

НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Мельник О.Г., Меренюк Т.В., 2006

Розглянуто, систематизовано та охарактеризовано нетрадиційні методи матеріального стимулювання праці на підприємстві. Зокрема згруповано методи індивідуального стимулювання працівників з урахуванням їх фізіологічних, психологічних, соціальних характеристик. Розкрито сутність методів колективного матеріального стимулювання, а також охарактеризовано підходи до розподілу колективного фонду оплати праці з урахуванням різних критеріїв. Наведено переваги, недоліки та умови застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання.

In clause the untraditional methods of material stimulation at the enterprise are considered, systematized and characterized. In particular, the methods of individual stimulation of the personnel are grouped in view of its physiological, psychological and social characteristics. The essence of methods of collective material stimulation is opened, and also the approaches to distribution of collective fund of payment of work is characterized in view of different criteria. The advantages, lacks and conditions of use of untraditional methods of material stimulation are opened.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими і практичними завданнями. На переважній більшості вітчизняних підприємств актуальні проблеми дієвості та ефективності матеріального стимулювання праці. Керівники підприємств не завжди адекватно оцінюють внесок кожного працівника чи колективу загалом в остаточні результати роботи, або ж не мають можливості адекватно винагородити працівників. На жаль, на сучасних підприємствах не діють такі стимули, які формують у виконавця почуття внутрішнього задоволення. Більшість працівників вважають основним стимулом до праці матеріальну винагороду, яка дає їм засоби для існування, тому виникає необхідність у використанні індивідуального підходу до вибору форм та систем оплати праці кожного працівника. Використання традиційних форм і систем оплати праці не завжди дають змогу ефективно стимулювати працівників, оскільки вони, зазвичай, не охоплюють всіх можливостей цілеспрямованого формування мотивів. Підприємство на сьогодні повинно не лише знайти компроміс між своїми можливостями і вимогами працівників щодо оплати праці, але й задіяти усі механізми досягнення цілей. Основною проблемою, яка виникає на вітчизняних підприємствах, є відсутність зацікавленості працівників у досягненні остаточних результатів за існуючого матеріального стимулювання. Це зумовлено насамперед тим, що в Україні більшість населення живе за межею бідності: ні мінімальна заробітна плата, ні мінімальна пенсія не досягають рівня прожиткового мінімуму (рис.1.) [16].

Керівники підприємств при визначенні рівня оплати праці, як правило, орієнтуються не на реальну ціну праці працівників з урахуванням прожиткового мінімуму, а на розмір мінімальної заробітної плати. Підприємства фактично не збільшують офіційну заробітну плату, а чекають коли це буде зроблено у законодавчому порядку. Тому отримуючи мізерну платню, працівники не можуть навіть забезпечити нормальних умов існування. Особливості українського оподаткування фонду оплати праці (ФОП) (близько 40 % нарахувань на ФОП у фонди соціального страхування) спонукають керівників підприємств виплачувати заробітну плату в конвертах, що своєю чергою зумовлює недоотримання надходжень в пенсійний та інші фонди соціального страхування, тому розміри пенсій також не зростають до рівня прожиткового мінімуму. Отже, українські підприємства повинні реорганізувати свою модель оплати праці, використовуючи максимальне стимулювання

працівників для досягнення необхідних результатів за одночасного забезпечення їх зовнішніми та внутрішніми стимулами. Це можливо досягнути використанням нетрадиційних форм і систем оплати праці або комбінування їх із традиційними, що і зумовлює актуальність проблематики досліджень.

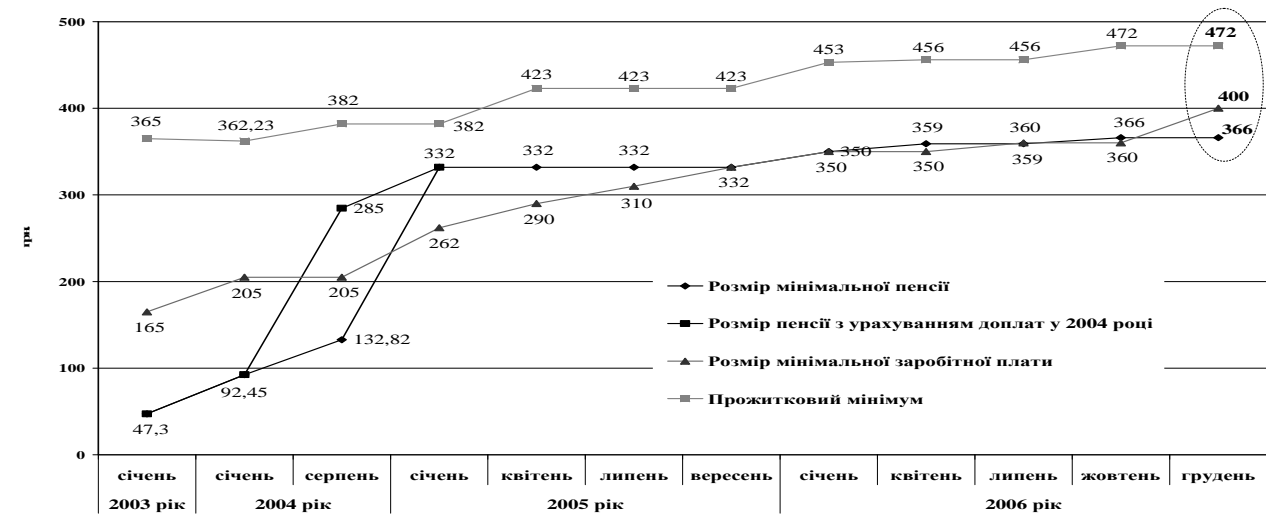


Рис.1. Динаміка розмірів мінімальної пенсії за віком, мінімальної заробітної плати і прожиткового мінімуму за 2003–2006 рр. [16]

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання проблеми.

Конкретні матеріальні стимули формуються під час застосування форм та систем заробітної плати [11, с. 92]. Кузьмін О.Є. [11, с. 92–96] та Єгоршин А.П. [7, с. 516] виділяють чотири традиційні форми оплати праці: відрядну, почасову, комбіновану і комісійну. Такі автори, як Колот А.М. [9, с.120], Калина А.В. [8, с.190–191], Дячун О.В. [6, с. 153], вказують лише дві основні форми оплати праці: відрядну і почасову. Крім того, як стверджує Дячун О.В., існує два види заробітної плати: номінальна (грошовий вираз тієї заробітної плати, яку працівник одержує за свою працю відповідно з її кількістю і якістю) і реальна (сукупність матеріальних і духовних благ, які можна придбати за номінальну заробітну плату) [6, с. 145]. Більшість сучасних систем заробітної плати, як підкреслює Сладкевич В.П., складаються з двох частин: базової (незмінної) та додаткової (змінної), що забезпечує стимулювання працівників [14, с. 120].

На думку академіка Львова Д.С., одна із серйозних перешкод на шляху до нормального економічного розвитку і прогресу – недопустимо низька частка заробітної плати у ВВП. У США, Японії, Німеччині, Англії та інших високорозвинутих країнах частка заробітної плати у ВВП становить 65–72 %, а в Україні вона у два рази нижча [3, с. 301].

Заробітна плата виконує стосовно працівника три основні функції [4, с. 16]:

- забезпечує підтримання життєдіяльності працівника;
- утримує на підприємстві необхідного працівника;
- визначає виробничу поведінку працівника.

Аналіз літературних джерел дає змогу стверджувати, що узагальнювальними функціями заробітної плати є: відтворювальна, стимулювальна, регулювальна та соціальна [3, с. 75; 9, с. 60]. Єгоршин А.П. визначає заробітну плату як ціну робочої сили, відповідно до вартості предметів споживання і послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи матеріальні і духовні потреби працівника і членів його сім’ї; а оплату праці як основний мотив трудової діяльності і грошовий еквівалент вартості робочої сили [7, с. 689]. Оплата праці має два рівні: рівень підприємства – це механізм формування ФОП для працівників; другий рівень – рівень працівника, механізм розподілу ФОП між працівниками у формі їх заробітної плати відповідно до конкретних умов, показників та категорій [3, с. 291–292].

Огляд досліджень і публікацій за проблемою не дає вичерпного поняття про нетрадиційні форми і системи заробітної плати. Невелика кількість дослідників приділяють увагу цьому

питанню, тому далеко не в кожному літературному джерелі, що стосується оплати праці, можна віднайти нетрадиційні форми і системи оплати праці. Нетрадиційні підходи до оплати праці розглянуті у працях Мазманової Б.Г., Костишина Т.А., Калини А.В., Кузьміна О.Є., Коринцевої А., Сладкевича В.П. [1; 8; 10–12; 14]. Варто зазначити, що у вищевідзначених працях немає чіткої систематизації нетрадиційних форм та систем, їх класифікації та характеристики умов використання. Навіть не існує чіткого переліку, оскільки постійно з'являються нові, досконаліші методи стимулювання. Це насамперед зумовлено тим, що менеджери кожного підприємства намагаються якнайкраще пристосувати діючу форму чи систему заробітної плати до специфіки певного підприємства з метою забезпечення дієвого мотивування персоналу.

Цілі статті. З огляду на результати вивчення аналізу літературних джерел [1–15] цілями дослідження є визначення переліку нетрадиційних методів матеріального стимулювання, їх систематизація та характеристика, а також визначення переваг, недоліків і умов застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення та узагальнення літературних джерел [1–15] та проведені дослідження за проблемою дають змогу усі нетрадиційні методи матеріального стимулювання об'єднати у дві групи: методи індивідуального стимулювання працівників та методи колективного стимулювання груп працівників із використанням різних підходів до розподілу колективних ФОП з урахуванням визначених критеріїв.

Методи індивідуального стимулювання базуються на підборі та пошуку специфічних стимулів з урахуванням потреб, психологічних та фізіологічних можливостей працівників, а також їх соціальних характеристик (посади, наявності сім'ї, амбітності тощо). До таких методів можна зарахувати комісійну форму оплати праці на засадах грошових потоків, систему “плаваючих окладів”, контрактний метод, системи участі працівників у прибутках і забезпечення партнерства, оплати за знання і компетентність, оплати праці за результатами, а також системи Бедо, Роуена, Барта, Сканлона, Метрика, Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля, порівняння посадових інструкцій, “Нау points” тощо. Наведемо ретельнішу характеристику вищеперелічених методів індивідуального стимулювання.

Комісійна форма оплати праці, що базується на грошових потоках, полягає у тому, що нормативний комісійний відсоток залежить від обсягу грошових коштів, які надійшли на розрахунковий рахунок підприємства від реалізованої (відвантаженої) продукції чи наданих послуг. Традиційно для стимулювання збуту використовується залежність комісійного відсотку від обсягів укладених договорів щодо реалізації продукції. Варто зауважити, що така система стимулює насамперед забезпечення вчасної оплати за відвантаженою продукцією, мінімізацію дебіторської заборгованості та пришвидшення оборотності коштів підприємства. Оскільки на сучасному етапі для переважної більшості вітчизняних підприємств характерні проблеми неплатоспроможності та нарощення обсягів кредиторської заборгованості, то за таких умов комісійну форму оплати праці, яка базується на грошових потоках, можна застосовувати не лише у збутовій сфері, але й у сфері постачання. При цьому комісійна частина нараховується лише тоді, коли постачальники забезпечили підприємство необхідними матеріально-сировинними ресурсами на засадах відтермінування платежів протягом певного визначеного періоду, який обумовлюється у відповідному положенні на підприємстві. У протилежному випадку постачальники отримують лише мінімальний тарифний заробіток.

Калина А.В. подає різновид комісійної оплати праці, що використовується на підприємствах, які розповсюджують продукцію залученням нових дистриб'юторів. Відповідно чим більше працівник залучить посередників, збільшуючи власну мережу, тим більший заробіток отримає. При цьому заробітна плата залежить від персонального обсягу продажів та рівня розвитку власної мережі [8, с. 219]. Таке стимулювання характерне для структур мультирівневого маркетингу, що, зазвичай, спеціалізуються на продажі косметики, побутової хімії, ліків тощо.

Система “плаваючих окладів” містить декілька різновидів [12, с. 268–276]:

- оклади управлінців чи спеціалістів можна формувати у відсотках від фактичного прибутку;
- за результатами роботи за місяць в наступному місяці визначають нові посадові оклади;
- для технічних майстрів місячний оклад залежить від остаточних результатів роботи цеху.

Ця система враховує індивідуальні особливості та досягнення кожного працівника, але її застосування супроводжується значною трудомісткістю робіт, пов'язаних із визначенням результативності роботи кожного працівника, перерахунком посадових окладів за підсумками роботи, суб'єктивізмом в оцінюванні результатів роботи працівників.

Контрактний метод оплати праці передбачає індивідуальні умови оплати праці для конкретного працівника, що визначаються внаслідок переговорів між роботодавцем та працівником [12, с. 282–285]. Такий метод застосовується в умовах залучення на підприємство висококваліфікованих фахівців рідкісних дефіцитних професій, антикризових менеджерів, консультантів тощо. У контракті обумовлюються усі умови оплати праці, соціальні гарантії з боку підприємства, умови праці, додаткові привілеї тощо. За кордоном на підприємствах високорозвинутих країн дедалі більшого поширення почали набувати соціальні бонуси, які за умовами контракту передбачають, що підприємство сплачує працівнику частину комунальних послуг, чи оплачує витрати, пов'язані із заняттям спортом, культурним відпочинком, навчанням дітей у навчальних закладах тощо. Дуже часто такі соціальні гарантії переважають навіть рівень оплати праці та стають запорукою залежності працівника від підприємства.

Система участі працівників у прибутках і забезпечення партнерства – це один із інструментів ефективного управління підприємством в країнах з ринковою економікою. Участь у прибутках передбачає виплату крім заробітної плати частини отриманого прибутку, а партнерство – участь в управлінні [12, с. 297–309]. Така система характерна, як правило, для керівників вищого рівня управління та пов'язана безпосередньо із корпоративною формою організації підприємницької діяльності. Є досить дієвою, оскільки стимулює керівників працювати не лише на забезпечення фінансової результативності, але й формування довгострокових перспектив організації.

Системи оплати за знання і компетенцію передбачають наявність у працівника різнобічних знань і способів отримання нових навиків роботи. Базовим принципом при цьому є принцип винагороди працівника за оволодіння додатковими навиками чи знаннями. У такому разі, на думку Сладкевича В.П., висококваліфіковані працівники можуть отримувати більше ніж їхні керівники [14, с. 120]. Під час застосування цих систем оплати праці формуються конкурентні переваги підприємства за рахунок перманентного підвищення кваліфікації працівників.

Значного поширення набула *система оплати праці за результатами*. Зокрема у праці Чингоса П. розглянуто її принципи, елементи та аспекти впровадження і використання на підприємстві. Ця система основний акцент здійснює на премії, що повинні забезпечити, за умов ефективної діяльності, вищі доходи працівників, ніж у конкурентів [15]. Управління за результатами є надбанням фінського менеджменту, засновниками якого є Тімо Санталайнена, Сєро Воутілайнена, Пертті Порреніє, Йоуко Х. Ніссена [11].

У *системі Бедо* кожна хвилина робочого часу називається „точкою”. Додаткова премія визначається як добуток 0,75 кількості “точок”, виконаних працівником за годину, на 1/60 почасової оплати праці [14, с. 121]. У разі застосування цієї системи велике значення має точність хронометражу робочого часу працівника, а також рівень виконання ним нормативних завдань. *Система Роуена* передбачає визначення норми часу на виконання певної роботи, але якщо працівник не виконав норму, гарантується почасова ставка. Доплата встановлюється залежно від зекономленого часу в межах частини почасової ставки. Її розмір залежить від підвищення продуктивності праці, що визначається як різниця між фактичним і нормативним часом. *Система Барта з вібруючим розподілом* не гарантує збереження тарифної платні у разі невиконання норми та визначає розмір заробітної плати як добуток тарифної ставки на корінь квадратний з добутку квадратного і фактичного часу. У *системі Сканлона* основним показником преміювання є зниження зарплатоємності продукції за рахунок економії зарплати порівняно із нормативним значенням. Якщо витрати на заробітну плату були меншими від нормативного значення, то формується преміальний фонд у розмірі 75 % економії, з якого 20 % формуються як резерв для виплат у важкі часи. Відповідно із *системою Метрика*, у разі виконання завдання на 60 %, працівнику загрожує звільнення, на 61–83 % – отримує наперед визначену ставку, на 81–100 % – 1,1 ставки, більше

100 % – 1,2 ставки. Емпіричні системи заробітної плати (Емерсона, Бігелу, Кнаппеля та ін.) відрізняються коефіцієнтами корегування ставки за підвищення рівня виконання норм. У разі зміни останньої на 67–100 % оплата здійснюється за тарифними ставками, що зростають на 20–25 %. При цьому коефіцієнти визначають емпірично, однак, зазвичай, при кожному відсотку підвищення ефективності коефіцієнт збільшується на 1–1,25 %. Розрахунки здійснюються на основі відхилень середньотижневих чи середньомісячних показників [14, с. 121–122].

Порівнюючи посадові інструкції, складають довідник, який містить перелік посад і відповідний перелік обов'язків. Посади іноді поділяють на декілька категорій чи рівнів (робітники, управлінці середнього рівня, адміністративні управлінці). Отже, у довіднику визначається “ціна” кожної аналізованої посади та мінімальний розмір заробітної плати працівника, що займає конкретну посаду згідно із його функціями та обсягом затрачених зусиль. У разі використання системи “*Hay points*” кожній посаді присвоюється певна кількість балів (points) залежно від її відповідності переліку критеріїв, визначається “ціна” одного балу, що дозволяє підрахувати “ціну” кожної аналізованої посади згідно з присвоєною кількістю балів [1, с. 72–73]. Ці системи ставлять у залежність рівень заробітної плати працівника від його посади, обсягу функціональних повноважень, відповідальності та важливості виконуваних для підприємства робіт.

Колективні методи матеріального стимулювання базуються на формуванні колективних ФОП та забезпеченні їх розподілу з урахуванням визначених критеріїв. Наприклад, колективні ФОП можна розподіляти з урахуванням розряду та кваліфікації працівників, коефіцієнта трудової участі, рівномірно тощо [11, с. 113]. Такі методи не завжди враховують індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення остаточних результатів, їхнє застосування, як правило, супроводжується дискримінацією в стимулюванні окремих працівників. Існують такі нетрадиційні методи матеріального стимулювання: безтарифна система оплати праці, система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці, балансова система, пайова, чекова система обліку витрат і взаєморозрахунків підрозділів тощо.

Безтарифна система оплати праці, яку наводять у своїх працях Егоршин А.П., Мазманова Б.Г., Колот А.М., Волгин Н.А, Костишина Т.А. та деякі інші дослідники, передбачає повну залежність заробітної плати працівника від остаточних результатів роботи трудового колективу [2; 3; 7; 9; 10; 12]. Цю систему використовують на підприємствах, у яких можна точно вирахувати остаточні результати та існує колективна зацікавленість у результатах діяльності. Ще однією умовою є те, що члени трудового колективу повинні достатньо добре знати один одного та довіряти своїм керівникам.

Заробітна плата кожного працівника, як стверджують Мазманова Б.Г. [12, с. 246–247] та Костишин Т.А. [10, с. 145], становить його частку в заробленому усім колективом фонду заробітної плати і визначається за формулою

$$ЗП_i = \frac{ФОП_k \cdot K_i^{кв} \cdot КТУ_i \cdot T_i}{\sum K_i^{кв} \cdot КТУ_i \cdot T_i}, \quad (1)$$

де $ФОП_k$ – фонд оплати праці колективу, що підлягає розподілу між працівниками, грн.; $K_i^{кв}$ – коефіцієнт кваліфікаційного рівня, присвоєний i -му працівнику трудовим колективом у момент впровадження безтарифної системи оплати праці; $КТУ_i$ – коефіцієнт трудової участі у поточних результатах діяльності i -го працівника; T_i – кількість робочого часу, відпрацьованого i -м працівником, год.

Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня здійснюється двома способами [12, с. 246–247]:

а) в основу першого способу закладено ідею про те, що фактичний рівень кваліфікації працівника найповніше відображає не наданий йому розряд, а отриману ним заробітну плату, при цьому коефіцієнт кваліфікаційного рівня обчислюють:

$$K_i^{ky} = \frac{\overline{3\Pi_i}}{3\Pi_{\min}}, \quad (2)$$

де $\overline{3\Pi_i}$ – середня заробітна плата i -го працівника за період, що передує впровадженню “безтарифної” системи, грн.; $3\Pi_{\min}$ – заробітна плата працівника із найнижчим рівнем оплати за той самий період, грн.

б) в основу другого способу прийнято твердження, що коефіцієнт кваліфікаційного рівня об’єктивно визначається сукупністю показників, які використовуються під час оцінювання трудового внеску за будь-якої системи оплати, при цьому коефіцієнт кваліфікаційного рівня обчислюють

$$K_{ij}^{ky} = K_j^{CP} \cdot K_j^{VT} \cdot K_j^{CM} \cdot K_{ij}^{IT} \cdot K_{ij}^{PM}, \quad (3)$$

де j – приналежність характеристик до робочого місця; ij – приналежність характеристик до працівника, котрий працює на цьому робочому місці; K_j^{CP} – коефіцієнт складності робіт (визначається діленням місячних тарифних ставок за усіма розрядами на тарифну ставку першого розряду з важкими і шкідливими умовами праці); K_j^{VT} – коефіцієнт оцінювання фактичних умов праці (визначається на кожному робочому місці); K_j^{CM} – коефіцієнт оцінювання змінності (визначається за кожним розрядом як відношення суми доплат за роботу в дві або три зміни до базової величини); K_{ij}^{IT} – коефіцієнт інтенсивності праці (встановлюється в межах фактичних розмірів виплат за суміщення професій і розширення зон обслуговування); K_{ij}^{PM} – коефіцієнт професійної майстерності (підвищує коефіцієнт кваліфікаційного рівня на 15–40 %, враховуючи середні розміри доплат за професійну майстерність).

Узагальнену формулу для визначення місячного індивідуального заробітку наводить Колот А.М. [9, с. 102]:

$$S_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \cdot F_S, \quad (4)$$

де F_S – нарахований колективу сукупний фонд заробітної плати за виконані протягом місяця завдання, грн.; K_i – індивідуальний коефіцієнт конкретного працівника, що показує у скільки разів його заробітна плата вища за мінімальну в певному колективі; n – загальна кількість працівників колективу.

Також ще одним елементом “безтарифної” системи є коефіцієнт трудової участі працівника у поточних результатах діяльності підрозділу, за допомогою якого здійснюється дооцінювання трудового внеску працівника у загальні результати. Коефіцієнт трудової участі не повинен дублювати показники, що враховувалися під час визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня, який рекомендується коригувати за допомогою КТУ в межах 10 % [12].

Іншим варіантом “безтарифної” системи є оплата праці, де на противагу двом коефіцієнтам (K_i^{ky} та КТУ) використовується один загальний коефіцієнт оплати праці (K^{COT}), що визначається з урахуванням факторів як кваліфікаційного рівня працівника, так і факторів результативності його роботи у конкретному періоді. Залежно від цього виділяють два різновиди “безтарифної” системи [10; 12]:

- передбачає побудову “вилок” співвідношень в оплаті праці різної якості, тобто визначається діапазон розбіжностей в індивідуальних результатах праці;
- передбачає бальну оцінку зарплатоутворювальних факторів з урахуванням їх значущості і визначення відповідностей в оплаті на основі отриманої бальної оцінки.

Система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці передбачає розподіл колективного заробітку за коефіцієнтом вартості праці, який встановлюється всім працівникам, а також керівника колективу, і відпрацьованого часу. Розрахунковий коефіцієнт вартості праці (РКВП) обчислюється у такій послідовності [12, с. 257–288]:

– визначається сума фактичної заробітної плати працівників колективу за останні місяці (без урахування виплат тимчасового характеру) та підсумовується кількість відпрацьованих за цей період днів;

– сукупна заробітна плата ділиться на кількість відпрацьованих днів, отриманий коефіцієнт РКВП затверджується рішенням трудового колективу.

Для управлінців підприємства ФОП визначається як частка їх заробітку у ФОП підрозділів. Для цього суму РКВП управлінців ділять на суму РКВП всіх працівників підприємства. Отриманий норматив становить приблизно 10% від ФОП підрозділів. Потім отриманий ФОП управлінців розподіляється між ними в аналогічному порядку [12, с. 257–288].

Ця система знайшла своє відображення, як стверджує Калина А.В. на підприємствах, що здійснюють посередницьку діяльність. При цьому у кінці місяця розраховується загальна комерційна винагорода, з якої вираховується заробітна плата комерційного директора, а залишкова сума розподіляється так: 30 % – рівними частинами серед менеджерів з продажу, 40 % – розподіляється пропорційно до обсягу продажів кожного менеджера, 20 % – пропорційно до кількості покупців кожного менеджера за розрахунковий місяць, 10 % – розподіляється пропорційно кількості знову залучених до співпраці покупців [8, с. 220].

Балансова система оцінки праці передбачає створення на рівні підприємства та підрозділів балансової комісії для оцінювання трудового внеску підрозділів і окремих працівників у колективні результати праці. На щомісячному засіданні балансової комісії, кожний член-експерт виставляє підрозділу відповідну оцінку, які згодом підсумовують і виводиться загальна оцінка підрозділу. При цьому оцінки можна виставляти за різною шкалою. Ця система використовується на підприємствах, де остаточні результати праці визначаються чіткою взаємодією підрозділів, а характер виробничих зв'язків досить стабільний, де чітко визначені центри відповідальності та остаточні результати кожного підрозділу. За результатами щомісячного засідання балансової комісії преміюють певні підрозділи, а їхні керівники визначають характер розподілу преміювання.

Пайова система оплати праці є одним із варіантів нормативно-часткового розподілу і застосовує основою шкалу соціальної справедливості, що передбачає для кожної посади відповідний коефіцієнт збільшення заробітної плати стосовно мінімальної ставки і коефіцієнт, що вважається базовим (дорівнює 1). Норматив відображає ступінь участі кожної бригади в загальному обсязі роботи і важливості її діяльності. Відповідно до виробничого циклу і характеру діяльності, всі працівники поділяються на бригади. ФОП бригади формується залежно від обсягу виконаної роботи, враховуючи затверджений норматив оплати праці у вигляді відсотка. Між членами бригади зароблені грошові засоби розподіляють з урахуванням індивідуального внеску у загальні результати роботи колективу з використанням єдиних критеріїв оцінювання праці – посадових вимог, тобто відповідно до посадових коефіцієнтів шкали соціальної справедливості. Під час нарахування заробітної плати необхідною умовою є, щоб бригада виконала обсяг робіт повністю, якісно і вчасно за збереження всіх норм. В іншому випадку зарплата зменшується. Поточного преміювання немає, однак працівників, що досягнули визначних результатів, за рішенням ради, можна преміювати за рахунок коштів фонду соціального розвитку підприємства. За результатами звітного року залишкова частина пайового фонду матеріального стимулювання розподіляється між усіма працівниками відповідно до фактично відпрацьованого часу [12, с. 260–263].

Чекова система обліку витрат і взаєморозрахунків (взаємозаліків) підрозділів за виготовлену продукцію і надані послуги дає змогу визначити точну оцінку внеску колективу кожного підрозділу в загальні результати підприємства. Оплату праці працівника кожного структурного підрозділу потрібно здійснювати за остаточним результатом підрозділу. Усі розрахунки здійснює внутрізаводський банк господарських операцій, що входить до складу бухгалтерії. Здійснення взаємних розрахунків між підрозділами проводить банк за чековою системою. Розрахунки чеками

між структурними підрозділами за виготовлену продукцію і послуги здійснюють на основі прямих внутрігосподарських договорів. Підставою для видачі чеку є: накладні на здавання виготовленої продукції, технічні звіти та акти приймання виконаних робіт. Оформлені чеки у відповідний термін здають у банк, а вказані в них суми вносяться на розрахункові рахунки підрозділів. Отже, кожний структурний підрозділ на своєму рахунку акумулює єдиний ФОП, який згодом підлягає розподілу між членами підрозділу відповідно до коефіцієнта трудової участі з врахуванням особистого внеску кожного працівника у остаточні результати. При нестачі акумульованих коштів для виплати заробітної платні у підрозділі можуть звертатися до внутрізаводського банку господарських операцій для отримання їх під зобов'язання. Таким чином діє нормативно-лімітний метод планування ФОП підрозділів [12, с. 276–282].

Висновки та перспективи подальших досліджень. За сучасних умов на вітчизняних підприємствах виникає необхідність у застосуванні певних нетрадиційних методів стимулювання праці, які б дозволили за оптимальних для підприємства витрат на мотивування забезпечити максимальну продуктивність працівників та досягнення встановлених цілей. Вищеохарактеризовані нетрадиційні методи матеріального стимулювання дають змогу підібрати адекватні мотиваційні механізми та забезпечити необхідний рівень результативності. Подальші дослідження за проблемою можуть стосуватись визначення критеріїв застосування традиційних та нетрадиційних методів матеріального стимулювання на підприємствах різних форм власності, видів діяльності, рівня диверсифікації тощо.

1. Корынцева А. *Обзоры заработных плат и комплексных пакетов. Как выбрать?* // *Справочник кадровика*. – 2005. – №3. 2. Волгин Н.А. *Методика разработки и внедрения безтарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности*. – М.: Луч, 1991. 3. Волгин Н.А., Волгина О.Н. *Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учебн. пособие*. – М.: Издательско-торговая корпорация „Дашков и К”, 2005. – 508 с. 4. Гамалеев А., Горелик С., Козлов Н. *Зарплата: принципиальный подход // Менеджмент и менеджер*. – 2003. – №3. 5. Грیشнова О.А. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник*. – К.: Знання, 2004. – 535 с. – (Вища освіта 21 століття). 6. Дячун О.В. *Організація, нормування та оплати праці: Навч. посібник*. – Львів, 2001. – 220 с. 7. Егоришин А.П. *Управление персоналом: Учебник для вузов*. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с. 8. Калина А.В. *Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. пособие*. – 3-е изд., перероб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312 с. 9. Колот А.М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник*. – К.:КНЕУ, 1998. – 224 с. 10. Костишина Т.А. *Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України: Монографія*. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2004. – 191 с. 11. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник*. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с. 12. Мазманова Б.Г. *Управление оплатой труда: Учеб. пособие*. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с. 13. Семакова Анжела. *10 лучших бесплатных способов поощрения работников. // Менеджмент и менеджер*. – 2005. – №3. 14. Сладкевич В.П. *Мотивационный менеджмент: Курс лекций*. – К.: МАУП, 2001. – 168 с. 15. Чингос Питер Т. *Оплата по результату*. – 2-е изд. (Пер. с. англ.) – М.: Вильямс, 2004. – 416 с. 16. www.afu.org.ua