

УДК 65.012.8:664

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**FEATURES OF MOTIVATIONAL MANAGEMNET AT FOOD
INDUSTRY ENTERPRISES**

Драган Олена Іванівна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій
<https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Болотіна Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій
<https://orcid.org/0000-0001-9301-2008>

Olena Dragan,

National University of Food Technology

Irina Bolotina,

National University of Food Technology

Анотація. В статті розглянуто аспекти мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Визначено актуальність мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування промислових підприємств на рівні промисловості. Проаналізовано особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Обумовлено, що використання широкого спектру методів мотивації суттєво покращує мотиваційний потенціал персоналу. Зокрема, в компанії «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед», крім традиційних методів матеріального та нематеріального мотивування, співробітники можуть скористатися підтримкою під час переїзду, безоплатним розвезенням до території заводу та безкоштовно харчуватися в їдальні. Саме такі заходи суттєво заохочують до плідної праці та підвищують лояльність персоналу до компанії. Дослідження

свідчить, що підприємства харчової промисловості активно використовують основні елементи мотиваційного менеджменту, і, це сприяє більш ефективній, продуктивній роботі працівників.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, мотивація, матеріальне та нематеріальне стимулювання, підприємства харчової промисловості.

Annotation. The aspects of motivational management at food industry enterprises are discussed in the article. The relevance of personnel motivation in modern conditions of the functioning of industrial enterprises at the industrial level is determined. Nowadays there is a lack of scientific publications that would analyze motivational management specifically at food industry enterprises is investigated. The peculiarities of motivational management at food industry enterprises are analyzed. In particular, JSC “Obolon”, “Coca Cola Beverages Ukraine Limited” and JSC “Kyiv Confectionary Factory “Roshen” use a whole range of material and non-material methods of stimulation for effective motivational management. As a rule, motivation is based on two components – material (70%) and non-material (30%). Material motivation consists of three components: a system of basic salaries + bonus system + system of compensation payments. The remuneration of top managers depends on the competencies, the area of responsibility and the results of work within the limits of specific powers. The use of wide range of motivational methods significantly improves the motivational potential of personnel. For example, in Coca-Cola Beverages Ukraine Limited company, in addition to traditional methods of material and non-material motivation, employees can take advantage of support during relocation, free transportation to the factory premises, and free meals in the canteen. Such measures significantly encourage production work and increase staff loyalty to the company.

Also, it is interesting to know the experience of JSC “Kyiv Roshen Confectionary Factory” in the application of workers’ punishments who committed violations of labour discipline, internal labour regulations and labour protection rules.

They are either not charged a bonus, or it is reduced by a certain percentage, regardless of whether or not the employee is brought to disciplinary action, in certain amounts. Thus, the main elements of motivational management are actively used at food industry enterprises, which contributes to more efficient and productive work, the development of motivational potential and staff loyalty.

Key words: motivational management, motivation, material and non-material stimulation, food industry enterprises.

Постановка проблеми. Одним з найактуальніших питань у практиці управління підприємством залишається проблема побудови ефективної системи мотиваційного менеджменту. Мотивація праці є основним чинником, який забезпечує якісну результативність діяльності персоналу підприємства. Зневага до мотиваційного менеджменту призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни як на кожному конкретному підприємстві, так і до кризи у господарській системі в цілому. Особливо це актуально для підприємств харчової промисловості, де застосовуються колективні форми праці, різні умови праці, високий рівень механізації, автоматизації виробничих процесів та інноваційної діяльності, впровадження стандартів якості, безпеки харчових продуктів та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичними питанням дослідження мотиваційного менеджменту підприємств займається велика кількість вітчизняних науковців. Як правило, автори досліджують методи стимулювання персоналу без урахування галузевої специфіки, яка має суттєве значення при вирішенні питань щодо мотивації персоналу конкретного підприємства. Однак сьогодні бракує публікацій, які б, аналізували мотиваційний менеджмент саме на підприємствах харчової промисловості, зокрема, це праці: Колесник В., Вігуржинської С. [1], Колота А., Цимбалюк С. [2], Лисака В. [3], науковців Національного університету харчових технологій [4], Петрова І., Махабед Албдрани [5], Семикіна М., Іващенко Н. [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні недостатньо дослідженими залишаються питання визначення особливостей мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості.

Постановка завдання. Метою статті є: дослідити особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Дослідження особливостей мотиваційного менеджменту підприємств харчової промисловості показало, що:

1. У Звіті сталого розвитку Корпорації АТ «Оболонь», зазначено, що як роботодавець, вона розглядає основну заробітну плату в якості винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, норми виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Така винагорода встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Мотивація складається з матеріальної мотивації (70%) і нематеріальної мотивації (30%). Матеріальна мотивація складається з трьох складових: система базових окладів + преміальна система + система компенсаційних платежів [7].

Тарифікація посадових окладів проводиться на підставі оцінки кожної посадової позиції, які відрізняються одна від одної рівнем відповідальності, важливістю виконуваних функцій, ступенем впливу на досягнення стратегічних цілей, необхідним рівнем кваліфікації.

Винагорода вищих керівників залежить від компетенцій, зони відповідальності та результатів роботи в межах конкретних повноважень.

Винагорода за працю членів управління компанією складається з посадового окладу і премії (як і у інших співробітників компанії). Коефіцієнт преміювання змінюється відповідно до результатів виконання ключових показників ефективності, зокрема [6]:

- ефективність реалізації проекту з управління витратами;

- дохід від реалізації, млрд грн;
- відсутність масштабних аварій;
- виконання плану уведення потужностей.

Система матеріальних стимулів у корпорації «Оболонь» включає також отримання працівником додаткової винагороди (премії) за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, включають безпосередньо премію, квартальний або річний бонус тощо. Крім цього, вони можуть включати також додаткові заохочувальні виплати за спеціальні заслуги, винаходи чи впроваджені інновації.

Щорічно проводиться індексація посадових окладів і тарифних ставок з урахуванням росту споживчих цін в Україні, що є основою росту зарплатні співробітників корпорації «Оболонь».

Для співробітників ПрАТ «Оболонь» сформований широкий соціальний пакет:

- матеріальна допомога на оздоровлення, при народженні; дитини, при виході на пенсію, у разі одруження;
- путівки для працівників та їхніх дітей в оздоровчі табори;
- грошова премія з нагоди свят працівникам компанії, а також тим, хто вийшов на пенсію;
- функціонує сучасно обладнаний медпункт, тренажерний зал, дві їдальні, діє розвозка в спальні райони.

Нематеріальна мотивація складається з системи соціальних платежів + система внутрішніх комунікацій + система кар'єрного зростання + заходи корпоративної культури [7].

До пакету нематеріальної мотивації на головній пивоварні «Оболонь» входить щоденна транспортна доставка співробітників від (до) місця роботи до (з) віддалених спальних районів (Виноградар, Троєщина, Петрівка). Такі перевезення здійснюються на власному транспорті компанії і з залученням транспортних організацій [7].

2. У Звіті сталого розвитку Компаній «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» зазначено, що система гарантує гідну оплату праці для працівників як один із способів мотивації та для забезпечення справедливої винагороди. Система визначення розмірів заробітної плати та винагород і компенсацій регулярно переглядається та оновлюється для актуалізації (табл.1) [8].

Таблиця 1

Відношення стандартної початкової заробітної плати до мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством*, %

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»			
Офіс (Київська область)		Чоловіки	228
		Жінки	204
Завод (Київська область)		Чоловіки	231
		Жінки	258
Регіони		Чоловіки	228
		Жінки	228
«Кока-Кола Україна Лімітед»			
Офіс (Київ)		Чоловіки	697
		Жінки	355

Джерело: Звіт сталого розвитку, 2020 (с.44) <https://www.coca-cola.ua/>

Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» окрім додаткових оплачуваних днів відпустки згідно із законодавством співробітники мають право на додаткові оплачувані три дні відпустки за сімейними обставинами. Також можуть отримати матеріальну допомогу за сімейними обставинами, скористатися підтримкою під час переїзду, безоплатним розвезенням до території заводу та безкоштовно харчуватися в їдальні.

Для підтримання високого рівня мотивації працівників та їхнього залучення «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» влаштовує різні корпоративні заходи. День сім'ї Компанія святкувала онлайн в усіх регіонах України, а також у Вірменії та Молдові. У 2020 році традиційно відзначили тих, хто відданий «сім'ї Кока-Кола» протягом 5, 10, 15, 20 та 25 років [8].

Інструменти нематеріальної мотивації:

- програми визнання на виробництві;
- функціональні конференції;
- воркшопи щодо залученості персоналу у кожному департаменті;

- День сім'ї;
- святкування національних та корпоративних свят;
- вручення подарунків до свят для співробітників та їхніх родин.

3. Усі питання мотивації персоналу ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» регулюються локальними документами, зокрема, Положенням про оплату праці, Положенням про преміювання працівників, штатним розписом, а також Колективним договором і трудовими договорами з новоприйнятими працівниками. В табл. 2 наведено умови нарахування і ставки діючих премій за результати роботи робітників на виробництві за місяць [9].

Таблиця 2

Ставки та умови нарахування премій робітникам ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за виконання виробничих показників за місяць

№	Вид премій	Умови преміювання	
1	Премія за виконання планового завдання (плану виробництва продукції на місяць)	Відсоток виконання планового завдання:	Розмір премії у % до тарифної ставки:
		До 89,9	Не нараховується
		Від 90 до 99,9	6
		Більше 100	10
2	Премія за якість продукції (відсутність технологічного браку)	Відсоток бракованої продукції:	Розмір премії у % до тарифної ставки:
		До 0,5 включно	10
		Більше 0,5	Не нараховується

Джерело: внутрішні положення компанії

Щомісячне преміювання керівників, спеціалістів та службовців фабрики має прив'язку до виконання робітниками виробничого завдання та відсотку бракованої продукції і встановлюється у розмір до 10% посадового окладу. За високі показники роботи та виконання її додаткового обсягу щомісячний розмір премії управлінця може бути збільшений на 5%, 10% або 20%, але не більше 30% посадового окладу, що затверджується рішенням керівника відповідного управлінського підрозділу фабрики.

До премій одноразового характеру в ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» належать ті, що виплачуються [9]:

- з нагоди загальнодержавних і професійних свят, приміром, Міжнародного жіночого дня (працівницям жіночої статі), Великодня, Дня працівників харчової промисловості, Дня кондитера;

- з нагоди особистих ювілейних дат працівників товариства (ювілейні дні народження та річниці трудового стажу в компанії);

- за участь у заходах з підвищення безпеки праці;

- за результатами роботи за рік (річна премія).

Працівникам ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які у звітному періоді припустились порушень трудової (виконавської) дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці, премію не нараховують або зменшують на певний відсоток, незалежно від факту притягнення чи не притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності, у певних розмірах, що зазначені в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік причин, за які окремі працівники ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» позбавляються премій

№	Причини порушень	% зниження премії або її не нарахування
1	Втрата робочого часу без поважних причин (запізнення на роботу, вихід з роботи раніше встановленого часу, використання робочого часу не для виконання посадових обов'язків, покладених трудовим договором тощо)	5-50% залежно від тривалості втраченого часу
2	Неякісне або несвоєчасне виконання посадових обов'язків, покладених трудовим договором, невиконання обсягів виробничих (робочих) завдань та/або їх низьку якість	20-50% залежно від ступеня невиконання (неякісного виконання)
3	Поява працівника на робочому місці в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння	Не нараховується
4	Вчинення прогулу (відсутність працівника на робочому місці більше 3-х годин продовж робочого дня або зміни без поважних причин)	Не нараховується
5	Порушення правил охорони праці та/або протипожежної безпеки	Не менше, ніж на 50%, або не нараховується
6	Порушення інших норм Правил внутрішнього трудового розпорядку	10-50% залежно від тяжкості порушення або не нараховується

Джерело: внутрішні положення фабрики

Рішення про зменшення розміру або позбавлення премій приймається директором фабрики на підставі документально підтвердженого подання безпосереднього керівника того працівника, які здійснив порушення, і оформлюється спеціальним наказом.

Висновки. Підсумовуючи вище викладене можна зробити висновки, що на підприємствах: корпорація ПрАТ «Оболонь», «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для ефективного мотиваційного менеджменту застосовується цілий комплекс матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. Використання широкого спектру методів мотивації суттєво покращує мотиваційний потенціал персоналу. Наприклад, в компанії «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед», крім традиційних методів матеріального та нематеріального мотивування, співробітники можуть скористатися підтримкою під час переїзду, безоплатним розвезенням до території заводу та безкоштовно харчуватися в їдальні. Саме такі заходи суттєво підвищують лояльність персоналу до компанії.

Також цікавим є досвід ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» із застосування покарань робітників, які припустились порушень трудової дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці. Їм або не нараховують премію, або зменшують її на певний відсоток, незалежно від факту притягнення чи не притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності, у певних розмірах. Таким чином, бачимо, що на підприємствах харчової промисловості активно використовуються основні елементи мотиваційного менеджменту, що сприяє бідь продуктивній роботі персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Колесник В., Вігуржинська, С. Проблеми мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Food Industry Economics*. 2018. № 10 (3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i3.1058>

2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

3. Лисак В.Ю. Мотивація праці персоналу підприємств харчової промисловості. Агросвіт. 2011. №17-18. С.58-63.

4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк та ін. [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

5. Iryna Petrova, Mohamed Albdrane Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises.. Social and Labour Relations: theory and practice. 2019. Volume 9, Issue 1, p.27-36.

6. Семикіна М. В., Іващенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія Кіровоград : КОД, 2012. 215 с.

7. Офіційний сайт компанії Корпорації «Оболонь». URL: [https:// www.obolon.ua](https://www.obolon.ua)

8. Офіційний сайт компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» <https://www.coca-cola.ua>

9. Офіційний сайт компанії Roshen. URL: [https:// www.roshen.com](https://www.roshen.com)

10. Мотиваційний менеджмент. 2021. URL: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/motivatsionnyj-menedzhment.html>

11. Мотиваційний менеджмент: побудова системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу. 2021. URL: [https:// www.tot.com.ua/motivation-management](https://www.tot.com.ua/motivation-management)

REFERENCES

1. Kolesnyk V., Vihurzhyns'ka, S. Problemy motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvakh kharchovoyi promyslovosti. [Problems of staff motivation at food industry enterprises]. Food Industry Economics. 2018. № 10 (3).URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i3.1058>

2. Kolot A. M., Tsymbalyuk S. O. (2014) Motyvatsiynyy menedzhment : pidruchnyk. Kyuyiv: KNEU, 479 s. (in Ukrainian).

3. Lysak V.YU. Motyvatsiya pratsi personalu pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti. [Work motivation of personnel of food industry enterprises]. Ahrosvit. 2011. №17-18. S.58-63.

4. Menedzhment personalu (2022) : navchal'nyy posibnyk / Ukl. O.V. Bezpalko, A.D. Berher, T.M. Berezyanko, YU.M. Hrynyuk ta in. [Za. zah. red. O.I. Drahan]. Kyyiv : MPP «LYNO». 612 s. (in Ukrainian).

5. Iryna Petrova, Mohamed Albdrane Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises.. Social and Labour Relations: theory and practice. 2019. Volume 9, Issue 1, p.27-36.

6. Semykina M. V., Ivashchenko N.A. (2012) Motyvatsiya efektyvnoyi zaynyatosti: poshuk optymal'noyi stratehiyi : monohrafiya Kirovohrad : KOD, 215 s. (in Ukrainian).

7. The official website of the Obolon Corporation.URL: <https://www.obolon.ua>

8. The official website of the company "Coca-Cola Beverages Ukraine Limited". URL: <https://www.coca-cola.ua>

9. The official website of the company Roshen. URL: <https://www.roshen.com>

10. Motivational management. 2021. URL: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/motivatsionnyj-menedzhment.html>

11. Motivational management: building a system of material and non-material stimulation of personnel.2021. URL: <https://www.tot.com.ua/motivation-management>