

## Вдосконалення системи оплати праці в контексті мотиваційного управління персоналом на промисловому підприємстві

Кучер М.М.

кандидат економічних наук, доцент,

Саурабх Р.П.

магістрант

У статті запропонована модель процесу побудови преміальних систем для промислових підприємств. Формування ефективно діючої преміальної системи засновано на використанні багатofакторних методів оцінки заслуг персоналу і зміщенні акценту з оплати роботи на оплату внеску працівника в загальну справу. Наголос зроблено не на створення приписів і регламентацій поведінки, а на заохочення до участі та відданості справі, на винагороду за ефективні результати.

**Ключові слова:** мотиваційне управління, оплата праці, система преміювання, оцінка заслуг, організаційно-економічна модель.

Кучер М.Н., Саурабх Р.П. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В КОНТЕКСТЕ МОТИВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье предложена модель процесса построения премиальных систем для промышленных предприятий. Формирование эффективно действующей премиальной системы основано на использовании многофакторных методов оценки заслуг персонала и смещении акцента с оплаты работы на оплату вклада работника в общее дело. Акцент сделан не на создание предписаний и регламентаций поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за эффективные результаты.

**Ключевые слова:** мотивационное управление, оплата труда, система премирования, оценка заслуг, организационно-экономическая модель.

Kucher M.N., Saurabh R.P. PERFECTION OF THE SYSTEM OF PAYMENT OF LABOR IN THE CONTEXT OF MOTIVATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article proposes a model of the process of building premium systems for industrial enterprises. The formation of an effective bonus system is based on the use of multi-factor methods for assessing the merits of personnel and shifting the emphasis from paying for work to paying an employee's contribution to the common cause. The emphasis is not on creating prescriptions and regulating behavior, but on encouraging participation and dedication, on rewards for effective results.

**Keywords:** motivational management, remuneration, bonus system, merit assessment, organizational and economic model.

**Постановка проблеми.** В умовах стрімкого відтоку висококваліфікованих працівників із багатьох українських промислових підприємств нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни тощо, що детермінує кризові явища в господарській системі загалом.

Нині мотиваційне управління персоналом на будь-якому підприємстві зводиться до усунення причин надмірної експлуатації праці, забезпечення належних умов праці та обґрун-

тування підвищення заробітної плати для працівників. Серед проблем чинних систем оплати праці (преміальних систем) виділяють відсутність заохочення до участі та відданості справі, диспропорцію заробітної плати, залежність величини оплати праці від приналежності до привілейованої групи управлінців або фахівців тощо. Вирішення цих проблем, очевидно, потребує вдосконалення системи оплати праці.

Вдосконалення системи оплати праці на засадах ресурсозбереження та стимулювання працівників до сумлінного виконання

своїх службових обов'язків є одним із головних сучасних підходів мотиваційного управління персоналом, що не тільки дає змогу стримувати відтік найбільш затребуваних працівників, але і забезпечує виготовлення конкурентоспроможної продукції на підставі реалізації техніко-технічних та організаційних заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення літератури з питань мотиваційного управління персоналом свідчить про великий інтерес учених до проблеми пошуку та обґрунтування шляхів удосконалення системи оплати праці (преміальних систем) з урахуванням розвитку економіки, змін у господарській діяльності [1–3]. Залежно від того, який основний показник застосовується для визначення результатів праці, всі системи поділяються на дві групи, які називаються формами заробітної плати. Різниця між формами і системами оплати праці полягає у способах обчислення заробітку і в рівнях залежності від кількісних і якісних результатів праці не тільки самого працівника, а й організації (фірми) загалом [4, с. 191].

Враховуючи зарубіжний досвід країн із ринковою економікою, найбільш ефективними формами оплати праці залишаються погодинна та відрядна [5]. Про їхню ефективність в умовах ринкових перетворень, негативні та позитивні сторони говорять українські вчені: А.М. Колот, Г.Г. Куликов, Н.О. Павловська та інші [6–8]. Більшість систем, які застосовуються на підприємствах розвинутих країн, розглядаються як ноу-хау і не публікуються у відкритій пресі.

**Метою статті** є пропозиція моделі процесу побудови преміальних систем для промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Нині в західних фірмах спостерігається тенденція до індивідуального встановлення заробітної плати, яке зводиться до:

- визначення певного розміру мінімального річного заробітку кожному працівникові з урахуванням усіх винагород;
- неоднакового підвищення заробітної плати в межах запропонованого приросту загального її фонду;
- відмови від індексації у зв'язку зі зростанням цін;
- врахування під час визначення персональних надбавок заслуг працівників, а не їхнього стажу;
- регламентації процедури врахування заслуг.

У межах індивідуального підходу щодо оплати праці виділяється три групи працівників:

- люди, які мають особливі здібності до праці, володіють інтелектуальною власністю, винагороди яких регулюються індивідуальним контрактом;
- працівники творчої праці, які вміють приймати нестандартні рішення, суттєво впливають на ефективність роботи підприємства, оплата яких складається з окладу і відсотків від її величини;
- всі інші працівники з мінімальними творчими функціями, що одержують тверду заробітну оплату і премії за перевиконання планів на основі колективного договору.

Індивідуальна заробітна плата формується за рахунок застосування гнучких її форм і нових підходів.

Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних методів оцінки заслуг. При цьому вибір факторів тісно пов'язується з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми частіше використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо.

Під час запровадження цієї системи для кожного показника розробляється система рівнів та бальна оцінка цих рівнів за схемою, наведеною у таблиці 1.

Система оцінки результатів праці для технічних працівників наведена у таблиці 2.

Щокварталу за спеціальною анкетною керівник дає оцінку ефективності та якості праці, а спеціальна комісія – щорічну «оцінку заслуг» кожного працівника. Така оцінка дає можливість керівництву підприємства вжити заходів щодо стимулювання тих, хто добре працює, та покарання тих, хто працює незадовільно, аж до звільнення.

З огляду на досвід зарубіжних країн, запропонована багатофакторна модель оцінки заслуг, яка включає в себе чотири фактори і чотири ступені (табл. 3).

Засобами стимулювання у таких ситуаціях є підвищення посадового окладу, встановлення доплат і надбавок, підвищення за посадою, а заходами покарання – зниження посадового окладу до мінімального розміру за цією посадою, переведення на нижчу посаду, звільнення з роботи тощо.

Запропоновані засоби стимулювання є відмінними від зарубіжних. Наприклад, у полі-

Таблиця 1

**Схема бальної оцінки показника «Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків» [5, с. 24]**

Значення рівнів показника	Свої обов'язки виконує за вказівкою, а якість потребує постійної перевірки	Свої обов'язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю	Свої обов'язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам	Має місце несвоєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам	Своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно
Бальна оцінка показника, балів	1	2	3	4	5

Таблиця 2

**Система бальної оцінки результатів праці технічних працівників, що зайняті розробленням та впровадженням різних проектів**

Чинники оцінки	Ступінь відмінності	Рівень бальної оцінки результатів праці в інтервалі
Якість виконання проекту, робіт	A	90–100
Якість та своєчасність рішень, що прийняті під час розроблення та впровадження проекту	B	82–89
Нові рішення під час розроблення та впровадження проекту	C	60–81
Активність та ініціативність під час розроблення та впровадження проекту	D	36–59
Термін виконання проекту, робіт	E	12–35

Таблиця 3

**Багатофакторна модель оцінки заслуг**

Оцінка заслуг															
Швидкість виконання робіт			Самостійність прийняття рішень			Ініціативність у роботі			Відносини в колективі, ставлення до колективу						
дуже повільно, 0 балів	повільно, 1 бал	швидко, 2 бали	дуже швидко, 3 бали	ухиляється від відповідальності, 0 балів	перекладає відповідальність на іншого, 0 балів	приймає рішення самостійно, 2 бали	шукає відповідальну роботу, 3 бали	йде протореною дорогою, 0 балів	зрідка подає пропозиції, 1 бал	подає пропозиції, 2 бали	подає оригінальні пропозиції, 3 бали	антагоністичність, 0 балів	нейтральність, 1 бал	пасивно контактований, 2 бали	активно контактований, 3 бали

тиці матеріального стимулювання сучасних японських компаній створюються синтезовані системи заробітної плати, які передбачають

так звані трудові і відтворювальні надбавки до тарифного заробітку. До трудових надбавок належать надбавки за: результативність

роботи; майстерність; акуратне відвідування роботи тощо. Відтворювальні надбавки пов'язані з частковим відшкодуванням транспортних витрат, витрат на житло тощо.

Формування ефективно діючої преміальної системи для підприємства має розпочинатися з економічного обґрунтування доцільності преміювання, яке включає в себе: визначення джерел преміювання; формування показників та умов преміювання; періодичність і порядок преміювання (рис. 1).

Організаційно-економічна модель побудови преміальних систем базується на певних принципах, а саме:

- визначення показників та умов преміювання окремих категорій персоналу. В узагальненому вигляді умови – це ті показники, досягнення яких дає підставу для нарахування й виплати премії. Розмір же премій має залежати від вибраних показників преміювання, їхнього рівня та динаміки;

- обов'язковий поділ показників та умов преміювання на основні і додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що постали перед трудовим колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати менш значущі, але також досить важливі здобутки трудової діяльності;

- заборона виплати премій за невиконання основних показників та умов преміювання. У разі невиконання додаткових умов і показників премію може бути нараховано (сплачено)

в менших розмірах (до 50%). Перевиконання як основних, так і додаткових показників дає підставу для збільшення розміру премії;

- обмеження кількості показників та умов преміювання. Практика господарювання свідчить, що оптимальною є кількість показників та умов преміювання на рівні 2–3, а максимально допустимою – 4;

- відповідність показників і умов преміювання завданням виробництва (діяльності) та їхня реальна залежність від трудових зусиль конкретного колективу чи окремого працівника. Принципово важливо, щоб умови та показники не були взаємно суперечливими (тобто щоб мотивуючий вплив на поліпшення одних показників не позначався б негативно на досягненні інших);

- чітке визначення рівня (вихідної величини) показників та умов, що дають підставу для нарахування й сплати винагороди. З урахуванням конкретних завдань виробництва (діяльності) показники та умови мають бути спрямовані на: а) підтримання вже досягнутого рівня; б) даліше поліпшення результатів діяльності;

- обґрунтування розмірів премії та визначення відносного коефіцієнта ефективності застосування цієї системи з метою забезпечення відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника;

- ретельне дотримання важливого положення про те, що однаковим додатковим зусиллям завжди відповідатиме однакова

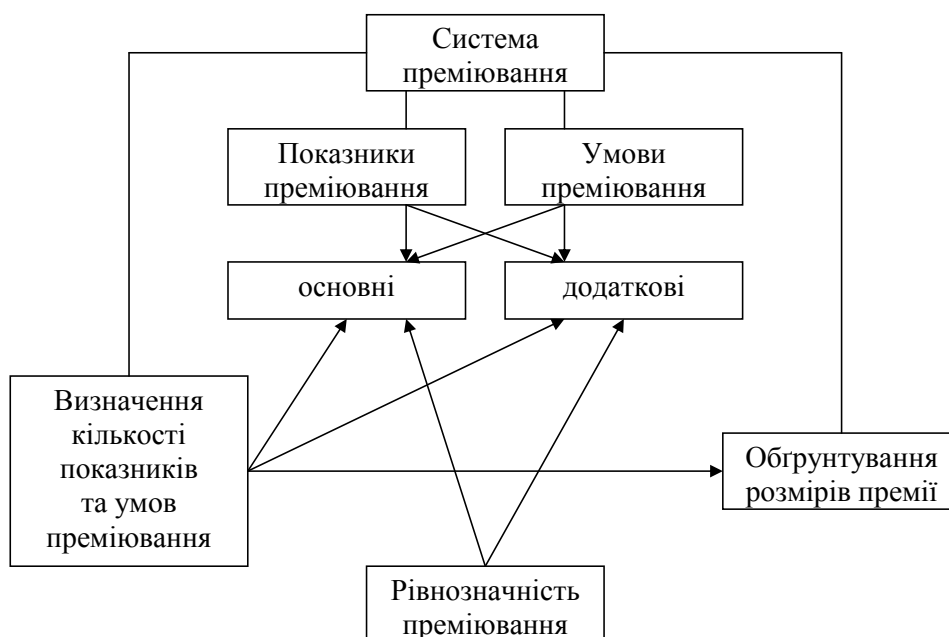


Рис. 1. Організаційно-економічна модель побудови преміальних систем

премія. За наявності кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових (фізичних, розумових) зусиль.

Тільки комплексне врахування названих основних принципів (положень, вимог) може забезпечити побудову й застосування ефективно діючої системи преміювання відповідних категорій персоналу підприємства (організації).

Встановлення розміру премії і порядок її обчислення регламентується системою преміальних положень. Доцільно виділити дві групи премій:

– премії за основні результати господарської діяльності (загальна система преміювання), які відіграють провідну роль у преміюванні;

– премії за покращення окремих сторін виробничої діяльності колективу (спеціальні системи преміювання): виготовлення високоякісної, конкурентоспроможної продукції; економія паливно-енергетичних ресурсів; запровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій тощо.

Показниками преміювання за погодинної та відрядної формах оплати праці можуть бути: ріст продуктивності праці; підвищення якості продукції і виконуваних робіт; економія матеріальних цінностей; зниження собівартості продукції.

Стимулювання пов'язане з участю у прибутках, розподілом самого прибутку між працівниками або нарахуванням дивідендів на акції працівників акціонерних товариств.

Основою нарахування конкретних сум коштів є система «оцінки заслуг», тобто система оцінки ефективності індивідуальних результатів праці робітників з урахуванням їх особистих якостей і ставлення до праці. Така система базується на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці робітника, що дає змогу коригувати розмір стимулюючих виплат (табл. 4).

Використання такої оцінки передбачає розроблення рівнів кожного показника за п'ятибальною системою. Наприклад, у табл. 5 наведено варіант шкали бальної оцінки показника, який залежить від стажу роботи.

Таку оцінку рекомендується застосовувати один раз на рік за такою процедурою. За

Таблиця 4

Система бальної оцінки результатів праці робітників

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коефіцієнта				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Майстерність						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Розумові та візуальні	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Відповідальність						
5. Виконання норм праці та виробничих (нормованих) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання устаткування	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Додержання техпроцесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Раціональне використання сировини та матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість робіт та продукції	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки робітників, що оточують	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Умови праці						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Неминучі ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
V. Особиста оцінка						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Таблиця 5

**Шкала бальної оцінки показника, який залежить від стажу роботи**

Стаж роботи за професією, років	до 1	від 1 до 3	від 3 до 7	від 8 до 12	більше 12
Бальна оцінка, балів	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Таблиця 6

**Схема побудови системи підвищення оплати залежно від стажу роботи з урахуванням своєчасного виконання функціональних обов'язків**

Найменування посад	Мінімальний посадовий місячний оклад	Стаж роботи			
		до 3-х	від 3 до 6	від 6 до 10	більше 10
Розміри посадових окладів					

поданням безпосереднього керівника заповнюється індивідуальна карта кожного робітника. Ці картки аналізуються комісією під керівництвом начальника цеху. На основі цих оцінок приймаються відповідні рішення щодо заохочення робітників, виплати винагороди за вислугу років, винагороди за підсумками роботи за рік.

Серед методів матеріального стимулювання керівників, фахівців і службовців застосовується преміювання як за індивідуальні, так і за колективні результати їхньої праці.

Як показники преміювання можуть бути розглянуті такі: виконання плану з обсягів та номенклатури; виконання плану з товарної продукції; зниження собівартості продукції; забезпечення виконання договірних поставок; забезпечення якісного випуску продукції.

Системи преміювання керівників, спеціалістів і службовців структурних підрозділів рекомендується будувати за схемою: основні умови преміювання; основні показники преміювання; розмір премії; додаткові умови преміювання.

Додатковими умовами преміювання структурних і функціональних підрозділів підприємств є функціональні обов'язки.

Заслугує на увагу преміювання інженерно-технічних працівників і службовців з урахуванням коефіцієнтів якості й ефективності. У цьому разі варто виділяти 50% від суми преміювання за виконання обов'язкових основних показників преміювання, 25% премії – за виконання додаткового показника – коефіцієнта якості праці, останні 25% – за виконання коефіцієнта ефективності праці.

Аналогічне преміювання можна ввести і для робітників із відрядною та погодинною оплатою праці: 50% встановленої премії виплачується за виконання основних показників та 50% премії – за досягнутий коефі-

цієнт ефективності і якості роботи бригади, який виступає як додатковий показник преміювання.

Під час організації преміювання премія може нараховуватися на індивідуальну заробітну плату працівників структурного підрозділу або на колективну. За колективного нарахування премії можливе застосування коефіцієнту трудової участі (КТУ) під час розподілу премії між працівниками.

Заслугує на увагу застосування преміальних систем, які базуються на заохоченні професійної майстерності, розкритті і максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівника.

За умов, коли необхідний темп роботи та інтенсивності праці забезпечується самою організацією, робітники не преміюються за виконання і перевиконання планових показників.

Підвищенню ефективності виробництва сприяє застосування спеціальних систем преміювання, наприклад, за реалізацію продукції на експорт; економію енергоносіїв тощо.

Працівникам, для яких неможливо визначити результати роботи, пропонується встановлювати систему підвищення оплати залежно від стажу роботи з урахуванням своєчасного виконання функціональних обов'язків. Ця система оплати будується за схемою, наведеною у таблиці 6.

З метою утримання кваліфікованих кадрів підприємства, виходячи зі своїх фінансових можливостей, доцільно запроваджувати виплату винагороди за результатами роботи підприємства за рік та за вислугу років.

Винагорода за результатами підприємства за рік прямо пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства. Її розмір пов'язується з особистими результатами праці кожного працівника та зі стажем його роботи на підприємстві.

Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення на цій основі високої конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості безпосередньо пов'язані з використанням внутрішніх резервів. Успішне вирішення цього завдання значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання.

Складником механізму заохочення працівників на підприємствах є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дієвість організації оплати праці. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати у працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет у колективі, відданість підприємству, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального й морального заохочення з огляду на таке. Як свідчить практика й дані спеціальних соціологічних і психологічних досліджень, людям притаманні висока адаптивність і швидке звикання до незмінної, усталеної системи стимулювання. Якщо позитивне підкріплення (заохочення) стає очікуваним (передбачуваним), то воно втрачає свою мотивуючу силу – працівник просто перестає реагувати на нього. Навіть більше, відсутність такого очікуваного підкріплення породжує негативні емоції, невдоволення і сприймається як несправедливість, тому замість мотивуючого ефекту з'являється демотивуючий. На думку психологів, одне з правил управління мотивацією можна сформулювати так: непередбачувані та нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані й прогнозовані.

Слід також зазначити, що за допомогою одноразових премій і винагород можна виправити недоліки в оплаті праці, які часто виникають на виробництві, прискорювати вирішення термінових, непередбачуваних завдань, винагороджувати показники та характеристики трудового внеску, які не враховуються постійними заохочувальними системами.

Найскладнішим і найвідповідальнішим етапом розроблення системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премії та оцінка ефективності застосування такої системи.

**Висновки.** Для підвищення ефективності та продуктивності виробництва, зростання обсягів реалізації продукції, отримання прибутків тощо на промисловому підприємстві необхідно вдосконалювати систему оплати праці на засадах ресурсозбереження та стимулювання працівників до сумлінного виконання своїх службових обов'язків. Це повинно стати головним кроком до усунення причин надмірної експлуатації праці, забезпечення належних умов їхньої праці та обґрунтування підвищення заробітної плати для працівників.

Поєднання в запропонованій моделі стимулювання традиційних і сучасних методів дає змогу здійснити безболісне реформування системи мотивації персоналу промислових підприємств.

З розвитком ринкової економіки в Україні акцент в оплаті повинен зміститися з оплати роботи на оплату внеску працівника в загальну справу. Таким чином, наголос буде зроблено не на створення приписів і регламентацій поведінки, а на заохочення до участі та відданості справі, на винагороду за ефективні результати.

Правильне застосування преміальної системи є ефективним важелем для заохочення досягнутих успіхів в праці і стимулювання їх подальшого зростання.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Дряхлов Н. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США / Н. Дряхлов, Е. Купріянов // Проблеми теорії і практики управління. 2002. № 2. С. 83–88.
2. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія / О.І. Синицька. Вінниця: Розвиток, 2005. 135 с.
3. Шабанова Г.П. Системы оплаты труда и компенсаций на предприятии // Материалы семинара-практикума «Современные системы оплаты труда. Стимулирование персонала» / Г.П. Шабанова. URL: <http://ipnpu.ru/article.php?idarticle=000701>.
4. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. К. : КНЕУ, 2003. 300 с. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/128/39>.
5. Фильев В.И. Заработная плата в зарубежных странах / В. И. Фильев. М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997. 180 с.

6. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: моногр./ А.М. Колот. К. КНЕУ, 2003. 230 с.
7. Куликов Г.Г. Мотивація труда наемних работников: Монографія / Г.Г. Куликов. К.: Інститут економіки НАН України, 2002. 240 с.
8. Павловська Н. Удосконалення державного та колективно-договірного регулювання оплати праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. 2003. № 5. С. 15–20.

## REFERENCES:

1. Dryahlov N. (2002) Sistem motivacii personaly v Zahidniy Evropi i SHA [System motivational staff in the Western European and USA]. Problems of theory and management practice, no. 2, pp. 83–88.
2. Sinitska O.I. (2005) Motivaciyni mehanizmi upravlinnya personalom: structura, vageli, napryami efectizacii: monografiya [Motivational functions: personnel management: structure, importance, direct action: monographs]. Vinnitsa: Retail. (in Ukrainian).
3. Shabanova G.P. System oplaty truda i compensaciy na predpriyatii [Systems of remuneration and compensations at an enterprise]. Material seminar – practicum “Sovremenyi sistem oplaty truda. Stimulirovanie personala” [Materials of a seminar – workshop “Modern systems of remuneration. Staff Incentives”]. Available at: <http://ippnou.ru/article.php?idarticle=000701>.
4. Zavinovska G.T. (2003) Economics pratsi [Labor Economics]: navch. posib. K.: KNEU. (in Ukrainian).
5. Filiev V.I. (1997) Zarabotnaya plata v zarubegnuh ctranah [Salary in foreign countries]. M.: ZAO “Accounting Bulletin”. (in Russian).
6. Kolot A.M. (2003) Socialno-trudovi vidnoscini: theory i practice regulyavanya [Social-Labor Works: Theory and Practice of Regulation]: Monograph. K.: KNEU. (in Ukrainian).
7. Kulikov G.G. (2002) Motivaciya praci nayomnuh rabotnicov [on Motivation of labor of hired workers]: monograph. – K.: Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. (in Ukrainian).
8. Pavlovska N. (2003) Udoskalennyya derjavnogo i kolektivno-dogovornogo regulyvannya oplatu praci [Perfection sovereign and collective bargaining payment pratsi]. Ukraine: aspects and pratsi, no. 5, pp. 15–20.



# Improvement of the system of labour remuneration in the context of motivational personnel management at the industrial enterprise

**Kucher M.M.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**Saurabkh R.P.**

Graduate Student

Based on the study of foreign experience, the paper proposes a model for the process of building incentive payment systems for industrial enterprises. Formation of an effective bonus system is based on the use of multi-factor methods for assessing the merits of staff and shifting the emphasis from the payment for work to the payment for the employee's contribution to the joint activity. The emphasis is made not on the creation of rules and regulations of conduct, but on encouraging participation and devotion to the case, the reward for effective results.

The model combines traditional and modern methods of stimulating labour. The model of the system of stimulation of workers allows not only to take into account the tariff part of wages but also to put the income of the hired worker in dependence on labour productivity and the final results of the enterprise activity. A new approach to stimulating the diligent performance of the official duties by managers, specialists, and employees of the structural subdivisions of the enterprise is associated with the individual installation of wages to each employee, taking into account his personal qualities and attitude to work. Such a system is based on a point rat-

ing, which then translates into an integral coefficient of estimation of the employee's working results, which allows adjusting the size of incentive payments.

The proposed multi-factor model of service evaluation includes four factors and four steps. The choice of factors of merit evaluation is related to the kind of activity, functional responsibilities, and the nature of the product of the work of employees. The evaluation procedure is determined.

The organizational-economic model of the construction of incentive payment systems is presented. These are the basic principles (provisions, requirements) of ensuring the construction and application of an effective incentive system for the relevant categories of personnel of the enterprise.

The necessity of introducing one-time payment of bonuses and rewards is emphasized, which will allow the employer to encourage and develop at the worker's qualities that directly influence the efficiency of work but not subject to precise quantification.

The results of the research are presented in the form of methodical recommendations.