон»

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали							
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фондовіддачу по підрозділу даного	Надбавка за перевищення норм	Надбавка за терміновість, якість	Напруженість праці	Дефіцитність професій
Робітники, середня оцінка 1	2,3	3,4	1,45	6,23	6,24	1,07	1,23	2,46
Робітники, середня оцінка 2	2,67	3,05	1,28	6,58	6,08	1,15	1,39	2,37
Добуток 2 оцінок	6,14	10,37	1,86	40,99	37,93	1,23	1,17	5,83

Переведення оцінок трудової діяльності робітника в запропоновану бальну оцінку доцільно проводити на основі шкалювання. В основу шкали покладена величина міжрангового діапазону, яка відображає значущість кожного рангу в підсумковому показнику (ТС). Шкала оцінювання трудової діяльності працівників ТОВ «Автоплаза Херсон» наведена на рисунку 3.1.

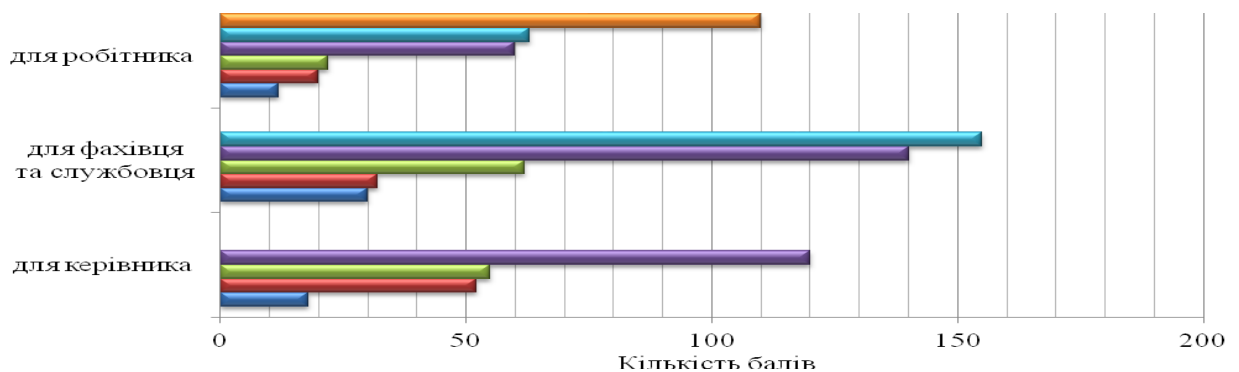


Рисунок 3.1. - Шкала оцінювання трудової діяльності працівників ТОВ «Автоплаза Херсон»

Отже, за допомогою методу Делфі було реалізовано опитування експертами що включає 2 тури, та дає можливість ознайомитися з середньою експертною оцінкою. На першому етапі експерти кожному варіанту надали ранг в порядку від найбільш придатного (ранг 1) до найменш бажаного (ранг 8) (таблиці 3.1 – 3.3).

На другому етапі експерти повідомляють результати з першого туру

(середні оцінки) і висувається пропозиція зробити нову власну оцінку варіантів (таблиці 3.1 – 3.3.). Потім знову визначаються середні оцінки (середній ранг).

Наступним є третій етап. На основі двох середніх оцінок які перемножуються було визначено добуток двох оцінок.

На четвертому етапі стосується формування добутоків оцінок трудової діяльності для обрання таких, що не перевищують 16 балів (позитивна оцінка експертів) (рисунок 3.2).

Добутки двох оцінок переводять у 100-бальну систему за допомогою формули:

$$B_i = D_i \times 10, \quad (3.1)$$

де B_i – кількість балів за показниками трудової діяльності, бали;

D_i – добуток двох оцінок експертів за показниками трудової діяльності, бали;

10 – коефіцієнт переведення.

У ході підведення підсумків трудової діяльності працівників за минулий період кількість балів визначається з урахуванням характеристики рівня оцінки зазначених вище ознак із залученням коефіцієнтів для:

- вищого рівня – 1,25;
- вищого за середній рівня – 1,0;
- середнього рівня – 0,75;
- низького рівня – 0,5.

Відповідно до запропонованої оцінки з урахуванням основних ознак трудової діяльності усереднене значення коефіцієнтів аналізованого підприємства дорівнюють: для робітників – 0,45; для фахівців та службовців – 0,75; для керівників – 0,56. На ТОВ «Автоплаза Херсон» рівень трудової діяльності в середньому за виділеними групами працівників є заниженим, тому доцільно означені розрахунки проводити з урахуванням принципу індивідуальності, що дозволить виділяти працівників, які потребують стимулювального та мотивувального впливу.

Запропоноване методичне забезпечення оцінювання змін в матеріальній ній мотивації праці дає можливість оцінити економічну ефективність використання розроблених заходів наведено в таблиці 3.5.

За результатами розрахунку загальний фонд оплати праці (з врахуванням основної заробітної плати та доплат і премій) при використанні методичного забезпечення оцінювання змін матеріального стимулювання праці працівника сумарна оплата праці за підрозділом становитиме з 2259215 грн. при наявній оплаті праці 10483000 грн, тобто економія становить 78,44%.

Економія фонду оплати праці призведе до зростання валового прибутку товариства, розрахунки щодо прибутковості діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Економічний ефект від впровадження розроблених заходів на ТОВ
«Автоплаза Херсон»

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна показника
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	125796	27110,6	-98685,4
Рентабельність персоналу	0,2	3,6	3,4
Валовий прибуток, тис.грн.	30793	98685,0	67892,0

Річний економічний ефект залежно від впровадження системи оплати праці (на основі бальної оцінки) матеріального стимулювання трудової діяльності за категоріями працюючих за прогнозом складе 67892 тис. грн. протягом наступного року. За допомогою заробітної плати та валового прибутку було визначено рентабельність персоналу, яка зросте в наслідок

зростання валового прибутку та скорочення фонду оплати праці.

Тобто аналіз показав, що на сьогодні на ТОВ «Автоплаза Херсон» досить «роздутий» фонд оплати праці, товариство проводить переважно матеріальне стимулювання працівників, і можна домогтися значного скорочення фонду оплати праці з використанням запропонованої методики систем оплати праці на основі бальної оцінки матеріального стимулювання трудової діяльності за категоріями працюючих.

Таблиця 3.5

Оцінка ФОП при використанні методичного забезпечення оцінювання змін матеріального стимулювання праці працівника ТОВ «Автоплаза Херсон»

Посада	Значення показників									
	Тарифна ставка, грн.	Додаткова заробітна плата, бали								Заробітна плата, грн.
		Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за фондовіддачу по підрозділу даного керівника робіт	Надбавка за перевиконання норм керуваності	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій	
Директор	45000		1,68	10,81	4,94	5,14				55156,5
Начальник відділу продаж	20000		1,68	10,81	4,94	5,14				24514
Начальник відділу продаж авто з пробігом	20000		1,68	10,81	4,94	5,14				24514
Головний бухгалтер	20000		1,68	10,81	4,94	5,14				24514
Завідувач управління персоналом	18000		1,68	10,81	4,94	5,14				22062,6
Бухгалтер	15000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	20613
Інспектор по кадрам	10000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	13742
Юрист	18000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	24735,6
Менеджер з кредитування та страхування	15000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	20613
Менеджер по роботі з клієнтами	15000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	20613
Адміністратор залу	10000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	13742
Адміністратор відділу продаж	12000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	16490,4
Менеджер з корпоративних продаж	15000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	20613
Менеджер з продажу	12000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	16490,4
Менеджер з продажу авто з пробігом	10000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	13742
Менеджер відділу сервісу	15000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	20613
Менеджер відділу гарантії	15000	6,1	3,04	12,95			12,48		2,85	20613
Водій	12000	6,14	10,37	1,86			1,23	1,17	5,83	5661,7
Автомеханік	12000	6,14	10,37	1,86			1,23	1,17	5,83	52512,5
Технічний працівник	6000	6,14		1,86			1,23	1,17	5,83	6496,15
Фонд оплати праці за місяць, грн.	2259215,42									
Абсолютна економія по ФОП, грн.	8223784,58									
Відносна економія по ФОП, %	78,4487702									

ВИСНОВКИ

Дослідження організації системи мотивації праці в контексті розвитку персоналу підприємства базувалося на прикладі ТОВ «Автоплаза Херсон».

ТОВ «Автоплаза Херсон» поєднує у собі японський та американський стилі менеджменту. Товариство у своїй діяльності приділяє велику увагу мотивації персоналу, що закріплено і безпосередньо базується на Колективному договорі. У своїй діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» широко використовує корпоративну соціальну відповідальність (КСВ).

Для ТОВ «Автоплаза Херсон» корпоративна соціальна відповідальність – це філософія, що охоплює всю діяльність компанії. На ТОВ «Автоплаза Херсон» формами реалізації КСВ є збори, тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративний Інтернетпортал, корпоративне видання, анкетування, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги

«Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.» Як показано на рисунку 1.1, «...проста модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб.»

Групування чинників витікає з логіки поділу мотивації на види: група чинників адміністративного та нормативно-правового характеру гармонують із адміністративним; економічного характеру – з матеріальним; соціально-психологічного характеру – з соціально-психологічним видом мотивації.

Тойота Центр Херсон «Авто-Плаза» - це офіційний дилерський центр з продажу та обслуговування автомобілів Toyota. Сьогодні концерн Toyota разом з Volkswagen AG та GM-Group входить в трійку найбільших світових автовиробників. Девіз компанії: «Висока якість обслуговування — це не обіцянка, а стиль життя!». Зареєстроване товариство 22.12.2008 року. Основним видом діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» є 45.11 «Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами». Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Автоплаза Херсон» за досліджуваний період мали

не стали тенденцією, виручка в 2018 році зменшилася а в 2019 році зросла, аналогічно змінювався валовий прибуток і собівартість продукція, яка залежить від обсягів реалізації. Чистий прибуток знизився і в 2018 році і в 2019 році, результатом чого є зростання витрат на збут та інших операційний витрат, що в свою чергу впливають формування чистого прибутку.

У штатному розписі ТОВ «Автоплаза Херсон» функціонує три відділи: адміністративний відділ, відділ продажу та відділ сервісу. Чисельність персоналу станом на 31.12.2019 року складала 75 осіб, місячний фонд оплати праці сягає 979000 грн. Основний акцент у системі стимулювання персоналу ТОВ «Автоплаза Херсон» було зроблено саме на матеріальних методах стимулювання, що обґрунтовано у ринкових умовах господарювання.

Проведене дослідження матеріального та нематеріального стимулювання праці на ТОВ «Автоплаза Херсон», свідчить, що з метою посилення матеріального заохочення працівників підприємства що стосується підвищення якості та ефективності робіт, та виховання у кожного працівника свідомого ставлення до виконання своїх обов'язків, виконання поточних планів, дотримання виробничої та трудової дисципліни, а також для скорочення плінності кадрів застосовується система матеріального стимулювання. Розмір доходів співробітників ТОВ «Автоплаза Херсон» поставлено у залежність від результатів їх трудової діяльності. За кожне порушення трудової дисципліни і технології виробництва до працівників буде застосована санкція у вигляді позбавлення премії в цілому або її частини. Щодо нематеріального стимулювання, то воно на підприємстві представлено у вигляді надання подарунків, путівок. Удосконалення системи преміювання працівників зазвичай здійснюється в комплексі із проведенням на підприємстві заходів, що спрямовані на підвищення продуктивності праці на основі відновлення технології виробництва, організації та нормування праці, оцінки якості виконуваних робіт на кожному робочому місці та безперервного контролю.

За допомогою методу Делфі було проведено експертне опитування яке включає в себе 2 тури, це дає можливість ознайомитися з середньою оцінкою.

На першому етапі експерти кожного з варіантів надали ранг в порядку від найбільш придатного (ранг 1) до найменш бажаного (ранг 8).

На другому етапі стало відомо про результати першого туру (тобто середнє значення) і пропонується зробити нову власну оцінку варіантів. Потім знову визначається середня оцінка (середній ранг).

Третій етап. За правилами дві середні оцінки за два етапи перемножуються і за результатами було визначено добуток двох оцінок.

Четвертий етап стосується формування добутків оцінок трудової діяльності для обрання таких, що не перевищують 16 балів (позитивна оцінка експертів).

Річний економічний ефект на основі бальної оцінки від впровадження системи оплати праці на матеріальне стимулювання трудової діяльності за категоріями працюючих за прогнозом складе 67892 тис. грн. протягом наступного року. За допомогою заробітної плати та валового прибутку було визначено рентабельність персоналу, яка зросте в наслідок зростання валового прибутку та скорочення фонду оплати праці.

Тобто аналіз показав, що на сьогодні на ТОВ «Автоплаза Херсон» досить «роздутий» фонд оплати праці, товариство проводить переважно матеріальне стимулювання працівників, і можна домогтися значного скорочення фонду оплати праці з використанням запропонованої методики щодо впровадження системи оплати праці на основі бальної оцінки матеріального стимулювання трудової діяльності за категоріями працюючих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ

- 1 Здирко Н.Г., Козаченко А.Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 156-151.
- 2 Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с
- 3 Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами /Юрген Аппело/ «Фабула». - 2019
- 4 Будро Джон Джесутан Равин. Реинжиниринг бизнеса. Как грамотно внедрить автоматизацию и искусственный интеллект. "Альпина Паблишер". - 2020
- 5 Везомська І.Г., Олійник О.М. Менеджмент: конспект лекцій – Київ: Ліра-К, 2018. – 73 с.
- 6 Везомська І.Г., Олійник О.М. Менеджмент: практикум. – Київ: Ліра-К, 2018. – 66 с.
- 7 Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 552 с.
- 8 Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с
- 9 Іванова Л. О., Семак Б.Б, Вовчанська О.М. Маркетинг послуг: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
- 10 Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. С. 218-234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
- 11 Козирева О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. – 238с.
- 12 Козирева О.В., Глебова Н.В. Самоменеджмент: навчальний посібник

для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. – Харків: НФаУ, 2020. –212с.

13Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

14Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху : монографія / Цзиці Лі. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 184 с.

15[Мазур Н.А., Семенець І.В., Лопашук І.А. Економіка торговельного підприємства: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1OGJ7-yPW5TV2cAAZDk6pcpZaaOU9ytIT/view](https://drive.google.com/file/d/1OGJ7-yPW5TV2cAAZDk6pcpZaaOU9ytIT/view)

16Майкл Портер Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер / "Наш Формат", — 2019

17 Маркетингова діяльність підприємств: навчальний посібник / за заг.ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХПІ», 2018.1000 с.

18Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.

19Оліховська М., Лелик Л., Оліховський В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с

20Палехова Л. Л. Управління сталим розвитком: довідник базових понять. Дніпро: НТУ «Дніпровська Політехніка», 2020. 332 с. 1

21Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2018. 157 с. URL: http://ffpo.chnu.edu.ua/?page_id=562.

22Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. – 4-те вид.,переробл. і доп. – Дніпро Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

23Русул Л.В. Ризик-менеджмент у страхуванні: навч. посіб. / Чернівці,

ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2018.– 83 с. URL:
<https://drive.google.com/open?id=1Oms2FkmLyfh7CgKcXUYtYF58hHmnA7cG>

24Самокиш О.В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / О. В. Самокиш. – Київ: Кондор, 2018. – 202 с.

25Сивицька І.Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінантна оптимізації управління персоналом // Економіка і організація управління № 3 (35) 2019. С. 92-100.

26Сумець О. М. Організація і проектування операційних систем. Ч. 2. Методичні аспекти проектування операційних систем : навч. посібник / О. М. Сумець / Для здобувачів освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. – 208 с.

27Устіловська А. С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі : [розроблено алгоритм створення персонал-технології для працівників автотранспортних підприємств] / А. С. Устіловська // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 221-231

28Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Колектив авторів: Юрій Е.О., Гаватюк Л.С., Гуменюк М.М., Ковальчук Н.О., Корбутяк А.Г., Єрміїчук Н.І., Ісар І.В. / за заг. ред. к.е.н. Юрія Е.О. – Чернівці: Видавництво «Рута», 2018. – 342 с. URL: <https://drive.google.com/open?>

29Черваньов Д. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: підручник / Д. Черваньов. – Київ : Київський університет, 2018. – 853 с.

30Череп А. В. Інноваційний менеджмент: підручник / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп. – Київ: Кондор, 2018. – 452 с.

31Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник / за ред. Шубалого О.М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с

32Шугалій Є П. Методичні особливості визначення чисельності персоналу ергатичних систем органів державного управління / Є.П. Шугалій, О. О. Шугалій, І.В. Цимбал // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2020. – №

2 (120). – C. 28-32

ДОДАТКИ

Додаток А

Колективний договір (Товариства з обмеженої відповідальності «Автоплаза Херсон», профспілкова організація)

1. Загальні положення

1.1. Мета укладання колективного договору.

1.1.1. Колективний договір (далі — Договір) укладено з метою регулювання соціально-економічних і трудових відносин, посилення соціального захисту працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Автоплаза Херсон» (далі — Товариство).

1.1.2. Договір містить зобов'язання сторін, які його уклали, щодо створення умов для підвищення ефективності роботи Товариства, реалізації професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

1.2. Сторони договору та їх повноваження.

1.2.1. Договір укладено Товариством з обмеженою відповідальністю «Автоплаза Херсон» в особі директора Френтія Юрія Олександровича (далі — Роботодавець), з однієї сторони, та органом, уповноваженим на представництво трудовим колективом Товариства, — Радою трудового колективу в особі Голови Ради трудового колективу Поважного Анатолія Борисовича (далі — Уповноважений), з другої сторони (далі — Сторони).

1.2.2. Сторони визнають повноваження одна одної й зобов'язуються дотримувати принципів соціального партнерства: паритетності представництва, рівноправності Сторін, взаємної відповідальності, конструктивності та аргументованості при проведенні переговорів (консультацій) щодо укладання Договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення питань, що є предметом Договору.

1.3. Термін дії договору.

1.3.1. Договір укладено на 2019—2024 роки. Після закінчення зазначеного строку Договір продовжує діяти до укладення нового. Договір набуває чинності з дня його прийняття загальними зборами трудового колективу.

1.3.2. Сторони вступають у переговори з укладання нового Договору не пізніше ніж за два місяці до закінчення строку дії Договору.

1.3.3. Договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування Товариства.

1.3.4. У разі реорганізації Товариства Договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою Сторін.

1.3.5. У разі зміни власника Товариства чинність Договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період Сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного Договору.

1.3.6. У разі ліквідації Товариства Договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

1.4. Сфера дії Договору.

1.4.1. Положення Договору поширено на всіх працівників Товариства та є обов'язковими як для Роботодавця, так і для працівників Товариства.

1.4.2. Сторони визнають Договір нормативним актом, його норми і положення діють безпосередньо і є обов'язковими для виконання Роботодавцем і трудовим колективом.

1.4.3. Положення Договору, як і трудові договори, що укладають з працівниками Товариства, не повинні погіршувати становище працівників порівняно з нормами чинного законодавства. Положення Договору і трудових договорів, що обмежують права і гарантії працівників Товариства порівняно з чинним законодавством, є недійсними.

1.5. Порядок внесення змін та доповнень до Договору.

1.5.1. Зміни та доповнення до Договору вносять за потреби лише за взаємною згодою Сторін. Зацікавлена Сторона письмово повідомляє іншу Сторону про початок проведення переговорів (консультацій) та надсилає свої пропозиції. Друга Сторона протягом семи днів з дня їх отримання розпочинає переговори.

Продовження додатку А

1.5.2. Після проведення попередніх консультацій і переговорів та досягнення взаємної згоди щодо змін і доповнень, рішення про внесення змін та доповнень до Договору схвалюють загальні збори трудового колективу.

1.5.3. Жодна зі Сторін протягом дії Договору не може в односторонньому порядку приймати рішення про зміну діючих положень, обов'язків за Договором або призупинити їх виконання.

1.6. Ознайомлення працівників з Договором.

1.6.1. Після підписання Договору Роботодавець протягом п'яти робочих днів тиражує Договір і доводить його до відома всіх працівників Товариства під підпис.

1.6.2. У подальшому Роботодавець забезпечує ознайомлення прийнятих працівників Товариства з Договором під підпис.

1.6.3. Зміни до доповнення до Договору доводяться до відома працівників у порядку передбаченому пунктами 1.6.1, 1.6.2.

2. Господарсько-економічна діяльність та розвиток товариства

2.1. Роботодавець зобов'язується:

2.1.1. Відповідно до статутних завдань своєчасно та у повному обсязі забезпечувати працівників Товариства матеріально-технічними ресурсами, необхідними для виконання працівниками своїх обов'язків, та створювати належні умови праці.

2.1.2. Вдосконалювати систему матеріального і нематеріального заохочення працівників з метою підвищення продуктивності праці, раціонального та ощадливого використання обладнання, матеріальних та інших ресурсів.

2.2. Працівники зобов'язуються:

2.2.1. Дбайливо ставитися до майна Товариства, ощадливо використовувати виробничі ресурси та матеріальні цінності.

2.2.2. Використовувати надані у розпорядження обладнання, техніку, транспортні засоби та інше майно Роботодавця лише в інтересах Товариства.

2.2.3. Утримуватись від організації страйків під час дії Договору за умови виконання Роботодавцем його положень.

2.3. Сторони зобов'язуються:

Оперативно вживати заходів щодо усунення передумов виникнення колективних трудових спорів (конфліктів). У разі їх виникнення прагнути врегулювання спору шляхом примирних процедур у порядку, визначеному законодавством, без призупинення діяльності Товариства.

3. Трудові відносини та забезпечення продуктивної зайнятості

3.1. Роботодавець не має права вимагати від працівників Товариства виконання робіт, не передбачених трудовим договором. Роботодавець повинен розробити та затвердити для кожної посади (професії), передбаченої штатним розписом, посадову (робочу) інструкцію, ознайомити працівників з посадовими (робочими) інструкціями. У посадовій (робочій) інструкції може бути передбачено виконання одним з працівників обов'язків іншого працівника у випадках тимчасової відсутності останнього (хвороба, відпустка, відрядження, тощо). При покладанні таких додаткових обов'язків на працівника Роботодавець повинен враховувати реальні можливості їх виконання: кваліфікаційні вимоги та завантаженість працівника. Оплату виконання додаткових обов'язків Роботодавець провадить відповідно до законодавства про працю та цього Договору.

3.2. Роботодавець визначає кадрову політику за принципом рівності трудових прав усіх громадян незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин як при прийнятті на роботу, так і при просуванні по службі.

3.3. Кожен працівник має особисто виконувати свої обов'язки, працювати сумлінно та якісно; своєчасно виконувати накази, розпорядження та локальні нормативні акти

Роботодавця, зокрема, дотримувати Правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог нормативних актів

Продовження додатку А

з питань охорони праці і протипожежної безпеки; негайно надавати на вимогу Роботодавця звіти про виконання своїх обов'язків та використання робочого часу.

3.4. Із метою оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня один раз на три роки працівники Товариства, за винятком працівників, зазначених у пунктів 3.5 Договору, підлягають атестації, яку проводять відповідно до Положення про порядок проведення атестації працівників, затвердженого наказом Товариства від 04.02.2019 № 23.

3.5. Не підлягають атестації:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні;
- особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до 14 років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом;
- працівники, професійні назви яких віднесено до категорій «Найпростіші професії» Класифікатора професій ДК 003:2010.

3.6. У разі змін в організації виробництва і праці працівники можуть бути звільнені з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 КЗпП, зокрема, у разі:

- реорганізації Товариства або його окремих підрозділів;
- структурних змінах в організації управління Товариством;
- запровадженні нових, вдосконалення існуючих систем організації праці;
- скасування окремих напрямків діяльності Товариства;
- припинення виробництва певних видів продукції та/або надання певних видів послуг;
- перепрофілювання Товариства,

якщо зазначені зміни супроводжуються скороченням чисельності або штату працівників.

3.7. У випадках, запланованого звільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці (з підстав, передбачених п. 1 ст. 40 КЗпП) Роботодавець попереджає працівників персонально про майбутнє звільнення не пізніше, ніж за два місяці. При цьому Роботодавець пропонує працівнику іншу роботу за відповідною професією чи спеціальністю, а за відсутності такої роботи або відмови від неї працівник працевлаштовується самостійно. При звільненні з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 КЗпП, працівнику виплачують вихідну допомогу у двократному розмірі середньомісячного заробітку.

При звільненні працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці враховується переважне право на залишення на роботі, передбачене статтею 42 КЗпП та іншими законодавчими актами.

3.8. У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці також можуть бути суттєво змінені умови праці працівника Товариства при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією, посадою. Про зміну істотних умов праці — систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів й найменування посад тощо — Роботодавець персонально повідомляє працівника не пізніше ніж за два місяці. Якщо працівник не згоден продовжувати роботу в нових умовах, трудовий договір припиняється відповідно до пункту 6 статті 36 КЗпП з виплатою вихідної допомоги у двократному розмірі середньомісячного заробітку.

3.9. У разі звільнення у зв'язку з виходом на пенсію (ст. 38 КЗпП) протягом року з дати настання права на пенсію, працівнику виплачують матеріальну допомогу в розмірі посадового окладу (місячної тарифної ставки) за кожний повний рік роботи в організації.

4. Нормування та оплата праці

Продовження додатку А

4.1. Система оплати праці.

4.1.1. Винагорода працівникам Товариства за виконану роботу провадиться за почасово-преміальною та за відрядно-преміальною системами оплати праці.

4.1.2. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Керівники», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», Роботодавець встановлює місячні посадові оклади.

4.1.3. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Робітники» (кваліфіковані), Роботодавець встановлює годинні тарифні ставки (диференційовані за кваліфікаційними розрядами).

4.2. Норми праці.

4.2.1. При почасовій оплаті працівникам встановлюють нормовані завдання. Для виконання окремих функцій та обсягів робіт може бути встановлено норми обслуговування або норми чисельності працівників. Зазначені норми встановлюються на основі єдиних і типових (міжгалузевих, галузевих, відомчих) норм праці.

4.2.2. Для працівників робітничих професій, результат роботи яких можна обліковувати в одиницях виробленої продукції, Роботодавець запроваджує відрядну систему оплати праці на основі єдиних і типових (міжгалузевих, галузевих, відомчих) норм праці.

4.2.3. Із метою раціоналізації робочих місць, у зв'язку із впровадженням нової техніки, технологій та організаційно-технічних заходів, що забезпечують зростання продуктивності праці, норми праці підлягають заміні новими.

Досягнення високого рівня виробітку продукції окремим працівником, бригадою за рахунок застосування з власної ініціативи нових прийомів праці і передового досвіду, вдосконалення своїми силами робочих місць, не є підставою для перегляду норм праці.

4.2.4. Запровадження, заміну і перегляд норм праці Роботодавець провадить за погодженням з Радою трудового колективу.

Роботодавець повинен роз'яснити працівникам підстави для перегляду норм праці, а також умови, за яких мають застосовуватися нові норми.

4.2.5. Про запровадження нових і зміну чинних норм праці Роботодавець повідомляє працівників Товариства не пізніше як за місяць до запровадження.

Норми праці встановлюються на невизначений строк і діють до дня їх перегляду у зв'язку зі зміною умов, на які вони були розраховані.

4.2.6. Поряд з нормами, встановленими на постійні за організаційно-технічними умовами роботи, застосовуються тимчасові й одноразові норми.

Тимчасові норми встановлюють на період освоєння певних робіт за відсутності затверджених нормативних матеріалів для нормування праці.

Одноразові норми встановлюють на окремі роботи, що не мають систематичного характеру (позапланові, аварійні).

4.3. Відрядні розцінки і мінімальна місячна тарифна ставка.

4.3.1. Роботодавець визначає відрядні розцінки виходячи з установлених розрядів робіт, тарифних ставок і норм виробітку (норм часу).

Відрядна розцінка визначається шляхом ділення погодинної тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на погодинну норму виробітку. Відрядна розцінка може бути визначена також шляхом множення погодинної тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на встановлену норму часу в годинах.

4.3.2. Для робітників, професії яких віднесено до категорії «Найпростіші професії», Роботодавець встановлює місячні тарифні ставки.

4.3.3. Мінімальну місячну тарифну ставку за просту некваліфіковану працю встановлено для робітників, професії яких віднесено до категорії «Найпростіші професії», у розмірі 120% прожиткового мінімуму для працездатних осіб станом на 1 січня календарного року.

Продовження додатку А

4.3.4. Залежно від професії, кваліфікації працівника, складності та умов виконуваних робіт, Роботодавець використовує диференційовані тарифні ставки, посадові оклади для оплати праці зі збереженням міжпосадових співвідношень в оплаті праці керівників, фахівців і робітників.

4.3.5. Види і розміри доплат та надбавок до посадових окладів, місячних та/або годинних тарифних ставок працівників Товариства.

4.4. Виплата заробітної плати.

4.4.1. Роботодавець виплачує заробітну плату за місцем роботи або перераховує на зарплатні карткові рахунки (за бажанням працівників) 5-го (за другу половину попереднього місяця) та 20-го (за першу половину поточного місяця) числа кожного місяця. Якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітну плату виплачують напередодні. Заробітну плату за час відпусток виплачують не пізніше ніж за три дні до початку відпустки.

4.4.2. Заробітна плата за першу половину місяця має дорівнювати оплаті праці за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника (при почасовій оплаті праці) або оплаті праці за фактично виготовлену продукцію (при відрядній оплаті праці).

4.4.3. Якщо на дату подання до бухгалтерії Товариства відомостей про використання робочого часу та кількість виробленої продукції за першу половину місяця неможливо визначити кількість виробленої працівниками-відрядниками продукції (незакінчений відрядний наряд), працю за першу половину місяця оплачують за годинними тарифними ставками. У такому разі за другу половину місяця працівникам-відрядникам нараховують заробітну плату за весь місячний обсяг виробленої продукції, а виплачують — з урахуванням нарахованої та виплаченої заробітної плати за першу половину місяця.

4.4.4. Розмір заробітної плати за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати.

При обчисленні розміру заробітної плати для забезпечення її мінімального розміру не враховують:

- доплати:
 - за роботу в шкідливих, важких, особливо шкідливих та особливо важких умовах праці;
 - за використання в роботі дезінфікувальних засобів працівникам, зайнятим прибиранням туалетів;
 - за роботу в нічний та надурочний час;
 - за роз'їзний характер робіт;
- премії до святкових (ст. 73 КЗпП) і ювілейних дат.

Ювілеями вважають:

- 50-річчя і подальші річниці народження з проміжком у 10 років;
- 10 років безперервної роботи в Товаристві та подальші річниці з проміжком у 10 років.

Якщо нарахована заробітна плата працівника, який виконав місячну норму праці, нижча законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати, Роботодавець проводить доплату до рівня мінімальної заробітної плати. Доплату виплачують щомісяця одночасно із заробітною платою.

У разі роботи на умовах неповного робочого часу, а також при невиконанні працівником у повному обсязі місячної (годинної) норми праці мінімальну заробітну плату виплачують пропорційно до виконаної норми праці.

4.4.5. При укладанні трудового договору Роботодавець доводить до відома працівника розмір, порядок та строки виплати заробітної плати, а також підстави утримань із заробітної плати.

Продовження додатку А

4.4.6. Роботодавець зобов'язується проводити індексацію заробітної плати у зв'язку із зростанням індексу споживчих цін відповідно до законодавства. Індексацію враховують до мінімальної заробітної плати для забезпечення її гарантованого розміру.

4.4.7. Роботодавець несе персональну відповідальність згідно із законодавством за виникнення заборгованості із заробітної плати.

4.5. Відрядження.

4.5.1. За час відряджень Роботодавець зберігає за працівниками середній заробіток за робочі дні за графіком основної роботи працівників.

4.5.2. Якщо працівник відбуває у відрядження, або прибуває з відрядження у вихідний, святковий, чи неробочий день, Роботодавець або зберігає за працівником середній заробіток за години перебування в дорозі у зазначені дні плюс 2 години, або зменшує тривалість робочого часу на зазначену кількість годин, чи надає працівнику інший день відпочинку у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

4.5.3. Якщо працівника направлено у відрядження для виконання робіт у вихідний, святковий або неробочий день (з підстав, визначених ст. 71 КЗпП), Роботодавець компенсує таку роботу подвійною оплатою або наданням іншого дня відпочинку у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

4.6. Оплата часу простою.

4.6.1. У разі простою не з вини працівника оплату робочого часу (з розрахунку місячної норми робочого часу) проводять у розмірі двох третин встановленого працівникові посадового окладу (місячної тарифної ставки).

4.7. Оплата роботи у святкові, неробочі та вихідні дні.

4.7.1. Роботу у святкові, неробочі та вихідні дні (якщо її не компенсують іншим часом відпочинку), а також надурочну роботу (зокрема, при підсумованому обліку робочого часу) оплачують у подвійному розмірі.

4.8. Збереження середнього заробітку.

4.8.1. Роботодавець зберігає за працівниками середній заробіток, зокрема, якщо:

- зупинено діяльності Товариства та/або окремих підрозділів відповідними службами із охорони праці і навколишнього середовища, іншими уповноваженими на це органами;
- працівник відмовляється виконувати роботи на несправних засобах праці, що може призвести до аварійної ситуації та нещасних випадків.

4.9. Матеріальне стимулювання.

4.9.1. З метою посилення матеріального заохочення працівників Товариства щодо підвищення ефективності та якості робіт у Товаристві застосовують систему матеріального стимулювання.

Матеріальне стимулювання передбачає наявність відповідних базових показників та критеріїв для визначення розміру премії.

4.9.2. У Товаристві застосовують такі основні види преміювання:

- винагорода за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць:

Преміюють за поточні результати за підсумками роботи за місяць з метою підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи ТОВ «Автоплзп Херсон» (далі — Товариство), стимулювання сумлінного та якісного виконання посадових обов'язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни.

Право на виплату премії працівники отримують після закінчення строку випробування.

Розмір премії визначають у відсотковому відношенні до посадового окладу (тарифної ставки) за категоріями працівників:

- робітники без кваліфікації — 20%;
- кваліфіковані робітники — 30%;
- технічні службовці, фахівці — 40%;

Продовження додатку А

- професіонали, керівники — 50%.

Премію нараховують пропорційно фактично відпрацьованому часу у місяці, за який провадиться преміювання.

Премію нараховують і виплачують за умови виконання Товариством техніко-економічних показників, визначених поточними планами його діяльності на поточний місяць.

- винагорода за загальні результати роботи за рік:

Винагороду працівникам розраховують залежно від стажу роботи у Товаристві та суми заробітної плати, нарахованої за звітний рік.

Залежно від тривалості безперервного стажу роботи у Товаристві працівників розподіляють на такі стажеві групи зі встановленням стажевих коефіцієнтів:

Стажеві групи (повних років)	Стажеві коефіцієнти
до 1 року	0,8
від 1 року до 3 років	1,0
від 3 років до 5 років	1,2
від 5 років до 8 років	1,5
від 8 років до 10 років	1,7
понад 10 років	2,0

Безперервний стаж роботи розраховують станом на 31 грудня звітного року незалежно від дати нарахування і виплати винагороди.

- винагорода за вислугу років:

Винагороду працівникам Товариства нараховують залежно від стажу роботи у Товаристві та суми заробітної плати, нарахованої за звітний рік.

Залежно від тривалості безперервного стажу роботи у Товаристві працівників розподіляють на такі стажеві групи зі встановленням коефіцієнтів:

Стаж безперервної роботи, що дає право на одержання винагороди за вислугу років	Розмір річної винагороди за вислугу років у долях середньомісячної заробітної плати
від 1 до 3 років	0,6
від 3 до 5 років	0,8
від 5 до 10 років	1,0
від 10 до 15 років	1,5

від 15 до 20 років	1,8
понад 20 років	2,0

4.9.3. З метою підвищення продуктивності праці, стимулювання сумлінного та якісного виконання працівниками Товариства посадових обов'язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни як засіб матеріального заохочення працівників Роботодавця може преміювати:

- з нагоди загальнодержавних і професійних свят;
- з нагоди річниць створення Товариства;

Продовження додатку А

- з нагоди особистих ювілейних дат працівників Товариства (дні народження та річниця трудового стажу в Товаристві);
- за участь у заходах з підвищення безпеки праці.

5. Гарантії, компенсації і пільги працівникам

5.1. Роботодавець забезпечує надання працівникам Товариства гарантій, компенсацій та пільг, передбачених законодавством.

5.2. Працівникам Товариства надаються такі додаткові (не передбачені законодавством) гарантії, компенсації та пільги, пов'язані з виконанням безпосередніх службових обов'язків:

- компенсація за використання особистих автомобілів у службових цілях згідно з нормами і правилами, встановленими у відповідному локальному акті Роботодавця;
- забезпечення працівників, які мають роз'їзний характер роботи у межах населеного пункту, проїзними квитками на всі види міського транспорту;
- забезпечення мобільними телефонами та оплата телефонних розмов для працівників Товариства, які виконують функції оперативного управління і координацію роботи структурних підрозділів.

5.3. Працівникам Товариства у день народження (або напередодні, або наступного дня — за вибором працівника) надають додатковий вихідний день зі збереженням середнього заробітку за рахунок власних коштів Товариства.

5.4. Працівникам Товариства, які мають дітей-учнів 1—3 класів, 1 вересня надають додатковий вихідний день із збереженням середнього заробітку за рахунок власних коштів Товариства у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

5.5. Працівникам Товариства, які мають дітей-учнів випускних класів середніх загальноосвітніх навчальних закладів, у день свята «Останній дзвоник» робочий час скорочено на 3 години зі збереженням середнього заробітку за рахунок власних коштів Товариства у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

6. Режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку

6.1. Тривалість роботи, обліковий період.

6.1.1. У Товаристві встановлено 40-годинний робочий тиждень.

6.1.2. Для працівників Товариства, окрім працівників, зазначених у пунктах 6.1.3 Договору, встановлено шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем — неділя.

Тривалість робочого дня з понеділка по п'ятницю — 8 годин.

Тривалість робочого дня у суботу становить відповідно графіку чергувань – 6 годин.

Тривалість перерви для харчування і відпочинку — 1 година.

Час початку і закінчення робочого дня та час початку і закінчення перерви для харчування і відпочинку визначено Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

6.1.3. За 4-змінним графіком роботи робочий час організовано для працівників:

а) чергового охоронця, до обов'язків яких входять функції безперервної цілодобової охорони території;

б) відділу сервісу.

Зміна — це стала за кількісним та якісним складом група працівників, які стають до роботи та закінчують її одночасно, також одночасно використовують години міжзмінного відпочинку та щотижневий відпочинок.

6.1.4. У зв'язку з тим, що для працівників, зазначених у пункті 6.1.3, не може бути додержана норма робочого часу на тиждень (40 годин), для них застосовують підсумований облік робочого часу з обліковим періодом один квартал.

6.1.5. Графіки роботи кожного працівника складають відповідно до графіків змінності з таким розрахунком, щоб за обліковий період була додержана розрахункова норма робочого часу. В окремі місяці облікового періоду допускають відхилення від розрахункової норми робочого

Продовження додатку А
 часу як у більший, так і в менший бік. При цьому таке збільшення робочого часу не вважають надурочними роботами, а зменшення — не є неповним робочим часом (за умови додержання норми робочого часу за обліковий період).

6.1.6. Норму робочого часу за обліковий період розраховують за календарем п'ятиденного робочого тижня з двома вихідними днями в суботу та неділю при однаковій тривалості часу роботи за день упродовж робочого тижня та відповідним зменшенням тривалості роботи напередодні святкових та неробочих днів.

6.1.7. Тривалість робочої зміни для працівників, зазначених в підпунктах а) і б) пункту 6.1.3 Договору, становить 12 годин з урахуванням часу перерви для харчування та відпочинку.

6.1.8. Тривалість перерви для харчування і відпочинку (далі — перерва) для працівників, зазначених у пункті 6.1.3 Договору, як правило, становить одну годину (60 хвилин).

З метою додержання розрахункової норми робочого часу за обліковий період, для окремих працівників (категорій працівників) в окремі дні облікового періоду графіками змінності можна визначити меншу або більшу тривалість перерви. У будь-якому разі тривалість перерви не може бути більше ніж 2 години і менше ніж 30 хвилин за зміну.

6.1.9. Конкретну тривалість перерви в конкретну зміну (дату) визначають графіки змінності. Для працівників однієї зміни перерви надаються почергово з тим, щоб не порушити безперервність виконання функцій та завдань, покладених на структурні підрозділи.

6.1.10. Конкретний час початку і закінчення перерви для кожного працівника зміни визначає керівник зміни (майстер зміни, начальник зміни тощо) на початку кожної зміни з урахуванням виробничих завдань на зміну та кількісного і якісного (за професіями і посадами) складу працівників у кожній зміні. Час початку та закінчення перерви кожного працівника мають бути зафіксовані та доведені до працівників у порядку, визначеному локальним нормативним актом Роботодавця.

6.1.11. Перерву працівникам, зазначеним у підпунктах а) і б) пункту 6.1.3 Договору, надають не пізніше ніж через 4 години з початку зміни.

6.1.12. Графіки змінності на рік затверджує Роботодавець (за погодженням з Радою трудового колективу) не пізніше ніж за місяць до початку нового року та доводить до відома працівників, зазначених у пункті 6.1.3 Договору, шляхом розміщення графіків у доступних для працівників місцях (у побутових кімнатах, кімнатах відпочинку, у приміщеннях, відведених для чергування тощо).

6.1.13. Графіки роботи кожної зміни із зазначенням прізвищ працівників Роботодавець (за погодженням з Радою трудового колективу) затверджує не пізніше ніж за 10 днів до початку кварталу (наступного облікового періоду) і доводить їх до працівників під підпис. У разі надання працівнику щорічної відпустки після затвердження графіка роботи на квартал або у разі прийняття на роботу працівника протягом облікового періоду Роботодавець (за погодженням з Радою трудового колективу) затверджує та доводить до зазначених

працівників новий графік їх роботи не пізніше наступного дня з дати видання наказу про надання відпустки або наказу про прийняття працівника на роботу.

6.1.14. Чергування змін працівників, зазначених у підпунктах а) і б) пункту 6.1.3 Договору, здійснюється у такому порядку:

Зміни	Число місяця																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	...
1	д	н			д	н			д	н			д	н			...
2		д	н			д	н			д	н			д	н		...
3			д	н			д	н			д	н			д	н	...
4	н			д	н			д	н			д	н			д	...

Продовження додатку А

де д — денна зміна; н — нічна зміна.

6.1.15. Час початку і закінчення ранкової і вечірньої змін по днях тижня, час початку і закінчення перерви для кожної зміни по днях тижня визначають Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

6.1.16. Працівникам, яким за медичним висновком необхідна більша кількість перерв, за їхньою заявою встановлюють індивідуальний режим роботи (як з повним, так і з неповним робочим часом) з урахуванням інтересів Товариства і працівника.

Індивідуальний графік роботи (як з нормальною, так і з неповною тривалістю робочого часу) можна встановлювати за заявами й іншим працівникам Товариства, якщо робота за індивідуальним графіком не суперечить інтересам Товариства.

6.1.17. Напередодні святкових та неробочих днів тривалість роботи для працівників Товариства, крім працівників, які працюють на умовах неповного робочого дня, та робота яких не має безперервного характеру, скорочують на одну годину.

6.1.18. Надурочні роботи можуть застосовувати лише у виняткових випадках з додержанням вимог статей 62—64 КЗпП.

6.1.19. Працівники Товариства за погодженням з Роботодавцем можуть працювати на умовах гнучкого режиму робочого часу (ГРРЧ), якщо такий режим роботи не впливатиме негативно на роботу Товариства в цілому. Порядок застосування в Товаристві ГРРЧ визначається Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

6.2. Залучення до чергування.

6.2.1. З метою забезпечення безперебійного функціонування Товариства Роботодавець може залучати працівників, зазначених в пункті 6.1.2 Договору, до чергування у неробочі години робочих днів (як до початку робочого дня, так і після його закінчення) та у вихідні, святкові й неробочі дні.

Роботодавець може залучати до чергування працівників усіх категорій.

6.2.2. До чергувань не можна залучати жінок, які мають дітей віком до трьох років. Жінок, які мають дітей віком до 14 років, можна залучати до чергувань лише за їхньої попередньої згоди. Це положення поширюється також і на чоловіків, які виховують дитину без матері.

Працівників з інвалідністю можна залучати до чергувань лише за їхньої попередньої згоди, якщо це не суперечить медичним висновкам.

6.2.3. Працівників, посади яких віднесено до категорії «Керівники», залучають до чергування з метою забезпечення оперативного керівництва та координації діяльності структурних підрозділів Товариства у дні та години, що є неробочим для працівників, зазначених у пункті 6.1.2 Договору.

Працівників, посади яких віднесено до категорій «Фахівці», «Технічні службовці», «Робітники», за потреби залучають до чергування з метою виконання обов'язків,

передбачених їхніми посадовими/робочими інструкціями у дні та години, що є неробочими для працівників, зазначених у пункті 6.1.2 Договору.

Працівників, посади яких віднесено до категорії «Професіонали», залучають до чергування з метою забезпечення як вирішення питань з оперативного керівництва та координації діяльності структурних підрозділів Товариства, так і з метою виконання обов'язків, передбачених їхніми посадовими інструкціями у дні та години, що є неробочими для працівників, зазначених у пункті 6.1.2 Договору.

6.2.4. Роботодавець може залучати працівників до чергування не частіше одного разу на місяць.

У дні, коли працівника (як з нормованим, так і ненормованим робочим днем) залучають до чергування до початку робочого дня, робочий день чергового закінчується раніше (на кількість годин чергування).

Продовження додатку А

У дні, коли працівника (як з нормованим, так і ненормованим робочим днем) залучають до чергування після закінчення робочого дня, наступний робочий день чергового починається пізніше (на кількість годин чергування).

У дні чергування тривалість робочого часу разом з чергуванням має дорівнювати нормальній тривалості робочого дня працівника.

6.2.5. Час початку і закінчення чергування та час початку і закінчення робочого дня у дні чергувань визначають графіками чергувань.

6.2.6. Чергування у вихідні, святкові й неробочі дні працівникам компенсується наданням іншого дня відпочинку у місяці, на який припало чергування. Інший день відпочинку може передувати чергуванню, якщо чергування припадає на кінець місяця.

Інший день відпочинку має бути визначений графіком чергувань.

6.2.7. Роботодавець розробляє графіки чергувань і доводить їх до чергових під підпис не пізніше ніж за тиждень до чергування.

6.3. Відпустки.

6.3.1. Працівникам Товариства надається щорічна основна відпустка тривалістю 24 календарних дні.

6.3.2. Роботодавець надає щорічні відпустки працівникам згідно з графіками, які затверджує за погодженням з Радою трудового колективу не пізніше 31 грудня року, що передує року надання працівникам відпусток. При складанні графіків враховують інтереси Товариства, особисті інтереси працівників і можливості для їх відпочинку.

Інтереси працівників, які відповідно до статті 10 Закону України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504/96-ВР можуть використовувати щорічні відпустки у зручний для них час, Роботодавець враховує під час складання графіків відпусток у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

6.3.3. Роботодавець надає:

- щорічну додаткову відпустку працівникам, які постійно зайняті (не менше 50% робочого часу) на роботах із шкідливими і важкими умовами праці (за результатами атестації робочих місць за умовами праці) та на роботах, пов'язаних з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням і в умовах підвищеного ризику для здоров'я, професії яких передбачені постановою КМУ «Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці» від 17.11.1997 № 1290 — тривалістю, визначеною в Додатку 6.
- щорічну додаткову відпустку працівникам з ненормованим робочим днем — згідно з Додатком 7.
- відпустки інших видів згідно із законодавством.

7. Умови охорони праці та здоров'я працівників

7.1. Забезпечення безпечних умов праці є обов'язком Роботодавця. Роботодавець забезпечує робочі місця належними засобами праці, інструкціями з охорони праці, створює належні санітарно-побутові умови.

7.2. Працівники мають право відмовитись від дорученої роботи, якщо під час її виконання складається ситуація, небезпечна для їхнього життя та здоров'я (якщо такі умови прямо не передбачені трудовими договорами), а також для життя і здоров'я інших людей та оточуючого середовища.

7.3. Роботодавець зобов'язаний:

7.3.1. Забезпечити виконання вимог Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ та інших нормативно-правових актів з питань охорони праці, а також право працівників на безпечні та нешкідливі умови праці, пільги та компенсації, соціальний захист у разі ушкодження їхнього здоров'я.

Продовження додатку А

7.3.2. Виділяти кошти у розмірі 0,6% від фонду оплати праці на виконання затверджених у Товаристві та погоджених з Радою трудового колективу комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам (далі — Комплексні заходи з охорони праці).

7.3.3. При прийнятті на роботу ознайомлювати під підпис працівника з умовами праці та наявністю на робочому місці шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, їх можливим шкідливим впливом на здоров'я, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівників на пільги і компенсації за роботу в таких умовах.

7.3.4. Забезпечувати належні умови праці на робочих місцях, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, проводити їх планово-профілактичний, капітальний ремонт та випробування у встановлені терміни.

7.3.5. Забезпечувати безоплатно працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до галузевих норм.

Забезпечувати заміну або ремонт спеціального одягу і спеціального взуття, що стали непридатними до закінчення встановленого строку носіння з незалежних від працівника причин.

7.3.6. Компенсувати протягом 30 днів витрати працівникам на придбання засобів індивідуального захисту, які підтверджено документально (касовий або товарний чеки), якщо внаслідок несвоєчасного забезпечення працівник був змушений придбати їх за власні кошти.

7.3.7. Забезпечувати безоплатно працівників, які працюють на роботах, пов'язаних із забрудненнями, миючими та знешкіджувальними засобами за встановленими нормами

7.3.8. Забезпечувати належний стан засобів колективного захисту працівників.

7.3.9. Забезпечувати безоплатно працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, молоком або іншими рівноцінними харчовими продуктами.

У разі роз'їзного характеру роботи виплачувати працівникові грошову компенсацію на придбання молока або рівноцінних йому харчових продуктів.

7.3.10. Забезпечувати працівників Товариства питною водою.

7.3.11. Забезпечити безоплатне проведення попередніх (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці, або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року, а також виконання рекомендацій висновків медичної комісії за результатами огляду працівників.

Забезпечити безоплатне проведення позачергового медичного огляду працівника за його заявою, якщо працівник вважає, що погіршення стану його здоров'я пов'язане з умовами праці.

Забезпечити безоплатне проведення позачергового медичного огляду працівника, якщо стан здоров'я не дозволяє йому виконувати трудові обов'язки.

Забезпечити виконання рекомендацій і висновків медичної комісії за результатами медичних оглядів працівників.

Зберігати за працівниками на період проходження ними медичного огляду місце роботи (посаду) і середній заробіток.

7.3.12. Не допускати працівників до роботи, яка протипоказана їм за станом здоров'я.

7.3.13. Дотримуватися термінів і порядку проведення атестації робочих місць за умовами праці та за її результатами вживати заходів щодо покращення умов праці, медичного обслуговування, оздоровлення працівників та надання їм відповідних пільг і компенсацій.

7.3.14. Не рідше рази на квартал комплектувати необхідними медикаментами аптечки в усіх структурних підрозділах Товариства.

Продовження додатку А

7.3.15. Проводити раз на квартал за участю представників трудового колективу аналіз причин виникнення нещасних випадків, аварій та профзахворювань.

Відповідно до висновків розробляти заходи щодо поліпшення стану охорони праці у Товаристві.

7.3.16. Виплачувати за рахунок коштів Товариства одноразову матеріальну допомогу працівникам, які отримали виробничу травму під час виконання трудових обов'язків, без стійкої втрати працездатності, у таких розмірах:

Термін непрацездатності (згідно з листком непрацездатності у календарних днях, місяцях)	Розмір матеріальної допомоги (у відсотках від середньої заробітної плати потерпілого)
від 1 до 10 днів	20
від 10 до 20 днів	50
від 20 днів до одного місяця	70
від одного до двох місяців	100
понад двох місяців	150

Якщо комісією з розслідування нещасного випадку встановлено, що він трапився внаслідок невиконання потерпілим вимог нормативних актів з охорони праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшено за рішенням Работодавця за погодженням з Радою трудового колективу, але не більше ніж на 50%.

7.4. Працівники Товариства зобов'язані:

7.4.1. Знати та виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила експлуатації машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, правил поведіння із шкідливими та небезпечними речовинами.

7.4.2. Дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт або під час перебування на території Товариства.

7.4.3. Використовувати засоби індивідуального та колективного захисту у випадках, передбачених законодавством.

7.4.4. Проходити навчання і перевірку знань з питань охорони праці в порядку та у строки, встановлені Положенням про навчання і перевірку знань з питань охорони праці, затвердженому у Товаристві.

7.4.5. Проходити у встановленому порядку та у строки попередній та періодичні медичні огляди.

7.4.6. Своєчасно інформувати безпосереднього керівника або Роботодавця про виникнення небезпечних та аварійних ситуацій на робочому місці, у структурному підрозділі. Особисто вживати посильних заходів щодо запобігання та усунення небезпечних та аварійних ситуацій.

7.4.7. За невиконання вимог пунктів 7.4.1—7.4.6 Роботодавець має право притягати порушників до дисциплінарної відповідальності.

8. Соціальні пільги і гарантії

8.1. Роботодавець, виходячи з наявних фінансових можливостей Товариства, забезпечує:

8.1.1. Належне утримання, ремонт і реконструкцію об'єктів соціальної сфери (санітарно-побутових приміщень тощо).

8.1.2. Надання працівникам матеріальної допомоги та заохочення цінними подарунками згідно з Положенням, наведеним у Додатку 4.

8.1.3 Придбання новорічних подарунків для дітей працівників віком до 11 років.

8.1.4. Оздоровлення дітей працівників Товариства віком до 15 років.

Продовження додатку А

8.1.5. Забезпечення оздоровчих заходів для працівників Товариства за наявності відповідних медичних показань шляхом санаторно-курортного лікування на умовах часткової оплати вартості путівки (50 %) за рахунок коштів Товариства.

8.1.6. Надання працівникам безвідсоткових позик:

- на придбання автомобілів;
- на покращення житлових умов (придбання житла, капітальний або поточний ремонт житлових приміщень та ін.);
- на оплату навчання;
- на придбання побутової техніки, меблів та ін.;
- на весілля, поховання;
- на придбання товарів для новонароджених.

8.1.7. Вакцинацію працівників від грипу.

8.1.8. Виплату середнього заробітку або надання іншого дня відпочинку (на вибір працівника) у випадку направлення на навчання (підвищення кваліфікації) у вихідні.

9. Гарантії діяльності представницьких організацій працівників

9.1. Роботодавець гарантує свободу організації та діяльності Ради трудового колективу та інших представницьких організацій, проведення у неробочий час загальних зборів трудового колективу.

10. Відповідальність сторін, розв'язання спорів

10.1. У випадках невиконання або неналежного виконання обов'язків, передбачених Договором винні особи притягуються до відповідальності згідно з чинним законодавством.

10.2. Спори між Сторонами вирішуються у порядку, встановленому законодавством.

11. Заключні положення

11.1. Договір діє — до 31.12.2024.

11.2. Контроль за виконанням Договору здійснюється безпосередньо Сторонами або уповноваженими ними представниками у порядку, встановленому Сторонами в окремій письмовій (або усній) угоді.

11.3. Сторони, що підписали Договір, щороку, не пізніше 15 січня року, що настає за звітним, звітують про виконання Договору на зборах трудового колективу.

ЗГРУПОВАНИЙ Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	0	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби:	1010	603015	576366	701294
первісна вартість	1011	918427	901998	1044508
знос	1012	315412	325632	343214
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11	10
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	603036	576387	701314
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8512	8856	8029
Виробничі запаси	1101	0	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	92001	71252	51544
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	
з бюджетом	1135	0	0	2951
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	
з нарахованих доходів	1140	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	

Продовження додатку Б

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1279	2388	23330
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	220	130	6723
Готівка	1166	0	0	
Рахунки в банках	1167	0	0	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	
резервах незароблених премій	1183	0	0	
інших страхових резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	32	4	24
Усього за розділом II	1195	102044	82630	92601
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200	0	0	
Пасив		Код рядка	31.12.2017	31.12.2018
				31.12.2019
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	0	
Додатковий капітал	1410	0	0	
Емісійний дохід	1411	0	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	
Резервний капітал	1415	3904	4455	4651
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	350697	354887	357458
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	
Інші резерви	1435	0	0	
Усього за розділом I	1495	530434	535175	537942
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	43652	36932	33656
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	170318
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	
Цільове фінансування	1525	0	0	
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	

Продовження додатку Б

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	
Призовий фонд	1540	0	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	
Усього за розділом II	1595	43652	36932	203974
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	
за товари, роботи, послуги	1615	109809	67990	25983
за розрахунками з бюджетом	1620	8611	3859	3410
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1534	1879	2328
за розрахунками з оплати праці	1630	6185	6923	8611
за одержаними авансами	1635	32	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	
за страховою діяльністю	1650	0	0	
Поточні забезпечення	1660	4187	4672	7253
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	636	1587	4414
Усього за розділом III	1695	130994	86910	51999
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	
Баланс	1900	705080	659017	793915

ЗГРУПОВАНИЙ Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	250516	232312	259205
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(215823)	(204239)	(228412)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	
Валовий: прибуток	2090	34693	28073	30793
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	91914	54744	30872
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)	
Адміністративні витрати	2130	(22385)	(23404)	(25662)
Витрати на збут	2150	(3416)	(3043)	(3503)
Інші операційні витрати	2180	(90009)	(46008)	(28719)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10797	10362	3781
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	2000	0	10008
Інші доходи	2240	1122	8	53

Продовження додатку В

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(981)	(5489)	(9946)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12983	4881	3896
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1917	-962	-1128
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11021	3919	2768
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11021	3919	2768

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Матеріальні затрати	2500	108047	92858	83316
Витрати на оплату праці	2505	116760	105721	125796
Відрахування на соціальні заходи	2510	25287	22627	27024
Амортизація	2515	45337	40861	25330
Інші операційні витрати	2520	37183	20116	34776
Разом	2550	332614	282183	296242

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01567	0.00557	0.00394
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01567	0.00557	0.00394
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0