

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості
фінансових ресурсів компанії»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Железнюк Євгенія Віталіївна

Керівник Гриджук І.А.,
К.н. з держ. управління, доцент

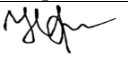
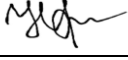



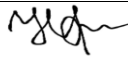
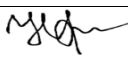


Рецензент Загурська-Антонюк В.Ф.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2021 р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	15.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	9.11.2020		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	12.11.2020		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	17.02.2021 – 1 розділ 10.03.2021 – 2 розділ 30.03.2021 – 3 розділ		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	15.02.2021		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	31.03.2021		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		18.02.2021		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		10.03.2021		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		31.03.2021		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	8.05.2021		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	14.05.2021		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	13.05.2021		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до ____ травня	17.05.2021		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до ____ травня	20.05.2021		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до ____ травня	14.05.2021		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	24.05.2021		

Графік узгоджено «16» жовтня 2021 р.

Науковий керівник Гриджук Ірина Анатоліївна

Виконавець кваліфікаційної роботи Железнюк Євгенія Віталіївна.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Железнюк Євгенії Віталіївні

1. Тема роботи _____ Управління мотивацією працівників в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії

керівник роботи К. н. з держ. управління, доцент, Гриджук Ірина Анатоліївна

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року

№ 457-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління мотивацією працівників

1.1. Концептуалізація поняття мотивація

1.2. Теорії мотивації персоналу

1.3. Фактори впливу на мотивацію працівників

Розділ 2. Аналіз системи управління мотивацією персоналу на прикладі ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

2.1. Дослідження організаційної структури компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

2.2. Визначення запасів фінансових ресурсів для фінансової мотивації у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

2.3. Оцінка та визначення основних методів управління мотивацією у компанії «Укрцем ремонт Плюс»

2.4. Дослідження досвіду мотивації працівників у провідних компаніях світу

Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення процесу управління мотивацією працівників в умовах обмеженості фінансових ресурсів на прикладі ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

3.1. Виявлення проблем як обґрунтування необхідності прийняття рішень

3.2. Вдосконалення організаційної структури компанії

3.3. Шляхи та можливості вдосконалення моделі мотивації в умовах обмеженості фінансових ресурсів

Висновки

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ	5
1.1 Концептуалізація поняття мотивація.....	5
1.2. Теорії мотивації персоналу	9
1.3. Фактори впливу на мотивацію працівників	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЦЕМРЕМОНТ ПЛЮС»	21
2.1. Дослідження організаційної структури компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»	21
2.2. Визначення запасів фінансових ресурсів для фінансової мотивації у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс».....	25
2.3. Оцінка та визначення основних методів управління мотивацією у компанії «Укрцем ремонт Плюс».....	31
2.4. Дослідження досвіду мотивації працівників у провідних компаніях світу	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЦЕМРЕМОНТ ПЛЮС»	51
3.1. Виявлення проблем як обґрунтування необхідності прийняття рішень ...	51
3.2. Вдосконалення організаційної структури компанії	54
3.3. Шляхи та можливості вдосконалення моделі мотивації в умовах обмеженості фінансових ресурсів	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена безперервним пошуком шляхів підвищення ефективності роботи працівників. Кожне підприємство намагається постійно вдосконалюватися та розвиватися, оскільки конкуренція постійно зростає і необхідно утримувати свою позицію на ринку. Ефективність роботи підприємства напряму залежить від якості та швидкості виконання роботи персоналом, що доводить важливість управління мотивацією працівників для покращення роботи підприємства в цілому.

Кожна компанія розвивається на ринку задля єдиної мети – підвищення прибутку, тому фінансове питання відіграє важливу роль у мотиваційній системі компанії, оскільки фінансові ресурси компанії завжди обмежені і важливо створити таку систему управління мотивацією персоналу, щоб навіть у часи кризи персонал був вмотивований до роботи. Очевидно, що короточасну мотивацію працівника можна підвищити фінансовими факторами, проте створення довгострокової вмотивованості працівників можливе лише завдяки нефінансовим факторам.

Проблематика даного питання загострилася у часи пандемії, тому що відбулося глобальне зниження попиту і відповідно більшість компаній отримали збитки. У кризові часи преміювання перестало бути одним із основних факторів мотивації, натомість розвивається важливість нефінансових чинників. На даному етапі перед кожною компанією стоїть завдання побудови належної мотиваційної системи, що буде ефективно стимулювати працівників до праці.

Опишемо також мету і завдання даного дослідження.

Мета: проаналізувати сучасну систему управління мотивацією персоналу на підприємстві та надати рекомендації щодо її (системи) вдосконалення.

Для ефективнішого досягнення даної мети було визначено такі основні **завдання:**

- концептуалізація поняття мотивації та визначення основних факторів впливу на вмотивованість працівників;

- оцінка та визначення основних поточних методів мотивації на підприємстві «Укрцемремонт Плюс»;
- проведення анкетування для дослідження ставлення працівників до теперішньої мотиваційної системи у компанії та визначення головних мотиваційних факторів персоналу «Укрцемремонт Плюс»;
- надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників компанії «Укрцемремонт Плюс» на базі дослідження.

Об'єктом дослідження є: процес управління системою мотивації персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Предметом дослідження: вдосконалення системи управління мотивацією персоналу на прикладі підприємства «Укрцемремонт Плюс» в умовах обмеженості фінансових ресурсів для покращення загальної ефективності виробництва та розвитку підприємства в цілому.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували теоретичні праці відомих діячів та дослідників у сфері адміністративного управління та маркетингу, практичні посібники для менеджерів управління персоналом, матеріали та підручники по мотивації персоналу та джерела мережі Інтернет.

Теоретичні основи і практичні методи управління системою мотивації працівників на підприємствах відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Колот А.М., Цимбалюк С.О., Єрмоленко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А., Зарубина Е. В., Петрова Л. Н., Аничин В.Л, Беловолова А.Г., Назарова Г.В., Мартиненко І.О, Hitka M., Kozubíková L., Potkány M., Грещак М.Г., George N. Root, Березовик К. В. та інших учених.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Концептуалізація поняття мотивація

Покращення особистісного розвитку та пошук роботи у сучасному світі дають зрозуміти очевидний факт – більшість роботодавців та директорів зорієнтовані на те, щоб збільшувати екстенсивність, замість того, щоб працювати над інтенсивністю виконання.

Питання вмотивованості працівників є надзвичайно актуальним для сьогодення, оскільки вмотивований працівник, що цінує та знає свою частину роботи зможе принести набагато більше користі та прибутків для компанії, аніж навіть професійна особа, що не має мотивації до роботи.

Огляд наукової роботи варто розпочати із дослідження самого поняття «мотивації», а також основних факторів впливу на працівників, що допоможе довести актуальність та важливість обраної теми.

Для початку виділимо із основного поняття корінь, що є повноцінним словом - «мотив». Можна зробити очевидне припущення, що «мотивація» є похідним словом від терміну «мотив». У наукових роботах часто зустрічається формула:



Рис. 1.1. Складові мотиву

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Оглядаючи дану формулу та окремо досліджуючи вказані поняття стає очевидно, що стимул зазвичай викликаний зовнішніми факторами. Ще у Стародавньому Римі використовували поняття stimulus, що мало фізичне вираження загостреної палиці, якою підганяли худобу. [2]

В той час як потреба має походження із внутрішньої необхідності будь-якого живого організму.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що поняття «мотив» має зовнішню та внутрішню сторони.

Термін «мотив» також є словом іншомовного походження із латинської «movere» перекладається як «рухаю», тобто мотив – це по суті рух або пришвидшення зовнішніми факторами внутрішньої необхідності.

Дослідження обраної теми від самого початку дає розуміння, що існує численна кількість визначень поняття «мотивація». Кожен науковець трактує по-своєму, відповідно до його мотивів, погляду та куту зору, внутрішніх та зовнішніх факторів тощо.

У даній роботі буде проаналізовано найчастіші визначення провідних науковців даної галузі, а також виведено дефініцію, яка буде основою наукової роботи.

Для того, щоб зрозуміти суть будь-якого поняття необхідно розглянути думки різних науковців, тільки на підставі уже зібраної наукової інформації можна буде виділити та сформулювати визначення.

Вагома кількість науковців, для прикладу, Колот А.М., Крамаренко В.І., Маскон І.В та інші виділяють зовнішні та внутрішні рушійні сили, що спонукають до певного діяння.

Також варто виділити частину дефініцій, що базуються на тому, що мотивація - це вид управлінської діяльності. Таку думку мають науковці Афонин А.С., Кузмін А.С., Шинкаренко В., Криворучко О тощо. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності Сметанюк О.А., к.е.н., Дельгадо Роча Хорхе Густаво, економічний простір

При описі поняття «мотивація» часто можна зустріти посилання на мотиви, інтереси, почуття та бажання. Суб'єктивну сторону персони вивчали Богиня Д.П., Беляєва І.Ф., Кібанов А.Я. та інші.

Вважають, що мотивація – це процес стимулювання інших або себе до певної діяльності наступні науковці: Пугачов В.П., Грачев М.В, Нестерчук В.П. та Хміль Ф.І. тощо. [3]

Якщо оглянути вмотивованість будь-якої людини, то можна прослідкувати, що мотивація виникає із потреби. Саме потреби активують нашу діяльність для їх задоволення.

Потреби є причиною для людей працювати, оскільки робота буде приносити кошти, а вже за допомогою коштів можна задовольнити базові потреби. Відповідно до пріоритетності можна розділити потреби працівників на три групи:

1. Домінантні потреби.
2. Другорядні потреби.
3. Потреби фонового рівня [4].

Очевидно, що домінантні потреби є найбільш значущими, так як це те, що працівник бажає отримати неодмінно.

Другорядні ж потреби є значущими, проте не такими важливими як домінантні. Потреби є фонового рівня також є важливими для працівника, проте про них згадують тоді, коли домінантні та другорядні потреби задоволені.

Звісно, що у різних працівників будуть відрізнятися потреби. Не можна чітко визначити, що в усіх працівників буде яскрава виражена в той самий момент однакова потреба.

Сучасні науковці також виділяють декілька типів мотивації, що може бути використана для управління персоналом.

На рисунку 1.2 зображено детальний опис різних типів мотивації людини.

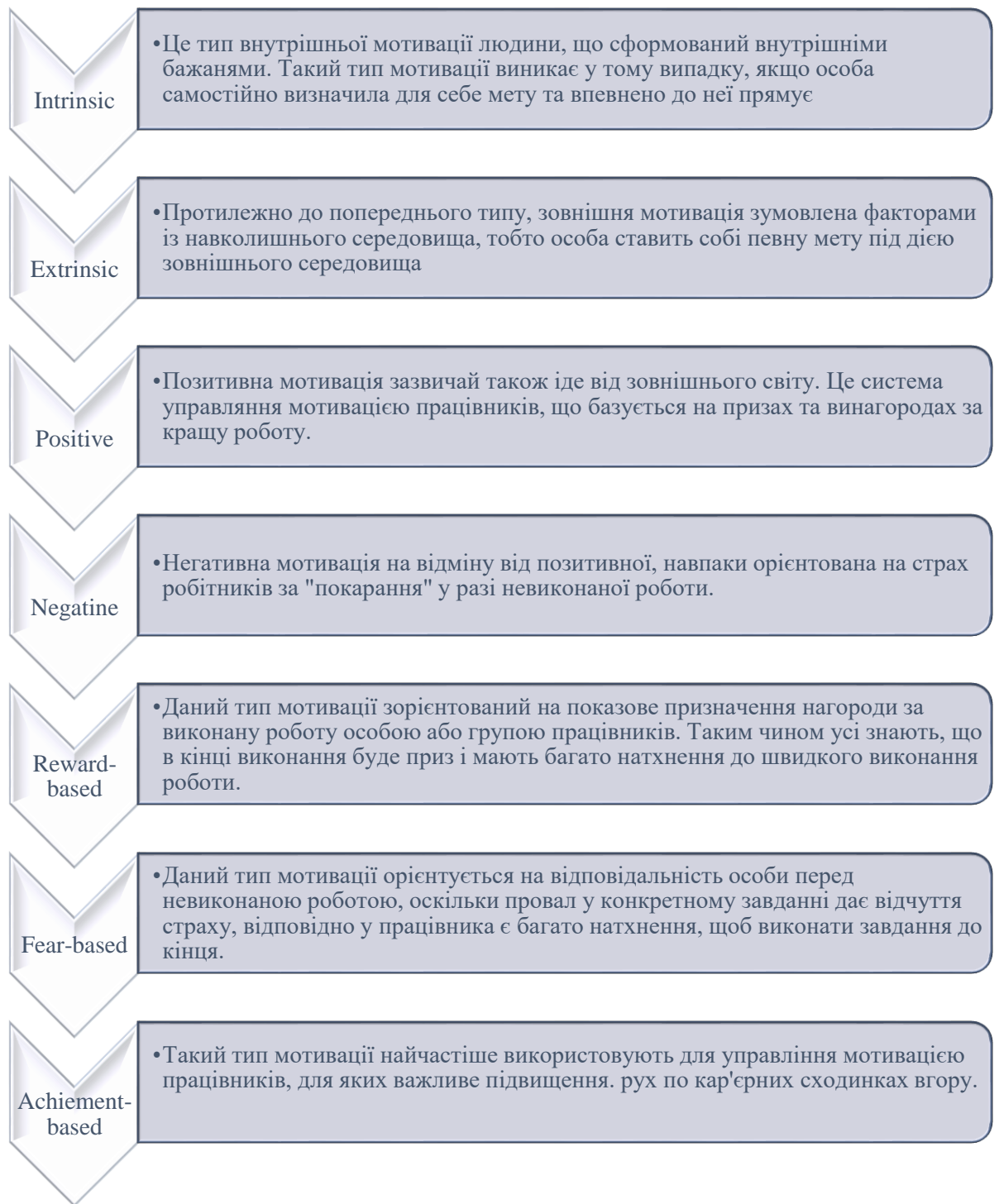


Рис. 1.2. Типи мотивації

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Розподіл та виділення конкретних типів мотивації доводить, що існує багато факторів, що впливає на вмотивованість працівника, проте усі чинники можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Таким чином, глибинний аналіз поняття мотивації надав можливість виділити визначення терміну «мотивація», на якому буде базуватися наукова робота. Мотивація – сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що дають стимул діяти та досягати поставлених цілей.

1.2. Теорії мотивації персоналу

Якість виконання роботи працівниками в наш час є очевидним пріоритетом для роботодавців. До того ж, керівники намагаються покращити показники саме інтенсивними методами, оскільки екстенсивність виробництва потребує значно більших капіталовкладень. В той час як інтенсивне використання уже існуючих ресурсів є найкращою альтернативою хоча зазвичай потребує ґрунтовний аналіз та креативність у прийнятті рішень.

Дана наукова робота має на меті саме огляд ефективного використання людських ресурсів, що можливо лише за наявності вмотивованого персоналу.

Загалом поняття «вмотивованість до роботи» було не відоме до 1959 року. Саме в кінці шістдесятих років було розкрито закономірність, що задоволеність роботою працівником на пряму залежить від досягнень, а покращення якості виконаних завдань - від самої роботи.

Наступні дві декади науковці активно досліджували вказану залежність, а далі вдосконалювали отримані рішення, тому у нашому двадцять першому столітті ми маємо десятки теорій та методів мотивації, що можна використовувати в управлінні персоналом. Саме тому у роботі буде досліджено найбільш популярні та ефективні теорії мотивації. [6]

Найперший відомий людству метод мотивації це політика застосування «кнути та пряника». Суть дуже проста: якщо працівник виконував усі свої обов'язки та задовольняв бажання керівника, то останній надавав робітнику так званого «пряника», а якщо робота була не виконаною – то застосовували «кнути». Тобто, у сучасному світі можна прирівняти заробітну плату до пряника, а,

наприклад, штраф – до кнута. Варто також відмітити, що «пряника» надавали рівно стільки, скільки необхідно для виживання. Тому такий спосіб мотивації може підійти тільки для робітників із низьким матеріальним достатком, із невисоким рівнем освіти та особистої культури.

Наступним кроком в еволюції теорій мотивації була психологічна теорія Е. Мэйо. У тридцятих роках дев'ятнадцятого сторіччя на текстильній фабриці у Філадельфії у відділі ткацтва було помічено надвисоку плинність кадрів, а саме 250%. Матеріальний мотиватор уже не працював, тому Мэйо ввів дві перерви по десять хвилин протягом дня.

У результаті не тільки знизилась плинність кадрів, а й збільшилась продуктивність робітників. Таким чином, прослідковується, що на покращення вмотивованості персоналу впливає не тільки матеріальний фактор, а й психологічний.

Політика «кнута та пряника», а також психологічна теорія Е. Мэйо – відносяться до класичної концепції мотивації, тому далі у роботі варто розглянути сучасні підходи.

Розпочнемо із огляду теорії мотивації Маслоу. Маслоу вважає, що потреби мають ієрархічну структуру: на першому рівні - фізіологічні потреби, далі потреба в безпеці, третій рівень займають соціальні потреби, передостанній рівень - потреба в повазі та на найвищому рівні – потреба в самореалізації.

Дана теорія була модифікована німецьким вченим К. Альдерфером, який виділяв не п'ять, а три класи мотивів: *existence* – найсуттєвіші, фізіологічні потреби, *relatedness* – соціальні потреби, *growth* – потреби у саморозкритті.

Графічно зобразимо описану вище теорію на рисунку 1.3. Теорія мотивації відповідно до А. Маслоу. Згідно із теорією Маслоу доки не задоволені найнижчі потреби працівник не буде ставити ціль по досягненню вищих потреб. Керівникам важливо виділяти лише, яка потреба зараз наявна у його робітників. Складність у тому, що робітники зазвичай мають різні потреби, тому важливий особистісний підхід. [7]

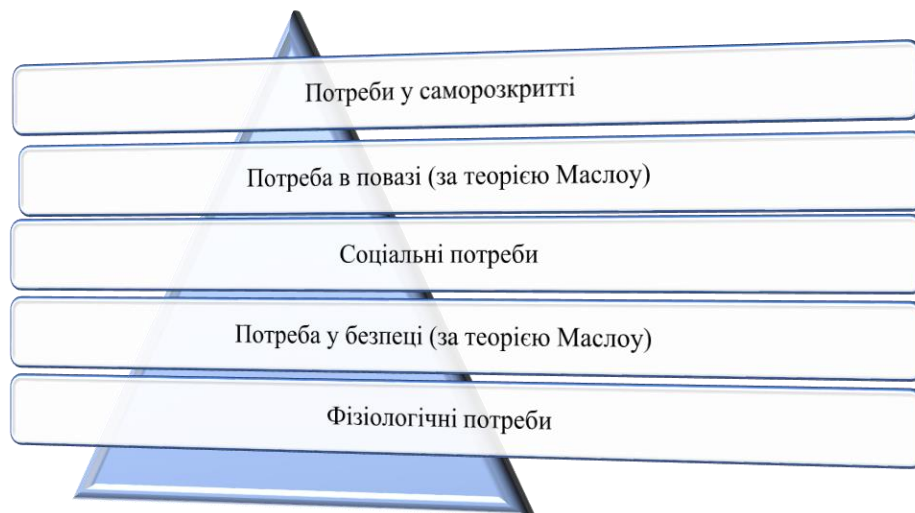


Рис. 1.3. Теорія мотивації відповідно до А. Маслоу

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Наступна теорія Герцберга була розроблена уже у п'ятдесятих роках двадцятого сторіччя. Герцберг виділив припущення про те, що персонал мотивує до роботи дві групи чинників: гігієнічні та мотивуючі. До гігієнічних факторів відносяться умови в яких працює персонал (заробітна плата, умови праці, політика організації, відносини в колективі тощо), а до мотивуючих відносять фактори, що пов'язані із характером та місткістю праці (визнання результатів, просування по кар'єрних сходах вгору, успіх тощо). Герцберг стверджує, що гігієнічні фактори самі по собі не пробуджують внутрішню вмотивованість, в той час як їх відсутність надає працівникам відчуття незадоволеності їх робочим місцем. Вмотивованість працівників пробуджують лише мотиваційні фактори, проте без них працівник не буде задоволений своєю посадою та робочим місцем. Отже, для успішного управління персоналом на підприємстві керівнику варто використовувати комбінацію і гігієнічних, і мотиваційних чинників і тоді інтенсивність використання ресурсів гарантована. [8]

Вище було розглянуто змістовні теорії мотивації сучасної концепції, отож варто також приділити увагу процесуальним теоріям.

Розпочнемо із теорії очікувань Віктора Врума. Науковець стверджує, що активна потреба не є основним фактором, що створює мотивацію. Врум

доводить, що мотивація залежить від очікувань робітників, а саме від очікування того, що: старання приведуть до досягнення поставленої цілі, після досягнення цілі буде винагорода та цінність самої винагороди. Було виведено навіть формулу мотивації по теорії Врума, де усі показники перемножуються.

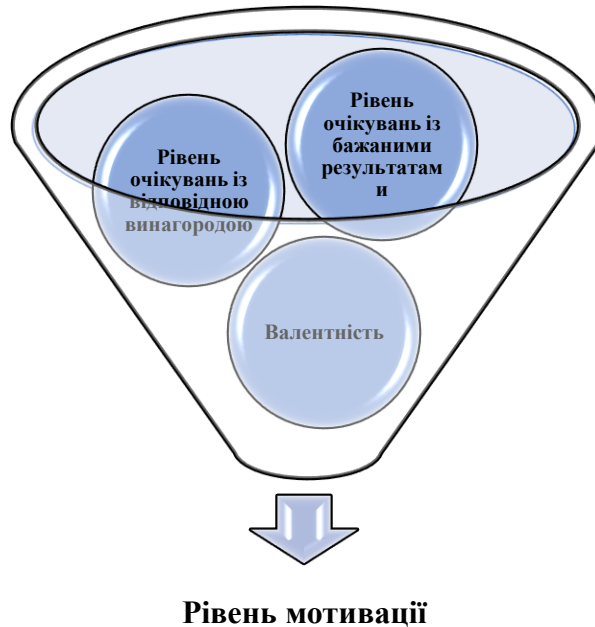


Рис. 1.4. Теорія очікувань Віктора Врума

Джерело: складено автором на основі даних [9]

Чим вище значення, тим більший рівень мотивації. Таким чином, Врум виділяє чотири основні поняття, що лежать в основі – це інструменти, очікування, валентність та результати. У тому випадку, якщо значення одного із ключових понять буде незначне, то і мотивація буде слабкою, і відповідно за відсутності одного із понять мотивації взагалі не буде, тобто працівник буде демотивований. Наприклад, якщо працівник не бачить зв'язку із його працею та результатами, то він буде намагатися якомога менше працювати, аби його праця була рівною результатам. Саме тому необхідно правильно використовувати очікування працівника, а не маніпулювати надбавками до зарплатної плати. [9]

У шістдесятих роках двадцятого століття було проведено дослідження Джоном Стейси Адамсом, яке згодом сформуло теорію справедливості. Суть

дослідження була у наступному: працівників було розділено на три групи, першим надали інформацію про те, що вони отримають вищу заробітну плату за колег на однаковій посаді, другим – що вони отримають рівну заробітну плату із колегами, а третім – що їх заробітна плата буде нижчою. У результаті перша група працювала найбільш ефективно, а третя показала найгірші результати. Така поведінка пояснюється тим, що свідомо чи несвідомо працівники завжди порівнюють себе із колегами. У випадку коли робітник має нижчу оплату за колег на однаковій посаді, обов'язково виникатиме відчуття несправедливості, яке буде компенсуватися нижчою ефективністю праці. Тому керівники, що користуються бонусною системою оплати праці зобов'язані нараховувати заробітну плату конфіденційно, аби у працівників не було відчуття несправедливості.[10]

Також варто ознайомитися із моделлю Портера-Лоуера, що в основу бере комплекс двох попередніх концепцій. Тобто за такою моделлю мотивація виникає із потребою працівника, що у результаті надасть бажаний результат за виконану роботу. Основна ідея теорії у винагороді та рівні визначеності, тобто для ефективного виконання роботи персонал має бути впевнений у тому, що рівень зусиль буде відповідати оцінці заробітної плати. Вчені досліджували фактори, що безпосередньо впливають на результат праці, серед яких виділили наступні:

1. Зусилля витрачені працівником.
2. Особиста цінність від винагороди.
3. Зв'язок «зусилля-винагорода».
4. Характер та здібності працівника.
5. Результати отримані від роботи.
6. Справедлива винагорода.
7. Рівень задоволення.

У висновку було доведено, що чим результативніша праця, тим більший ступінь задоволення, що обернено-пропорційно висновкам школи людських

відносин», яка стверджує: задоволеність роботою веде до високих результатів [11].

Важливо відмітити те, що кожна із теорій мотивації може бути використана без додаткових капіталовкладень. На практиці вагоме значення має особистісний підхід до працівника, у разі якщо компанія велика варто розділити працівників на певні групи та виділити їх потреби, цілі та цінності. Крім того, керівники можуть комбінувати різні теорії у процесі управління, або ж навіть використовувати їх по черзі, основне – це знайти підхід до персоналу та навчитися по-справжньому вмотивовувати працівників компанії, оскільки саме вони впливають на продуктивність виконаної роботи.

1.3. Фактори впливу на мотивацію працівників

Дослідження зазначеної теми наукової роботи неможливе без вивчення та усвідомлення чинників, що впливають на мотивацію персоналу. Дана частина наукової роботи призначена для аналізу наукових джерел та виділення основних факторів, що викликають вмотивованість у працівників. Для глибокого розуміння поняття мотивації необхідно розглянути чинники, які можуть впливати на формування потреб особистостей.

Кожен працівник є окремою особистістю із сформованим характером, цінностями. Набір звичок, певних параметрів та спосіб життя формують особистість робітника, тому розпочнемо дослідження із базових чинників, що зумовлюють мотивацію.

Найперше потребу формують індивідуальні чинники працівника: вік, стать, темперамент, тип пам'яті, кваліфікація. Оскільки погляди кожної людини змінюються протягом усього життя. На початку кар'єри мотивація може бути лише від матеріального фактору, проте пізніше, коли особистість вже буде сформовано, для мотивації матеріального фактору буде недостатньо [12].

Вивчаючи питання мотивації та основних чинників, що на неї впливають було знайдено цікаве дослідження, яке аналізувало залежність вмотивованості від різних чинників в залежності від статі та освіти працівника.

У даному дослідженні науковці опитали працівників Словаччини із різних галузей роботи, вікових категорій, регіонів та інших факторів, що можуть впливати на вибірку дослідження. Для цього було створено анкети із закритих питань та розіслано працівникам. Важливо відмітити, що задля глибини дослідження та ефективності результатів дані збиралися протягом трьох років (2013-2016). Фактори мотивації аналізувалися із наступних точок зору:

1. Фінансова оцінка (основна зарплата, додаткова фінансова оцінка, справедлива оцінка працівників).
2. Соціальне забезпечення (соціальні виплати, бачення компанії, назва компанії, розвиток регіону, відношення до навколишнього середовища, вільний час).
3. Гарантії зайнятості(безпека робочого місця, безпека роботи, зміст і вид виконаної роботи, ознайомлення з досягнутим результатом роботи, робочий час, робоче середовище, результати роботи, психологічне навантаження).
4. Кар'єрне зростання (здатність здійснювати власні вміння, робочий процес, повноваження, престиж, самореалізація, освіта та особистий ріст, визнання роботи).
5. Міжособистісні стосунки (такі як атмосфера на робочому місці, робоча команда, спілкування на робочому місці та ставлення начальника).

Відповідно до наданої статистики нами було опитано 26 416 працівників для даного дослідження.

Таким чином, можна стверджувати, що опитування є репрезентативним та зображує реальні результати, яким можна довіряти.

У наступній таблиці зображено вибірку опитаних людей та розподілено відповідно до освіти та статі.

Таблиця 1.1

Результати дослідження науковців зі Словаччини щодо оцінки факторів
мотивації працівників

Стать		Вік		Освіта	
Чоловіки	13,663	До 30 років	6,421	Початкова школа	689
		31-40 років	8,267	Нижня середня освіта	4,484
Жінки	12,753	41-50 років	7,357	Вища середня освіта	14,329
		Після 50 років	4,371	Вища освіта	6,914

Джерело: складено автором на основі [13]

Оцінюючи середньозважені результати дослідники виділили три основні фактори, що найбільше впливають на мотивацію працівників різної статі та освіти. Такими факторами є:

1. Заробітна плата.
2. Хороший колектив (зокрема робоча команда) .
3. Гарантії зайнятості.

Результати дослідження показали, що існує пряма залежність між рівнем заробітної плати та освітою працівників. Таким чином, було підтверджено першу гіпотезу: існують суттєві відмінності між працівниками з різним рівнем освіти з точки зору мотивації.

Крім того, було доведено, що чоловіки із базовою освітою та чоловіки із вищою освітою набагато більше мотивуються високим рівнем заробітної плати ніж жінки із будь-яким рівнем освіти.

На мою думки, це все ж таки пов'язано із тим, що жінки намагаються досягти балансу між кар'єрою та гармонією у сім'ї.

Було також доведено, що чоловіки менш орієнтовані на командну роботу ніж жінки.

Хоча також було доведено, що хороша робоча команда рівно пропорційно впливає на мотивацію працівників відповідно до їх освіти, тому можна зробити

висновок, що для жінок із вищою освітою робочий колектив є надважливим протягом робочого процесу.

Дослідження також отримало висновок, що жінки більше й піклуються про робочі стосунки, їх тривожить думка про них, тому жінки більше йдуть на компроміси та адаптуються до колективу, в той час як чоловіки більші індивідуалісти.

Щодо гарантій забезпеченості на робочому місці було помічено значні відмінності між усіма групами чоловіків та жінок відповідно до рівня освіти, за винятком групи жінок з вищою освітою та чоловіків з початковою освітою.

Таким чином, відмічене існування суттєві відмінності між працівниками з різним рівнем освіти з точки зору мотивації відповідно до фактору гарантій забезпеченості.

Отже, дослідження довело, що основні фактори мотивації залежать від освіти та статі, проте із поміж усіх факторів працівник незалежно від віку, статі та освіти надає перевагу таким чинникам як: заробітна плата, хороший колектив та гарантії забезпеченості [13].

Продовжимо наше дослідження факторів, що впливають на вмотивованість персоналу.

Розробниками статистики Brandongaille було досліджено емоційні чинники, що впливають на вмотивованість працівників без розподілу на стать, освіту. Після чого було сформовано статистичний розподіл важливих та менш важливих факторів та презентовано на публіку.

Результати дослідження показали наступне:

Таким чином, найважливішим емоційним фактором є наявність можливостей.

Для кожного працівника важливо, щоб на робочому місці була наявність розвитку, тому для роботодавців важливо забезпечувати постійне вдосконалення кваліфікації персоналу, що позитивно вплине і на виконання роботи ними.

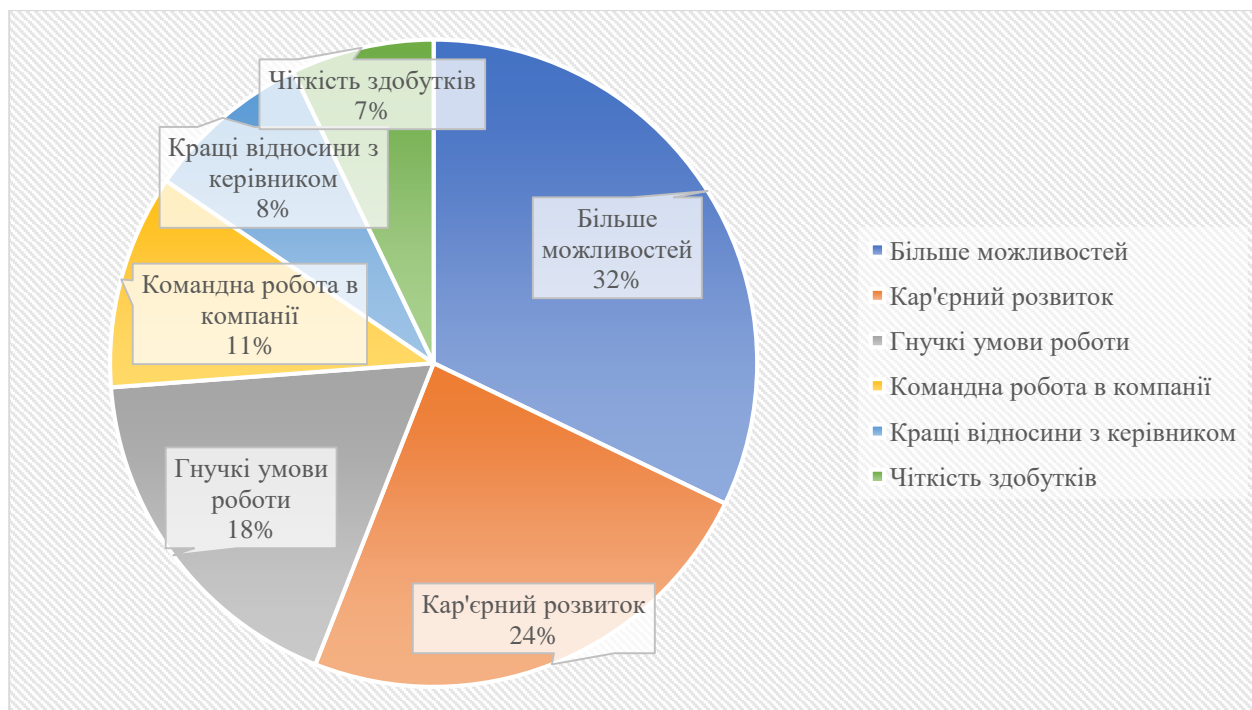


Рис.1.5. Емоційні чинники та вплив на вмотивованість працівників
Джерело: складено автором на основі даних [14]

Очевидно, що після можливостей працівники виділяють наявність кар'єрного зростання. Одноманітна робота може більше втомлювати, а однакові посадові обов'язки протягом років можуть взагалі зумовити втрату інтересу до роботи, тому робітники намагаються більше вдосконалюватися та йти вверх по кар'єрних сходах.

Наступним важливим чинником є гнучкі умови праці. Це зумовлено розвитком суспільства та зміною цінностей. Зараз майже кожному працівнику важливо мати змогу працювати дистанційно.

На наступних сходах по важливості міжособистісні відносини: у колективі та із керівником. Це доводить важливість поваги від колективу для працівників.

І останнім у рейтингу найбільш важливих емоційних чинників є чіткість формування здобутків. Кожна праця має бути оцінена справедливо та вчасно, про це також варто не забувати роботодавцям [14].

Також було досліджено роботу одного із найбільш відомих менеджерів із розвитку бізнесу у світі, а саме «Top 9 Factors That Impact Employee Motivation»

Nathan Shine. У своїй статті менеджер виділяє дев'ять, на його думку, найбільш впливових факторів на мотивацію працівників.

Для того, щоб структурувати дослідження менеджера у своїй роботі пропоную детально оглянути усі фактори дослідження та вивчити кожен із них окремо. Тому надалі буде розібрано усі дев'ять чинників, що виділяє Nathan Shine у своїй статті.

1. Щодо заробітної плати, то своєчасна виплати оплати праці є основною потребою усіх працівників. Тому для роботодавця в першу чергу Варто звертати увагу на справедливу виплату оплати праці персоналу. Проте також варто відмітити те, що з огляду на довгострокову перспективу – заробітна плата не буде достатньо мотивувати.
2. Негрошові заохочення: працівникам дуже важливо відчувати їх значущість. Це можна зробити за допомогою висловлення подяки за виконану роботу, надання більшої відповідальності, що покаже довіру до робітника.
3. Відносини із колегами: з огляду на те, що велику частину свого життя люди проводять на робочому місці, працівникам важливі відносини у колективі. Людина – це соціальна істота, що прагне бути частиною колективу.
4. Взаємовідносини із керівником: вмотивований працівник на робочому місці завжди в хорошому розумінні захоплюється своїм керівником та хоче бути схожим на нього. Керівнику ж важливо дбати про свій імідж та відносити із персоналом, оскільки ми знаємо, що наші відносини із людиною надзвичайно впливають на ставлення до неї.
5. Культура компанії: менеджеру необхідно донести до кожного працівника візію компанії. Чітке розуміння мети роботи працівника дозволяє йому зосередитися на важливіших задачах та відкинути безрезультативну роботу, що значно покращує ефективність роботи.
6. Можливості розвитку: згідно з дослідженнями M3S для покоління Y – це особливо важливий фактор. Сучасна молодь прагне до постійного

вдосконалення та відповідно - руху по кар'єрних сходах. Для них працювати без розвитку – це стояти на місці, а отже не буде жодної цікавості продовжувати працювати у такого роботодавця [15].

7. Просеци всередині компанії: очевидно, що внутрішня структура компанії має прямий вплив на мотивацію працівників. Якщо компанія розвивається на покращує свої позиції на ринку – працівники будуть працювати із більшим ентузіазмом.
8. Особисте життя: відповідно до дослідження Bensinger, DuPont & Associates, 47% робітників заявляють, що їх особисте життя впливає на результати роботи. Тому керівнику важливо звертати увагу на особисте життя співробітників та за потреби – надавати хоча незначну допомогу. Це покращить ефективність працівника та підніме довіру до роботодавця.
9. Змістовність роботи: працівникам важливо розуміти, що саме їх робота впливає на глобальні речі та допомагає розвивати наш світ. Нехай це буде дуже невелика частинка їх вкладу, проте приналежність до чогось великого – вже мотивує.

Таким чином, аналізована стаття чітко виділяє та пояснює основні мотиваційні фактори працівників у сучасному світі. Комплекс різних чинників завжди буде впливати більш ефективно, аніж імплементація усіх сил на один із чинників мотивації [16].

Підсумовуючи аналіз чинників на мотивацію працівників можна виділити наступні фактори, що виділяють більшість науковців: своєчасна та справедлива заробітна плата, хороші міжособистісні відносини у колективі та можливості кар'єрного розвитку та зростання у колективі. Даний набір мотиваційних факторів є дуже важливим як і для працівників, так і для роботодавців, оскільки розвиток компанії напряду залежить від ефективності роботи персоналу, тому керівникам варто більше уваги приділяти системі управління мотивацією персоналу у контексті виділених факторів впливу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЦЕМРЕМОНТ ПЛЮС»

2.1. Дослідження організаційної структури компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Для глибокого дослідження було обрано підприємство ТОВ «Укрцемремонт Плюс». Вивчення обраної теми не можливе без аналізу та розкриття практичних навичок на конкретному підприємстві. Очевидно, що кожна компанія має свою специфіку та свій набір персоналу, проте методи дослідження та виявлення найбільш впливових систем мотивації будуть збігатися. Саме тому буде проведене дослідження та вивчено систему управління мотивацією персоналу на конкретному прикладі.

Аналіз варто розпочати із загального розуміння діяльності компанії та опису його основних продуктів.

«Укрцемремонт Плюс» - це одне із найбільших в Україні підприємств, що займається ремонтно-монтажною діяльністю у галузі важкої промисловості. До того ж, це єдина компанія на Україні, що може зробити повний комплекс ремонтних робіт на цементному заводі. Діяльність заводу пов'язана також із заводами по усій території України, а саме із: Рівненською, Львівською, Миколаївською, Донецькою, Харківською, Київською, Одеською, Івано-Франківською та Полтавською областями. Крім того, діяльність заводу також розповсюджується і закордон у такі країни як: Молдова, Білорусія та Узбекистан.

Відповідно до реєстрації підприємство займається такими видами діяльності як: виробництво печей та плит, діяльність у сфері інженерних новаторств і проведення технічних консультацій в цій області, ремонт машин, обладнань та інших металевих виробів.

Завод знаходиться у місті Здолбунів, Здолбунівський район, Рівненської області, на вулиці Незалежності 11. Саме за такою адресою розміщене

підприємство «Укрцемремонт Плюс», де і проводиться уся основна діяльність компанії.

Загалом для своїх клієнтів компанія надає наступні послуги:

1. Ремонт та виготовлення цементних та сировинних млинів усіх типорозмірів.
2. Ремонт та монтаж холодильників клінкеру.
3. Ремонт та заміна корпусів теплообмінних приладів.
4. Зварювання бандажів.
5. Механічна обробка деталей.
6. Плазмове розрізання листового металопрокату.
7. Згинання металопрокату.
8. Інструментальна вивірка та пуско-накладка.
9. Термообробка деталей [17].

Для дослідження системи управління мотивацією персоналу було обрано дане підприємство, оскільки сфера роботи є дуже специфічною і тому дуже важливо зрозуміти, що саме вмотивовує людей щоранку працювати у такій галузі. Дослідивши таку сферу, буде отримано безцінні навички оцінки персоналу та його вмотивованості до роботи. До того ж, у компанії працює більше ніж двісті людей, тому вивчення теми буде проведено на широкій та якісній вибірці, що дозволить виявити основні чинники мотивації для працівників.

Огляд мотиваційної системи не можливий без опису організаційної структури, тому на даному етапі розглянемо ієрархію управління на Укрцемремонт Плюс.

Чітко побудована організаційна структура, якої дотримуються і на практиці зумовлює позитивний вплив і на ефективність роботи, і на вмотивованість працівників. Розглянемо ситуацію. Наприклад, під час перебування власника бізнесу на робочому місці усі співробітники посилено працюють. Проте у той момент, коли він покидає робоче місце – ефективність відразу падає, робота виконується набагато повільніше та персонал значно розслабляється на робочому місці.

Проблема у відсутності організаційної схеми. Описана вище ситуація говорить про те, що власник самостійно контролює усю роботу у компанії, і, очевидно, що коли він йде – персонал не може розібратися, що роботи й до кого іти із питанням, що виникли.

У організаційній схемі необхідно прописати роль кожного співробітника, його задачі, зону його відповідальності та, обов'язково, очікуваний результат. У випадку, коли персонал має таку інформацію, то і не буде потреби у постійному контролі власника.

У випадку, коли ієрархія не зрозуміла і у кожного працівника може бути декілька безпосередніх керівників, якість та швидкість виконання завдання буде втрачатися. Це стається тому, що працівник почувається розгублено і намагається догодити усім керівникам

Цінність організаційної структури полягає у тому, що керівник матиме більше часу, який він зможе витратити на стратегічні завдання компанії.

Під час проходження практики у компанії, мені не змогли надати документи, в яких чітко розписано організаційну структуру або ж зображено це схематично. Проте було отримано штатний розпис компанії, що надало мені змогу дослідити документації, а на практиці зрозуміти ієрархію [Додаток А].

Очевидно, що на вершині ієрархії і є директор компанії, який також є власником підприємства. Директор займається в основному стратегічними питаннями щодо розвитку компанії, реструктуризацією відділів, розробкою корпоративної культури, безпосереднім керівництвом над керівниками відділів та системи управління мотивацією персоналу.

Нижче по ієрархії розміщене управління, до якого входить: директор фінансовий, головний інженер та заступник директора по кадрах і побуту.

Обов'язки керівників можна також виділити в кремлі підгрупи: здійснення основних посадових обов'язків; контроль якісного виконання роботи усім відділом; правильне делегування наказів керівництва; вчасний та якісний розподіл обов'язків між підлеглими; мотивація персоналу свого відділу.

Основні обов'язки детально прописані у посадових інструкціях, проте можна коротко описати, що кожен із керівників компанії виконує контроль над поточною роботою відділу, наприклад, директор фінансовий перевіряє та формує звітності, головний інженер виконує контроль над розробкою та реалізацією технічних планів компанії, заступник директора по кадрах і побуту очолює роботу кадрової політики.

Оскільки компанія займається ремонтно-монтажними роботами, то очевидно, що головному інженеру підпорядковується найбільша кількість працівників, саме тому у головного інженера є його заступник, що допомагає керувати усіма відділами, що підпорядковуються.

Аналіз компанії «Укрцемремонт плюс» за типологією Чарльза Ханді показав, що корпоративна культура відповідає «ролевій культурі» або ж «культура Аполлона». Дана корпоративна культура характеризується чітким розподілом функціональних обов'язків та спеціалізованих частин. Така організація праці притаманна для фабрик та заводів, оскільки для ефективного функціонування чіткий розподіл обов'язків необхідний.

Для компаній із такою корпоративною культурою притаманне чітке оформлення правил, нормативів, процедур та стандартів діяльності відповідно до яких і здійснюється робота персоналу. Особливістю такої культури є також можливість успішного функціонування у стабільному зовнішньому оточенні.

Компанії такого типу надають своїм працівникам відчуття безпеки та передбаченості. Саме тому при відборі нових кандидатів у компанії звертають увагу на такі якості як: тривожність, старанність, прагнення до стабільності тощо. Для компаній такого корпоративного типу характерна турбота про особисте життя персоналу, висока технічна компетентність, сильне адміністрування, а також непристосованість роботи у змінному середовищі [18].

Таким чином, діяльність компанії має вдало відпрацьована на практиці та загалом працівники знають кому вони підпорядковуються, проте відсутність сформованої організаційної структури доводить, що Укрцемремонт Плюс має

опрацювати даний момент та сформувати чітку організаційну структуру у компанії.

2.2. Визначення запасів фінансових ресурсів для фінансової мотивації у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

У випадку, коли працівник отримує високу оплату праці, то зазвичай він отримує не тільки відчуття власного задоволення базової потреби, а й відчуття гордості за свою приналежність до компанії із високооплачуваною роботою.

Збагачення компанії зазвичай має продовження у її диверсифікації, розширенні асортименту, виходу на нові ринки та інше. Тому працівники мають внутрішній мотив, тобто мотивацію, для вдосконалення життєдіяльності компанії.

Тому огляд фінансового стану є важливо провести у даному дослідженні для того, щоб зрозуміти поточний стан діяльності компанії Укрцемремонт Плюс.

Крім того, існує умовний поділ працівників відповідно до шкали спонукальних мотивів. На найнижчому рівні знаходиться персонал, який можна мотивувати лише за допомогою грошей. Для обґрунтування необхідності проведення оцінки фінансових ресурсів розглянемо більш детально шкалу спонукальних мотивів.



Рис. 2.1. Шкала спонукальних потреб

Джерело: складено автором на основі даних [19]

До найвищого рівня можна віднести працівників, що мають почуття обов'язку щодо виконання роботи, інакшими словами цілі конкретного працівника збігаються із цілями компанії. Такі працівники є надійними та найбільш цінними навіть, якщо вони не займають високі посади.

Наступна категорія працівників відносяться до рівня «особиста переконаність». Такі співробітники мають свої особисті цілі, які є інакшими від цілей компанії, проте їх виконання роботи завжди на високому рівні, незважаючи на тип компанії, на яку він працює. Труднощі із працівниками такого типу можуть виникнути у випадку реорганізації процесів у середині компанії. Якщо зміни будуть суперечити принципам такому типу працівників, то можливі складнощі у майбутній співпраці.

Далі розглянемо категорію «особиста вигода». Вважається, що таких працівників є найбільше. Вони працюють на певну компанію лише через вигоду, що отримують: бонуси, льготи, користування авто тощо). Персонал із такою шкалою спонукальних мотивів не має власних принципів. До того ж, такі працівники не мають мотивів як у ПО та ОП, їх необхідно додатково стимулювати.

На найнижчому рівні шкали спонукальних мотивів працівники категорії «гроші». Такий тип зустрічається рідко, оскільки це люди, що мають борги, кредити або що і терміново потребують коштів. Чисельність таких людей збільшується у часи кризи (на етапі дослідження наша держава перебуває у стані коронакризи). Тому важливо вміти опрацьовувати і такий тип людей [19].

Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів неможливе без дослідження основної фінансової звітності на наявність та визначення поточної ситуації із фінансовими ресурсами компанії, що можуть бути використані на стимулювання до праці певних працівників.

У даному пункті необхідно більш чітко визначити обмеженість наших ресурсів для фінансової мотивації персоналу. Очевидно, що у вдосконаленні

системи мотивації працівників буде акцент саме на нефінансові чинники мотивації, проте необхідно також визначити, які в нас наявні ресурси і чи можливо використовувати частину прибутку на формування бонусів та премій для персоналу, або ж визначити, що таких коштів немає і необхідно використовувати тільки нефінансову мотивацію.

Для цього було отримано звітність компанії за останні три роки. У аналізі необхідно дослідити, який потік є основним для джерел формування ресурсів компанії, наскільки стабільною є діяльність і відповідно чи можна вибудувати чітку довгострокову систему для управління системою мотивації підприємства.

Таблиця 2.1

Оцінка фінансового стану компанії Укрцемремонт Плюс

Назва коефіцієнту	Формула (р.=рядок балансу)	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Фінансової незалежності	$K_{фн} = p.1495/p.1900$	0,23	0,54	-0,34
Концентрації позикового капіталу	$K_{пк} = (p.1595 + p.1695)/p.1900$	0,77	0,46	1,34
Концентрації поточної заборгованості	$K_{пз} = p.1695/p.1300$	0,77	0,46	1,34
Фінансової стійкості	$K_{фс} = p.1495/(p.1595 + p.1695)$	0,31	1,17	-0,25
Забезпечення запасів власним капіталом	$K_{зз} = (p.1195 - p.1695)/p.1100$	24,42	252,39	-22,92

Джерело: складено автором на основі дослідження [Додатків Б, В, Г] та джерела [20]

На перший погляд складається наступне враження: 2018 рік був досить помірним, у 2019 році були хороші продажі та швидкий розвиток компанії, а у 2020 році компанія отримала великі збитки. Варто також розглянути кожен показник окремо та більш детально.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує наскільки компанія забезпечена власними коштами. Наше значення в обох роках вище коливається від -0,34 до 0,54. В першу чергу це показує високу нестабільність компанії.

Нормативне значення показника 0,4-0,6. У 2018 році компанія має значення показника 0,23, що свідчить про фінансову залежність, проте у 2019 році можна сказати, що показує ідеальне значення, оскільки лежить в середині нормативного 0,54. Натомість у 2020 році чітко проявляється негативний вплив пандемії та фінансова залежність компанії, показник нижче нуля -0,34.

Показник позикового капіталу також показує свою нестабільність. Знову ж таки значення у 2019 році лежить у межах 0,4-0,6, що є нормативним значення. Роки 2018 та 2020 показують, що позикового капіталу у компанії значно вище за норму.

Коефіцієнт поточної заборгованості надає нам зображення у тому, яка частина активів підприємства сформована за рахунок поточної заборгованості. Нормативним вважається цей показник, коли він менше 0,5, тоді фінансові ризики є невеликими.

Наші значення у 2018, 2019 та 2020 роках - 0,77; 0,46; 1,34 відповідно. Знову нормативне значення лише у 2019 році, і критичне значення у 2020 році. Необхідно терміново знижувати рівень заборгованості.

Нормативне значення показника фінансової стійкості 0,7-0,9.

У даному випадку жодний із проаналізованих років не має нормативного значення, а у 2020 році показник критично занижений. Фінансова стійкість на даному етапі функціонування надзвичайно низька.

Показник забезпеченості запасів власним капіталом характеризує суму власного оборотного капіталу на одиницю запасів.

Рекомендоване значення вище одного у нашому випадку динаміка показника надзвичайно висока, якщо у 2019 році значення було приголомшливо хороше, то у 2020 році знизилося майже на 275 одиниць, що показує провал 2020 року [20].

Оцінка компанії Укрцемремонт Плюс по коефіцієнтах автономії та
забезпечення боргів

Назва коефіцієнту	Формула	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт автономії (к) обчислюється діленням власного капіталу на підсумок балансу підприємства	$k_a = K_B / K_6$	0,23	0,54	-0,34
Коефіцієнт забезпечення боргів ($k_{зб}$) є модифікацією першого коефіцієнту та означає співвідношення власного та залученого капіталу	$k_{зб} = K_B / K_3$	0,31	1,17	-0,25

Джерело: складено автором на основі дослідження [Додатків Б, В, Г] та джерела [21]

Якщо $k_a < 0,5$, то існує досить великий ризик несплати боргів. Збільшення коефіцієнту автономії на підприємстві забезпечує вищий рівень його незалежності, що зменшує ризик порушення фінансової стійкості на компанії. Таким чином, у 2018 та 2020 роках прослідковується високий ризик не сплати боргів, зараз ситуацію необхідно терміново змінювати і сплачувати борги, тому очевидно, що коштів на фінансову мотивацію на даному етапі дійсно немає.

Щодо коефіцієнту забезпечення боргів допустимою вважається ситуація коли $k_{зб} \geq 1$. Знову ж таки 2019 рік показує хороші результати і показник 2020 року доводить, що пандемія дуже негативно вплинула на компанію [21].

Таким чином, аналіз основних фінансових показників зобразив наступну ситуацію. У 2018 році у компанії Укрцемремонт Плюс була відносно складна фінансова ситуація, із якою вдало вийшли у 2019 році і показали нормативні значення майже по усіх показниках, що свідчить про хороші об'єми продажів та хорошу вмотивованість персоналу у попередньому році. Проте підприємство виявилось не стійке і отримало надзвичайні збитки протягом коронакризи.

Відповідно до фінансової звітності на даному етапі компанія дійсно не може здійснювати фінансову мотивацію працівників. Саме тому у наступному підпункті ми розглянемо, які методи мотивації використовує компанія на даному етапі та проаналізуємо їх доцільність.

Для більш детального аналізу та визначення чи є на даний момент у компанії можливість фінансово стимулювати персонал необхідно проаналізувати баланс 2020 року по відповідних критеріях. Отож оглянемо основні пункти балансу, що допоможуть нам зрозуміти ситуацію.

Найперше, на що необхідно звернути увагу – це чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), оскільки це основний критерій від якого підприємство отримує прибуток. За останній рік значення зменшилося з 67748,8 тисяч до 41939,2 тисяч. Тобто дохід зменшився більше ніж на 25 мільйонів.

Далі необхідно звернути увагу на витрати, які протягом року майже не змінилися. У попередньому році 55 257,2 тисяч, а на кінець 2020 року - 54 861,7 тисяч. Таким чином, видно, що витрати залишилися на тому ж самому рівні.

Ще одне негативний момент у 2020 році – це збільшення боргів від 8 921,3 до 12 901,5 тисяч, які очевидно, що на кінець року компанія не мала можливості покрити відповідно до показників витрат та доходів.

Неспроможність покриття боргів підтверджується також першим розділом пасиву, а саме сумою власного капіталу. Якщо на початок року компанія мала 10 453,7 тисяч, то на кінець року отримано збиток у розмірі 3 256,7 тисяч.

Крім того, варто також звернути увагу й на те, що у компанії на кінець 2020 року майже немає дебіторської заборгованості, це означає, що не було додаткового потоку коштів. На кінець року сума дебіторської заборгованості 2 462,4 тисяч.

Позитивним моментом для компанії протягом 2020 року можна виділити незначне збільшенні грошових коштів на їх еквівалентів відповідно до показників балансу, і таким чином на кінець року компанія мала 2 342,8 тисяч у розпорядженні.

Підсумовуючи дослідження на наявність фінансів для стимулювання праці персоналу компанії Укрцемремонт Плюс, можна зробити висновок, що у аналізований момент часу наявна висока заборгованість, тому можна дозволити виділення невеликої частини коштів лише із грошових коштів на їх еквівалентів відповідно до показників балансу на стимулювання праці персоналу категорії «гроші» по шкалі спонукальних мотивів. Варто виділити також те, що компанія виявилася дуже нестійкою до усіх процесів, що були зумовлені коронавірусом і потерпіла значних збитків. Саме тому зараз необхідно зробити акцент саме на нематеріальному стимулюванні праці персоналу, вдосконаленні системи управління мотивацією на довгострокову перспективу та піднятті персоналу по шкалі спонукальних мотивів.

2.3. Оцінка та визначення основних методів управління мотивацією у компанії «Укрцемремонт Плюс»

Вдосконалення системи мотивації персоналу на будь-якому підприємстві не можливе без оцінювання та детального аналізу поточної ситуації. У цій частині роботи буде описаний метод опитування працівників, що був зорієнтований на аналіз поточної вмотивованості персоналу, а також визначення головних чинників, що впливають на мотивацію працівників. Крім того, для ефективного аналізу необхідно провести порівняння із поточними методами мотивації, що використовує управління компанії.

Підготовкою даного дослідження було створення анкети, що мала назву «Анкета для визначення основних чинників мотивації персоналу». Опитування було проведене у електронній формі. Анкета була розповсюджена у компанії «Укрцемремонт Плюс» під час проходження практики, що дало можливість зібрати якісну вибірку із 56 респондентів.

До того ж, перед дослідженням було зібрано та проаналізовано поточну документацію щодо підвищення мотивації персоналу, відповідно у даній частині

роботи відбудеться порівняння поточних способів стимулювання праці персоналу, а також бажань та очікувань працівників щодо методів мотивації.

Таким чином, було отримано наступну документацію щодо управління системою мотивації персоналу: положення про відрядження, наказ про оплату праці, договір про надання фінансової допомоги (позики), наказ про нарахування премії.

Для того, щоб зрозуміти як саме документ може впливати на мотивацію працівників необхідно більш детально розібрати суть кожного з них.

Положення про відрядження описує можливість отримання добових на відрядження, а саме встановлено видавати на відрядження 0,1 розмір мінімальної заробітної плати на добу. У компанії працівники часто відправляються у відрядження, тому хороші умови у цьому контексті дуже важливі для персоналу [Додаток Г].

Наказ про оплату праці включає у себе детальну регламентацію виплат працівникам, їх систему та умови оплати, а також, зокрема, положення про преміювання працівників, де встановлено джерела, розміри та порядок преміювання. Крім того, описано ситуації, у яких працівника може бути позбавлено премії [Додаток Д].

Договір про надання фінансової допомоги (позики) описує можливість кожного працівника взяти у підприємства безвідсотковий кредит на власні потреби [Додаток Е].

У наказі про нарахування премії перераховуються працівники та розміри їх премії, що є підтвердженням фінансового стимулювання [Додаток Є].

Детальний огляд документів буде зроблений у процесі порівняння бажань та очікувань персоналу, що показали результати анкетування та відповідних документів, що існують у компанії. Огляд результатів анкетування, що було пройдено 56 працівниками компанії «Укрцемремонт Плюс» представлено нижче.



Рис. 2.2. Питання із анкетування щодо оцінки працівників по статевому розподілу

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»



Рис. 2.3. Питання із анкетування щодо оцінки задоволеності персоналу роботою

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Анкетування пройшли 64,3% чоловіків та 35,7% жінок. Таким чином, по аналізу проявляється значна перевага працівників чоловічої статі у компанії.

Наступне запитання показало цікавий результат. Найбільша кількість працівників відповіли, що ймовірно вони загалом задоволені роботою, проте мають сумніви. Це означає, що як мінімум одна із потреб працівників в основному не задоволена. Крім того, приблизно 25% відповіли що вони не задоволені, або ймовірніше незадоволені роботою, що готує також про їх невмотивованість до роботи.

Анкетування також показує, що основна частина працівників затримуються в компанії на довго. Про це свідчать відповіді на запитання від персоналу щодо тривалості їх роботи у компанії Укрцемремонт Плюс. Це було відкрите питання, на яке необхідно було самостійно відповісти.

В основному час роботи працівників у компанії від 10 років. Невисока плинність кадрів говорить про те, що загалом персонал задоволений місцем роботи.



Рис. 2.4. Питання із анкетування щодо визначення найбільш впливових чинників мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Деякі діаграми були перенесені та створені вручну, оскільки програма Google forms переносила інформацію неналежним чином.

Остання діаграма надає нам показові значення причини продовження роботи працівників у аналізованій компанії.

В основному, виділяється три причини: хороші відносини у колективі, відчуття стабільності та страх бути неприйнятним на інше місце роботи. Таким чином, прослідковується важливість стабільної роботи у компанії для працівників.

Керівництву важливо надавати працівникам відчуття постійності, проте і не підкріплювати це стовідсотковими гарантіями, для того, щоб не втрачалась ефективність їх роботи.

Про важливість відчуття стабільності для працівників також пише видання Harvard Business Review Home. Стаття має назву «Якщо хочеш найняти на роботу нового працівника, запропонуй йому стабільність».

У наш час дуже складно поєднати стабільність та інноваційність компанії, проте працівникам варто донести думку про те, що компанія планує розвиватися, вкладати у свій розвиток та розвиток персоналу.

Психологи у даному аспекті радять використовувати правило “HERO”, щоб донести працівникам стабільність. Дане правило полягає у наступних факторах:

1. Hope – що у перекладі означає «надія», тобто віра у легке та швидке досягання цілей за допомогою наполегливості.
2. Efficacy – у перекладі із англійської «ефективність», впевненість у тому, що у випадку, коли будуть докладені зусилля – можна досягти будь-якого результату.
3. Resilience – перекладається як «стійкість» і зображує можливість протистояти проблемам, що трапляються на шляху діяльності.
4. Optimism – у перекладі «оптимізм». Необхідно показувати працівникам, що у майбутньому прогнозі зростання компанії може бути колосальним.

Таким чином, будь-яке підприємство може мати одночасно і інноваційний розвиток, і стабільність, а також правильно донести це до своїх працівників [22].

Розглянемо наступне питання щодо розвитку працівників на робочому місці.

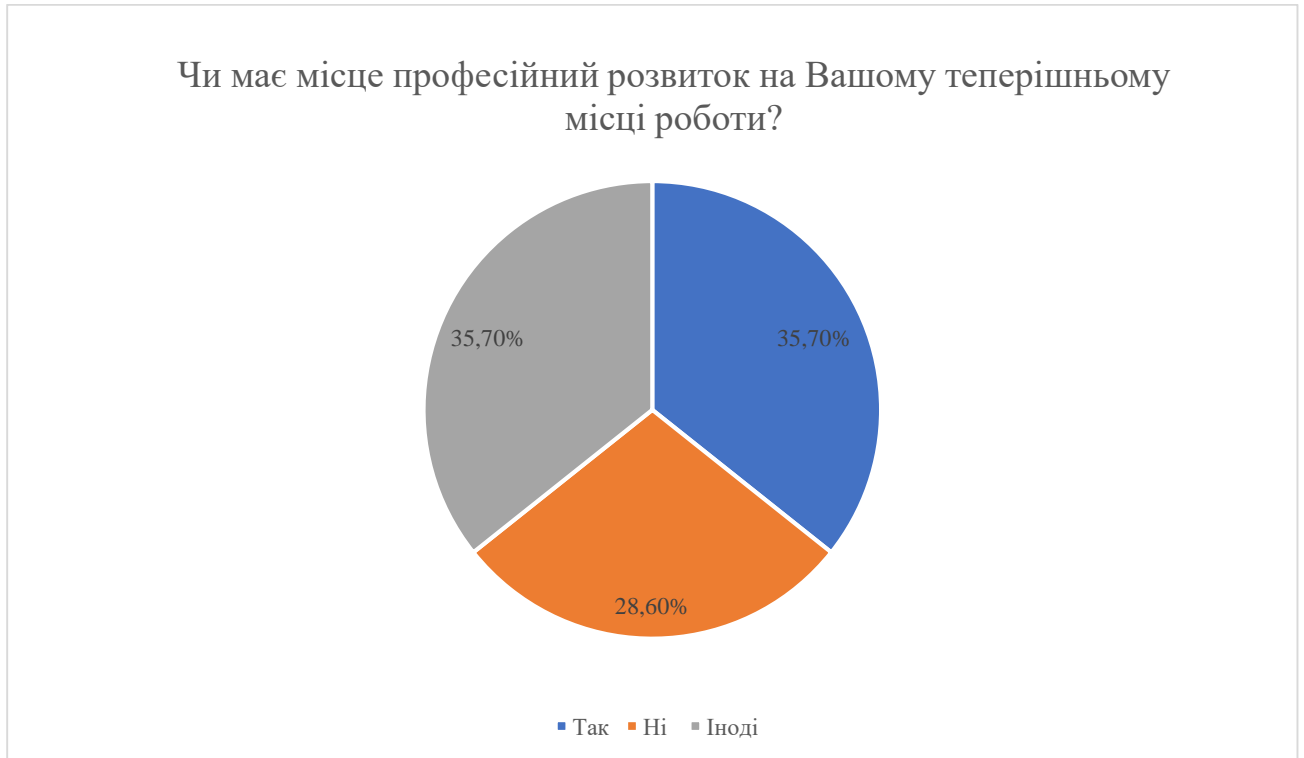


Рис. 2.5. Питання із анкетування щодо оцінки наявності професійного розвитку у компанії

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцементремонт Плюс»

Думка про професійний розвиток розділилася майже на три рівні частини: працівники, що відзначили, що розвиваються на робочому місці, працівники, що не розвиваються й ті, що вказали, що іноді мають професійний розвиток на робочому місці.

Таким чином, можна стверджувати, що основна частина персоналу, в основному, не мають розвитку на робочому місці. Проте розвиток персоналу на робочому місці, а також додаткове підвищення кваліфікації є вигідним і для керівництва, і для працівників, оскільки підвищуючи кваліфікацію, збільшується

ефективність роботи, і відповідно і обсяги реалізації, що допомагають підвищити прибуток.

Працівники ж відповідно отримують додаткові знання та стають кращими професіоналами своєї діяльності.

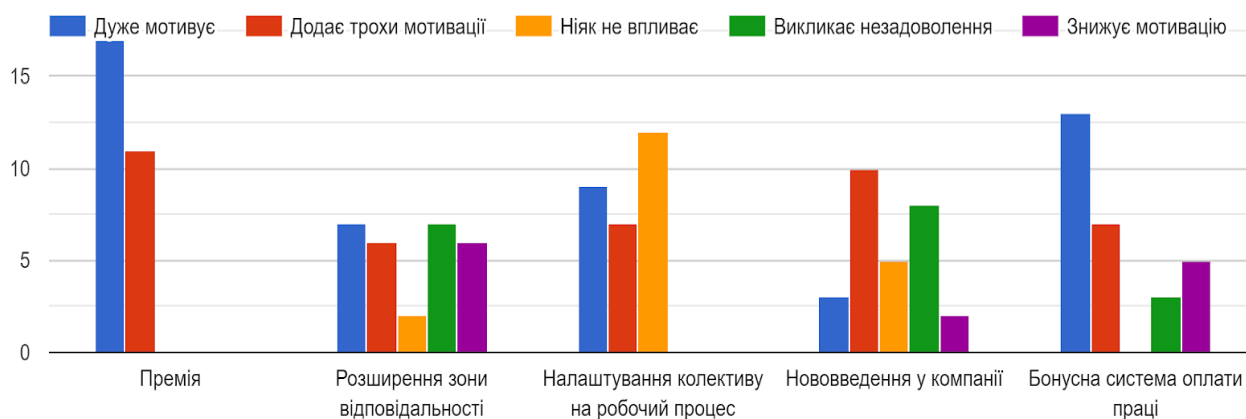


Рис. 2.6. Питання із анкетування щодо визначення суб'єктивної оцінки працівниками впливових чинників мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Питання оцінки найсильніших факторах мотивації є основним для нашого аналізу. Відразу впадає у вічі оцінка премії працівниками, усі відзначили, що такий чинник або дуже мотивує, або додає мотивацію.

Найцікавіше працівники оцінили фактор розширення зони відповідальності, оскільки на рівні частини такий чинник впливатиме згубно, а на інших навпаки.

Важливо також відмітити, що дану анкету проходили як працівники, що займають керівні посади, так і звичайні робітники заводу на верстатах. Тому можна зробити припущення, що такий чинник буде ефективним для частини колективу, а саме тих у кого незадоволена потреба поваги, саморозкритті. Розширення зони відповідальності можна застосовувати індивідуально, це

дозволить працівникам відчувати свою значимість та відчувати повагу від колективу та власне саморозкриття.

До того ж, позитивне ставлення працівників до бонусної системи оплати праці можна використати із користю для компанії. Бонусна система нарахування заробітної плати працівникам може значно підняти стимуляцію до ефективного виконання усіх поставлених задач, оскільки за такої системи оплата нараховується не за час, що провів працівник на робочому місці (тобто не щомісячна оплата), а за ті завдання, що він виконав.

Таким чином, продуктивність праці значно зростає, якщо персонал знатиме, що від цього залежить оплата їх праці. Проте варто відзначити, що така система у довгостроковій перспективі даватиме стресовий стан для персоналу, і можливий відтік хороших працівників, тому таку систему варто переглядати щомісяця.



Рис. 2.7. Питання із анкетування щодо визначення чинників, які знижують мотивацію персоналу

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

У дослідженні також було визначено фактори, що викликають найбільше незадоволення від посади.

У даному випадку виділяються наступні фактори: розташування місця роботи, одноманітність діяльності та великий обсяг роботи. Також виділяється відсутність умов для кар'єрного зростання у компанії.

Компанія розташована у місці Здолбунів, а деякі працівники добираються із міста Рівного до місця роботи. Очевидно, що така дорога для жителів невеликих міст може бути складною та навіть викликати стресовість. Для вирішення даної проблеми компанія може сформувати розвозки по місцю проживання. Така можливість позитивно впливала на імідж керівника та вмотивованість працівників до роботи.



Рис. 2.8. Питання із анкетування щодо ставлення працівників до оплати їх праці

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Опитування щодо розміру заробітної плати показало, що 26 опитаних працівників, що становить 46,4% вказали на те, що вважають свій розмір оплати праці справедливою, а інші 30 опитаних, що становить 53,6% відзначають те, що їх розмір оплати праці не відповідає тому на що вони заслуговують.

Аналіз документації показує, що керівництво нараховує премію щомісяця, таким чином отриману суму винагороди працівники не сприймають як частину заробітної плати, проте завжди на неї розраховують. У даному випадку компанії варто включити середній щомісячний розмір премії до заробітної плати працівників, а нарахування винагороди здійснювати щороку, аби можна було дійсно оцінити роботу працівника протягом року.



Рис. 2.9. Питання із анкетування для дослідження занепокоєності персоналу щодо втрати роботи

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Дане питання допомагає нам підтвердити той факт, що частина працівників все ж мають занепокоєння із перспективою втрати роботи. Частина працівників, що складає 50% опитаних вказали, що вони більше схвильовані із перспективою втрати роботи. Це означає їх не впевненість у завтрашньому дні. Варто також відзначити, що така стурбованість у працівників є дуже поширеним фактором, це підтверджує дослідження від Bloomberg. Статистика стверджує, що 57% працівників світу стурбовані втратою роботи [23]. До того ж, очевидним є той факт, що стурбованість працівників із приводу втрати роботи тільки

збільшується із появою коронакризи. У нашій державі звільнений працівник нічим не захищений, і немає гарантії, що буде знайдена інша робота, оскільки дуже багато компаній зараз зменшують свій штат. Для підвищення відчуття впевненості і керівників, і працівників можна підписувати контракти співпраці на необхідні терміни із можливістю пролонгації. Таким чином, працівник буде впевнений, що він зберігає своє робоче місце, а керівник може розраховувати на його працю. Можна сказати, що компанія частково використовує такий процес надаючи працівникам позики [Додаток Е]. Така практика надає можливість працівникам відчувати стабільність та підтримку компанії, а керівництво може бути впевнене, що працівник не збирається покидати компанію. Проте надання позик не можна здійснити відразу для усіх працівників, оскільки це буде невигідно та збитково, тому все ж варто розглянути можливість підписання контрактів із працівниками, що цього бажають. У випадку, якщо керівник хоче надати таку можливість вибірково – можна звертатися до працівників у індивідуальному режимі, що тільки підвищить їх відчуття важливості. Проте відповідно до результатів даного питання хочеться також відзначити той факт, що жоден із працівників не відзначив, що перспектива втрати робочого місця переслідує постійно, тому можна стверджувати, що загалом підприємство надає певний рівень впевненості та стабільності для працівників.

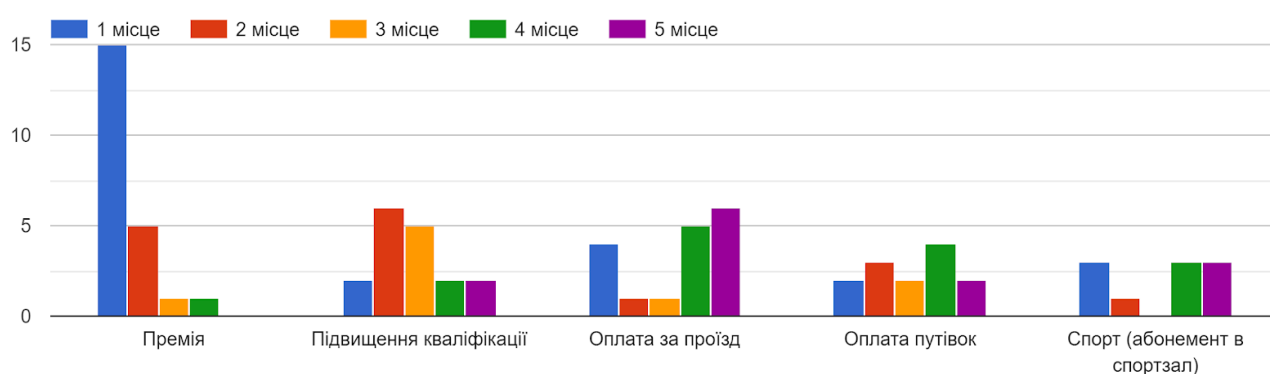


Рис. 2.10. Питання із анкетування для дослідження найбільш впливових та найменш впливових чинників

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Також у анкеті необхідно було проранжувати описані на рисунку фактори. Очевидно, що найбільша кількість працівників премію поставили на перше місце. Це також може свідчити про те, що працівники, в основному не задоволені оплатою праці.

Також для значної частини на першому місці стоїть можливість проїзду за рахунок компанії. Описуючи цей чинник цікаво є й те, що велика частина працівників поставили його на останнє місце. Це може означати те, що працівники, що безпосередньо проживають у Здолбунові не потребують розвозки/оплати за проїзд від компанії, а працівники, що живуть у Рівному навпаки вважають цей фактор основним.

У даному питанні також варто виділити й фактор підвищення кваліфікації, велика частини працівників поставили його на друге місце, що підтверджує його важливість. Щодо оплати путівок та спорту для працівників, то на даному етапі ці чинники мотивації можна пропустити враховуючи обмеженість бюджету та незначну важливість для працівників.

Аналізуючи діяльність компанії не було знайдено документації, наказів тощо, що могли б сприяти підвищенню кваліфікації працівників. Компанії варто звернути на це увагу, оскільки у персоналу існує така потреба, а з огляду на невисоку плинність кадрів у компанії, можна значно підвищити професійний рівень своїх працівників та покращити бренд роботодавця.

З-поміж документації щодо підвищення мотивації персоналу також є положення про відрядження, у якому йдеться про те, що з огляду на специфіку роботи працівники часто бувають у відрядження, а також протягом відрядження отримують високі доплати на добові витрати. На відрядження по Україні 0,1 розмір від мінімальної заробітної плати, а закордоном – 80 євро [Додаток Г].

Результат опитування показує, що працівники не настільки оцінюють оплату проїзду та путівок, як, наприклад, премії та підвищення кваліфікації. Тому фінансовому директору варто переглянути можливість, наприклад,

відкриття/відвідування курсів за рахунок зменшення добових витрат на відрядження.



Рис. 2.11. Питання із анкетування для дослідження ефективних способів морального стимулювання

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Дослідження найважливіших факторів морального стимулювання праці показало, що кожен із факторів може мати хороший позитивний вплив, проте особливе значення працівники надають для наступних факторів: повага від колег, похвала від керівника та відчуття значимості виконаної роботи.

Для того, щоб підіймати мотивацію до роботи у працівників керівнику варто звернути увагу на те, як у якості винагороди можна підняти повагу колег до працівника. До того ж, важливість похвали від керівника для працівників говорить про те, що керівник має хорошу репутацію і персонал його поважає.

Фактор відчуття значимості виконаної роботи показує те, що персонал готовий і хоче вкладати у розбудову компанії, варто лише підкреслювати

важливість їх роботи. Крім того, варто зазначити, що переважають чинники, що закриватимуть потребу поваги та самореалізації. Це означає, що більшість працівників підприємства мають ці незадоволені потреби. Керівництво може із цим вдало попрацювати.

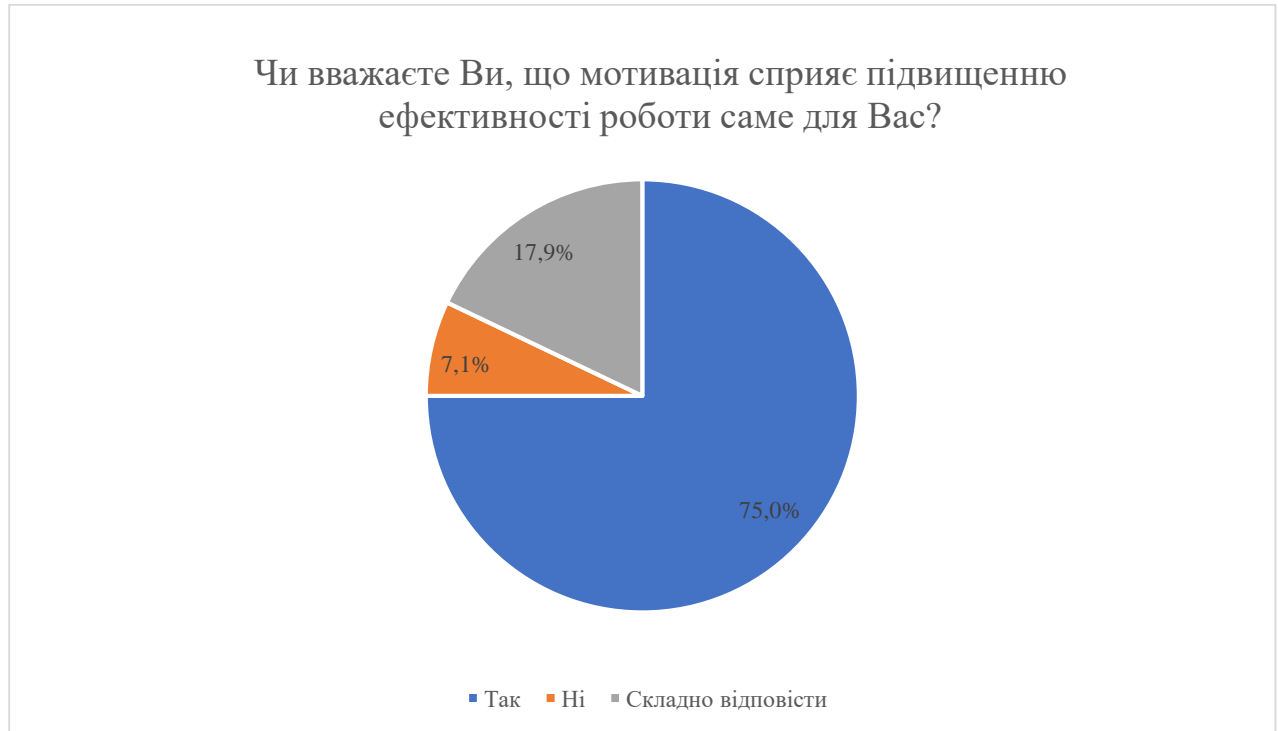


Рис. 2.12. Питання із анкетування для оцінки ставлення персоналу до мотиваційної системи компанії

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування у компанії ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Останнє питання мало на меті більше проаналізувати чи зіштовхувалися працівники узагалі із ефективною мотиваційною системою, оскільки вдалий підхід до покращення вмотивованості працівників завжди буде сприяти підвищенню ефективності роботи для будь-якого працівника. Очевидно, що найбільша частина відповіли позитивно на поставлене запитання, проте частина респондентів вважають, що мотивація не сприяє підвищенню їх ефективності. Це може означати, що керівник ніколи не застосовував жодного ефективного методу для підняття мотивації працівника, або ж робив це настільки вдало, що працівник це і не помітив.

Отже, аналіз результатів анкетування та документації щодо підвищення мотивації персоналу показав, що персонал загалом позитивно налаштований до ефективної роботи у компанії, проте існують розбіжності із поточною системою мотивації та бажаннями і очікуваннями працівників. Тому необхідно адаптувати дану систему управління мотивацією під працівників, що також дозволить зменшити витрати на мотивування персоналу.

2.4. Дослідження досвіду мотивації працівників у провідних компаніях світу

Система управління мотивацією на кожному підприємстві має бути розроблена під потреби свого персоналу, проте аналіз методів, що використовують успішні компанії надасть поштовх на нові, креативні та діючі ідеї. Таким чином, для дослідження системи управління мотивацією було обрано компанії: Google, Apple, Nestle, Ford. Такий підбір здійснено на основі того, що вважається, що саме у них працює найбільш вмотивований персонал.

Розпочнемо із аналізу мотиваційної системи у компанії Google. Специфіка даної компанії у тому, що від співробітників вимагається не тільки ефективність, а й креативність. Саме тому перед керівниками компанії стояло складне завдання – підвищувати ефективність виконання роботи персоналом при тому підтримуючи рівень креативності.

Варто також звернути увагу, що інноваційні рішення та ідеї не можуть бути сплановані, у даному випадку можна або сподіватися на те, що працівники будуть давати такі рішення, а можна створити умови, у яких значно підвищується креативність людини.

Таким чином, Google знайшли рішення у веселій, вільній та навіть грайливій атмосфері робочого місця.

Google створили власну філософію – не обмежуватися тільки роботою. Компанія пропонує безліч можливостей, що допомагають відволіктися від роботи на робочому місці: віртуальне скалолазання, боулінг, пляжний волейбол.

Крім того, часто влаштовуються тематичні дні, наприклад, піжамна вечірка або тематична вечірка на Хеллоувін.

До того ж, компанія забирає на себе усі побутові турботи працівників. У офісі є хімчистка, автомийка, ремонтна станція для велосипедів, заправка, кімната для прання, спорт зали, послуги краси та інше.

Компанія надає можливість безкоштовно снідати та обідати, також має штатного лікаря, до якого можуть звертатися усі співробітники. Ще одна цікава частина системи мотивації у Google є те, що компанія підтримує своїх співробітників, якщо у них з'являються діти [24].

Таким чином, система мотивації управління персоналом дозволяє втримати найбільш кваліфікований персонал, що владатиме у компанію та її розвиток свої вміння та навички.

Укрцемремонт Плюс також варто додати креативності та розважливості у робочий простір персоналу, оскільки у анкетуванні більша частина персоналу виділили монотонність та одноманітність їх роботи. Щодо побутових послуг від компанії, поки що варто втриматися, оскільки це вимагає великих вкладень, яких зараз немає у компанії.

Оглянемо також систему мотивації працівників у компанії Apple. Вивчаючи історію створення компанії від самого початку можна зрозуміти, що співзасновник компанії

Стів Джобс мав справжній талант в управлінні мотивацією працівників. Він зумів створити лідера інноваційних технологій починаючи свою діяльність у батьковому гаражі.

Із самого початку до команди набирали ентузіастів та однодумців, у яких була спільна мета – створення комп'ютера, який будуть хотіти усі.

Уже сучасна система управління мотивацією у компанії, де працюють тисячі працівників у основі має теорію потреб Маслоу.

Найперше Apple задовольняють базову потребу – фізіологічну. У компанії встановлена середня заробітна платня 108 483 долари на рік, що безперечно дозволяють прожити на достойному рівні. Також Apple опрацьовує й потребу

безпеки своїх працівників. У компанії розроблені стандарти безпеки праці, покращення робочого місця, підтримку соціальних мереж та міжособистісних відносин у колективі.

Задля ефективної мотивації персоналу недостатньо мотивувати нижніми рівнями ієрархії потреб, важливо працювати також із потребами вищого рівня. Саме тому Apple опрацьовують потребу у повазі у свого персоналу, наприклад, кожен співробітник може отримати безкоштовний iPhone. Компанія отримає вигоду після того, як працівник бачить результат своїх зусиль і відповідно починає працювати ще ефективніше.

Важливо також відзначити, що Стів Джобс вміло створив місію компанії та зміг донести її до своїх працівників - «створення телефону без якого люди не зможуть вийти із дому». Таким чином, персонал чітко розумів мету їх роботи та прагнув її досягти [25].

Укрцемремоніт Плюс також може використовувати систему управління мотивацією персоналу як у Apple. Базова потреба задовольняється у вигляді оплати праці.

Потребу у повазі можна проробляти шляхом можливості отримання будь-якої послуги від компанії раз на рік.

До того ж, у даному контексті варто чітко сформулювати місію компанії та вдало донести її до колективу.

Важливо також дослідити систему управління мотивацією працівників у компанії Nestle, оскільки саме у Nestle розроблена потужна система нематеріальної мотивації.

Така система розроблена на п'яти головних принципах: say "thank you", with meaningful gift, put it in writing, give the career-development opportunities, endorse a healthy lifestyle, use the Foodservice Rewards as incentive, що зображені на наступному рисунку.



Рис. 2.13 Головні принципи системи управління мотивацією працівників у компанії Nestle

Джерело: складено автором на основі даних [26]

Перші два пункти обумовлюють те, що до своїх працівників необхідно ставитися із повагою та підвищувати їхнє відчуття значимості для колективу. Це можна зробити за допомогою похвали, що прописана або ж подарунком для співробітника. Подарунком може бути бонусні заохочення, можливості подорожей, подарункові картки та й навіть можливість у певні дні носити не уніформу, а звичайний одяг. Такі дії керівництва мотивують персонал до більш ефективного та якісного виконання роботи.

Третій принцип підтверджує важливість розвитку свого персоналу. Практика компанії говорить про те, що підвищуючи навички свого спілкування із клієнтами, персонал отримує більше хороших відгуків, а іноді й фінансову винагороду, що очевидно у впливає на подальше виконання роботи та поведінку працівника.

Четвертий пункт забезпечує формування здорового суспільства у компанії, що зменшує кількість лікарняних, підвищує ефективність, працездатність та зосередженість працівників. Правильно встановлений даний принцип формує

моду на здоровий спосіб життя у працівників, що позитивно впливає на кожного, хто дотичний до компанії.

Останній принцип є особливістю компанії Nestle. Кожен працівник компанії може придбати собі за бали продукції Nestlé Professional різноманітну техніку, одяг, офісне обладнання. Це ще один додатковий спосіб мотивації та підтримки свого персоналу [26].

Проходження анкетування працівниками компанії Укрцемремонт Плюс доводить важливість для них поваги від керівництва та колег. Саме тому перші два принципи необхідно також використовувати у управлінні мотивацією. Для персоналу компанії дуже важливо відчувати значимість виконаних завдань.

Також варто оглянути мотиваційну систему управління у компанії Форд Мотор, яка була створена легендарним керівником Генрі Фордом.

На основі його керівництва та написах книг, було виведено поняття «фордизм», що мало у основі наступні принципи:

1. Висока оплата праці усіх співробітників та контроль якісного виконання роботи протягом усіх 48 годин на тиждень.
2. Забезпечити найвищу якість та чистоту машин, а також навчити людей поваги до оточуючих та, перш за все, до себе.

Система мотивації управління персоналом містила у собі наступні дії, що допомогли компанії Форд Моторс збільшувати ефективність роботи працівників:

1. Підняття мінімальної заробітної плати у 5 разів, що надало притік найбільш кваліфікованих та професійних кадрів.
2. Скорочення робочих годин на тиждень від 10 до 8 (у сьогоденні можна ж використовувати гнучкий графік роботи)
3. Стимуляція працівників до вкладання у компанію: купівля акцій, надання кредитів під %. Це надавало розуміння того, що працівник не збирається покидати компанію.
4. Зрівняння виплат для інвалідів та здорових людей, що підтримало інклюзивність.

5. Генрі Форд ввів медичне страхування, що надавало відчуття турботи для працівників від компанії.

6. Введення принципу поставок «точно в термін», що надало можливість не витратити кошти на складування товару [27].

Компанії Укрцемремонт Плюс варто звернути увагу на третій, п'ятий та шостий пункти. Використання таких порад від Генрі Форда могло б значно покращити ефективність.

Отже, дослідження основних принципів мотивації персоналу провідних компанії світу надало чітке розуміння, що Укрцемремонт Плюс має напрямків щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу. На прикладі успішного досвіду аналізованих компаній можна значно вдосконалити наявну систему управління мотивацією персоналу у компанії Укрцемремонт Плюс.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРЦЕМРЕМОНТ ПЛЮС»

3.1. Виявлення проблем як обґрунтування необхідності прийняття рішень

Дослідження компанії ТОВ Укрцемремонт Плюс за допомогою анкетування співробітників, аналізу фінансової документації, а також документації щодо підвищення мотивації персоналу виявило ряд проблем у системі управління мотивацією персоналу.

У даному пункті основним завданням є виокремлення найважливіших проблем у системі управління мотивацією персоналу та обґрунтування необхідності прийняття рішень за для позитивних змін та ефективного функціонування підприємства.

Аналіз дозволив виявити, що працівники аналізованого підприємства мають наступні потреби:

1. Можливості кар'єрного та професійного розвитку у компанії.
2. Отримання премій, що будуть чітко виділяться (на даному етапі преміювання є щомісяця і працівники сприймають премію як частину заробітної плати)
3. Зменшення кількості монотонної роботи.

Крім того, було оглянуто загальну систему управління мотивацією персоналу і виявлено декілька проблем, які знижують ефективність виконання роботи.

Основними прогалинами у системі управління мотивацією персоналу можна виділити відсутність зображених на рисунку елементів.

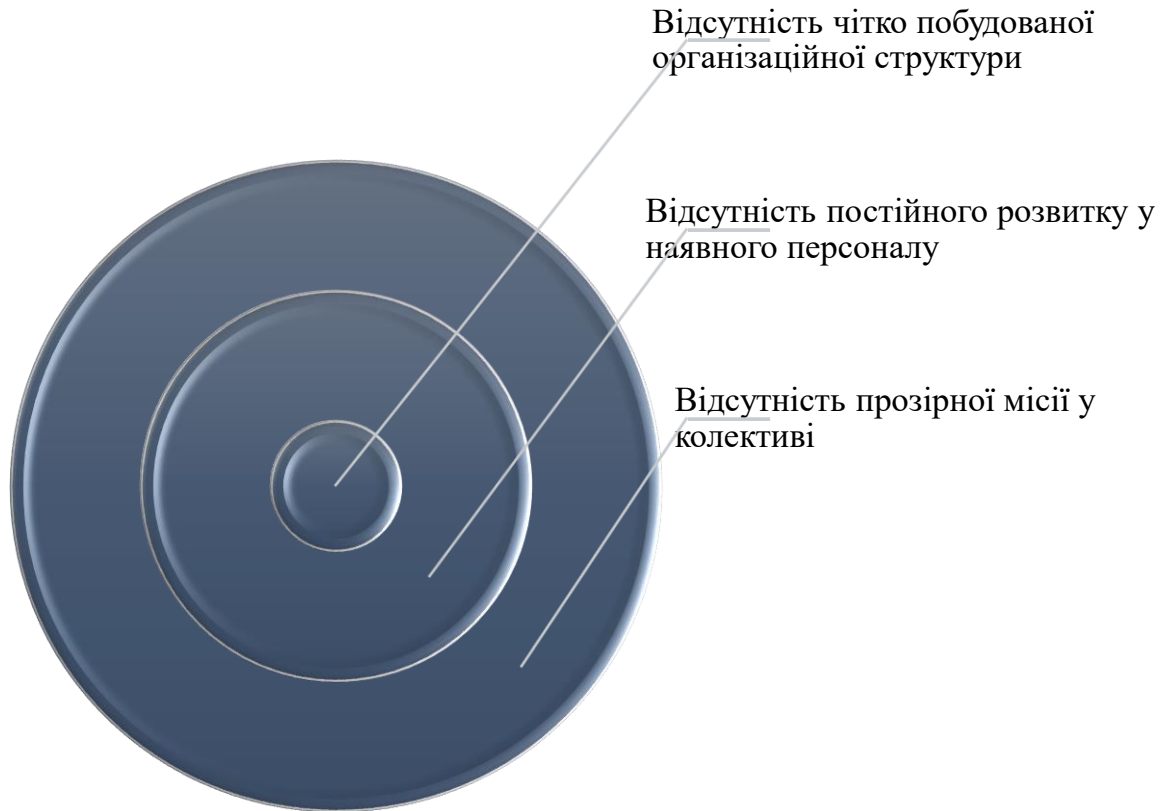


Рис. 3.1. Основні прогалини у системі управління мотивацією персоналу компанії Укрцемремонт Плюс

Джерело: складено автором на основі аналізу у другому розділі

Отже, розпочнемо із обґрунтування важливості прийняття рішень щодо описаних на рисунку проблем.

Найпершою проблемою компанії є відсутність чітко побудованої організаційної структури.

У випадку, коли ієрархія не зрозуміла, у кожного працівника може бути декілька безпосередніх керівників, якість та швидкість виконання завдання буде втрачатися.

Це стається тому, що працівник відчувається розгублено і намагається догодити усім керівникам.

Очевидно, що загальне завдання може й буде надаватися ними однаково, проте наявність деталей у вимогах кожного буде викликати у працівника відчуття незрозумілості та неоднозначності.

Тоді більше часу буде витрачатися на пошук правильної постановки завдання, а лише частина – на його безпосереднє виконання.

Тому чітка організаційна структура необхідна для кожної компанії для ефективного функціонування.

Другою проблемою, що варто розглянути для вдосконалення системи управління мотивацією персоналу є відсутність чіткої місії діяльності компанії.

Ефективність сформульованої місії директором компанії доводить приклад, проаналізований у другому розділі, а саме – діяльність компанії Apple та керування Стіва Джобса.

Стів Джобс вміло створив місію компанії та зміг донести її до своїх працівників - «створення телефону без якого люди не зможуть вийти із дому». Таким чином, персонал чітко розумів мету їх роботи та прагнув її досягти.

Кожен працівник вкладав значно більше сил у свою роботу, коли знав і розумів чого саме він і компанія мають досягти згодом.

У фільмі «Імперія соблазна», що дуже детально відображає біографію Стіва Джоба на початку кар'єри, змальовано наскільки багато сил та часу було приділено саме для відбору команди із однаковими цінностями, а також донесення до них місії діяльності майбутньої потужної компанії.

Відсутність сформульованої місії – це значна прогалина у системі управління мотивацією персоналу, оскільки працівники не можуть відчувати свою приналежність до компанії необхідним чином.

І третьою основною проблемою системи управління мотивацією персоналу є відсутність високої концентрації висококваліфікованих кадрів, в основному через те, що компанії не вкладає у розвиток свого персоналу.

Опитування довело важливість навчання працівників на робочому місці, що відразу дасть дві переваги для компанії.

Перша – це мотивація для працівників, та друге – підвищення кваліфікація кадрів. Завдяки цьому значно виросте ефективність, швидкість та якість роботи на усіх етапах виробництва.

Крім того, анкетування працівників компанії дозволило виділити основні їх потреби: можливості кар'єрного та професійного розвитку у компанії, безкоштовний проїзд до роботи, оскільки компанія знаходиться поза межами міста, отримання премій, що будуть чітко виділяться (на даному етапі преміювання є щомісяця і працівники сприймають премію як частину заробітної плати) та зменшення кількості монотонної роботи.

У процесі вдосконалення системи управління мотивації працівників важливо виділяти та розуміти потреби свого персоналу, оскільки правильне виставлення потреб дозволить грамотно збудувати систему управління мотивацією свого персоналу.

Про ієрархію потреб також писав А. Маслоу, що на практиці використовує компанія Apple знаючи потреби та їх рівень незадоволеності варто підібрати такі дії, що допомогти б задовольнити найважливіші потреби, для підняття мотивації працівників в цілому.

Отже, компанія Укрцемремонт Плюс має вдосконалити у системі управління мотивацією працівників організаційну структуру, систему навчання персоналу та формулювання місії, а також правильно задовольняти потреби персоналу для підвищення їх внутрішньої мотивації до роботи.

3.2 Вдосконалення організаційної структури компанії

Дослідження організаційної структури компанії Укрцемремонт Плюс зобразило необхідність побудови чіткої ієрархії. Необхідність наявності організаційної структури у компанії важко переоцінити. Тому її відсутність спричинює труднощі в управлінні усією мотиваційною системою у компанії Укрцемремонт Плюс.

Для цього було проведено дослідження документації, а саме штатного розпису компанії, а також відбувалося спостереження за функціональними обов'язками працівників компанії.

Побудова якісної організаційної структури вимагає досвіду та навиків. Саме тому для того, щоб побудувати організаційну структуру у обраній компанії, я звернулася до практики компанії Visotsky Consulting, що є компанією №1 у малому та середньому бізнесі по кількості впроваджених інструментів управління і допомагає рятувати компанії від банкрутства.

Власником є Олександр Висоцький, що допоміг численній кількості компаній удосконаленням/побудовою організаційної структури і вважає, що організаційна структура є найважливішою складовою успішного функціонування бізнесу.

Основні дії, що виконує група Visotsky Consulting для побудови організаційної структури:

1. Написати список співробітників, що необхідні компанії.
2. Виділити для кожного список задач, зону відповідальності та очікуваний результат роботи співробітника.
3. Передати відомості співробітникам та контролюйте виконання [28].

Компанія Укрцемремонт Плюс надала мені штатний розпис своїх співробітників. Обов'язки працівників виконуються відповідно до їх посади та посадової інструкції, які адаптовані під специфіку компанії [Додаток А].

До того ж, я мала змогу спостерігати за працівниками компанії протягом практики, що надало мені можливість більше детально дослідити їх обов'язки та ієрархію у колективі. Протягом практики автором було проаналізовану ієрархічну структуру компанії, що разом із документацією компанії надало розуміння щодо її повної ієрархічної структури.

Таким чином, після аналізу штатного розпису, вивчення обов'язків працівників на практиці та у документації автором було складено організаційну структуру компанії Укрцемремонт Плюс.

Організаційна структура представлена на рисунку 3.2.

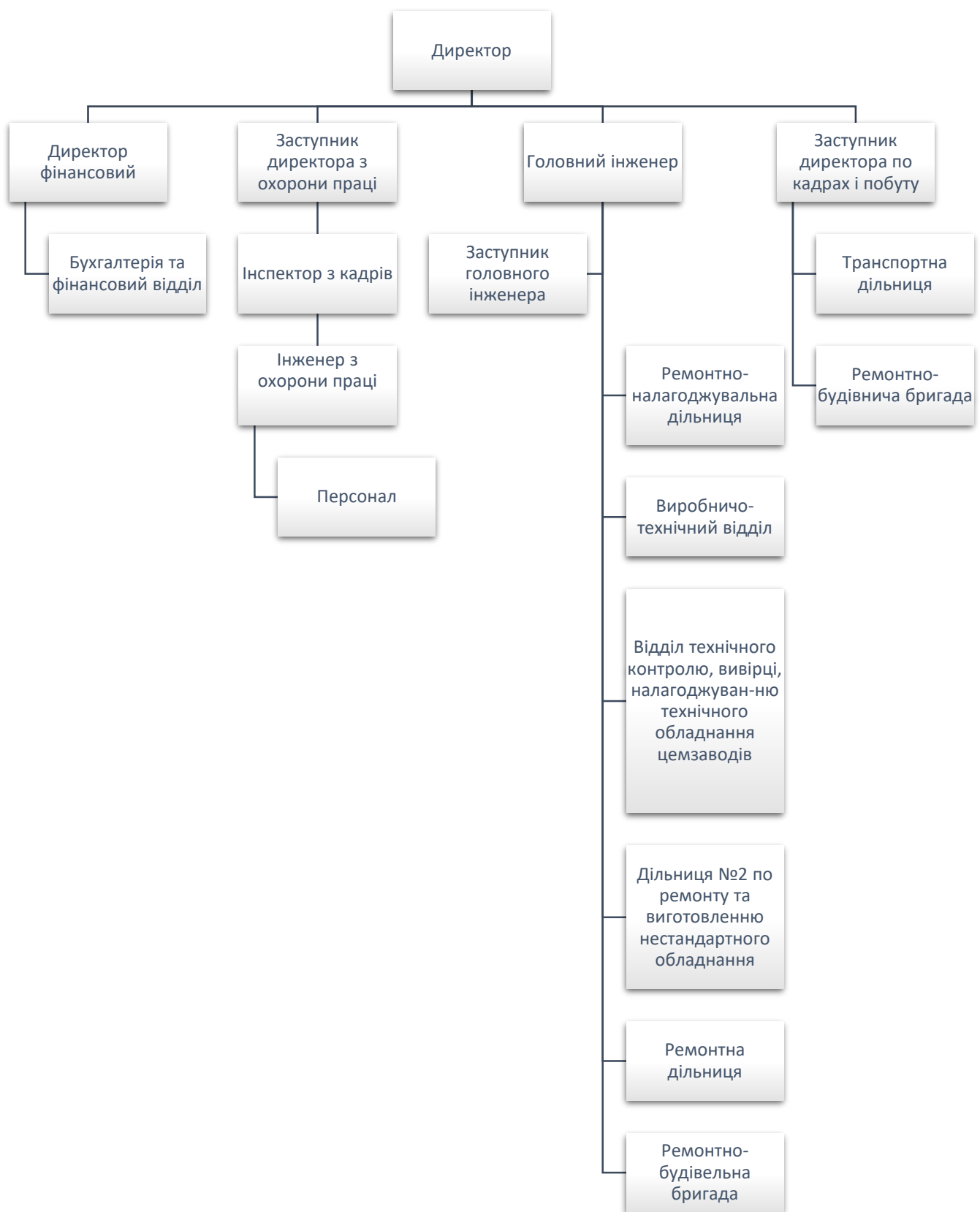


Рис. 3.2. Організаційна структура компанії ТОВ «Укрцремонт Плюс»
Джерело: складено автором на основі даних [Додаток А]

За допомогою організаційної схеми працівники будуть чітко розуміти, кому вони підпорядковуються та у разі відсутності керівника на підприємстві ефективність виконання роботи не буде знижуватися, оскільки кожен розуміє своє завдання та усвідомлює, що є не тільки керівник компанії, а й його безпосередні керівники.

До того ж, чітко описані завдання кожного працівника та їх посадові інструкції формують щодо щоденні цілі. Тобто важлива саме мета виконаної роботи, а не лише перебування працівника на робочому місці. Тому працівники розуміють, що їх робота протягом дня/тижня/місяця може бути легко перевірена і не дозволяють собі байдикувати на робочому місці.

У даному контексті важливо також додати ЦКП співробітників. У науковій роботі буде описано ЦКП відділів компанії Укрцемремонт Плюс.

Для початку розберемо саме поняття ЦКП. ЦКП – це цінний кінцевий продукт, тобто результат, що очікується від відділу, і за що співробітники відділу отримають заробітну плату. Важливість ЦКП полягає у тому, що надає чітке розуміння праці персоналу, у випадку, якщо працівник не знає свого ЦКП, то найімовірніше він не принесе компанії необхідного результату.

Опишемо ЦКП для кожного відділу компанії Укрцемремонт Плюс

Таблиця 3.1

ЦКП для кожного відділу компанії Укрцемремонт Плюс

Назва відділу	Цінний кінцевий продукт
Бухгалтерія та фінансовий відділ	Сформована фінансова звітність компанії, збережені фінансові ресурси та матеріальна база, вчасно сплачені податки та нарахована заробітна плата працівникам
Відділ охорони праці	Проведений інструктаж. Виконання вимог працівниками відповідно до законодавства з охорони праці
Транспортна дільниця	Вчасна та якісна доставки замовлень клієнтам
Ремонтно-будівнича бригада	Якісне та швидке виконання ремонтно-будівничих робіт відповідно до замовлень клієнта

Назва відділу	Цінний кінцевий продукт
Ремонтно-налагоджувальна дільниця	Професійний ремонт та технічне обслуговування наявного обладнання компанії для ремонтних робіт цементних заводів
Виробничо-технічний відділ	Забезпечення необхідною матеріальною базою
Відділ технічного контролю, вивірці, налагоджуванню технічного обладнання цемзаводів	Складений технічний проект відповідно до замовлень та специфікацій на виготовлення продукції та якісне виконання проекту
Дільниця №2 по ремонту та виготовленню нестандартного обладнання	Справне, якісне та вчасно вироблене нестандартне обладнання
Ремонтна дільниця	Якісний ремонт цементних заводів згідно з договорами замовника
Ремонтно-будівельна бригада	Ремонт обладнання для обслуговування замовлень

Джерело: складено автором на основі [29]

Важливо також кожному працівнику надати план організаційної структури. У такому випадку кожен працівник буде мати підвищене відчуття відповідальності, оскільки не лише він та його керівник знають його обов'язки, а й увесь колектив.

Дослідження «The Impact of Organization Structure on Productivity» доводить важливість наявності та вдосконалення організаційної структури. Важливим аргументом також є формування зручних та ефективних каналів комунікації між працівниками різних відділів, а також між рядовими працівниками та керівником компанії, що і забезпечує організаційна структура. Канали комунікації між відділами необхідні для швидкого прийняття рішення у нетиповій кризовій ситуації, а важливість зв'язку між рядовим працівником та керівником полягає найперше у ідеях, що директор може отримати. Оскільки звичайні працівники можуть знати рішення для покращення ефективності або ж економії у компанії через те, що вони щодня працюють із типовими процесами і найкраще вбачають недоліки усієї системи [30].

Отже, формування чіткої організаційної структури надасть кожному працівнику розуміння ієрархії та своїх обов'язків, що безумовно матиме позитивний вплив на підвищення ефективності виконання роботи у компанії, незважаючи на те присутній чи ні керівник.

3.3. Шляхи та можливості вдосконалення моделі мотивації в умовах обмеженості фінансових ресурсів

Мотивація працівника у компанії, як і у будь-якої людини може бути зовнішня або внутрішня. Рівень мотивації залежить від контексту та ситуації, у якій знаходиться особа, проте усі наші дії залежать від наших потреб [31].

Така модель поведінки зумовлена тим, що певні потреби завжди провокують на дії (поведінку), які задовольняють ці потреби, що у процесі можуть змінитися під впливом вчинених дій та отриманого фідбеку, тобто зворотного зв'язку (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Модель поведінки працівників

Джерело: складено автором на основі даних [31]

Зовнішня мотивація полягає у стимулюванні особи до певної дії, а внутрішня мотивація виникає, коли особа сама хоче бути залучена до дії відповідно до своїх внутрішніх потреб. Працівник може бути одночасно вмотивований і внутрішньо і зовнішньо, а може бути не вмотивований по одному з параметрів, або ж навпаки мати дуже високу мотивацію.

Тому для того, щоб створити вдалу систему управління мотивацією персоналу необхідно розуміти потребу працівників та правильно управляти такою інформацією. Для цього у науковій роботі на прикладі конкретного підприємства було проведене дослідження, а саме анкетування та вивчення сучасної системи мотивації, що дало змогу зрозуміти та виявити потреби та бажання працівників.

Працівники аналізованого підприємства мають наступні потреби: можливості розвитку, отримання премій, зменшення кількості монотонної роботи.

Саме тому одним із методів мотиваційного управління на даному підприємстві може бути інноваційний метод Scrum.

Scrum – це один із методів управління проектами. Його суть полягає у тому, що працівники поділяються на команди та розподіляють їхні завдання на окремі частини – спринти. Такі частини мають свої пріоритетності та виконуються у встановлений час. Зазвичай команди самі обирають час виконання (рекомендовано – до 4 тижнів) [32].

Цінність такого методу для аналізованої компанії полягає в тому, що нарахування оплати праці можна здійснювати після виконання спринтів, а також додаткові бонуси за перевиконання плану.

Крім того, це дозволить персоналу спробувати себе на робочих місцях інших працівників, тим самим підвищити свою кваліфікацію та прибрати монотонність роботи.

Таким чином, керівництво зможе задовольнити потреби свої працівників, а саме – отримання премії (перевиконання плану, або ж гарні показники керівництво завжди зможе фінансово заохочувати), зменшення кількості

монотонної роботи (персонал зможе за бажанням змінювати свою діяльність після виконання кожного спринту), а також підвищення кваліфікації (зміна робочої діяльності завжди розширює знання працівника).

Проте для деяких посад може бути складно використати на практиці метод управління Scrum, тому для таких працівників можна використати такий метод управління – навчання персоналу, тобто підвищення кваліфікації за допомогою тренінгів та семінарів.

Такий метод буде дуже вигідним для керівника, оскільки підвищення кваліфікації покращує професійний рівень персоналу та підвищує ефективність їхньої роботи. Працівники ж будуть відчувати свою важливість та розвиток на даному місці роботи [33].

Окрім використання інноваційного методу управління варто також звернути увагу і на підняття працівників по шкалі спонукальних потреб, яку було описано у другому розділі та розділено працівників на наступні групи:

1. Почуття обов'язку.
2. Особиста переконаність.
3. Особиста вигода.
4. Гроші.

Шкала спонукальних мотивів показує силу внутрішнього мотиву працівника: чим вище працівник знаходиться по шкалі, тим сильніший у нього внутрішній мотив.

Важливість підняття працівників по описаній шкалі важко переоцінити, оскільки найвища категорія працівників по шкалі спонукальних мотивів, тим ціннішим і надійнішим є працівник.

Тому виникає питання найбільш ефективного способу підняття персоналу по шкалі спонукальних мотивів.

Існує лише один дійсно ефективний спосіб підняття працівників по шкалі спонукальних мотивів – це просування місії компанії, надихання ідеєю роботи компанії, прояснювання користі, яку приносить компанія.

Під час роботи працівнику важливо розуміти до чого саме прагне компанія. Йому не обов'язково досягнути цієї місії, проте важливо розуміти значення виконаної роботи.

Просування місії необхідно робити через усі можливо канали комунікації, оскільки кожен працівник повинен не тільки розуміти, а й усвідомлювати місію компанії та поділяти її.



Рис. 3.4. Канали комунікації для просування місії компанії

Джерело: складено автором на основі даних [34]

На рисунку зображено приклади можливих каналів комунікації із персоналом щодо підвищення їх розуміння чіткої місії компанії.

Просування місії компанії у будь-якому випадку підвищить усвідомлення її працівниками та позитивно вплине на результати діяльності.

Протягом проходження практики та дослідження документації компанії автором не було знайдено навіть прописаної місії компанії. Це надзвичайно велика прогалина у системі управління мотивацією працівників.

Важливо створити місію, що буде надихати працівників. Для грамотного створення місії для компанії Укрцемремонт Плюс необхідно дослідити місії компаній, що досягли успіху у своїй діяльності.

Таблиця 3.2

Місії провідних компаній світу

Компанії	Місія
Amazon	Створити простір, в якому кожен може купити онлайн все, що забажає
Google	Зручно організувати всю інформацію в світі і зробити її доступною і корисною кожному
YouTube	Забезпечити швидкий і простий доступ до відео-контенту і надати можливість обмінюватися відео один з одним
Apple	Забезпечити студентів, педагогів, творчих професіоналів по всьому світу кращими персональними комп'ютерами завдяки використанню інноваційних рішень
Twitter	Миттєво з'єднувати людей всюди

Джерело: складено автором на основі [35]

У таблиці описані цілі компаній гігантів, що зуміли досягнути великої популярності серед користувачів. З огляду на таблицю можна виділити наступні питання, на які відповідає кожна місія, або ж які необхідно надати відповідь формуючи місію компанії:

1. Чому компанія існує?
2. Кому вона хоче допомогти?

3. Як вона має намір це зробити?

Відповідаючи на вищеописані запитання, формується ціль існування компанії, виділяється цільова аудиторія, а також описується коротко спосіб досягнення мети. Таке коротке і чітке формулювання допомагає працівникам розуміти цінності компанії, суть її існування та відповідальність за кожне їх завдання у компанії.

До того ж, важливо відмітити першу людину, що використала місію як засіб мотивації у колективі - Коносуке Мацусіта, який був CEO Matsushita Electric. Він вважав, що місія має включати: суспільне служіння, чесність та справедливість, колективна праця на загальне благо, постійне самовдосконалення.

Таким чином, місією компанії є чітко сформована коротка фраза, що доступно пояснює мету процвітання компанії із урахуванням її цінностей [35].

Для компанії Укрцемремонт Плюс можна сформулювати наступну місію: надання найбільш інноваційних ремонтно-монтажних робіт по усьому світу.

Наявність місії та її поширення у колективі допоможе організувати усіх працівників на досягнення однієї мети, що значно вплине на підвищення ефективності роботи компанії.

Компанії Укрцемремонт Плюс також дуже важливо системно підіймати професіоналізм свого персоналу. Анкетування працівників показало, що основна частина затримується на десять та більше років, а це означає, що свій розвиток персонал отримує лише на робочому місці.

Крім того, працівники відзначали монотонність їх роботи, що доводить необхідність покращення їх професійних навичок та просування їх по кар'єрних сходинках у компанії.

У сучасному світі є численна кількість методів та способів розвитку персоналу. У науковій роботі ми розглянемо деякі із них, що можуть значно вдосконалити систему управління мотивацією працівників компанії Укрцемремонт Плюс.

1. Навчання у подарунок

Навчання видається працівнику, що показав найкращі результати у якості заохочувального призу

2. Обирай сам

Компанія проводить різні тренінги, а кожен працівник обирає, на який йому варто піти сам

3. Гасимо пожежу

Після виділення проблеми компанія організовує навчання на конкретну необхідну тему

4. Зараз усі

Компанія проводить навчання на "модні" теми у суспільстві для загального розвитку колективу

5. Для користі справи

Систематичне навчання на підняття необхідного рівня кваліфікації працівників

Рис. 3.5. Основні методи розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі даних [37]

На рисунку зображені методи навчання персоналу, очевидно, що кожна компанія обирає свій спосіб розвитку персоналу, деякі навіть поєднують різні методи для найбільшої ефективності.

Якщо компанія все ж вирішує розпочинати навчання персоналу, то необхідно зробити наступні кроки:

1. Сформулювати стратегічні завдання.
2. Здійснити діагностику потреб навчання та виділити критерії оцінки.
3. Побудувати програму навчання.
4. Вибір провайдерів та наставників для навчання.

Описані вище кроки дозволять найлегшим чином впровадити навчання у колектив. Компанії важливо донести, що впровадження навчання імпонує її цінностям та зорієнтоване лише на підвищення кваліфікацій працівників та задля

їх розвитку, а також, що це не є перевіркою для персоналу. Легка та дружня атмосфера протягом навчання зможе надати найкращі результати.

Отже, варто звернути увагу на наступні рекомендації: впровадження SCRUM, системне навчання персоналу, а також формування та просування місії компанії задля підняття працівників по шкалі спонукальних потреб. Це дозволить покращити систему управління мотивацією працівників компанії та задовольнити основні потреби персоналу.

ВИСНОВКИ

Дослідження робіт науковців, а також аналіз наукової літератури надали можливість зробити концептуалізацію поняття мотивація. Мотивація – сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що дають стимул діяти та досягати поставлених цілей.

До того ж, було виділено основні фактори, що впливають на мотивацію працівників: своєчасна та справедлива заробітна плата, хороші міжособистісні відносини у колективі та можливості кар'єрного розвитку та зростання у колективі. Даний набір мотиваційних факторів є дуже важливим як і для працівників, так і для роботодавців, оскільки розвиток компанії напрямку залежить від ефективності роботи персоналу, тому керівникам варто більше уваги приділяти системі управління мотивацією персоналу у контексті виділених факторів впливу.

Наукова робота була розроблена на основі аналізу системи управління мотивацією працівників компанії Укрцемремонт Плюс. Оцінка поточної системи зобразила, що компанія має наступні документи щодо управління мотивацією працівників: положення про відрядження, наказ про оплату праці, договір про надання фінансової допомоги (позики), наказ про нарахування премії. Крім того, компанія не мала чітко побудованої ієрархічної структури, а також сформованої місії. Укрцемремонт Плюс рідко проводить корпоративи та не розвиває свій персонал.

Проведення анкетування у компанії серед працівників дозволило зрозуміти їх ставлення до системи управління мотивацією працівників та виділити їх основні потреби: можливості кар'єрного та професійного розвитку у компанії, отримання премій, що будуть чітко виділятися (на даному етапі преміювання є щомісяця і працівники сприймають премію як частину заробітної плати), зменшення кількості монотонної роботи. Загалом працівники поважають своїх керівників, добре відносяться до колективу, проте велика частина мають страх втратити роботу.

Аналіз системи управління мотивацією працівників та бази документації та практичних спостережень, а також проведення анкетування персоналу дозволити виділити наступні фактори, що необхідно покращити:

1. Відсутність організаційної структури.
2. Відсутність прозірної місії.
3. Відсутність системного навчання персоналу.

Таким чином було сформовано наступні рекомендації для компанії: впровадження SCRUM, системне навчання персоналу, а також формування та просування місії компанії задля підняття працівників по шкалі спонукальних потреб. Це дозволить покращити систему управління мотивацією працівників компанії та задовольнити основні потреби персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сметанюк О.А., Дельгадо Р., Хорхе Г. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності: навч. посіб., №86, Економічний простір – 2014, с. 87.
2. Словник іншомовних слів за редакцією члена-кореспондента АН УРСР О. С. Мельничука Київ —1974
3. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття., Вісник економіки транспорту і промисловості № 42, - 2013
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник— К. : КНЕУ, 2011. — 397, [3] с.
5. Dr. Ankur Jain , Dr Bhuwan Gupta and Dr. Meenakshi Bindal. A Study of Employee Motivation in Organization: International Journal of Engineering and Management Research Volume- 9, Issue- 6 (December 2019)
6. Frederick Herzberg. Motivation to Work, New Brunswick - 2017
7. Єрмоленко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. Менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656с. (с. 59-94)
8. Зарубина Е. В., Петрова Л. Н. Basic theory of motivation, - 2017
9. Кнышов А., Осипова М. Анализ теоретических основ мотивационной модели ожиданий Виктора Врума: Электронное издание «Научный журнал NovaUm.Ru». – 2017.
10. Аничин В.Л, Беловолова А.Г. Применение теории справедливости в практике управления персоналом: Современные проблемы экономики АПК и их решения. – 2019
11. Olga A. Koryakovtseva, Iuliia I. Doronina, Tatiana M. Panchenko Research of Category “Motivation” as a Basic Tool of Personnel Management: International Review of Management and Marketing. URL: www.econjournals.com
12. Назарова Г.В., Мартиненко І.О. Мотиваційні чинники формування системи професійного розвитку персоналу – 2017, с. 139

13. Hitka M., Kozubíková L., Potkány M. Education And Gender-Based Differences In Employee Motivation: Journal of Business Economics and Management. – 2018.
14. Employee Motivation Statistics and Trends. Brandongaille. 2017. – URL: <https://brandongaille.com/17-employee-motivation-statistics-and-trends>
15. Clodagh Bannigan. Whitepaper - The Workplace in 2025, Millennials: The Generation Of Explorers – 2017.
16. Bryan Hyland. Top 9 Factors That Impact Employee Motivation: M3S Total Talanted Solutions. – 2017.
17. Офіційний сайт компанії Укрцемремонт Плюс. URL: <http://ukrcemremont.rv.ua/ru/>
18. Минаева Л. Модели корпоративной культуры Институт Проблем Предпринимательства – 2009.
19. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації”. Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
20. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. — К.: «ХайТек Прес», 2008. — 336 с
21. Грещак М.Г., Колот В.М. Економіка підприємства: ред. Покропивний С.Ф. — 2-е вид., переробл. та допов. - Київ. нац. екон. ун-т. 2001 — 526 с.
22. Marla Gottschalk. If You Want Engaged Employees, Offer Them Stability, Harvard Business Review. – 2019. URL: <https://hbr.org/2019/08/if-you-want-engaged-employees-offer-them-stability>
23. Half of the working adults in the world are worried about losing jobs: Survey Mint. – 2021. URL: <https://www.livemint.com/news/world/half-of-the-working-adults-in-the-world-are-worried-about-losing-jobs-survey-11603276740066.html>.
24. Как в Google мотивируют сотрудников: Журнал HR-Portal. – 2019. – URL: <https://hr-portal.ru/story/kak-v-google-motiviruyut-sotrudnikov>.
25. What Does Apple Do To Motivate Their Employees ?: Management of Apple Inc.– 2017.URL: <https://managementofapple.wordpress.com/motivation/>.

26. Management Theories Nestle: Motivation. – 2014. URL: <https://managementtheoriesnestle.wordpress.com/2014/09/04/motivation-2/>.
27. Уразманов И.В. Мотивация Персонала В Концепции Г. Форда. – 2015. URL: <http://sjes.esrae.ru/pdf/2016/1/5.pdf>
28. Офіційний сайт компанії Visotsky Conculting. URL: <https://visotsky.com/>
29. Масалова Е. Что такое ЦКП и как его сформулировать?: Цифровое Управление. – 2017. URL: <https://dc-24.ru/blog/ckp.html>
30. George N. Root III. The Impact of Organization Structure on Productivity: Chron. – 2019.
31. Maria Angeles F. Modeling and simulation in engeneering, economics and management, – Spain, June 2013
32. Emily Bonnie. Fundamentals of the Scrum Methodology: Wrike, - June 12, 2014
33. Яковенко І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства, Харків. – 2003, с.234
34. Березовик К. В. Методологічні Прийоми Маркетинг-Аудиту: Ефективна економіка № 10, 2014
35. Maryna Novorukhina. Як створити місію, яка надихає. Практичні поради: Громадський простір. – 2016.
36. Леонова Е. Місія та цінності компанії: як їх створити + приклади відомих компаній: Hurma. – 2019.
37. Системи навчання персоналу. Підходи, види і методи навчання співробітників. Grabar Oksana: Особистий блог. URL: <https://www.grabar-school.com/ua/blog/obuchenie-personala/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Штатний розпис

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Директор
ТОВ «Укрремонт Плюс»
В.М.Романуха

« 01 » січня 2021 р.

Згідно наказу №201 від
28.12.2020р.

Штат в кількості **44** чоловік
з місячним фондом заробітної
плати в сумі **247300,00** грн.

ШТАТНИЙ РОЗПИС

ПРАЦІВНИКІВ

станом на 01.01.2021 р.

м.Здолбунів

2021 рік

Назва структурних підрозділів і назва посад	Код класифі катора	Код ЗКПП ТР	К-ть штат- них оди- ниць	Посадо- вий оклад	Місяч- ний фонд (грн.)
1	2	3	4	5	6
УПРАВЛІННЯ					
1. Директор	1210.1	-	1	10200	10200
2. Директор фінансовий	1231	-	1	7300	7300
3. Головний інженер	1223.1	20735	1	7300	7300
4. Заступник головного інженера	1223.1	20735	1	5600	5600
5. Заступник директора з охорони праці	2490	-	1	5700	5700
6. Заступник директора по кадрах, побуту і будівельних роботах	2490		1	5700	5700
7. Головний зварник	1237.1	20915	1	5500	5500
8. Головний механік	1222.1	20822	1	5600	5600
9. Менеджер(управитель)ЗЕД			1	5500	5500
9. Інженер-програміст	2132.2	22481	1	5500	5500
10. Інспектор з кадрів	3423	22601	1	5500	5500
11. Секретар керівника	4515	24690	1	3000	3000
12. Менеджер (управитель) з постачання	4515	24690	1	5600	5600
13. Інженер з охорони праці	2149.2	-	1	5500	5500
ВСЬОГО:			14	83500	83500
ВИРОБНИЧО-ТЕХНІЧНИЙ ВІДДІЛ					
1. Начальник відділу	1223.2	24097	1	5700	5700
2. Інженер-конструктор	2149.2	22211	2	5500	11000
3. Інженер-технолог	2149.2	22493	3	5500	14400
4. Інженер-механік	2149.2	22493	1	5500	5500
ВСЬОГО:			7	22200	36600
БУХГАЛТЕРІЯ					
1. Бухгалтер	3433	20281	2	5500	11000
2. Касир	4211	22921	1	5500	5500
ВСЬОГО:			3	11000	16500

ЕНЕРГО-МЕХАНІЧНИЙ ВІДДІЛ

1.Інженер-енергетик	2143.2	22502	1	5700	5700
ВСЬОГО:			1	5700	5700

**ВІДДІЛ ТЕХНІЧНОГО КОНТРОЛЮ, ВИВІРЦІ,
НАЛАГОДЖУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОБЛАДНАННЯ
ЦЕМЗАВОДІВ**

1.Начальник відділу	1223.1	24097	1	5600	5600
2.Інженер з налагоджування і випробування	2149.2	22326	1	5500	5500
3.Технік з налагоджування і випробування	3119	24999	1	5500	5500
ВСЬОГО:			3	16600	16600
ВСЬОГО ПО УПРАВЛІННЮ:			28	139000	158900

ЛІНІЙНИЙ ПЕРСОНАЛ

РЕМОНТНО-НАЛАГОДЖУВАЛЬНА ДІЛЬНИЦЯ

1. Начальник дільниці	1223.2	24097	1	5600	5600
2. Заступник начальника дільниці	1222.2	23187	1	5500	5500
3.Майстер	1222.2	23187	6	5500	33000
4.Майстер по ремонту власного обладнання	1222.2	23187	1	5500	5500
ВСЬОГО:			9	22100	49600

**ДІЛЬНИЦЯ №2 ПО РЕМОНТУ ТА ВИГОТОВЛЕННЮ
НЕСТАНДАРТНОГО ОБЛАДНАННЯ**

1. Начальник дільниці	1223.2	24097	1	5600	5600
2. Майстер	1222.2	23187	2	5500	11000
ВСЬОГО:			3	11100	16600

ТРАНСПОРТНА ДІЛЬНИЦЯ

1. Начальник дільниці	1223.2	24097	1	5600	5600
ВСЬОГО:			1	5600	5600

РЕМОНТНА ДІЛЬНИЦЯ

Начальник дільниці	1223.2	24097	1	5600	5600
Майстер	1222.2	23187	1	5500	5500
ВСЬОГО:			2	11100	11100

РЕМОНТНО-БУДІВЕЛЬНА БРИГАДА

Майстер	1222.2	23187	1	5500	5500
ВСЬОГО:			1	5500	5500

ВСЬОГО ПО ЛІНІЙНОМУ ПЕРСОНАЛУ:			16	55400	88400
ВСЬОГО ПОШТАТНОМУ РОЗПИСУ:			44	194400	247300

Додаток Б

Баланс на 2018 рік

Форма № 1-м Код за ДКУД			18010 06
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	640,9	1 644,7
первісна вартість	1011	712,3	1 807,1
знос	1012	(71,4)	(162,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	640,9	1 644,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	12,3	33,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 304,7	6 689,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43,2	123,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	889,3	1 981,0
Витрати майбутніх періодів	1170	5,1	2,7
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 254,6	8 829,5

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 895,5	10 474,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,3	0,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 090,0	2 455,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 090,3	2 455,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	273,4	6 896,6
розрахунками з бюджетом	1620	96,3	204,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	50,0	80,1
розрахунками зі страхування	1625	80,6	112,4
розрахунками з оплати праці	1630	354,9	805,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	805,2	8 018,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 895,5	10 474,2

2. Звіт про фінансові результати

з
з Рік 2018 р.

Форма № 2-м

Код за
ДКУД 1801007

С та	Код	За звітний	За аналогічний період
---------	-----	------------	--------------------------

ТТ я	рядка	період	попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 993,4	36 512,3
Інші операційні доходи	2120	1 206,7	805,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43 200,1	37 317,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38 550,7)	(32 278,1)
Інші операційні витрати	2180	(4 201,6)	(3 945,7)
Інші витрати	2270	(2,7)	(5,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(42 755,0)	(36 229,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	445,1	1 087,8
Податок на прибуток	2300	(80,1)	(195,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	365,0	892,0

Керівник

(підпис)

Романуха Владислав
Мирославович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Баланс на 2019 рік

Форма № 1-м Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядк а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 644,7	2 427,8
первісна вартість	1011	1 807,1	2 607,2
знос	1012	(162,4)	(179,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 644,7	2 427,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	33,2	31,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 689,1	15 929,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	123,5	81,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 981,0	897,7
Витрати майбутніх періодів	1170	2,7	6,6
Інші оборотні активи	1190	-	-

Усього за розділом II	1195	8 829,5	16 947,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	10 474,2	19 375,0

Пасив	Код рядка а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,3	0,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 455,0	10 453,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 455,3	10 453,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 896,6	465,5
розрахунками з бюджетом	1620	204,3	5 064,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	80,1	2 294,7
розрахунками зі страхування	1625	112,4	220,8
розрахунками з оплати праці	1630	805,6	1 210,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1 959,8
Усього за розділом III	1695	8 018,9	8 921,3

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	170 0	-	-
Баланс	190 0	10 474,2	19 375,0

2. Звіт про фінансові результати

Рік 2019 р.

Форма № 2-
м

Код за
ДКУД 1801007

С т а т т я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 748,8	41 993,4
Інші операційні доходи	2120	256,5	1 206,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	68 005,3	43 200,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49 062,9)	(38 550,7)
Інші операційні витрати	2180	(9 188,3)	(4 201,6)
Інші витрати	2270	(-)	(2,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(58 251,2)	(42 755,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	9 754,1	445,1
Податок на прибуток	2300	(1 755,7)	(80,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	7 998,4	365,0

Керівник

Романуха Владислав
Мирославович

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Додаток Г

Баланс на 2020 рік

Форма № 1-м Код за
ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2 427,8	2 799,2
первісна вартість	1011	2 607,2	3 383,3
знос	1012	(179,4)	(584,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 427,8	2 799,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	31,8	264,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 929,4	2 462,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	36,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	81,7	1 739,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	897,7	2 342,8
Витрати майбутніх періодів	1170	6,6	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	16 947,2	6 845,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	19 375,0	9 644,8

Пасив	Код рядк а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,3	0,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 453,4	(3 257,0)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10 453,7	(3 256,7)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	465,5	845,8
розрахунками з бюджетом	1620	5 064,5	897,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 294,7	-
розрахунками зі страхування	1625	220,8	138,8
розрахунками з оплати праці	1630	1 210,7	497,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 959,8	10 521,4
Усього за розділом III	1695	8 921,3	12 901,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	19 375,0	9 644,8

2. Звіт про фінансові результати

Рік 2020 р.

Форма № 2-
м

Код за
ДКУД 1801007

С т а т	Код	За звітний	За аналогічний період
------------------	-----	------------	--------------------------

Т я	рядка	період	попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 939,2	67 748,8
Інші операційні доходи	2120	3 492,1	256,5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 431,3	68 005,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46 731,1)	46 068,9)
Інші операційні витрати	2180	(8 130,6)	9 188,3)
Інші витрати	2270	(-)	-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(54 861,7)	55 257,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(9 430,4)	12 748,1
Податок на прибуток	2300	(-)	2 294,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(9 430,4)	10 453,4

Керівник

Романуха Владислав
Мирославович

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Додаток Г

Положення про відрядження

ПОЛОЖЕННЯ ПРО СЛУЖБОВІ ВІДРЯДЖЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «Укрцемент Плюс»

I. Загальні положення

1.1. Положення про службові відрядження розроблено відповідно до ст. 121 КЗпП, п. 170.9 ст. 170 Податкового кодексу, наказу № 841.

1.2. Службовим відрядженням вважається поїздка працівника ТОВ «Укрцемент Плюс» (далі — *Підприємство*) за розпорядженням керівника Підприємства на певний строк до іншого населеного пункту для виконання службового доручення поза місцем його постійної роботи.

Зв'язок з господарською діяльністю може підтверджувати один з наведених нижче документів:

- запрошення приймаючої сторони (з подібною діяльністю);
- укладений договір чи контракт;
- інші документи, які встановлюють або засвідчують бажання встановити цивільно-правові відносини;

Даний перелік документів може розширюватися після погодження з керівником Підприємства.

1.3. Підприємство забезпечує працівника коштами для здійснення поточних витрат під час службового відрядження (авансом). Аванс може видаватися готівкою або перераховуватися у безготівковій формі на відповідний рахунок для використання із застосуванням платіжних карток.

1.4. Підприємство ознайомлює працівника з кошторисом витрат, а також зі строками звітування про використання коштів, виданих на відрядження.

1.5. Днем вибуття у відрядження вважається день відправлення поїзда, літака, автобуса або іншого транспортного засобу з місця постійної роботи відрядженого працівника, а днем прибуття з відрядження — день прибуття транспортного засобу до місця постійної роботи відрядженого працівника. При відправленні транспортного засобу до 24-ї год включно днем вибуття у відрядження вважається поточна доба, а з 0 год і пізніше — наступна доба.

Дати на транспортних квитках мають збігатися з датами вибуття/прибуття працівника у відрядження згідно з наказом про відрядження. Розходження у датах погоджується з керівником Підприємства в індивідуальному порядку.

1.6. На працівника, який перебуває у відрядженні, поширюється режим робочого часу того підприємства, до якого він відряджений. Замість днів відпочинку, не використаних за час відрядження, інші дні відпочинку після повернення з відрядження не надаються.

1.7. Якщо працівник спеціально відряджений для роботи у вихідні або святкові й неробочі дні, то компенсація за роботу в ці дні виплачується відповідно до статей 72, 73, 107 КЗпП.

1.8. Інший день відпочинку надається, якщо:

- працівник відбуває у відрядження у вихідний день;

- наказом про відрядження передбачено повернення працівника з відрядження у вихідний день.

1.9. Питання виходу працівника на роботу в день вибуття у відрядження та в день прибуття з відрядження вирішується в кожному конкретному випадку за погодженням з керівником структурного підрозділу, в якому працює такий працівник.

1.10. За відрядженим працівником зберігається місце роботи (посада) протягом усього часу відрядження, у тому числі й часу перебування в дорозі.

Працівнику, який направлений у службове відрядження, оплата праці за виконану роботу здійснюється за всі робочі дні тижня за графіком Підприємства та згідно із законодавством.

1.11. Підтвердними документами, що засвідчують вартість понесених у зв'язку з відрядженням витрат, є розрахункові документи відповідно до Закону про РРО та Податкового кодексу. У разі відрядження за кордон підтвердні документи, що засвідчують вартість понесених за кордоном у зв'язку з таким відрядженням витрат, оформлюються згідно із законодавством відповідної держави.

1.12. . Окремим видом витрат, що не потребують спеціального документального підтвердження, є добові витрати (витрати на харчування та фінансування інших власних потреб фізичної особи, понесені у зв'язку з таким відрядженням). Сума добових витрат визначається як 0,1 розмір мінімальної заробітної встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року, в розрахунку за кожен календарний день такого відрядження, а для відряджень за кордон – в розмірі 80 євро за кожен календарний день такого відрядження за офіційним обмінним курсом гривні до євро, установленим Національним банком України, в розрахунку за кожен такий день. Добові виплачуються за кожен день (включаючи день вибуття та день прибуття) перебування працівника у відрядженні, враховуючи вихідні, святкові й неробочі дні та час перебування в дорозі (разом з вимушеними зупинками).

При відрядженні працівника строком на один день (або в таку місцевість, звідки працівник має змогу щодня повертатися до місця постійного проживання) добові відшкодовуються як за повну добу.

За відсутності наказу добові витрати не виплачуються.

II. Порядок відрядження в межах України

2.1. Направлення працівника Підприємства у відрядження здійснюється керівником Підприємства або його заступником і оформлюється наказом (розпорядженням) із зазначенням: пункту призначення, найменування підприємства, куди відряджений працівник, строку й мети відрядження.

Строк відрядження визначається керівником або його заступником, але не може перевищувати 30 календарних днів. Строк відрядження працівників, які направляються для виконання монтажних, налагоджувальних, ремонтних і будівельних робіт, не повинен перевищувати строк будівництва об'єктів.

2.2. Заробітна плата відрядженому працівникові перераховується у безготівковій формі на відповідний рахунок із застосуванням платіжних карток.

2.3. Підприємство за наявності підтвердних документів (в оригіналі) відшкодовує витрати відрядженим працівникам на найм житлового приміщення з урахуванням включених до рахунків на оплату вартості проживання витрат на користування телефоном, холодильником, телевізором та інших витрат. Плата за бронювання місця в готелі найманого житлового приміщення підлягає відшкодування після погодження її суми з керівником.

2.4. Витрати на проїзд до місця відрядження і назад відшкодовуються в розмірі вартості проїзду повітряним, залізничним, водним і автомобільним транспортом загального користування (крім таксі) з урахуванням усіх витрат, пов'язаних із придбанням проїзних квитків і користуванням постільними речами в поїздах, та страхових платежів на транспорті.

2.5. У разі тимчасової непрацездатності відрядженого працівника йому на загальних підставах відшкодовуються витрати на найм житлового приміщення (крім випадків, коли відряджений працівник перебуває на стаціонарному лікуванні) і виплачуються добові протягом усього часу, поки він не може за станом здоров'я приступити до виконання покладеного на нього службового доручення або повернутися до місця свого постійного проживання, але на строк не більше двох місяців.

Тимчасова непрацездатність відрядженого працівника, а також неможливість за станом здоров'я повернутися до місця постійного проживання повинні бути засвідчені в установленому порядку.

За період тимчасової непрацездатності відрядженому працівникові на загальних підставах виплачується допомога з тимчасової непрацездатності. Дні тимчасової непрацездатності не включаються до строку відрядження.

2.6. З дозволу керівника може братися до уваги вимушена затримка у відрядженні з не залежних від працівника причин за наявності підтвердних документів в оригіналі.

Рішення про продовження терміну відрядження керівник приймає після прибуття відрядженого працівника до місця постійної роботи на підставі його доповідної записки, яке оформляється відповідним наказом (розпорядженням) керівника підприємства.

За час затримки в місцеперебуванні у відрядженні без поважних причин працівникові не виплачується заробітна плата, не відшкодовуються добові витрати, витрати на найм житлового приміщення та інші витрати.

2.7. Відрядженому працівникові перед від'їздом у відрядження видається грошовий аванс у межах суми, визначеної на оплату проїзду, найм житлового приміщення і добові витрати. Після повернення з відрядження працівник зобов'язаний до закінчення п'ятого банківського дня, що настає за днем прибуття до місця постійної роботи, подати Звіт про використання коштів, виданих на відрядження. Сума надміру витрачених коштів (залишку коштів понад суму, витрачену згідно із Звітом) підлягає поверненню працівником до каси або зарахуванню на відповідний рахунок підприємства, що їх надало.

У разі якщо під час службових відряджень відряджений працівник отримав готівку із застосуванням платіжних карток, він подає Звіт про використання коштів, виданих на відрядження, і повертає суму надміру витрачених коштів до закінчення третього банківського дня після завершення відрядження (банківського дня, що настає за днем прибуття до місця постійної роботи).

У разі якщо під час службових відряджень відряджений працівник застосував платіжні картки для проведення розрахунків у безготівковій формі і строк подання Звіту про використання коштів, виданих на відрядження, не перевищив 10 банківських днів, за наявності поважних причин керівник може продовжити такий строк до 20 банківських днів (до з'ясування питання в разі виявлення розбіжностей між відповідними звітними документами).

Разом із зазначеним Звітом подаються документи в оригіналі, що засвідчують вартість понесених у зв'язку з відрядженням витрат.

Якщо працівник отримав аванс на відрядження і не виїхав, то він повинен протягом трьох банківських днів з дня прийняття рішення про відміну поїздки повернути до каси підприємства зазначені кошти.

Якщо для остаточного розрахунку за відрядження необхідно виплатити додаткові кошти, виплата зазначених коштів має здійснюватися до закінчення третього банківського дня після затвердження керівником Звіту про використання коштів, виданих на відрядження.

2.8. Витрати на відрядження відшкодовуються лише за наявності документів в оригіналі, що засвідчують вартість цих витрат, а саме: транспортних квитків або транспортних рахунків (багажних квитанцій), у тому числі електронних квитків за наявності посадкового талона та документа про сплату за всіма видами транспорту, в тому числі чартерних рейсів, рахунків, отриманих з готелів (мотелів) або від інших осіб, що надають послуги з розміщення та проживання відрядженого працівника, в тому числі бронювання місць у місцях проживання, страхових полісів тощо.

У разі використання електронного проїзного/перевізного документа на поїзд підставою для відшкодування витрат на його придбання є роздрукований на паперовому носії посадочний документ (у разі перевезення багажу — роздрукований на паперовому носії перевізний документ; у разі окремого замовлення послуги (зокрема, послуги з користування комплектом постільних речей, резервування місць) — роздрукований на паперовому носії документ на послуги).

Інформацію про наявність та статус електронного проїзного документа можна перевірити на офіційному веб-сайті Державної адміністрації залізничного транспорту України.

Витрати, понесені у зв'язку з відрядженням, що не підтверджені відповідними документами (крім добових витрат), працівникові не відшкодовуються.

Витрати, понесені у зв'язку з поверненням відрядженим працівником квитка на поїзд, літак або інший транспортний засіб, можуть бути відшкодовані з дозволу керівника Підприємства лише, якщо на те були поважні причини (рішення про відміну відрядження, відкликання з відрядження тощо), за наявності документа, що засвідчує вартість цих витрат.

III. Порядок відрядження за кордон

3.1. Відрядження за кордон здійснюється відповідно до наказу (розпорядження) керівника Підприємства, в якому визначаються мета виїзду, завдання та очікувані результати відрядження, строк, умови перебування за кордоном (у разі поїздки за запрошенням подається його копія з перекладом) і кошторису витрат. Строк відрядження визначається керівником, але не може перевищувати 60 календарних днів.

3.2. З дозволу керівника може братися до уваги вимушена затримка у відрядженні (у разі захворювання, відсутності транспортних квитків, відміни авіарейсів, ремонту транспортного засобу або з інших причин, не залежних від працівника) за наявності підтвердних документів в оригіналі. При цьому загальний строк відрядження не може перевищувати 60 календарних днів.

Якщо під час відрядження працівник захворів, після його повернення документ про тимчасову непрацездатність підлягає обміну в лікувальних закладах за місцем проживання чи роботи на листок непрацездатності встановленого в Україні зразка.

Обмін здійснюється на підставі перекладених на державну мову та нотаріально засвідчених документів, які підтверджують тимчасову втрату працездатності під час перебування за кордоном.

Рішення про продовження строку відрядження керівник приймає після прибуття відрядженого працівника до місця постійної роботи на підставі його доповідної записки, яке оформлюється відповідним наказом (розпорядженням) керівника Підприємства.

За час затримки у відрядженні без поважних причин працівникові не виплачується заробітна плата, не відшкодовуються добові витрати, витрати на найм житлового приміщення та інші витрати.

3.3. Підприємство, що відряджає працівника у відрядження за кордон, забезпечує його коштами для здійснення поточних витрат під час службового відрядження (авансом) в національній валюті держави, до якої відряджається працівник, або у вільно конвертованій валюті.

3.4. Придбання іноземної валюти в уповноваженому банку та відображення відповідних операцій в бухгалтерському обліку здійснюються згідно з вимогами чинного законодавства.

3.5. За час перебування у відрядженні працівникові відшкодовуються витрати:

- на проїзд (у тому числі на перевезення багажу, бронювання транспортних квитків, оплату аеропортних зборів, користування постільними речами в поїздах) до місця відрядження і назад, а також за місцем відрядження (у тому числі на орендованому транспорті);
- на оплату вартості проживання у готелях (мотелях), інших житлових приміщеннях з урахуванням включених до рахунків на оплату вартості проживання витрат за користування телефоном, холодильником, телевізором та інших витрат (крім витрат на побутові послуги та витрат на оплату ПДВ);
- на побутові послуги, що включені до рахунків на оплату вартості проживання у місцях проживання (прання, чищення, лагодження та прасування одягу, взуття чи білизни);
- на бронювання місць у готелях (мотелях) у розмірах не більш як 50 % вартості місця за добу;
- на оформлення дозволів на в'їзд (віз);
- на оплату вартості страхового поліса життя або здоров'я відрядженого працівника за наявності його оригіналу з відміткою про сплату страхового платежу, якщо згідно із законами держави, до якої відряджається працівник, необхідно здійснити таке страхування;
- на обов'язкове страхування та інші документально оформлені витрати, пов'язані з правилами в'їзду та перебування в місці відрядження (у тому числі будь-які збори і податки, що підлягають сплаті у зв'язку із здійсненням таких витрат);
- на оплату службових телефонних розмов (у розмірах, погоджених з керівником);
- на оплату комісійних витрат у разі обміну валюти.

Витрати на відрядження відшкодовуються лише за наявності документів в оригіналі, що засвідчують вартість цих витрат, а саме: транспортних квитків або транспортних рахунків (багажних квитанцій), у тому числі електронних квитків за наявності посадкового талона та документа про сплату за всіма видами транспорту, в тому числі чартерних рейсів, рахунків, отриманих із готелів (мотелів) або від інших осіб, що надають послуги з розміщення та проживання відрядженого працівника, в тому числі бронювання місць у місцях проживання, страхових полісів тощо.

3.6. Витрати на проїзд (у тому числі перевезення багажу, бронювання транспортних квитків) до місця відрядження і назад відшкодовуються в розмірі вартості проїзду повітряним, залізничним, водним і автомобільним транспортом загального користування (крім таксі) з урахуванням усіх витрат, пов'язаних із придбанням проїзних квитків і користуванням постільними речами в поїздах, та страхових платежів на транспорті.

Витрати за користування таксі або оренду автотранспорту можуть бути відшкодовані лише з дозволу керівника Підприємства (згідно з підтвердними документами).

3.7. Витрати у зв'язку з поверненням відрядженим працівником квитка на поїзд, літак або інший транспортний засіб можуть бути відшкодовані з дозволу керівника Підприємства лише з поважних причин (рішення про відміну відрядження, відкликання з відрядження тощо) за наявності документа, що засвідчує вартість таких витрат.

У разі коли авіаквиток (оформлений на паперовому бланку) є нероздільним і частково використаним, до звіту додається лист (акт, довідка) про повернення авіаквитка, складений компанією-продавцем, в якому зазначаються прізвище та ініціали відрядженого працівника, вартість здійсненого перельоту, сума повернутих коштів, комісійні та/або інші збори, пов'язані з поверненням частково використаного квитка, а також копія авіаквитка, завірена головним бухгалтером підприємства або уповноваженою на це особою.

У разі використання електронного авіаквитка підставою для відшкодування витрат на його придбання є такий пакет документів:

- оригінал розрахункового або платіжного документа, що підтверджує здійснення розрахункової операції у готівковій чи безготівковій формі (платіжне доручення, розрахунковий чек, касовий чек, розрахункова квитанція, виписка з карткового рахунку, квитанція до прибуткового касового ордера);
- роздрук на папері частини електронного авіаквитка із вказаним маршрутом (маршрут/квитанція);
- оригінали відривної частини посадкових талонів пасажирів.

У разі коли електронний авіаквиток є частково використаним, до звіту також додається лист (акт, довідка) про повернення авіаквитка, складений компанією-продавцем, у якому зазначаються прізвище та ініціали відрядженого працівника, вартість здійсненого перельоту, сума повернутих коштів, комісійні та/або інші збори, пов'язані з поверненням частково використаного квитка.

3.8. За кожний день (включаючи день вибуття та день прибуття) перебування працівника у відрядженні, враховуючи вихідні, святкові й неробочі дні та час перебування в дорозі (разом із вимушеними зупинками), йому виплачуються добові в сумах, визначених керівником Підприємства.

3.9. Фактичний час перебування у відрядженні визначається:

- у разі відрядження з України до держав, в'їзд громадян України на територію яких здійснюється за наявності візи (дозволу на в'їзд), — згідно з наказом про відрядження та відмітками про перетинання державного кордону України в паспортному документі (закордонному паспорті або документі, який його замінює), що проставляються уповноваженою службовою особою Державної прикордонної служби України, яка здійснює прикордонний контроль, за особистим зверненням відрядженої особи щодо проставлення такої відмітки;
- у разі відрядження з України до держав, в'їзд громадян України на територію яких не потребує наявності візи (дозволу на в'їзд), — згідно з наказом про відрядження та відповідними первинними документами.

У разі відсутності наказу та відміток добові витрати відрядженому працівникові не відшкодовуються.

При відрядженні працівника строком на один день добові витрати відшкодовуються як за повну добу.

3.10. У разі вибуття у відрядження до України з держав, в'їзд громадян України на територію яких здійснюється за наявності візи (дозволу на в'їзд), за час проїзду територією іноземних держав витрати на відрядження відшкодовуються у порядку та за нормами, встановленими

для службових відряджень за кордон, а за дні перетину кордону України (відповідно до відміток уповноваженої службової особи Державної прикордонної служби України в паспортному документі/закордонному паспорті або документі, що його замінює) та дні перебування в Україні — у порядку та за нормами, встановленими для службових відряджень у межах України.

3.11. Після повернення з відрядження працівник зобов'язаний до закінчення п'ятого банківського дня, наступного за днем прибуття до місця постійної роботи, подати Звіт про використання коштів, виданих на відрядження. Сума надміру витрачених коштів (залишку коштів понад суму, витрачену згідно із Звітом про використання коштів, виданих на відрядження) підлягає поверненню працівником до каси або зарахуванню на відповідний рахунок підприємства, що їх надало, у грошових одиницях, в яких було надано аванс, у встановленому законодавством порядку.

У разі якщо під час службових відряджень відряджений працівник отримав готівку із застосуванням платіжних карток, він подає Звіт про використання коштів, виданих на відрядження, і повертає суму надміру витрачених коштів до закінчення третього банківського дня після завершення відрядження (банківського дня, наступного за днем прибуття до місця постійної роботи).

У разі якщо під час службових відряджень відряджений працівник застосував платіжні картки для проведення розрахунків у безготівковій формі і строк подання Звіту про використання коштів, виданих на відрядження, не перевищив 10 банківських днів, за наявності поважних причин керівник може продовжити такий строк до 20 банківських днів (до з'ясування питання в разі виявлення розбіжностей між відповідними звітними документами).

Разом із Звітом подаються документи (в оригіналі), що засвідчують вартість понесених у зв'язку з відрядженням витрат, із зазначенням форми їх оплати (готівкою, чеком, платіжною картою, безготівковим перерахунком).

У разі відрядження до держав, в'їзд громадян України на територію яких здійснюється за наявності візи (дозволу на в'їзд), до Звіту також додаються завірені відділом кадрів або головним бухгалтером ксерокопії сторінок закордонного паспорта чи документа, що його замінює, з прізвищем відрядженого працівника, відмітками про перетин кордону України і візою держави відрядження.

3.12. Якщо працівник отримав аванс на відрядження за кордон і не виїхав, він повинен протягом трьох робочих днів з дня прийняття рішення про відміну поїздки повернути до каси підприємства зазначені кошти в тих грошових одиницях, в яких було видано аванс.

У разі неповернення працівником залишку коштів у визначений строк відповідна сума стягується з нього підприємством у встановленому чинним законодавством порядку.

3.13. Якщо для остаточного розрахунку за відрядження необхідно виплатити додаткові кошти, виплата здійснюється в національній валюті України за офіційним обмінним курсом гривні до іноземних валют, установленим Нацбанком України на день погашення заборгованості. Виплата зазначених коштів має здійснюватися до закінчення третього банківського дня після затвердження керівником Звіту про використання коштів, виданих на відрядження.

3.14. Не дозволяється направляти у відрядження та видавати аванс працівнику, який не відзвітував про витрачені кошти в попередньому відрядженні.

Додаток Д

Наказ про плату праці

НАКАЗ №156

від «01»червня 2020р.

Про затвердження положень про оплату працівників

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» та з метою забезпечення стимулювальної ролі матеріального забезпечення працівників за виконання виробничих завдань і посадових обов'язків

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити:
 - 1.1. Положення про оплату праці працівників (Додаток 1);
 - 1.2. Положення про преміювання за виконання виробничих завдань і функцій (Додаток 2);
 - 1.3. Штатний розпис підприємства (Додаток 3).
2. Ввести в дію зазначені у пп. 1–3 Положення з 01 серпня 2020 року.
3. Начальнику відділу кадрів ознайомити працівників з данним наказом згідно ст.32КЗП
4. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Директор



Романуха В.М.

**ПОЛОЖЕННЯ
про систему та умови оплати праці працівників**

ТОВ «Укрцемент Плюс»

1. Загальні положення

1.1. Положення про оплату праці (далі — Положення) розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, Господарського кодексу України, Закону України «Про оплату праці» та Статуту підприємства.

1.2. Це положення визначає систему оплати праці на підприємстві, її структуру, строки і періодичність виплати заробітної плати, інші питання оплати праці працівників підприємства.

1.3. Джерелом коштів на оплату праці є частина доходу та інші кошти, одержані у результаті господарської діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства.

1.4. Критеріями рівня оплати праці працівників підприємства є:

- результати господарської діяльності та рівень доходності підприємства;
- внесок кожного працівника з урахуванням фактично відпрацьованого часу і результатів його роботи;
- посадові оклади працівників, визначені на основі тарифної системи оплати праці відповідно до норм чинного законодавства і штатного розкладу.

2. Системи оплати праці

2.1. З урахуванням специфіки, змісту і напрямків господарської діяльності на підприємстві застосовуються тарифна система оплати праці із почасовою та почасово-преміальною формою оплати праці.

3. Структура заробітної плати

3.1. Основна заробітна плата:

а) посадовий оклад, встановлений працівникам відповідно до штатного розкладу.

3.2. Додаткова заробітна плата:

а) надбавки, доплати, гарантійні і компенсаційні виплати та інше згідно із законодавством;

б) премії та винагороди, що мають систематичний характер і пов'язані з виконанням виробничих завдань (посадових обов'язків) — за окремим положенням (додаток 2 до наказу);

в) оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні — у розмірах та за розцінками, установленими чинним законодавством;

г) оплата за невідпрацьований час:

- оплата щорічних (основної та додаткових) відпусток, оплата або суми грошових компенсацій у разі невикористання додаткових відпусток працівникам, які мають дітей;
- оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та творчих відпусток;
- суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

3.4. Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі згідно із законодавством.

4. Перегляд та індексація розміру заробітної плати

4.1. Розмір заробітної плати (посадові оклади) переглядаються, як правило, один раз на рік з урахуванням змін у чинному законодавстві.

4.2. У період між переглядами розміру заробітної плати індивідуальна заробітна плата індексується згідно з чинним законодавством.

5. Строки і періодичність виплат заробітної плати

5.1. Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні в строки, встановлені даним Положенням, двічі на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів:

- до 22 числа поточного місяця – виплачується заробітна плата за першу половину місяця з 1 по 15;
- до 7 числа наступного місяця – виплачується заробітна плата за другу половину місяця з 16 по 30 (31).

5.2. Якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.

6. Обмеження розміру утримань із заробітної плати

Утримання із заробітної плати працівників здійснюються тільки у випадках, передбачених чинним законодавством.

7. Вирішення трудових спорів з питань оплати праці

Трудові спори з питань оплати праці розглядаються і вирішуються шляхом переговорів. Усі спори між Сторонами, в яких не було досягнуто згоди, вирішуються в порядку, передбаченому чинним законодавством про трудові спори.

ПОЛОЖЕННЯ
ПРО ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ТОВ «Укрцемремонт Плюс»

Це Положення розроблено відповідно до Кодексу законів про працю, Закону України “Про оплату праці” від 24.03.95 р. N 108/95-ВР,

Це Положення є складовою частиною прогресивних організаційних форм і методів управління якістю роботи працівників підприємства і поширюється на всіх членів трудового колективу.

Система преміювання вводиться з метою посилення мотивації до праці працівників з урахуванням особистого внеску кожного члена колективу і зміцнення трудової та виконавчої дисципліни.

1. Загальні положення.

1.1. Преміювання працівників підприємства здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати праці за підсумками роботи за місяць.

1.2. В окремих випадках за виконання особливо важливої роботи або з нагоди ювілейних та святкових дат працівникам може бути виплачена одноразова премія.

1.3. Це Положення вводиться з метою матеріального стимулювання працівників підприємства за сумлінне і якісне виконання поставлених перед ними завдань, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисципліни.

2. Показники преміювання

2.1. За результатами роботи за місяць для визначення розміру премій враховується:

- виконання заходів та завдань, передбачених виробничими планами;
- виконавча дисципліна (виконання окремих доручень керівництва, органів державної влади України);
- трудова дисципліна.

3. Джерела, розміри і порядок преміювання.

3.1. Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щомісячно в межах фонду заробітної плати, у фіксованому розмірі.

3.2. Індивідуальний розмір премій співробітникам за виконання показників, зазначених в п. 2 цього Положення, встановлюється без обмежень і визначається:

- кожному працівникові за поданням керівника відділу, начальника дільниці;
- керівнику відділу за поданням заступника керівника підприємства.

3.3. Преміювання керівництва підприємства згідно зі штатним розписом здійснюється щомісячно у межах фонду заробітної плати, у порядку та розмірах, які визначені у пункті 3.1 та у першому абзаці пункту 3.2.

3.4. Премії не виплачуються за час відпусток, тимчасової непрацездатності, навчання.

3.5. Працівникам, які відпрацювали неповний місяць у зв'язку з призовом до лав Збройних сил України, переведенням на іншу роботу, виходом на пенсію, звільненням у зв'язку зі скороченням штатів та з інших поважних причин, які передбачені трудовим законодавством, виплата премій може здійснюватися за фактично відпрацьований час.

3.6. Працівники, які звільнилися за власним бажанням або з ініціативи адміністрації, на яких були накладені адміністративні стягнення та які не забезпечили своєчасне і якісне виконання роботи, преміюванню не підлягають.

3.7. Керівнику, його заступникам, керівникам відділів надається право позбавляти премії частково або повністю у разі порушення трудової, виробничої дисципліни і внутрішнього розпорядку.

4. Преміювання за виконання особливо важливої роботи та з нагоди ювілейних та святкових дат

4.1. Преміювання за виконання особливо важливої роботи або з нагоди ювілейних та святкових дат з урахуванням особистого вкладу здійснюється в кожному конкретному випадку за наказом керівника підприємства.

4.2. Витрати на преміювання за виконання особливо важливої роботи здійснюються в межах фонду заробітної плати.

5. Порядок і терміни преміювання

5.1. Проект наказу про преміювання працівників підприємства готує відділ кадрів і подає для розгляду керівнику підприємства.

5.2. Премія виплачується не пізніше терміну виплати зарплати за місяць.

6. Перелік виробничих упущень та порушень трудової дисципліни, за які повністю або частково здійснюється позбавлення премії

- невиконання чи неналежне виконання працівником трудових обов'язків;
- порушення законодавства, правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничих і технологічних інструкцій, вимог із техніки безпеки;
- невчасне чи неякісне виконання розпоряджень, наказів, програм розвитку підприємства й інших організаційно-розпорядчих документів;
- порушення строків подання чи надання недостовірної звітності, що призвело до збитків підприємства;
- притягнення працівника до адміністративної або кримінальної відповідальності;
- прогул;
- постійні запізнення чи передчасне залишення робочого місця до закінчення робочого дня;
- поява на роботі у нетверезому стані;
- крадіжка майна підприємства тощо.

Додаток Е

Договір про надання фінансової допомоги (позики)

9. Заключні положення

- 9.1. Даний Договір складений у двох оригінальних примірниках, по одному для кожної Сторони.
- 9.2. У випадках, не передбачених цим Договором, Сторони керуються законодавством України.
- 9.3. Всі додатки та доповнення до цього Договору є його невід'ємними частинами, якщо виконані письмово, підписані Сторонами та скріплені печаткою Позикодавця.
- 9.4. Укладаючи цей Договір, Позичальник свідчить, що:
- 9.4.1. він не приховує обставин, які мають істотне значення для цього Договору;
- 9.4.2. внаслідок укладення цього Договору не буде порушено прав та законних інтересів інших осіб, в тому числі неповнолітніх (малолітніх), непрацездатних дітей та інших осіб, яких він зобов'язаний утримувати за законом чи договором; 9.4.3. договір не укладається під впливом тяжкої для нього обставини;
- 9.4.4. він не визнаний недієздатним чи обмежено дієздатним;
- 9.4.5. укладення цього Договору відповідає його інтересам;
- 9.4.6. волевиявлення є вільним, усвідомленим і відповідає його внутрішній волі;
- 9.4.7. умови Договору зрозумілі і відповідають реальній домовленості Сторін;
- 9.4.8. чоловік (дружина) згоден (згодна) з укладенням цього Договору.
- 9.5. Сторони свідчать, що у тексті цього Договору зафіксовано всі істотні умови, що стосуються позики. Будь-які попередні домовленості, які мали місце до укладення цього Договору і не відображені у його тексті, після підписання Договору не матимуть правового значення, але можуть використовуватися при тлумаченні умов Договору.

10. Місцезнаходження і реквізити сторін

Позикодавець:

Позичальник:

ТОВ «Укрремонт Плюс»

35705, м. Здолбунів Рівненської обл.,

вул. Незалежності, 11

ЄДРПОУ 42533362

р/р № UA773808050000000026008628062

АТ «Райффайзен Банк АВАЛЬ»

м. Київ МФО 380805



Романуха В.М.

Полева Лідія
Вікторівна

коф 315331028
м. Здолбунів
вул. Грушевською 5/1

ЛВ Полева Л.В.

4. Строк надання позики

4.1. Строк надання позики Позичальнику становить 120 днів з моменту надання позики та оформлення в порядку, передбаченому п. 3.3 цього Договору.

4.2. Остаточною датою повернення позики є 23.01.2021 року.

5. Порядок повернення позики

5.1. Пописка повертається в готівковій формі з оформленням прибуткового касового ордеру або шляхом перерахування відповідних грошових коштів на поточний рахунок Позикодавця.

5.2. Пописка вважається повернутою в момент фактичної передачі Позичальником Позикодавцеві суми позики, визначеної в п. 2.1 цього Договору, що підтверджує оформлений належним чином прибутковий касовий ордер або зарахування грошової суми, що позичалася, на поточний рахунок Позикодавця.

5.3. У випадку звільнення Позичальника з роботи (з ініціативи адміністрації чи за власним бажанням Позичальника) — тобто у випадку припинення трудових правовідносин між Позичальником та Позикодавцем — до моменту повернення всієї суми позики, наданої Позичальникові відповідно до цього Договору, сума позики підлягає обов'язковому поверненню Позичальником негайно протягом 10 календарних днів з дня звільнення Позичальника.

5.4. У цьому випадку пописка вважається повернутою відповідно до умов п. 5.2 цього Договору.

6. Умови про забезпечення повернення позики

6.1. Способом забезпечення виконання зобов'язань Позичальника за цим Договором є неустойка.

6.2. При порушенні Позичальником строку повернення позики (п. 4.2. Договору) він повинен сплатити Позикодавцю пеню в розмірі 10% від розміру позики за кожний день прострочення повернення позики.

7. Вирішення спорів

7.1. Всі спори Сторін за цим Договором, по яких не досягнуто згоди, вирішуються відповідно до законодавства України в суді.

8. Строк дії договору

8.1. Цей Договір підписується Позичальником і уповноваженим представником Позикодавця та скріплюється його печаткою.

8.2. Цей Договір вважається укладеним з моменту надання позики Позичальнику.

8.3. Цей Договір діє до повного виконання Сторонами своїх зобов'язань.

8.4. Строк надання позики може бути продовжений за згодою Сторін, яка оформлюється додатковою угодою до цього Договору. У цьому випадку додаткова угода набирає чинності з моменту її підписання Сторонами та скріплення печаткою Позикодавця.

Договір
про надання поворотної фінансової допомоги

м. Здолбунів

“25”_09_2020р.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрцемент Плюс» в особі директора Романухи Владислава Мирославовича діючого на підставі Статуту(далі — *Позикодавець*), з одного боку, та Полева Людмила Віталіївна, дата народження 02.05.1986 місто Здолбунів, паспорт серія СР № 912168, виданий Здолбунівським РВ УМВС Рівненської області 27.06.2002 р., який зареєстрований за адресою: м.Здолбунів вул.Грушевського 5/1 ідентифікаційний номер 3153310028 і перебуває із Позикодавцем у трудових відносинах (далі — *Позичальник*), з іншого боку, уклали цей Договір позики (далі — *Договір*) про наступне:

1. Предмет договору

1.1. За цим Договором Позикодавець передає у власність Позичальника грошові кошти в розмірі, що обумовлені цим Договором, а Позичальник зобов'язується повернути таку ж суму грошових коштів в порядку та на умовах, визначених цим Договором.

1.2. Грошовими коштами за цим Договором є національна українська валюта — гривня.

2. Розмір позики

2.1. Розмір позики за цим Договором становить 20 000,00 грн (Двадцять тисяч грн. 00 коп.)

2.2. Цей Договір позики є безпроцентним.

3. Порядок надання позики

3.1. Позикодавець надає позику протягом 3(трьох) календарних днів з моменту підписання цього Договору.

3.2. Позику надається у готівковому порядку за видатковим касовим ордером, або безготівковому, шляхом перерахування на реквізити Позичальника.

3.3. Позику вважається наданою Позикодавцем Позичальнику з моменту передавання грошей, що підтверджує оформлений належним чином видатковий касовий ордер(виписка банку).

Додаток Є

Наказ про нарахування премії

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«УКРЦЕМРЕМОНТ ПЛЮС»

НАКАЗ №68

26 лютого 2021р.

м.Здолбунів

Про нарахування премії

З метою заохочення ефективної роботи працівників та у відповідність до Положення про преміювання працівників

НАКАЗУЮ:

1. Нарахувати премії працівникам за лютий 2021р. згідно списку:

1	Агаджанин Олександр Сергійович	1 731,60	грн.
2	Адаменко Василь Петрович	1 540,00	грн.
3	Андреева Ольга Ігорівна	3 000,00	грн.
4	Андрощук Олександр Михайлович	448,80	грн.
5	Алонуш Роман Анатолійович	1 793,40	грн.
6	Бабак Олександр Петрович	2 244,00	грн.
7	Бабушанов Василь Іванович	2 562,00	грн.
8	Бачунова Надія Василівна	1 500,00	грн.
9	Балдасюк Василь Михайлович	2 562,00	грн.
10	Баранник Юрій Олександрович	1 537,20	грн.
11	Басараб Андрій Михайлович	2 562,00	грн.
12	Басараб Сергій Михайлович	2 562,00	грн.
13	Безруков Олександр Афанасійович	6 006,00	грн.
14	Бекасюк Олександр Костянтинівич	1 837,56	грн.
15	Бідок Анатолій Юрійович	1 540,00	грн.
16	Бондаренко Іван Віталійович	2 562,00	грн.
17	Бондаренко Олександр Анатолійович	1 537,20	грн.
18	Бондарчук Юрій Олександрович	1 170,00	грн.
19	Боричевський Степан Вікторович	2 562,00	грн.
20	Борисов Володимир Володимирович	2 562,00	грн.
21	Борчук Ганна Михайлівна	3 000,00	грн.
22	Брацаренко Василь Михайлович	5 733,00	грн.
23	Будков Антон Олександрович	2 562,00	грн.
24	Бурна Валерій Васильович	512,40	грн.
25	Василанко Богдан Вікторович	2 562,00	грн.
26	Василанко Володимир Васильович	2 562,00	грн.
27	Василь Ганна Михайлівна	1 375,00	грн.
28	Відик Роман Леонідович	1 792,00	грн.
29	Вінницький Сергій Сергійович	2 562,00	грн.
30	Власов Дмитро Юрійович	2 562,00	грн.
31	Власов Олександр Олександрович	3 306,83	грн.
32	Войтек Олександр Олександрович	1 537,20	грн.
33	Войтек Сергій Володимирович	1 792,00	грн.
34	Волошин Анатолій Йосипович	2 562,00	грн.
35	Воскобойнікова Ніна Василівна	3 000,00	грн.
36	Гаврилюк Павло Павлович	2 562,00	грн.
37	Гавриш Володимир Валерійович	2 562,00	грн.
38	Гай Юрій Петрович	2 177,70	грн.
39	Гайдусь Олександр Іванович	1 082,00	грн.
40	Галанич Дмитро Анатолійович	2 562,00	грн.
41	Галант Олександр Євгенович	730,00	грн.
42	Гальчук Сергій Степанович	3 000,00	грн.
43	Гамашов Роман Вячеславович	2 562,00	грн.
44	Гасюк Анатолій Олександрович	2 244,00	грн.
45	Головай Іван Михайлович	550,00	грн.
46	Григорев Олександр Вячеславович	1 537,20	грн.
47	Гуманюк Сергій Юрійович	2 244,00	грн.
48	Давидюк Світлана Володимирівна	3 000,00	грн.
49	Даниш Валерій Богданович	1 537,20	грн.
50	Детярков Сергій Сергійович	2 562,00	грн.
51	Демчук Микола Сергійович	1 731,60	грн.
52	Демчук Сергій Степанович	512,40	грн.
53	Демченко Олександр Володимирович	4 510,00	грн.
54	Діброва Олександр Сергійович	2 562,00	грн.
55	Дмитрук Ігор Володимирович	1 537,20	грн.

56	Дмитрук Олена Іванівна	3 000,00	грн.
57	Дмитрук Руслан Олександрович	560,00	грн.
58	Діброва Максим Валерійович	1 537,20	грн.
59	Довгаль Микола Григорович	560,00	грн.
60	Дорошук Дмитро Васильович	2 562,00	грн.
61	Дрозд Дмитро Арсенович	1 092,00	грн.
62	Дубровський Олег Васильович	2 562,00	грн.
63	Ерьомін Олександр Миколайович	2 562,00	грн.
64	Жванська Марія Іванівна	3 000,00	грн.
65	Железняк Марія Юріївна	730,00	грн.
66	Задерей Григорій Данилович	1 731,60	грн.
67	Зальотін Артем Васильович	2 562,00	грн.
68	Земель Олег Олександрович	2 109,00	грн.
69	Згоба Роман Ярославович	1 537,20	грн.
70	Зеленко Василь Володимирович	2 244,00	грн.
71	Іванюк Андрій Іванович	2 562,00	грн.
72	Івасюк Євгенія Миколаївна	3 000,00	грн.
73	Іванюк Микола Миколайович	1 537,20	грн.
74	Ільків Василь Іванович	1 537,20	грн.
75	Карпаченко Микола Миколайович	1 092,00	грн.
76	Карпінчук Руслан Леонідович	1 731,60	грн.
77	Катеринчук Віктор Васильович	2 244,00	грн.
78	Квасюк Валерій Володимирович	540,80	грн.
79	Кернчук Олег Володимирович	2 562,00	грн.
80	Кіричук Любов Дем'янівна	3 000,00	грн.
81	Клишук Володимир Олександрович	1 731,60	грн.
82	Климук Світлана Володимирівна	3 000,00	грн.
83	Клишук Михайло Михайлович	2 562,00	грн.
84	Клишук Віктор Олександрович	2 562,00	грн.
85	Коваленко Петро Олександрович	2 562,00	грн.
86	Ковальов Дмитро Валерійович	2 562,00	грн.
87	Ковальчук Галина Романівна	3 000,00	грн.
88	Ковальчук Ганна Павлівна	3 000,00	грн.
89	Козачук Валентина Михайлівна	570,00	грн.
90	Колесник Андрій Андрійович	2 562,00	грн.
91	Колесник Віталій Васильович	448,80	грн.
92	Колесник Сергій Володимирович	2 562,00	грн.
93	Корнійчук Сергій Русланович	1 570,80	грн.
94	Король Юрій Володимирович	4 510,00	грн.
95	Костюк Вадим Сергійович	1 570,80	грн.
96	Костюк Святослав Олександрович	2 562,00	грн.
97	Котлярчук Олександр Сергійович	1 537,20	грн.
98	Коваловський Костянтин Миколайович	2 562,00	грн.
99	Кравчук Юрій Анатолійович	2 562,00	грн.
100	Крива Тарас Степанович	3 000,00	грн.
101	Крутович Олег Володимирович	2 562,00	грн.
102	Куликів Сергій Ігоревич	2 562,00	грн.
103	Кусаєв Олег Олексійович	1 540,00	грн.
104	Лазутін Костянтин Володимирович	2 562,00	грн.
105	Лейко Андрій Володимирович	512,40	грн.
106	Лещук Володимир Олександрович	2 562,00	грн.
107	Лобас Віктор Іванович	560,00	грн.
108	Логачова Людмила Борисівна	750,00	грн.
109	Лось Валентина Сергіївна	2 244,00	грн.
110	Лубенець Анатолій Леонідович	2 562,00	грн.
111	Лунин Валерій Миколайович	2 562,00	грн.
112	Макаренко Вінеслав Анатолійович	2 562,00	грн.
113	Макаренко Олег Анатолійович	2 562,00	грн.
114	Маліш Володимир Володимирович	2 562,00	грн.
115	Мальчик Максим Миколайович	2 244,00	грн.
116	Маркович Людмила Василівна	3 000,00	грн.
117	Мартиненко Віктор Олександрович	2 562,00	грн.
118	Махобей Іван Петрович	512,40	грн.
119	Михайлик Віталій Валерійович	788,60	грн.
120	Михайлюк Василь Володимирович	512,40	грн.
121	Мисюра Володимир Миколайович	2 562,00	грн.
122	Монахов Сергій Валентинівич	1 537,20	грн.
123	Мошовець Олександр Вінеславович	2 562,00	грн.
124	Музичук Сергій Михайлович	2 184,00	грн.
125	Мурзін Володимир Миколайович	2 562,00	грн.
126	Насичення Сергій Миколайович	2 562,00	грн.
127	Нежиков Юрій Миколайович	2 562,00	грн.
128	Никончук Микола Михайлович	1 731,60	грн.
129	Овчаренко Андрій Віталійович	1 537,20	грн.
130	Оксентюк Анатолій Пилипович	1 731,60	грн.
131	Олійник Юрій Олександрович	1 540,00	грн.

132	Олиферчук Юрій Володимирович	2 244,00	грн.
133	Омельчук Галина Василівна	1 375,00	грн.
134	Омельчук Олександр Михайлович	2 562,00	грн.
135	Онушаків Іван Васильович	2 562,00	грн.
136	Остапчук Олександр Федорович	1 731,60	грн.
137	Павельчук Володимир Михайлович	2 562,00	грн.
138	Павлишин Михайло Володимирович	2 562,00	грн.
139	Паламарчук Олександр Володимирович	550,00	грн.
140	Панас Віталій Олександрович	550,00	грн.
141	Пантелеймонов Михайло Михайлович	2 244,00	грн.
142	Парфаник Ярослав Володимирович	550,00	грн.
143	Петлін Олександр Анатолійович	1 471,32	грн.
144	Петров Анатолій Костянтинович	1 731,60	грн.
145	Позаров Володимир Олександрович	1 260,00	грн.
146	Поддубий Василь Олександрович	2 244,00	грн.
147	Поддубий Артур Сергійович	128,10	грн.
148	Поліва Людмила Віталіївна	550,00	грн.
149	Поліщук Валерій Васильович	1 092,00	грн.
150	Попельн Сергій Володимирович	2 562,00	грн.
151	Потурай Любов Анатоліївна	3 000,00	грн.
152	Потурай Сергій Леонідович	448,80	грн.
153	Просов Дмитро Олександрович	2 562,00	грн.
154	Проходний Микола Михайлович	2 562,00	грн.
155	Прозвас Олександр Кузьмич	382,20	грн.
156	Роденко Сергій Володимирович	1 540,00	грн.
157	Родін Юрій Олександрович	2 562,00	грн.
158	Романчук Владислав Миколайович	34 800,00	грн.
159	Романчук Ольга Владиславівна	1 953,42	грн.
160	Романчук Володимир Іванович	1 731,60	грн.
161	Рубайко Віталій Віталійович	2 049,60	грн.
162	Савченко Володимир Вікторович	1 650,00	грн.
163	Сай Назар Петрович	2 562,00	грн.
164	Сак Євгеній Вікторович	1 731,60	грн.
165	Семенов Юрій Олександрович	1 537,20	грн.
166	Семенов Віталій Михайлович	2 244,00	грн.
167	Семенов Олег Васильович	2 562,00	грн.
168	Семенов Олександр Валерійович	2 244,00	грн.
169	Серханюк Микола Олександрович	1 731,60	грн.
170	Семенов Юрій Павлович	2 562,00	грн.
171	Сидорнік Володимир Володимирович	1 650,00	грн.
172	Симоненко Володимир Вікторович	2 562,00	грн.
173	Сиренко Віктор Андрійович	2 244,00	грн.
174	Скудний Костянтин Володимирович	2 562,00	грн.
175	Слесарчук Володимир Сергійович	1 458,60	грн.
176	Соколюк Володимир Михайлович	2 562,00	грн.
177	Соколюк Михайло Григорович	2 244,00	грн.
178	Соловей Юрій Валерійович	550,00	грн.
179	Сошнік Володимир Олександрович	1 212,12	грн.
180	Стус Іван Станіславович	2 562,00	грн.
181	Сухоміж Василь Васильович	2 562,00	грн.
182	Твердохліб Віталій Романович	3 000,00	грн.
183	Теремко Олександр Олександрович	2 562,00	грн.
184	Тимошук Павло Олександрович	1 291,00	грн.
185	Титенко Віктор Михайлович	2 244,00	грн.
186	Тищенко Роман Михайлович	2 562,00	грн.
187	Тіщенко Антон Максимович	1 731,60	грн.
188	Трубілко Роман Петрович	512,40	грн.
189	Трубілко Олександр Володимирович	2 562,00	грн.
190	Туринський Олександр Вікторович	2 562,00	грн.
191	Уладж Павло Віталійович	550,00	грн.
192	Урін Володимир Антонович	709,80	грн.
193	Ушляк Ігор Іванович	1 731,60	грн.
194	Федуш Юрій Михайлович	2 244,00	грн.
195	Фігурт Олександр Олександрович	2 562,00	грн.
196	Фомченко Андрій Володимирович	2 562,00	грн.
197	Хамандик Юрій Ігорович	1 537,20	грн.
198	Хоменко Сергій Олександрович	2 562,00	грн.
199	Хоронівський Володимир Петрович	86,58	грн.
200	Цирюльник Сергій Володимирович	1 537,20	грн.
201	Ціпліський Василь Васильович	2 244,00	грн.
202	Цімох Дмитро Ігорович	1 921,50	грн.
203	Черкашин Олександр Михайлович	2 562,00	грн.
204	Чернік Андрій Вікторович	2 562,00	грн.
205	Шатський Віктор Володимирович	2 244,00	грн.
206	Шевчук Василь Васильович	35 448,00	грн.
207	Ширков Леонід Сергійович	2 049,60	грн.

208	Шматько Олег Володимирович	1 152,90	грн.
209	Юрков Олег Олександрович	1 568,00	грн.
210	Яблонський Дмитро Петрович	2 562,00	грн.
211	Яковчук Анатолій Павлович	1 212,12	грн.
212	Янчук Валентина Петрівна	3 000,00	грн.
213	Яцюк Анатолій Юрійович	2 562,00	грн.
214	Яцюк Павло Юрійович	2 244,00	грн.
215	Яцюрик Олександр Леонтійович	1 540,00	грн.
216	Ящук Тетяна Миколаївна	550,00	грн.
	Разом	505 231,44	грн.

Всього: 505231,44 грн.(П'ятсот п'ять тисяч двісті тридцять одна грн.44 коп.)



Романуха В.М.