

**МОТИВАЦІЯ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ НА ХЛІБОПЕКАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*У статті розглянуто заробітну плату і мотивацію персоналу на хлібопекарних підприємствах. Досліджено види та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах. Окремлено основні положення Генеральної угоди щодо оплати праці.*

**Ключові слова:** оплата праці, методи мотивації, Галузева угода, Генеральна угода.

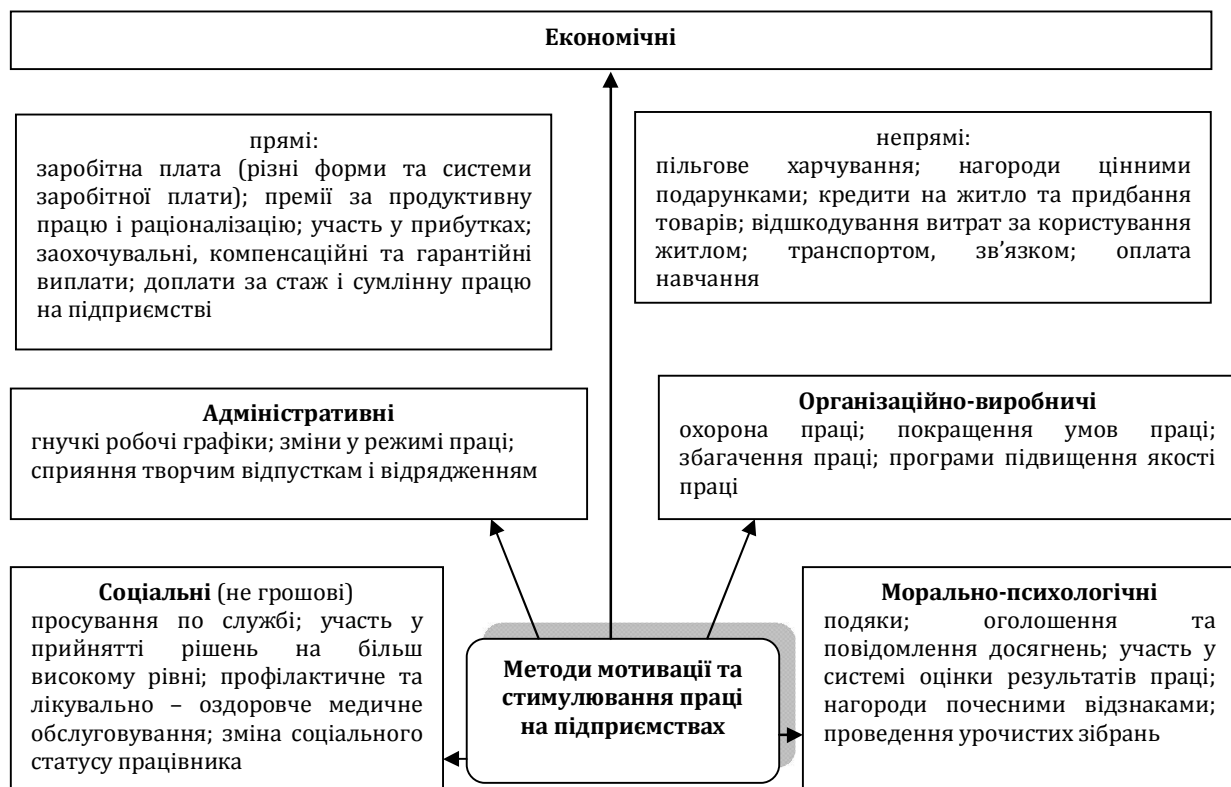
В умовах ринкової економіки для підприємств важливим є оплата праці працівників та їх мотивація. Ці питання попри невідповідність інтересів роботодавців і найманих працівників, можуть приносити взаємну вигоду. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується системи мотивації персоналу як стратегії організації праці та системи стимулювання персоналу як тактики організації праці.

Дослідженням мотивації і оплати праці займаються такі науковці, як Богиня Д. П., Грішина Л. О., Колот А. М., Костюк Т. П., Назарова Г. В., Семикіна М. В., Цюпко І. В.

Проте оплата праці на підприємствах хлібопекарної промисловості залишилась поза увагою науковців.

Метою роботи є вивчення оплати праці та мотивації праці на хлібопекарних підприємствах.

Теорія та практика накопичили різні підходи до вдосконалення систем мотивації та стимулювання працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно – виробничих, морально – психологічних, соціальних, склад яких наведено на рис. 1.



**Рис. 1.** Види та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах [1, с. 376].

Визначені та проілюстровані на рис. 1 методи мотивації та стимулювання праці охоплюють усі основні складові загального мотиваційного механізму, який

може бути застосований на підприємстві.

Однією з ключових особливостей хлібопекарної галузі (що підтверджує моніторинг суб'єктів,

розташованих на території Тернопільської області) є те, що серед їх загальної кількості значну питому вагу мають невеликі (з чисельністю до 15 працівників) підприємства. У такому разі такої структурної одиниці, як профспілковий комітет на таких підприємствах може і не бути. Попри це саме він відіграє важливу захисну роль стосовно вирішення проблемних питань, пов'язаних з трудовими відносинами між роботодавцем і найманими працівниками.

Також вказаний аспект має вплив на підхід до розрахунку величини фонду оплати праці. Так ТОВ «Колосок» ЛТД, застосовує такий порядок обчислень:

$$(ВД - ВВ) / 134,1\% = \text{ФОП}, \quad (1)$$

де ВД та ВВ відповідно валові доходи та валові витрати;

134,7% використано для врахування відрахувань у відповідні соціальні фонди (згідно з чинним законодавством);

ФОП – фонд оплати праці.

Розрахунок оплати праці працівника здійснюється наступним чином:

$$\text{Мзпм} / \text{РЧм} \times \text{РЧф}, \quad (2),$$

де Мзп – мінімальна місячна заробітна плата;

РЧм – робочі години місяця;

РЧф – фактично відпрацьований працівником час за місяць.

Особливістю при цьому є те, що якщо нарахована сума фактичної заробітної плати за місяць менша, ніж визначений місячний фонд оплати праці, то різниця виплачується у вигляді премії кожному працівникові в процентному відношенні.

Такий підхід не можна охарактеризувати як досконалий. По-перше, при розрахунку фонду оплати праці використовується мінімальна заробітна плата, а не посадовий оклад. По-друге, для самого підприємства не враховано показника прибутку. Зважаючи на це, застосовуваний порядок носить демотиваційний характер. Більш доцільно пов'язувати формування фонду оплати праці з базовим рівнем.

На наш погляд, доцільно визначити фонд оплати праці з урахуванням рівня інфляції, індексу зростання заробітної плати та обсягів виробництва. Алгоритм обчислення при цьому має наступний вигляд:

$$\text{ФОП} = \text{ФОПб} \times \text{Іі} \times \text{Ізп} \times \text{Іов} \quad (3)$$

де ФОПб – базовий фонд оплати праці;

Іі – індекс інфляції;

Ізп – індекс зростання заробітної плати;

Іов – індекс зростання обсягів виробництва.

Причому базовий фонд оплати праці може встановлюватися на рівні попереднього року або визначатися як усереднена величина (за 2-3 роки), скоригована на зменшення чи збільшення чисельності працівників:

$$\text{ФОПб} = (\text{ФОПн1} + \text{ФОПн2} + \dots + \text{ФОПн}) / \text{n} \times \text{Кзч}, \quad (4)$$

де ФОПн1, ФОПн2, ..., ФОПн – фонд оплати праці за попередні роки (на вибір керівництва чи рішення трудового колективу);

Кзч – коефіцієнт зміни чисельності працівників

Індекс зростання заробітної плати доцільно

визначати, виходячи із зміни розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на плановий рік Законом України «Про державний бюджет» на відповідний рік:

$$\text{Ізп} = \frac{\sum Pzp}{\sum Pzf}, \quad (5)$$

де Pzp – планова мінімальна заробітна плата, передбачена Законом;

Pzf – мінімальна заробітна плата за звітний рік.

Такий підхід не суперечить положенням Галузевої угоди, відповідно до якої фонд оплати праці збільшується з урахуванням збільшення обсягів виробництва (у вартісному виразі), підвищення законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати і галузевих гарантій оплати праці та відповідно до підвищення індексу цін на споживчі товари і послуги. Критерії збільшення обсягів фонду оплати праці дозволено встановлювати в колективному договорі. Для підприємств, де розмір середньої заробітної плати нижчий за середній її рівень у промисловості України, фонд оплати праці збільшується не менше як на:

- 1,2 відсотка на кожен відсоток збільшення обсягів виробництва (у випадках, коли збільшення обсягів виробництва здійснюється за рахунок запровадження нової техніки, технологій та інших заходів, що не призводять до підвищення інтенсивності праці, коефіцієнт може коригуватися в колективному договорі підприємства);
- 1,3 відсотка на кожен відсоток підвищення індексу цін на споживчі товари і послуги;
- 1 відсоток на відсоток підвищення державної гарантії мінімальної заробітної плати та галузевих гарантій оплати праці [3].

Зважаючи на те, що в хлібопекарній галузі розмір середньої заробітної плати набагато нижчий за середній її рівень у промисловості України, така позиція достатньо обґрунтована та доцільна для застосування. Проте встановлені мінімальні відсоткові значення, на наш погляд, недостатні для підприємств. Їх розмір слід вираховувати з огляду на більш укрупнені показники.

Наступною особливістю, котра накладає відбиток на вибір системи оплати праці та мотиваційний її аспект, є форма власності хлібопекарних підприємств. Для хлібопекарної промисловості Тернопільської області характерна приватна власність суб'єктів господарювання. З 95-ти зареєстрованих підприємств, котрі належать до цієї галузі, 89 – приватні. Проведені дослідження свідчать, що більшість підприємств застосовує колективно-договірну систему регулювання трудових відносин. На хлібопекарних підприємствах, що взяті за основу дослідження, застосовується погодинна оплата праці. Її розмір по кожному працівнику обчислюється за годинною тарифною ставкою та кількістю відпрацьованих годин.

У переважній більшості суб'єкти хлібопекарної галузі при організації оплати праці використовують відповідну галузеву угоду та колективні договори. Саме вони виступають основою встановлення рівня оплати праці і застосування матеріальних заохочень. Слід зазначити, що Галузева угода, укладена між Міністерством аграрної політики та продовольства України, галузевими об'єднаннями підприємств харчової і переробної промисловості та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на

2011-2012 роки від 25 січня 2011 р. [3] та якою керуються у своїй діяльності хлібопекарні підприємства, визначено мінімальні розміри місячних посадових окладів керівних і технічних працівників. У цьому плані на практиці виявляється певна диспропорція, оскільки максимальна середня місячна заробітна плата на досліджуваних підприємствах не перевищує 1320,20 грн. А відповідно до Галузевої угоди мінімальний місячний посадовий оклад встановлений для завідувача камери схову і він складає 1274 грн (а місячний мінімальний розмір посадового окладу заступника керівника дорівнює 3821 грн). Звідси випливає, що для того, щоб середня місячна оплата праці на підприємстві була 1320 грн, – значно нижчою повинна бути заробітна плата робітників. У наявності маємо факт, що самі виробники продукції отримують значно меншу винагороду за свою працю, ніж адміністративно-господарський персонал. Такий факт, на наш погляд, має високий ступінь ризику виникнення невдоволення серед робітників. Вирішення вказаної проблеми вбачається в укладенні індивідуальних договорів між роботодавцем і працівником.

Стосовно можливостей забезпечення мотиваційної функції оплати праці Угода має як переваги, так і недоліки. Основні позитивні моменти стосуються встановлення розмірів заробітної плати, дозволу здійснювати доплати й надбавки за рахунок використання регіональних коефіцієнтів тощо (табл. 1).

Генеральною угодою [4] з метою підвищення мотивації працівників визначено перелік доплат і надбавок, які, як свідчить практика, частково застосовуються на досліджуваних хлібопекарних підприємствах.

Загалом ознайомлення та аналіз положень і рекомендацій Генеральної угоди свідчить про певне погіршення умов оплати праці. Зокрема, до 2010 р. діяла вимога (в попередній Угоді) про те, що тарифна ставка робітника 1 розряду дорівнювала 120 відсотків від мінімальної заробітної плати. Натомість в новій Угоді її розмір дозволено визначати на рівні галузі та колективу (у відповідних угодах). На наш погляд, такий підхід неправильний, оскільки у цьому питанні слід керуватися міжгалузевими пропорціями.

**Таблиця 1. Основні положення Генеральної угоди щодо оплати праці**

Розділ, № пункту	Зміст
Розділ 2, п.2.1	Забезпечити зростання середньої заробітної плати в цілому по економіці України в 2010 році не нижче ніж на 17,8 відсотків порівняно з 2009 роком, в 2011 році – не нижче ніж на 15 відсотків порівняно з 2010 роком, в 2012 році – не нижче ніж на 16 відсотків порівняно з 2011 роком.
Розділ 2, п.2.2	Розмір заробітної плати некваліфікованого працівника небюджетної сфери за повністю виконану норму часу в нормальних умовах праці повинен перевищувати фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, розрахований спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі праці та соціальної політики за попередній місяць відповідно до законодавства. Конкретний розмір мінімальних ставок (окладів) заробітної плати, міжпосадові, міжрозрядні співвідношення встановлюються в галузевих угодах і колективних договорах.
Розділ 2, п.2.8	Рекомендувати передбачати в галузевих угодах положення щодо умов зростання фонду оплати праці та його формування на підприємствах за участю профспілкових організацій.
Розділ 2, п.2.9	Рекомендувати при укладенні регіональних угод під час визначення мінімальних місячних (часових) тарифних ставок (окладів) працівників застосовувати регіональний коефіцієнт перевищення прожиткового мінімуму в регіоні над встановленим законодавством рівнем.
Розділ 2, п.2.12	Рекомендувати визначати в колективних договорах положення щодо участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства.

Дещо специфічною, як свідчать наші дослідження, виявилася ситуація з оплатою понаднормової праці. Згідно з п. 6.35 Галузевої угоди, така робота оплачується:

- всі години, відпрацьовані понад встановлену норму робочого часу на тиждень, оплачуються в подвійному розмірі тарифної ставки, окладу працівника;
- якщо понаднормові роботи складають понад 120 годин на рік, оплата за відпрацьовані понад цю норму години проводиться у потрійному розмірі не пізніше 15 січня наступного року;
- при відрядній формі оплати праці обсяг виконаної в позаробочий час роботи оплачується за подвійними відрядними розцінками. У разі застосування підсумованого обліку робочого часу оплачуються як понаднормова робота всі відпрацьовані години понад норму тривалості робочого часу в обліковому періоді. Пункт 6.36 вищезазначеного нормативно акта містить наступні рекомендації: робота у день

державного або релігійного свята оплачується працівникам у подвійному розмірі:

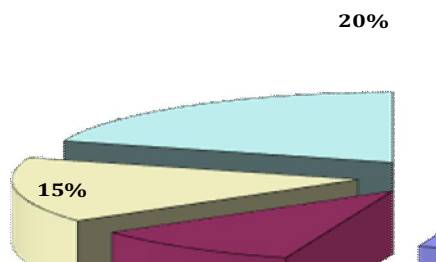
- при відрядній формі оплати праці – за подвійними відрядними розцінками;
- при почасовій оплаті праці – у подвійному розмірі встановленої тарифної ставки (окладу).

У разі, якщо робота в день державного або релігійного свята проводиться понад норму робочого часу (у разі відмови працівника від іншого дня відпочинку), оплата здійснюється як за понаднормову роботу. Робота у вихідний день чи у день, який є для працівника вихідним, оплачується згідно з чинним законодавством [3].

Проте на практиці, як свідчать наші дослідження, ситуація виглядає дещо по-іншому. Опитування, проведене нами з метою моніторингу виконання вищезазначених законодавчих вимог серед працівників досліджуваних хлібопекарних підприємств дало наступні результати: близько 75 відсотків опитаних (300 респондентів) на питання «Як оплачується

понаднормова праця» дали негативну відповідь, 10 відсотків відповіли, що не працюють понаднормово, 5

відмовилися від відповіді, 10-ти відсоткам опитаних така праця оплачується (рис. 2).



**Рис. 2. Результати опитування працівників хлібопекарних підприємств Тернопільської області щодо оплати понаднормової праці**

Такий факт засвідчує не лише порушення законодавства з питань праці та її оплати. Він вказує на відсутність мотивації до праці в понаднормовий час. Подолання цього недоліку можливе у випадку більш жорсткого державного контролю за режимом і оплатою праці приватних підприємств.

Важливою складовою організації оплати праці на підприємстві є колективний договір. Проте щодо цього для хлібопекарних підприємств також існує проблема. Вона пов'язана з тим, що в цій галузі є надзвичайно багато дрібних суб'єктів господарювання (з чисельністю працівників до 15 чол.). Через це багато міні-пекарень, наприклад, не завжди мають такий договірний документ. Попри це, у ньому окремим розділом регламентують організацію та оплату праці. За наявності колективного договору соціальні гарантії та захист працівників можуть бути врегульовані відповідно узгоджених рівнів (згідно з чинним законодавством – мінімальний рівень, а у більших обсягах – від економічних можливостей підприємства) критична оцінка й аналіз змісту колективних договорів, укладених на хлібопекарних підприємств Тернопільської області, свідчать про те, що рівень соціальних аспектів у галузі оплати праці підвищується. На це вказують і цифрові дані, і нові статті, якими були доповнені названі угоди.

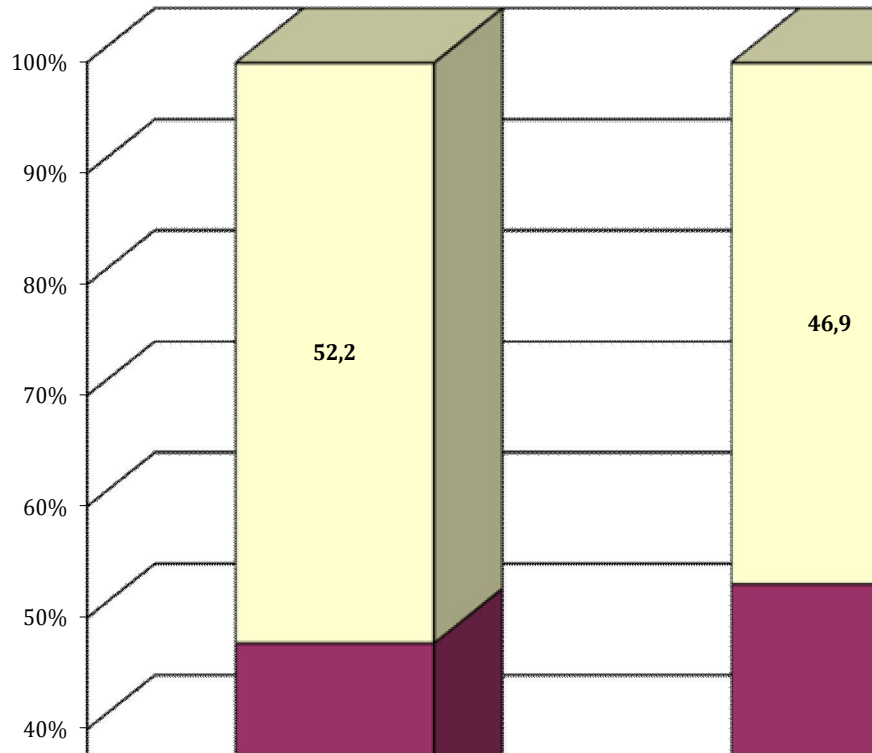
Головна особливість хлібопекарної галузі полягає в тому, що результатом виробництва тут виступає один з найбільш важливих товарів першої необхідності. Згідно з чинним законодавством до 2010 року заборонялося здійснювати розрахунки з оплати праці в натуральній формі. Попри це, багато суб'єктів діяльності використовували такий спосіб, оформляючи вказану операцію як операцію «купівля-продаж».

Пункт 6.46 Галузевої угоди поряд з твердженням, що заробітна плата на всіх підприємствах незалежно від форм власності виплачується у грошовій формі, забороняється виплата заробітної плати у формі боргових зобов'язань, розписок або будь-яких іншої формі, містить і припис, який для хлібопекарної промисловості є актуальним і доцільним: як виняток, за бажанням працівників, колективним договором може

передбачатися часткова виплата заробітної плати натурою, але не більш як 30 відсотків нарахованої в грошовій формі, за цінами, що не перевищують собівартості продукції. Порядок формування фонду натуроплати, співвідношення між грошовою і натуральною формами виплати, перелік видів продукції, якою буде виплачуватися (крім заборонених чинним законодавством), ціни для обчислення натуроплати, терміни виплати натуроплати повинні бути встановлені в колективному договорі [3].

Вважаємо, що такий підхід в умовах кризи прийнятний і обґрунтований. Його застосування на практиці може бути реалізоване шляхом щоденного, або на вибір працівника в іншому часовому проміжку, отримання хлібобулочної продукції й зарахування її вартості в особисту картку. Механізм проведення таких розрахунків може бути наступним: працівникові відкривається спеціальна електронна карточка. При проходженні пропускного пункту він використовує її для автоматичного підрахунку взятої продукції з використанням відповідного касового апарату та пробиває через електронну карточку. При нарахуванні заробітної плати ця інформація використовується бухгалтерією для обчислення залишкової суми та перерахуванні на картковий рахунок працівника. Загальна схема такого процесу, покладена в алгоритмічному вигляді в блок-схему містить наступні елементи: вхід у систему (захищений паролем), ідентифікаційний номер чи прізвище працівника (можна одночасно), коди продукції та її ціни, нагромаджувач даних (база даних), можливість друку квитанції (чека) для працівника.

Слід зауважити, що для забезпечення високої інтенсивності й продуктивності праці в умовах нестабільності матеріальний чинник відіграє ключову роль. Проте не менш важливо сформувати справедливую систему винагороди за працю. Адже попри матеріальну зацікавленість у власних результатах праці сучасному працівникові притаманне почуття власної гідності та логіка критичного мислення. Свідченням цьому є також факт зростання частки працівників зі спеціальною та вищою освітою (рис. 3).



**Рис. 3. Структура працівників досліджуваних суб'єктів хлібопекарної галузі Тернопільської області за рівнем освіти**

Власне не лише через зростання частки працівників з вищою та професійно-технічною освітою необхідна розробка чіткої системи оплати праці і матеріального заохочення до високопродуктивної та якісної праці. Оскільки поняття справедливості в силу людської свідомості має відносний характер, організація системи оплати праці повинна мати у своїй основі обґрунтовані підходи до алгоритмів обчислення розмірів премій, доплат, пільг та інших складових, що відповідають мотиваційній функції досліджуваної економічної категорії.

З метою посилення самосвідомості та рівня обізнаності з теорією мотивації, яка прийнята на підприємстві варто скористатися достатньо поширеним методом, який використовується при проведенні

наукових досліджень (у практичній діяльності його значення також може бути надзвичайно позитивним) як анкетування (опитування). Такий підхід дозволить виявити ставлення працівників до системи матеріального стимулювання та оплати праці, рівень задоволеності нею, можливості поліпшення.

Як бачимо з вищеописаного матеріалу, гостро стоїть питання щодо оплати і мотивації праці на хлібопекарних підприємствах. У такому випадку заробітна плата не виконує своїх функцій. Виробники продукції отримують значно нижчу заробітну плату, ніж адміністративно-господарський персонал. Такий факт засвідчує порушення законодавства щодо оплати праці і відсутність мотивації праці працівників.

### Список літератури

1. *Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К.:КНЕУ, 2005. – С. 256;*
2. *Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2 – ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 376 с.*
3. *Галузева угода, укладена між Міністерством аграрної політики та продовольства України, галузевими об'єднаннями підприємств харчової і переробної промисловості та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2011-2012 роки від 25 січня 2011 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kadrovik01.com.ua/index.php?option=com\\_laws&view=laws&layout=article&Itemid=33&law\\_id=676](http://kadrovik01.com.ua/index.php?option=com_laws&view=laws&layout=article&Itemid=33&law_id=676)*
4. *Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010–2012 роки № 0006120-10 від 09.11.2010 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua/images/stories/images/2010/november/151110/genugoda2010-2012p.pdf>.*

### РЕЗЮМЕ

**Коцэлко Светлана**

#### Мотивация и оплата труда на хлебопекарских предприятиях

В статье рассмотрены заработная плата и мотивация персонала на хлебопекарных предприятиях. Исследуются виды и содержание методов мотивации и стимулирования труда на предприятиях. Описаны основные положения Генерального соглашения по оплате труда.

---

## RESUME

*Kotselko Svitlana*

**Motivation and wages at the bakery enterprises**

The paper deals with wages and motivation of employees at the bakery enterprises. Types and maintenance methods of motivation and incentives in the workplace are studied. The key thesis of the General Agreement on wages are described.

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.*