

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70>

УДК 332.834.5

Марія ЗЕЛЕНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

e-mail: mariaverde4@ukr.net

Оксана ЧЕРНУШКІНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>

e-mail: chernushkina_oo@meta.ua

Ольга БАКСАЛОВА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-5557-2327>

e-mail: baksalova.om@ukr.net

МОТИВАЦІЯ ЯК СИСТЕМНО-УТВОРЮЮЧИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. Розглянуто результативність праці, що зумовлює рівень економічної ефективності функціонування підприємства. Визначено завдання, що можуть бути розв'язані за допомогою мотивації на промисловому підприємстві. Розглянуто практичний досвід розвинених країн у підвищенні зацікавленості персоналу в результатах праці, посиленні його трудової мотивації. Здійснено оглядовий аналіз показників для нарахування бонусу за виконання основних результатів виробничо-господарської діяльності. Сформовані типи бонусів, що можуть бути запропоновані на промисловому підприємстві. Визначено основні напрями стимулювання робітників промислового підприємства.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація персоналу, результат діяльності, бонуси.

Mariya ZELENA, Oksana CHERNUSHKINA, Olga BAKSALOVA

Khmelnitskyi National University

MOTIVATION AS A SYSTEM-FORMING TOOL FOR IMPROVING THE PERFORMANCE RESULTS OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE

The article examines motivation as a system-forming tool for improving the results of the company's personnel. Work productivity, which determines the level of economic efficiency of the enterprise's functioning, is considered. Tasks that can be solved with the help of motivation at an industrial enterprise are defined. The practical experience of developed countries in increasing the interest of personnel in the results of work, strengthening their work motivation is considered. An overview analysis of the labor incentive bonus system, which is very popular among foreign employers, was carried out. Indicators and sizes for calculating the bonus for the performance of the main results of production and economic activity have been determined. A scale has been created for calculating the bonus. The size of the bonus reduction for employees of an industrial enterprise for violation of labor discipline was considered. The specified conditions under which the bonus is paid for the performance of a particularly important task. Formed types of bonuses that can be offered at an industrial enterprise. The main areas of stimulation of the workers of the industrial enterprise have been determined.

Key words: personnel, personnel management, personnel motivation, performance results, bonuses.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Відсутність належних стимулів до праці, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників її продуктивності, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому. Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять досить значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Відтак, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та в змозі швидко пристосуватись до економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Важливою є роль індивідуальних заходів мотивації трудової діяльності на підприємствах, а саме, матеріального і нематеріального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства. Досягнення високої рентабельності виробництва та реалізації продукції, збереження майнового потенціалу підприємства, впровадження раціоналізаторських пропозицій і передових досягнень науково-технічного прогресу стає можливим не тільки при провадженні підприємством відповідної політики в межах обраної стратегії розвитку, але й за умови відповідного бажання з боку працівників, оскільки правильна мотивація персоналу на досягнення загальної стратегії

підприємства сприяє підвищенню командного духу трудового колективу та розуміння кожним працівником власного успіху лише в межах розвитку і зміцнення позицій підприємства в цілому [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням мотивації трудової діяльності присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, а саме: О. Карлова, А. Колота, В. Стадника, А. Афоніна, О. Бугуцького. Мотиваційні процеси досліджували і відомі іноземні вчені: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клеелланд та інші. Проте, зважаючи на повноту і складність цієї проблеми, а також постійні зміни в економіці України, залишаються актуальними питання мотивації трудової діяльності у сучасних умовах господарювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Будь-які зміни в діяльності організації не залежно від ступеня ефективності, наприклад, прийняття рішень «на папері» не будуть впроваджені «в життя» без відповідної мотивації персоналу підприємства. Отож, при розробці системи управління трудовими ресурсами особливу увагу потрібно приділити саме системі мотивації. Актуальність дослідження мотивації персоналу пов'язане з переосмисленням її місця та ролі у розвитку продуктивних сил суспільства, оскільки кожен працівник підприємства повинен керуватися міркуваннями максимізації ефективності використання матеріально-технічної та ресурсної бази підприємства в умовах конкурентного середовища, що виявлятиметься в підвищенні результативності і продуктивності праці, ефективності реалізації накопиченого трудового досвіду. Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям. В цьому контексті вимагає дослідження понятійно-категоріальний апарат такого наукового напрямку.

Формулювання цілей статті

Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних засад мотивації персоналу промислових підприємств та обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах ринкових відносин.

Виклад основного матеріалу

Досвід передових економік світу доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Якщо здатність виконувати ту чи іншу роботу можна поліпшити за допомогою навчання і підвищення кваліфікації, зміни видів виконуваних робіт, систематичним посадовим просуванням і плануванням кар'єри, то примусити людину працювати краще, докладати до виконання роботи більше зусиль – призначення мотивації праці [1].

Результативність праці на кожному робочому місці зумовлює рівень економічної ефективності функціонування підприємства загалом. З-поміж різноманітних чинників, котрі становлять основу активізації зусиль персоналу підприємства, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Мотиви варто розглядати у вигляді особливого елемента регулювання поведінки та діяльності суб'єкта, виникнення якого зумовлене зовнішнім і внутрішнім спонуканням. Поведінка суб'єкта усвідомлюється ним, як усвідомлюються й ті спонукальні складові, заради котрих він здійснює свою діяльність.

Результативність праці – підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Г.Є. Слезінгер під результативністю праці розуміє "ступінь досягнення поставленої мети..., забезпечення конкурентоздатності продукції і високої якості виконуваних робіт та послуг за всією сукупністю споживчих властивостей понад ті вимоги, що враховані при оцінці продуктивності праці". Адже, результативність праці одним з критеріїв оцінки якості праці як характеристики ефективності, поряд з показником економічності витрат [2].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою та ін.) далеко не у всіх випадках приводить до підвищення результативності праці. Крім теоретичних досліджень, корисним є практичний досвід розвинених країн у підвищенні зацікавленості персоналу в результатах праці, посиленні його трудової мотивації. Як фактор підвищення зацікавленості працівників в економічному успіху підприємства, засіб збереження соціального миру в колективі в розвинених країнах розглядаються системи мотивації через участь у прибутку [3]. У разі використання цієї системи трудовий дохід працівника розкладається на дві частки: постійну та змінну. Перша частка – основна заробітна плата – визначається під час опрацювання тарифної угоди в межах колективного договору. Щодо другої частки – між адміністрацією і представниками найманих працівників укладається спеціальна угода, яка, зазвичай, реєструється у податковому відомстві з метою одержання фірмою певних податкових пільг, пов'язаних із дією таких угод. До основних типів систем мотивації через участь у прибутку належать системи преміальних оплат, системи оцінки заслуг, системи участі у прибутку залежно від продуктивності,

системи колективного стимулювання, системи оплати за результатами. Досвід Великобританії, США, Японії свідчить, що в разі застосування систем участі, які ґрунтуються на балансовому прибутку, зв'язок його підвищення з внеском окремого працівника не є очевидним. Тому часто запроваджують системи заохочення, пов'язані з результатами безпосередньо виробничої діяльності (економія, зниження виробничих витрат, зростання виробітку тощо). Таким чином, системи участі в прибутку перетворюються в системи участі в результатах [4].

Кожне підприємство має свободу вибору засобів мотивації, базуючись на досвіді інших компаній, розробляючи власні ідеї або беручи за основу праці класиків. Незмінним лишається основне призначення мотивації – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Саме в цьому і полягає зв'язок мотивації з результативністю праці персоналу. Отже, можемо стверджувати, що результативність праці залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих остаточних результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше мотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і остаточними результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо. Для цього потрібно сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу, орієнтовану на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства загалом [5].

В сучасних умовах господарювання для більш широкого застосування мотиваційного механізму на підприємствах необхідна комплексна методологія і заснований на ній інструментарій, які б допомогли з більшою ефективністю використовувати їх з метою підвищення привабливості і інтенсивності людської праці. залежність. За допомогою мотивації на підприємствах можуть бути розв'язані такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих працівників;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності, особливо пропозиції з розробки нових продуктів;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Аналізуючи існуючі методи і способи мотивації, а також сутність людського фактору, вивчаючи мотиви, які покладені в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Слід відзначити, що для створення системи матеріального стимулювання треба враховувати не тільки специфіку свого виробництва, етап його розвитку та мету діяльності, а й багато зовнішніх факторів, причому така система має бути динамічною, тобто змінюватися залежно від вимог часу. Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації людського фактору і використання трудового потенціалу. При цьому використання існуючого кваліфікаційного та творчого потенціалу працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості та вибору методів узгодження заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, у яких вона здійснюється [6].

Як свідчить зарубіжний досвід, кардинальні зрушення у технічному оснащенні виробництва, структурі праці та функціях працівників, упровадження нових форм організації праці привели до того, що головною метою економічної стратегії і системи матеріального стимулювання сучасних компаній і фірм стало досягнення не кількісних показників випуску продукції, а якісних параметрів виробництва, таких як поліпшення використання устаткування, робочого часу, складу робочої сили, якості продукції, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Проблема оплати праці одна з найболючіших та важко вирішуваних в економіці будь-якого типу. До того ж це не тільки економічна, а й соціальна проблема, джерело соціального напруження.

Невизначеність із заробітною платою, застосування не досить гнучких систем оплати праці зумовлюють цілий ряд проблем, пов'язаних з невдоволенням основної частини робітників, плінністю кадрів, зростанням конфліктних ситуацій. Оплата праці розглядається як основний інструмент спонукання та безперервної підтримки інтересу робітників до високопродуктивного застосування своїх трудових зусиль. В умовах розвитку ринкової економіки керівництво промислового підприємства намагається знайти нові сучасні методи заохочення своїх співробітників, використовуючи при цьому зарубіжний досвід. Західні фірми давно і досить успішно використовують різні нестандартні форми і методи заохочення, щоб стимулювати своїх співробітників до більш якісної й ефективної праці. Великою популярністю в зарубіжних роботодавців користується бонусна система заохочення до праці. Останніми роками таку систему заохочення все частіше намагаються застосовувати на практиці і українські роботодавці [7].

Бонус являє собою заздалегідь обговорену заохочувальну виплату працівникові за визначені досягнення в праці. Цікаво відзначити, що слово «бонус» запозичено з латинської мови й у перекладі означає «гарний». У сфері заохочень цей термін позначає грошову винагороду, виплачувану працівникові за успішне виконання своїх трудових обов'язків [7, 8]. Запровадження бонусної системи заохочення дає змогу зацікавити працівників у кінцевих результатах своєї праці. Отже, із працівником організації заздалегідь обговорюється розмір винагороди, яку він одержить за результати своєї успішної роботи. Розмір бонусу може бути виражений або у твердій фіксованій сумі, або визначений як заздалегідь установлений відсоток від прибутку організації. Сума бонусної виплати може бути досить значною, часом вона дорівнює розміру заробітної плати за місяць або ще більший період. Визначаються умови, при яких ця виплата буде здійснена. Оскільки бонусна система заохочення ніяк не регулюється законодавством, то всі умови, що стосуються таких виплат, залежать від бажання і можливості роботодавця. Період для виплати бонусу теж установлюється роботодавцем. Бонусна виплата виконується за підсумками роботи за місяць, за рік або після закінчення виконання конкретного завдання. Бонусний фонд, з якого здійснюються виплати, формується у відсотках від прибутку, отриманого за результатами господарської діяльності організації. Перевагою бонусної системи є її гнучкість, оскільки критерії, за якими виплачуються бонуси, можна легко змінювати. Крім того, до переваг цієї системи варто зарахувати й те, що її застосування сприяє зниженню плинності кадрів, що дуже важливо в сучасних умовах. Оскільки якщо співробітникові пообіцяли бонуси у своїй фірмі, його вже буде складно переманити в іншу фірму [8].

Звичайно, система бонусів не позбавлена і недоліків. Наприклад, якщо прибуток не виправдав надій роботодавця, а розмір бонусів фіксований, то роботодавець може зазнати серйозних збитків. Щоб система бонусів працювала і давала очікувану користь, необхідно створити певні правила її використання: зрозумілі співробітникам і економічно обґрунтовані. Трудове законодавство не зобов'язує роботодавця юридично оформлювати порядок виплати обіцяних працівникові бонусів. Однак таке оформлення буде бажаним як для працівника, так і для самого роботодавця. Можна включити умови про виплату бонусів у трудовий договір. Однак таке включення не дуже вигідне роботодавцеві, оскільки в цьому випадку бонус набуває вигляду стимулюючої виплати, а отже, враховується при розрахунку середнього заробітку працівника. Це, у свою чергу, призводить до зростання розміру відпускних, оплати лікарняних та інших аналогічних виплат, які належать працівникові в період збереження за ним середнього заробітку. Отже, включення умов про виплату бонусів у трудовий договір спричинить збільшення витрат організації з оплати праці [6].

Якщо з працівниками укладати не трудові, а цивільно-правові договори, у яких передбачаються порядок і умови виплати бонусів, то контрольні органи без зусиль з'ясуять, що за такими цивільно-правовими договорами криються трудові відносини з усіма наслідками, які з цього випливають. Є ще один варіант оформлення порядку виплати бонусів. Промислове підприємство може запропонувати працівникові зареєструватися як індивідуальний підприємець й укласти з ним цивільно-правовий договір, у якому передбачити бонусну виплату. При цьому роботу, виконувану співробітником, будуть регулювати норми цивільного права. Це простіше для роботодавця, але не зовсім зручно для працівника. Працівник може і не погодитися стати підприємцем, оскільки статус індивідуального підприємця передбачає додаткові зобов'язання з вирахування та сплати податків. Навіть за відсутності доходів йому доведеться подавати податкові декларації за цими податками. Найзручнішим варіантом і для підприємства, і для працівника є передбачення в трудовому договорі можливості нарахування працівникові бонусних виплат. А всі істотні умови щодо порядку визначення розміру бонусів та їх одержання має сенс детально прописати в окремій угоді між організацією і працівником або визначити такі умови в іншому локальному нормативному акті організації. Таким локальним актом може стати Положення про виплату бонусів. У цьому Положенні доцільно передбачити порядок формування бонусного фонду, визначити спосіб розрахунку індивідуального розміру бонусів, домовитися про умови, за яких буде зроблена їх виплата. Тут також можна передбачити і право роботодавця на скорочення або позбавлення працівника бонусних виплат, зробити застереження на випадок зменшення прибутку організації, звільнення співробітника тощо. Необхідно врахувати і ту обставину, що у працівника у разі виникнення протиріч немає можливості звернутися до суду, оскільки виплата бонусів є не обов'язком, а правом роботодавця [9].

Бонусний фонд залежить від вартості робіт, виконаних всіма працівниками промислового підприємства. Індивідуальна частка кожного з членів колективу визначається з урахуванням:

- кількості нарахованих балів (оцінювання праці в балах здійснюють керівники лінійних підрозділів);
- кількості робочих днів;
- стажу роботи на підприємстві (протягом першого року роботи коефіцієнт надбавки за стаж збільшується щомісяця, а далі – поетапно шляхом щорічних надбавок до заробітної плати протягом перших п'яти років і одноразових надбавок після 10 і 15 років);
- професії і кваліфікації (кількість зароблених балів залежить від виду роботи).

Крім заохочення, передбачені й санкції: зменшення кількості балів або позбавлення частини бального прибутку (до 100 %). Знятий із працівника, який провинився, бонусний фонд розподіляється між іншими працівниками пропорційно до зароблених ними «бало-днів». Нарахування бонусу працівникам

підприємства здійснюється за виконання кожного з показників у розмірах, встановлених у таблиці 1 [10].

Таблиця 1

Показники та розміри для нарахування бонусу за виконання основних результатів виробничо-господарської діяльності

Показники виробничо-господарської діяльності	Розмір бонусу, %
Виконання планового завдання з виконання будівельних робіт	10
Виконання встановленого завдання з прибутку	10
Виконання номенклатурного плану робіт, послуг, встановленого рівня якості, у тому числі номенклатури інвестиційної програми за напрямками діяльності	10
Виконання планованих фінансових результатів роботи	10
Відсутність невідповідностей вимогам ISO 9001: 2000	10

Нарахування бонусу за показником «Виконання встановленого завдання щодо прибутку промислового підприємства» здійснюється за умови виконання його наростаючим підсумком з початку року, залежно від рівня його виконання за такою шкалою (таблиця 2).

Таблиця 2

Шкала для нарахування бонусу

Рівень виконання показника, %	Розмір нарахування бонусу, %
Від 100 до 110 включно	10
Понад 110 до 120 включно	15
Понад 120	20

За умови перевищення рівня виконання показника за місяць порівняно з рівнем його виконання наростаючим підсумком з початку року, за кожен відсоток перевищення нараховується додатковий бонус у розмірі 0,5 %. У таблиці 3 наведено види порушення трудової дисципліни, за які передбачається зниження бонусних виплат.

Таблиця 3

Розміри зниження бонусу працівникам промислового підприємства за порушення трудової дисципліни

Вид порушення	Розмір зниження бонусу, %
Розмір зниження бонусу, %	25
Повторне запізнення до 5 хв у поточному місяці або запізнення до 10 хвилин	50
Третій випадок запізнення до 5 хв, повторне запізнення до 10 хв або запізнення понад 10 хвилин	100
Передчасне залишення робочого місця: - до 5 хвилин; - до 10 хвилин; - понад 10 хвилин	25 50 100
Прогул, розкрадання, поява на роботі в стані алкогольного сп'яніння, розпиття на території заводу спиртних напоїв	100
Інші порушення	До 100 (за наказом або розпорядженням)

Встановлення бонусу за підвищення рівня якості виконуваних робіт підприємства вводиться з метою створення сприятливих умов і матеріальної зацікавленості працівників, для мотивації їх діяльності, спрямованої на виконання якісної роботи. Стимулювання у вигляді виплати бонусів визначає порядок корегування обсягу заробітної плати підрозділу залежно від досягнутого рівня якості. Корегуванню підлягає загальна сума додаткової оплати праці, виділена підрозділові за результатами роботи за місяць. Щоденний облік дефектів, виявлених у процесі виконання робіт, здійснюють працівники відділу контролю якості. Загальний розмір суми додаткової оплати підрозділів корегується (збільшується або зменшується, але не більше ніж на 10 %) залежно від виконання показника рівня якості виконаної підрозділом роботи у звітному місяці [8].

На промисловому підприємстві можуть бути запропоновані ще й такі типи бонусів: бонус за зниження витрат відносного діючого нормативу; бонус за зниження витрат на закупівлю матеріальних і енергетичних ресурсів; бонус за економію від використання бюджетів виробничо-господарської діяльності щодо планового бюджету, скорегованого на фактичний випуск; бонус за одержання прибутку, отриманого від іншої діяльності (виконання робіт і послуг за замовленнями та угодами, реалізація невикористаного устаткування тощо). Особливо актуальним напрямом стимулювання працівників промислового підприємства у рамках бонусної системи може бути виплата бонусу за виконання особливо важливого завдання. Ця модель заохочення за працю передбачає два види стимулювання працівників, по-перше, персональна надбавка на період виконання особливо важливого завдання, по-друге, премія за виконання особливо важливого завдання [10].

Персональна надбавка за виконання особливо важливого завдання на період його виконання може бути встановлена конструкторам, технологам, керівникам структурних підрозділів і фахівцям підприємства, від яких безпосередньо залежить вирішення конкретних завдань. Це може бути команда, що складається з групи фахівців. Персональна надбавка встановлюється з метою концентрації зусиль працівників на прискоренні вирішення найважливіших проблем на найбільш складних і відповідальних етапах роботи: розроблення, виконання нових видів робіт; упровадження високопродуктивного устаткування і прогресивної технології; інші роботи, що забезпечують значну економію трудових і матеріальних ресурсів або на роботах, до яких висуваються особливі вимоги щодо термінів та якості. Персональна надбавка встановлюється на плановий термін виконання особливо важливого завдання. У тих випадках, коли завдання виконане якісно і раніше за встановлений планом термін, сума надбавки, що підлягає виплаті, визначається за плановим терміном і виплачується повністю.

Персональна надбавка працівникові встановлюється в розмірі до 50 % тарифної ставки (посадового окладу) і виплачується з фонду оплати праці. Підставою для встановлення працівникам персональної надбавки є подання, оформлене керівником структурного підрозділу і погоджене з директором департаменту за напрямом діяльності [11]. Оформлене подання направляють у департамент організації праці та персоналу для підготовки проекту наказу. Персональна надбавка нараховується у відсотках до тарифної ставки (посадового окладу) з урахуванням фактично відпрацьованого часу в обліковому періоді. Персональна надбавка може бути зменшена або скасована повністю наказом голови правління при недотриманні термінів виконання або незадовільній якості виконаного завдання в цілому чи на окремих етапах та при інших недоліках у роботі.

Преміювання за виконання особливо важливого завдання підлягають працівники підприємства, що виявили себе під час виконання особливо важливих завдань, хоча це й не передбачено іншими чинними на підприємстві положеннями. Особливо важливими завданнями, за виконання яких працівникам може бути виплачена премія за чинним Положенням, є такі: упровадження нової техніки і технології; усунення перебоїв у постачанні матеріалів і комплектуючих, що трапилися не з вини працівників підрозділів, які несуть за це відповідальність, з метою запобігання зупинок та простою виробництва; підвищення культури виробництва та забезпечення чистоти й порядку на території підприємства; роботи з найбільш ефективного використання ресурсів підприємства (як трудових, так і матеріальних); інші роботи.

Виплата премії за виконання особливо важливого завдання здійснюється з прибутку, що залишився в розпорядженні підприємства. Також цікавою практикою стимулювання робітників до високопродуктивної праці та формування сприятливого психологічного клімату може бути проведення конкурсів професійної майстерності, грошові виплати, які можуть стати ще одним засобом вдосконаленого та прогресивного стимулювання. Конкурс професійної майстерності – це форма індивідуального змагання, яка періодично проводиться серед працівників різних професій і посад, за спеціально розробленими умовами. Участь у конкурсі дає працівникам можливість творчо виявити своє вміння, кмітливість і знання своєї справи [12].

Одним із принципів проведення конкурсу є гласність. У конкурсі беруть участь висококваліфіковані фахівці віком не старше 45 років, які мають достатню теоретичну підготовку і практичні навички, високі виробничі показники, не порушували трудову дисципліну і правила охорони праці. У таблиці 4 розглянуті відсоткові значення вдосконаленого додаткового стимулювання персоналу за різними напрямками стимулювання.

Таблиця 4

Основні напрями стимулювання робітників промислового підприємства

Основні напрями стимулювання робітників цеху	Сума відсотка преміальної виплати від середньої заробітної плати одного працівника, %
Преміювання переможців трудового змагання	20
Преміювання за укладання вигідних для дільниці контрактів	25
Преміювання за розроблення творчих ідей	50
Одноразове заохочення за виконання важливих виробничих завдань	50

Крім того, великою популярністю на промисловому підприємстві користується преміювання керівників. Можливе встановлення такої диференціації збільшення посадових окладів керівників за зростання обсягів наростаючим підсумком з початку року порівняно з відповідним періодом попереднього року: при зростанні обсягів продажів на 5 % – на 10 %; понад 5 % – на 15 %; понад 10 % – на 20 %. Обов'язковими умовами збільшення посадового окладу керівника за зростання обсягів виробництва є зростання обсягу реалізованих робіт, послуг у фактичних цінах. При невиконанні перелічених показників або зниженні темпів зростання обсягів виробництва порівняно з відповідним періодом попереднього року керівникові відновлюють первісний оклад. Керівникам промислових підприємств можуть установлюватися надбавки за тривалість безперервної роботи в таких розмірах: від 1 до 5 років – 5 %; від 5 до 10 років – 10%; від 10 до 15 років – 15 %; понад 15 років – 20 % посадового окладу керівника. Преміювання керівника здійснюється за умови виконання таких показників: зростання обсягу реалізації – до 50 %; виконання плану

по прибутку – до 25 %; зниження витрат обігу – до 25 % посадового окладу керівника. Також дирекцією можуть бути встановлені інші показники преміювання керівника, пов'язані з ефективністю роботи підприємства. При невиконанні обсягу реалізації 50 % премії, нарахованої за інші основні показники, резервуються і виплачуються за умови виконання зазначеного показника до кінця поточного року. Загальна сума премії керівника у визначеному періоді не може перевищувати суму виплат за його посадовим окладом за цей період [13].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, впровадження прикладних розробок в умовах промислового підприємства показали, що мотиваційний потенціал системи оплати і стимулювання праці може бути істотно підвищений, якщо традиційні форми і методи оплати та стимулювання праці робітників підприємства доповнюються комплексом нетрадиційних удосконалених підходів, вибір яких визначається необхідністю вирішення тих чи інших конкретних завдань виробництва. З-поміж них є нагорода працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладення вигідних контрактів; заохочення за розроблення і впровадження нових пропозицій і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства; виплата бонусів за різними напрямками діяльності робітників.

Таким чином, запровадження даного заходу із удосконалення системи оплати праці та стимулювання працівників дало змогу відповісти на питання щодо подальшої діяльності з питань заробітної плати працівників промислового підприємства як структурного підрозділу так підприємства в цілому. Реалізація даного заходу передбачає два основні напрями вдосконалення організації матеріального стимулювання, по-перше, використати гнучкі системи оплати праці та стимулювання, а по-друге, застосовувати на підприємстві бонусну систему оплати праці як основу соціальної безпеки та основний важіль високопродуктивної й ефективної праці.

Література

1. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Markina I., Chyurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. International Journal of Management and Business Research. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Дашенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424—432.
4. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164 – 171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
5. Власенко О.С. Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи // Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 17. 2017. – С.224-229.
6. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії // Молодий вчений. – 2015. – № 3(18). – С. 26-31.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. Innovative Solution in Modern Science. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Jaha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools. 2022. P. 131-149.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. О. Г. Сидорчук, Ю. В. Підлипний Мотиваційні новації як інструмент капіталізації торговельного підприємства // Науковий вісник НЛТУ України, 2019, т. 29, № 8. – С.88-92
11. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79.
12. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. The International Science and Technology Conference "FarEastCon". Springer. Cham, 2018. P. 307-315.
13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. International Journal of Economics & Business Administration. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 570-582.
14. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284-289.

References

1. Vasiuta V.B., Bulbakha L.I. Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Markina I., Chyurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Dashchenko N.M. Cotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Biznes Inform*. 2020. № 4. C. 424—432.
4. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164 – 171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
5. Vlasenko O.S. Charykova Yu.V. Motyvatsiia personalu v umovakh kryzy // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* Vypusk 17. 2017. – S.224-229.
6. Bondarevska K.V., Tovmashenko T.O. Stymuliuvannia personalu: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii // *Molodyi vchenyi*. – 2015. – № 3(18). – S. 26-31.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Jeha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools. 2022. P. 131-149.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. O. H. Sydorchuk, Yu. V. Pidlypnyi Motyvatsiini novatsii yak instrument kapitalizatsii torhovelnogo pidpriemstva // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 2019, t. 29, № 8. – S.88-92
11. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // *Scientific Journal «European Applied Sciences»*. – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79.
12. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. *The International Science and Technology Conference "FarEastCon"*. Springer. Cham, 2018. P. 307-315.
13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. *International Journal of Economics & Business Administration*. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 570-582.
14. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284-289.