

УДК 330.341.42
DOI 10.15673/ie.v14i1.2267

Колесник В.І.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра управління бізнесом
Одеська національна академія харчових технологій
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: brig_od@i.ua
ORCID ID: 0000-0003-3603-1303

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ

Стаття розглядає особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії COVID 19. Проведено аналіз природи впливу пандемії на реалізацію керівниками мотиваційної функції, що виражається насамперед у необхідності адаптації систем мотивації та стимулювання персоналу до нових умов пандемічних обмежень 2020-2022 років. Висвітлюються проблеми науки та практики менеджменту відносно рівня інноваційної управлінської компетенції функціональних керівників, яка саме в періоди стрімких кризових змін зовнішнього середовища стає вагомим передумовою ефективного управління змінами в реалізації мотиваційної функції з урахуванням специфіки промислових підприємств. Запропоновано підхід до вирішення деяких проблем мотивації та стимулювання персоналу за умов пандемії, що полягає в організації таких систем професійної підготовки управлінських кадрів, які забезпечать формування граничного рівня управлінської компетенції за напрямками саме інноваційної та мотиваційної функції менеджменту – це уможливить самостійну генерацію релевантних знань з антикризової трансформації системи мотивації персоналу.

Ключові слова: пандемія, інноваційна мотивація, трансформація мотиваційної функції, антикризова управлінська компетенція.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Пандемія COVID 19 формує непересічні виклики для менеджменту будь-якого підприємства. Це проявляється насамперед в кількісній зміні чинників зовнішнього бізнесового середовища, в зміні характеру впливу чинників на підприємство як соціо-технічну систему загалом та на людину в цій системі зокрема. Науково-методологічна проблематика вказує з одного боку на чималу кількість досліджень мотивації та стимулювання персоналу проте з іншого боку практика господарювання 2020-2022 років свідчить про обмеженість, неефективність, а подекуди й цілковиту неможливість до застосування за умов пандемії відомих та апробованих раніше підходів до мотивування. Зазначена проблема пов'язана з актуальними науково-практичними завданнями менеджменту як області спеціальних знань щодо мінімізації деструктивного впливу пандемії на ефективність роботи персоналу, враховуючи специфіку промислового виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив всесвітньої пандемії на бізнес досліджують І. Вагнер, Н. Рубіні, А. Ослунд, Л. Лебедева, В. Романенко, Ю. Цвик, консалтингові компанії KPMG, EY. Водночас пандемія як чинник впливу на мотивацію та стимулювання персоналу є малодослідженою темою - це формує запит на відповідну наукову роботу.

Мета дослідження. Визначити коло теоретико-практичних проблем мотивації та стимулювання персоналу за умов пандемії, а саме: проаналізувати вплив пандемічних обмежень на реалізацію мотиваційної функції менеджментом промислових підприємств, окреслити шляхи підвищення ефективності мотивування за умов пандемічних трансформацій зовнішнього середовища.

Виклад основних матеріалів та їх обґрунтування. В силу новизни пандемії як суспільного явища уточнення потребують деякі категорії, досліджувані в статті. Пандемія COVID 19 – це глобальна надзвичайна ситуація, яка спричиняє нищівні наслідки з точки зору здоров'я та життя людей, а також економічного спаду [3]. Мотивація в контексті цього дослідження – це створення умов, за яких усі учасники процесу управління працюють в оптимальному плановому режимі ефективності. Ці визначення дають змогу зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між пандемією та реалізацією мотиваційної функції на підприємствах наступним чином: по-перше, кожне підприємство є системою соціо-технічною, в основі якої – люди як суб'єкти та як об'єкти управління; по-друге, пандемія прямо впливає на здоров'я, на спосіб життя, на умови праці та відпочинку людей; по-третє, єдиним призначенням керівника є спонукання до діяльності інших людей [11] – відтак завдання ме-

неджменту в частині мотивації та стимулювання персоналу в період цієї глобальної надзвичайної ситуації набувають безпрецедентної значущості, складності, потребують інноваційного підходу до їх реалізації. Враховуючи особливості функціонування промислових підприємств в Україні та глобальний характер впливу пандемії, роботу з мотиваційною функцією на таких підприємствах вважається за потрібне охарактеризувати такими тезами:

1. Пандемія ускладнила й без того складну ситуацію в національному промисловому комплексі. Аналіз статистичних даних, зокрема динаміки індексу промислової продукції кількох останніх років (рис. 1.1) [4] свідчить про відсутність приросту виробництва по країні в цілому. Як показує рис. 1.1. періодичні зростання деяких періодів протягом того чи іншого

року не компенсують суттєвіших спадів у порівнянні до попередніх періодів в цілому. Так, наприклад, за перше півріччя 2021 року промислове виробництво зросло на 2,1% у порівнянні до аналогічного періоду 2020 року. Проте, якщо врахувати спад виробництва за весь річний період у 7,6% – загальнорічне зростання не компенсувало спад попереднього року. Тобто можна зауважити, що у 2021 р. обсяг промислової продукції виявився меншим, аніж, наприклад, у 2018 р. При цьому типово українськими проблемами вже багато років залишаються переважання добувної промисловості та продукції з низьким рівнем доданої вартості, брак інвестицій через високі ризики нестабільного середовища, висока енергоємність, неекологічність, обмежена поширеність стандартизованих систем управління тощо.

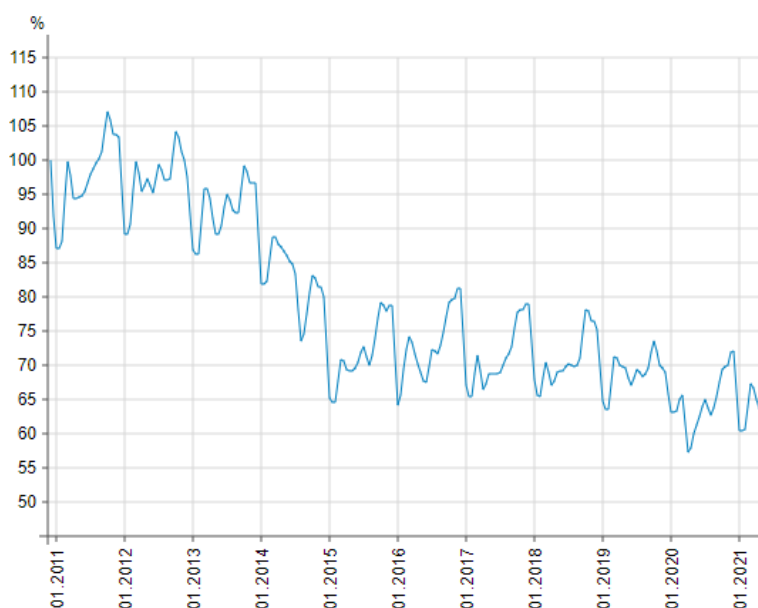


Рис. 1.1. Динаміка індексу промислової продукції (виробництва) в Україні за 2011-2021 рр. [4]

Низка цих проблем, які є «успадкованими» від моменту набуття Україною незалежності, вимагала, скоріше стратегічних рішень, скерованих на вирішення цих проблем в довгостроковій перспективі. Пандемія ж як новий безпосередній чинник впливу посилює деструктивний ефект в промисловому комплексі, охопила кожне підприємство, прямо вплинула і продовжує впливати на персонал, потребує оперативних рішень для вирішення в короткостроковому періоді – у цьому її специфіка й складність як чинника впливу. При цьому слід наголосити на складнощях управління пандемічними обмеженнями саме на промислових підприємствах, як-от: неможливість переведення виробничого персоналу на дистанційну роботу; залежність від постачальників сировини та матеріалів, які в свою чергу залежать від обмежень транспортного комплексу; стала потреба в енергоносіях, ринкові ціни на які, а також їх пропозиція й попит на них за умов пандемії стали дуже нестабільними; не-

стабільність попиту на власну продукцію в силу торгових обмежень на різних рівнях (різні обмеження та вимоги до роздрібною торгівлі в залежності від регіону, різні обмеження на зовнішніх ринках в залежності від країни) тощо.

2. Враховуючи описаний вище поточний стан справ в промисловості слід відзначити, що ситуація характеризується складністю, адже є наслідком дії великої кількості чинників мікро- та макрооточення підприємств. Через це пошук ефективних засобів мотивації та стимулювання потребує комплексних інноваційних рішень як на рівні менеджменту конкретного підприємства, так і на рівні державного управління промисловістю. Управлінська практика від початку пандемії свідчить, що складно розраховувати на максимальну самовіддачу персоналу за рахунок лише одного чинника впливу – наприклад, матеріальних стимулів. Пріоритетом повинно стати формування оптимального середовища трудової діяльності, відпо-

відного морально-психологічного клімату, втім її стимулювання праці, котре за умов сьогодення є вкрай важливим методом мотивації та являє собою комплекс заходів з боку суб'єкта управління з метою навіть наразі не підвищення (враховуючи додаткове фізіологічне, морально-психологічне навантаження на працівників через пандемічні обставини), а насамперед – збереження, підтримання результативності праці на потрібному рівні. Процеси мотивації та стимулювання можуть бути нетотожними один одному, але їх комплексне застосування в інноваційних формах і є обов'язковим рішенням на вимогу ситуації. Наприклад, захист від впливу гострої респіраторної хвороби COVID 19 на виробництві шляхом вжиття заходів з охорони праці – це мотиваційний процес, а виплата працівнику грошового додатку за додатковий ризик – стимулюючий ситуаційний захід. При цьому керівникам слід пам'ятати, що за надзвичайних умов поведінка людини відрізнятиметься від описаного мотиваційними теоріями алгоритму. Так, збільшення заробітної плати, введення додаткових пільг, покращення умов праці та підвищення ступеню задоволеності роботою не гарантуватиме очікувану продуктивність та віддачу з боку персоналу. Поширеним на сьогодні може бути такий хід думок працівника: 1) «Заходи з охорони праці та захист персоналу – це не жест доброї волі працедавця, не щира турбота керівництва, а його обов'язок і це не зобов'язує мене працювати з більшою віддачею»; 2) «Додаткові вимоги працедавця (щодо засобів індивідуального захисту, дистанціювання, надання відомостей про здоров'я, додаткової звітності тощо), формують відповідні очікування матеріальної чи нематеріальної «подяки» для мене, як для працівника». І незважаючи на те, що матеріальне стимулювання на промислових підприємствах прив'язане, зазвичай, до кількісних показників роботи персоналу (виконання плану, відсоток браку тощо), за нових умов менеджери повинні приділяти значну увагу й нематеріальному стимулюванню, яке характеризувалося би, насамперед, гнучкістю, інноваційністю та індивідуальним підходом. Так, традиційним в управлінській спільноті є розуміння того, що якщо потрібно змінити трудову поведінку людей, треба заохочувати або/та примушувати. Однак, важливим саме в пандемічний період є зміна не лише поведінки, а й переконань відносно праці. В цьому випадку, на думку багатьох психологів, чим менше стимулів знадобиться менеджеру для мотивації працівника, тим краще. Чим слабкіші спонукальні чинники, тим сильніше зміняться особистісні переконання у бік відповідності поведінці, на яку людина погодилася під дією цих чинників. Людина вважатиме, що це рішення було прийняте особисто. Тому стимул повинен бути досить сильним, аби вплинути на поведінку й досить слабким, аби працівники вважали, що вони вільні обирати свою поведінку. І, певна парадоксальна, але напрочуд важлива істина полягає у тому, що навіть за часів пандемічних обмежень, обов'язкових до виконання законодавчих приписів в частині охорони здоров'я, з позиції науки та практики менеджменту в професійному розумінні цієї області знань, менеджерам доцільно було б вивільнити свою

мотиваційну функцію від елементів примусу, обмежень, обов'язковості, жорстких вимог, замінивши це переконанням, особистим прикладом, емпатією, співучастю, спілкуванням з персоналом, заходами з навчання, толерантністю тощо. Звичайно – це складніший, але ефективніший з точки зору сталого примноження структурно-функціонального людського капіталу шлях взаємодії з персоналом. Такий підхід, потребуватиме, можливо й відповідної перебудови роботи служби персоналу, доопрацювання систем навчання, внутрішніх положень, документів тощо. І це видається логічним, адже в силу трансформації зовнішнього середовища очевидно є потреба трансформації внутрішніх підсистем підприємства.

3. Враховуючи проведений аналіз, сучасна система мотивації повинна мати низку відмінностей: 1) поєднувати максимальну ступінь індивідуального підходу з гнучкістю; 2) враховувати динаміку розвитку як людини на конкретному підприємстві, так і тенденцій виду економічної діяльності; 3) бути багатоаспектною; 4) забезпечувати ефективну роботу комунікаційних каналів прямого та зворотного зв'язку за напрямками «суб'єкт – об'єкт», «суб'єкт – суб'єкт»; 5) забезпечувати ефективний контроль та коригування. При цьому слід усвідомлювати, що істинні мотиви людської поведінки взагалі та на робочому місці зокрема доволі складні та не завжди уможливають повне керування керівником, втім й самокерування індивідумом.

Підходом до вирішення деяких проблем мотивації та стимулювання персоналу за умов пандемії може бути організація таких систем професійної підготовки управлінських кадрів, які забезпечать формування граничного рівня управлінської компетенції за напрямками саме інноваційної та мотиваційної функції менеджменту – це уможливить самостійну генерацію релевантних знань з антикризової трансформації системи мотивації персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зазначені вище макроекономічні та функціональні особливості за умов світової пандемії: впливають на поведінку людини як працівника; ускладнюють управління процесами мотивації та стимулювання персоналу; вимагають інноваційного підходу до реалізації мотиваційної функції; привертають увагу до недостатньої професійної підготовки функціональних фахівців з менеджменту; створюють проблеми промисловим підприємствам, які через специфіку діяльності та новизну викликів зовнішнього оточення стикаються з необхідністю пошуку власних антикризових мотиваційних систем. Саме тому вказані проблеми потребують пильної уваги до свого вирішення, особливо в частині аналізу, профілактики та запобігання їх причин в довгостроковій перспективі.

Мету дослідження досягнуто. Перспективами подальших досліджень є питання інноваційного мислення керівників служби персоналу, цифровізації систем мотивації та стимулювання персоналу як засобу підвищення ефективності роботи підприємств за умов пандемії, професіоналізації управління персоналом в умовах пандемічних обмежень.

Література

1. Вагнер І. М., Демко І. І. Вплив COVID 19 на економічний розвиток малого і середнього бізнесу в Україні // Вісник університету банківської справи. 2020. № 1. С. 59-66. doi: 10.18371/2221-755x1(37)2020208208
2. Велика українська енциклопедія: веб-сайт. URL: <https://vue.gov.ua/Пандемія> (дата звернення: 21.01.2022).
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. Спільна заява про захист даних і недоторканості приватного життя в умовах боротьби з COVID 19: веб-сайт. URL: <https://www.who.int/ru/news/item/19-11-2020-joint-statement-on-data-protection-and-privacy-in-the-covid-19-response> (дата звернення: 21.01.2022).
4. Голубєва А. Підсумки 30 років незалежності України: веб-сайт. URL: <https://112ua.tv/statji/itogi-30-let-nezavisimosti-ukrainy-ot-promyshlennogo-gosudarstva-k-syrevomu-pridatku-588674.html> (дата звернення: 21.01.2022).
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Гоулман Д.; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків, 2019. 512 с. (укр. мова).
6. Коронавірус vs бізнес: як корона криза змінила український бізнес: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20210451-koronavirus-vs-biznes-kak-koronakrizis-izmenil-ukrainskij-biznes> (дата звернення: 21.01.2022).
7. Лалу Ф. Компанії майбутнього / Лалу Ф.; пер. з англ. Р. Ключко. Харків, 2017. 544 с. (укр. мова).
8. Литвиненко С. Л., Цвик Ю. А. Виклики та можливості для українського бізнесу в умовах продовження карантинних заходів // Ефективна економіка: електрон. журн. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=791> (дата звернення: 21.01.2022).
9. Парtridge Д. Люди чи прибуток / Парtridge Д.; пер. з англ. Н. Палій. Київ, 2017. 240 с. (укр. мова).
10. Україна на карантині: моніторинг суспільних настроїв. Опитування соціологічної групи «Рейтинг»: веб-сайт. URL: http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy_15-17_noyabrya.html (дата звернення: 21.01.2022).
11. Якока Лі. Кар'єра менеджера / Якока Лі (з У. Новаком); пер. з англ. С.С. Борич. Мінськ: Попуррі, 2014. 512 с.

Стаття надійшла 4.02.2022

Стаття прийнята до друку 18.02.2022

Доступно в мережі Internet 28.04.22

Kolesnyk V.

Ph.D., Associate Professor
 Department of Business Administration
 Odessa National Academy of Food Technologies
 Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039
 E-mail: brig_od@i.ua
 ORCID ID: 0000-0003-3603-1303

FEATURES OF STAFF MOTIVATION AND STIMULATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A PANDEMIC

The article deals with the features of staff motivation and stimulation at industrial enterprises in the conditions of the worldwide COVID 19 pandemic. An analysis of the pandemic impact on motivational function implementation by managers has been made. First of all this is expressed by the need to adapt motivation and incentive systems to the new conditions of pandemic restrictions in 2020-2022. The problems of management science and practice regarding the level of innovative managerial competence of functional managers have been highlighted. During periods of rapid crisis changes in the external environment this competence becomes a significant prerequisite for effective innovation management in the implementation of the motivational function in accordance with features of industrial enterprises.

An approach to solving some problems of staff motivation and stimulation in a pandemic condition has been proposed. It means the organization of an innovative system of professional training for managerial personnel that will ensure the formation of the maximum level of managerial competence precisely in the areas of innovative and motivational function of management. Such step will make it possible to generate relevant knowledge in the field of anti-crisis transformation of personnel motivation systems.

Based on the opinion of Ukrainian and foreign scientists, analytical reviews of global consulting companies, statistical reports of the World Health Organization and the Ministry of Health of Ukraine, we have

analyzed the specific features of the causal links between the spread of the COVID 19 pandemic and the impact of this process on staff motivation and stimulation of industrial enterprises. Key positions of this approach are: any subject-object interaction in management is the interaction of people and owing to the fact that the pandemic influences people's health, life, ability to work, this situation complicates the direct responsibilities of the personnel department managers, whose main goal is to realize only one but very capacious function – motivation. The analysis of these problems has allowed to **form** an approach to find ways of improvement management skills for maximum efficiency during similar crisis periods in the future. Key positions of this approach are: using of the intensive change management strategy for the new motivation system and for people behavior adaptation in pandemic restrictions; upgrading of a manager's key skills of change management are a, which is better for business long-term development.

The nature of each problem has been explained and commented on.

Key words: pandemic, innovations in motivation, transformations of motivation function, anti-crisis management competence.

References

1. Vahner, I. M., & Demko, I. I. (2020). Vplyv COVID 19 na ekonomichniy rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy*, (1), 59-66. doi: 10.18371/2221-755x1(37)2020208208
2. Velyka ukrainska entsyklopediia. Retrieved January 21, 2022, from <https://vue.gov.ua/Pandemiia>
3. *Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorov'ia. Spilna zaiava pro zakhyst danykh i nedotorkanosti pryvatnoho zhyttia v umovakh borotby z COVID 19*. Retrieved January 21, 2022, from <https://www.who.int/ru/news/item/19-11-2020-joint-statement-on-data-protection-and-privacy-in-the-covid-19-response>
4. Holubieva, A. *Pidsumky 30 rokiv nezalezhnosti Ukrainy*. Retrieved January 21, 2022, from <https://112ua.tv/statji/itogi-30-let-nezavisimosti-ukrainy-ot-promyshlennogo-gosudarstva-k-syrevomu-pridatku-588674.html>
5. Houlman, D. (2019). *Emotsiinyi intelekt*. (S.-L. Humetska, Trans.).
6. *Koronavirus vs biznes: yak korona kryza zminyla ukrainskyi biznes*. Retrieved January 21, 2022, from <https://mind.ua/ru/openmind/20210451-koronavirus-vs-biznes-kak-koronakrizis-izmenil-ukrainskij-biznes>
7. Lalu, F. (2017). *Kompanii maibutnoho*. (R. Klochko, Trans.).
8. Lytvynenko, S. L., & Tsvyk, Yu. A. (2020). Vyklyky ta mozhlyvosti dlia ukrainskoho biznesu v umovakh prodovzhennia karantynnykh zakhodiv. *Efektivna ekonomika*, (5). Retrieved January 21, 2022, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=791>
9. Partrydzh, D. (2017). *Liudy chy prybutok*. (N. Palii, Trans.).
10. *Ukraina na karantyni: monitorynh suspilnykh nastroiv. Opytuvannia sotsiolohichnoi hrupy «Reitynh»*. Retrieved January 21, 2022, from http://ratinggroup.ua/research/ukraine/ukraina_na_karantine_monitoring_obschestvennyh_nastroeniy_15-17_noyabrya.html
11. Yakoka, L. (2014). *Kar'iera menedzhera*. (S. Ye. Borych, Trans.). Popurri.

Received 4 February 2022
Approved 18 February 2022
Available in Internet 28.04.22

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії // Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 14, вип. 1. С. 37-41. doi 10.15673/fe.v14i1.2267

Cite as APA style citation

Kolesnyk, V. (2022). Features of staff motivation and stimulation at industrial enterprises in the conditions of a pandemic. *Food Industry Economics*, 14(1), 37-41. doi 10.15673/fe.v14i1.2267