

УДК 338.439  
DOI: 10.15673/ie.v10i3.1058

**Колесник В.І.**

кандидат економічних наук, доцент

E-mail: brig\_od@i.ua

**Вігуржинська С.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент

кафедра управління бізнесом

Одеська національна академія харчових технологій

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

E-mail: svetlana.u@ukr.net

## ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

В статті розглянуто проблеми теорії та практики мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Визначаються проблеми сьогодення, що пов'язані з науково-практичною інтерпретацією сутності мотивації, з впливом галузевої специфіки на професійну підготовку управлінців, а також із функціонуванням та ефективністю системи мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Окреслюються шляхи подолання вказаних проблем. Запропоновано системний підхід до підвищення ефективності управління мотивацією персоналу, який полягає в професійній реалізації мотиваційної функції менеджменту, спираючись на спеціальні принципи, на інтеграцію мотиваційної функції з іншими функціями менеджменту та наступному послідовному застосуванню в якості інструментів реалізації функціональних можливостей мотивації – методів менеджменту. Обґрунтовано необхідність професіоналізації управлінської праці в площині практичної реалізації потенціалу мотивації як функції менеджменту.

**Ключові слова:** мотивація, принципи мотивації, мотиваційна функція менеджменту, методи менеджменту, проблеми мотивації, системний підхід.



*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.** Науково-методологічний рівень проблем, пов'язаних із мотивацією персоналу вказує, насамперед, на відсутність системного підходу до дослідження даної категорії й брак певних стандартів в менеджменті та в менеджмент-освіті України. Здебільшого мотивацію персоналу ділових підприємств традиційно розглядають як певний інструментарій спонукання людини до дії. Науково-практичні завдання сьогодення вказують на необхідність розгляду мотивації насамперед і перш за все як функції менеджменту. Ці розбіжності призводять до несистемних інтерпретацій даної категорії і, як наслідок, до сповільненого розвитку мотиваційної функції в науково-практичній площині.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженням мотивації персоналу присвячено праці таких науковців, як Д. Партриджа, Д. Болховера, К. Бреді, В. Лисака, Р. Назаришина, Е. Кузнецова, та інших.

Проте праць, які б системно розглядали мотивацію персоналу з урахуванням галузевої специфіки є недостатньо для професіоналізації управлінської роботи в даному напрямку та реалізації дослідницького потенціалу на практиці. Вітчизняні автори здебільшого зосереджені на питаннях кореляції продуктив-

ності праці й матеріальних методів її стимулювання. При цьому об'єктивно поза увагою залишаються професійні можливості мотивації як функції менеджменту та потенціал аналітичної управлінської роботи з даною функцією на підприємствах різних видів економічної діяльності, в тому числі харчової промисловості.

**Формулювання цілей дослідження.** Систематизувати коло проблем теорії та практики мотивації персоналу для підприємств харчової промисловості; уточнити сутність мотивації й інструментарію практичної реалізації мотиваційної функції; окреслити шляхи подолання вказаних проблем, а також перспективи професіоналізації управлінської роботи з мотиваційною функцією.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Важливою передумовою управлінського дослідження мотивації персоналу є термінологічне уточнення мотивації як категорії менеджменту. Незважаючи на безліч визначень, даних дослідниками управління й представниками інших наук, для потреб сучасного менеджменту вбачається за доцільне розуміти мотивацію персоналу саме як процес створення умов, за яких працівники якнайкраще (оптимально і відповідно до запланованих режимів роботи) трансформуватимуть внутрішні спонукальні мотиви в реалі-

лізацію свого трудового потенціалу на даній посадовій позиції даної організації. При цьому, задля професійної інтерпретації даного визначення, необхідно наголосити на дотриманні деяких принципів мотивації, як-от: першочерговості, диференціації та інтегрованості з іншими функціями менеджменту.

Принцип першочерговості стосується розуміння необхідності створення зазначених у визначенні умов, як для управлінського (першочергово), так і для не управлінського персоналу. Логіка даного твердження полягає в тому, що оскільки не управлінський персонал – є керованим елементом організації як системи, а управлінський – керуючим, саме управлінці повинні бути об'єктом першочергової дії мотиваційної функції. Така послідовність уможливить подальшу дифузю відповідного мотиваційного впливу на не управлінський персонал. В протилежному випадку, вірогідність того, що за низького рівня мотивації керівників персонал підприємства буде високовмотивованим – є незначною.

Окрім першочерговості, одним з найважливіших принципів мотивації персоналу є принцип диференціації. Його сутність полягає в диференційованому підході до мотивації персоналу загалом та управлінського зокрема, в залежності від певних чинників: місця управлінця в ієрархії управління, функціональної специфіки праці, гендерних (наприклад, через досить високу питому вагу зайнятих на підприємствах харчової промисловості жінок – це особливо актуально), вікових аспектів, потреб тощо.

Принцип інтегрованості означає, що неможливою є істинно професійна реалізація мотивації як функції менеджменту, якщо вона реалізується без тісної взаємодії з іншими функціями: прогнозуванням, плануванням, організацією, аналізом, контролем, координацією, інноваційною та інформаційною функцією тощо. Наприклад, мотивація з урахуванням попередньо зазначеного принципу диференціації вимагає підготовчої аналітичної роботи в межах відповідної функції «аналіз»; будь-які мотиваційні дії потребують певного прогнозування, планування (так звані «позапланові мотиваційні заходи» можуть мати місце, але фактично, в даному випадку все одно потребуватимуть оперативного планування); контролю (попереднього, поточного та заключного) – порівняння планованих та фактичних ефектів мотиваційних дій.

Після відповідної професійної роботи з функціями менеджменту, завданням керівника є вибір інструментарію, який уможливить ефективну трансформацію потенціалу відповідних функцій в очікувані практичні здобутки. Таким інструментарієм є методи професійної системи менеджменту і, насамперед – методи, направлені на персонал організації, які в свою чергу представлені економічними, соціально-психологічними та адміністративно-правовими методами. Розуміючи переваги, недоліки та специфіку застосування конкретних методів в своїй організації керівник обирає відповідну модель їхнього застосування. Головним при цьому є те, що дана послідовність вносить надважливу системну основу в профе-

сійну управлінську роботу з мотиваційною функцією. Нехтування цим наближає керівників до аматорського варіанту реалізації мотиваційної функції.

Зазначена послідовність управлінських дій при мотивуванні персоналу, незважаючи на низку переваг, як-от: простота (а значить, передусім, зрозумілість для тих, хто з цим працює і більша вірогідність кінцевої ефективності), індиферентність до галузевого поділу економіки (тобто можливість однаково ефективного застосування на підприємстві будь-якого виду економічної діяльності, в тому числі – харчової промисловості) – не є поширеним стандартом професійної мотивації на практиці. З певною часткою вірогідності, можна стверджувати, що причиною цьому можуть слугувати певні проблеми мотивації персоналу, як науково-методологічного, так і практичного рівня.

З-поміж проблем науково-методологічного рівня можна виокремити наступні:

1. Слабкосистематизований погляд на сутність мотивації саме як на функцію менеджменту. Незважаючи на достатню кількість визначень категорії «мотивація», які генерує наука, більшість з них є запозиченими (нехай навіть і адаптованими до потреб управлінської науки) з інших наук. Безумовно, міжнаукові зв'язки – дуже важливий чинник генерації нового знання, проте сучасний менеджмент потребував би чіткого, можливо, навіть зафіксованого на рівні стандарту розуміння мотивації, насамперед, як функції менеджменту з відповідним комплексом науково-практичних можливостей для дослідження. Глибинні причини даної проблеми вбачаються в неефективному розвитку менеджмент-освіти, яка б активно взаємодіяла з бізнесом.

2. Поширена досі на теренах України галузева орієнтація в менеджменті: як в науці та освіті, так і на практиці. Це призводить до домінування в управлінських дослідженнях та професійній управлінській підготовці галузевих, суто технічних і технологічних аспектів над економіко-управлінськими. Як наслідок, поширене аматорське уявлення про галузі менеджменту, співзвучні секторам економіки, поділ менеджерів на «менеджерів з персоналу» та «менеджерів не з персоналу», в той час коли професійна природа менеджменту чітко вказує на те, що менеджер (незалежно від його місця в ієрархії управління працює з людьми і тільки з людьми [2, 16]), а отже в будь-якому випадку повинен реалізовувати мотиваційну функцію відносно свого персоналу. Погоджуючись з певним впливом чинників галузевої специфіки на мотивацію: рівня технізації виробництва, гендерно-вікової структури персоналу тощо, наука повинна сформувати в керівників чітке уявлення про те, що системно мотивація має стандартний набір елементів, процес мотивації – чітку послідовність етапів, а інструментарій мотивації представлено професійними методами менеджменту, застосування яких потребує відповідного рівня професійної управлінської компетенції. Виходячи з того, що будь-яка організація – складна соціо-технічна система, методи менеджменту представлено: – методами, орієнтованими на персонал орга-

нізації, які в свою чергу охоплюють економічні методи, соціально-психологічні та адміністративно-правові;

- методами впливу на організацію в цілому;
- методами комплексного впливу на організацію.

Даний підхід до впорядкування методів менеджменту якнайкраще систематизує професійний інструментарій керівника, дозволяє ефективно організувати професійну підготовку та подальшу практичну роботу з мотивації персоналу. З наведеного переліку методів такими, що безпосередньо впливають на мотивацію персоналу є економічні, соціально-психологічні та адміністративно-правові. Кожен з них, в свою чергу, потребує наукового підходу, аналітичної роботи та орієнтації на вказані принципи мотивації персоналу.

Проблеми науково-методологічного рівня, в свою чергу сприяють виникненню низки практичних проблем мотивації персоналу:

1. Відсутність первинної професійної управлінської підготовки в значній кількості керівників діючих організацій. Для підприємств харчової промисловості ця проблема є особливо актуальною, оскільки типовий менеджмент таких підприємств – це люди виключно з галузевою освітою, пов'язаною з харчовими технологіями без базової управлінської підготовки. Як наслідок, поширена ситуація нерозуміння засад функціонування системи менеджменту підприємства загалом та системи мотивації персоналу зокрема. Дана проблема є джерелом низки інших, зазначених нижче проблем.

2. Ототожнення практикуючими керівниками категорій «мотивація» та «стимулювання продуктивності праці», що призводить до концентрації управлінських зусиль здебільшого на «стимулюванні», що фактично виглядає як застосування обмеженої версії економічних методів у вигляді штрафів. Аналогічна ситуація з застосуванням соціально-психологічних та адміністративно-правових методів – їх реалізація часто обмежується відповідно моральним осудом з боку керівника (та й то в його аматорському виконанні) й загрозою адміністративних санкцій. Типовою є ситуація, коли з метою «мотивації» нового працівника йому в ультимативній формі озвучують необхідність праці за відносно меншу заробітну плату протягом так званого випробувального терміну і водночас необхідність поточної максимізації ефективності для отримання анонсованої підприємством та очікуваної працівником винагороди; діючи систему штрафів тощо. Фактично, позиції керівника та працівника відображають відповідно такі думки (саме думки, бо в разі обміну даними думками вголос учасники трудових відносин могли би дійти до компромісу та врегулювати дану проблемну ситуацію): «Працюватиме краще – платитиму більше», «Платитиме більше – працюватиме краще». Очевидно, що такий підхід ускладнює адаптацію працівника до нового середовища та провокує демотивацію, перетворюючись на «замкнене коло проблем». Якщо ж керуватися науковим підходом та можливостями професійного мене-

джменту, об'єктивно зрозумілим є факт того, що будь-яка система в природі завжди відштовхує новий елемент. Тому, нові працівники в першу чергу потребували б створення сприятливих умов з боку суб'єкта управління для адаптації в новій для працівника системі, як і водночас для його мотивації.

3. Невідповідність (а подекуди відсутність) системи пріоритетів бізнесу принципам професійного менеджменту сьогодення. Наразі головний та єдиний пріоритет вітчизняного бізнесу, керованого непрофесійним менеджментом – прибуток і його максимізація. В зв'язку з цим та поділяючи думку Д. Парtridge [6] можна стверджувати, що задля вирішення зазначених проблем мотивації персоналу, бізнес (незалежно від приналежності до виду економічної діяльності) повинен переглянути власну систему пріоритетів і цінностей і встановити в якості головного та єдиного пріоритету своєї діяльності – Людину. Дана позиція є принциповою, обґрунтовує логіку управлінських дій із створення умов для мотивації персоналу, показує необхідність професіоналізації управлінської праці на вітчизняних підприємствах.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дане дослідження уможливило ідентифікацію основних проблем системного характеру, пов'язаних з мотивацією персоналу на підприємствах харчової промисловості.

З-поміж такого роду проблем, які гальмують ефективну мотивацію виділено:

- недостатній рівень професійної управлінської компетенції керівників діючих підприємств – ототожнення мотивації персоналу зі стимулюванням продуктивності праці, нерозуміння професійної природи мотиваційної функції менеджменту та системи методів менеджменту як інструментарію мотивації, нехтування принципами мотивації персоналу;
- проблеми якості менеджмент-освіти, що виражені відсутністю стандартів професійного менеджменту, індиферентного до галузевого поділу економіки. Це призводить до того, що наразі практично кожен вищий навчальний заклад готує «менеджерів»;
- низький рівень суб'єктно-об'єктної взаємодії в частині мотивації персоналу – тяжіння до аматорського застосування здебільшого економічних методів менеджменту;
- невідповідність системи пріоритетів бізнесу цінностям професійного менеджменту та часу;
- низький рівень інновативності мотиваційної функції з урахуванням специфіки технологізації підприємств харчової промисловості сьогодення.

Засобом вирішення зазначених проблем можуть бути, насамперед, якісні зміни менеджмент-освіти в частині стандартизації та професіоналізації підготовки управлінських кадрів, прогрес в частині взаємодії науки та практики менеджменту, поширення професійних управлінських технологій мотивації персоналу підприємствами харчової промисловості в тому числі за посередництвом інституту менеджмент-консалтингу. Означені міри, якщо їх здійснювати у комплексі, можуть суттєво покращити стан справ у даній сфері та позитивно вплинути на результатив-

ність роботи харчових підприємств.

Перспективами подальших досліджень є питання ефективності методів менеджменту для моти-

вації персоналу на підприємствах харчової промисловості України.

### Література

1. Болховер Д. Менеджер на 90 минут. Уроки бизнеса изнутри / Болховер Д.; пер. с англ. А. С. Шагоян. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 256 с. (рус. яз.).
2. Кузнецов Е.А. Профессионализация управлінської діяльності: система, механізм та інноваційна динаміка. Одеса: Наука і техніка, 2015. 368 с.
3. Лалу Ф. Компанії майбутнього / Лалу Ф.; пер. з англ. Р. Клочко. Харків: КСД, 2017. 544 с. (укр. м.).
4. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». 2011. №1. С. 11–14.
5. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці // Україна: аспекти праці. 2013. № 3. С. 38–42.
6. Партридж Д. Люди чи прибуток / Партридж Д.; пер. з англ. Н. Палій. К.: КНИГОЛАВ, 2017. 240 с. (укр. м.).
7. Сісодія Р., Вольф Девід Б., Шет Д. Фірми, що несуть любов. Як компаніям зі світовим ім'ям вдається завойовувати серця людей / Сісодія Р., Вольф Девід Б., Шет Д.; пер. з англ. І.В. Тараненко. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2011. 336 с. (укр. м.).
8. Солoduха О.В. Построение системы грейдинга как эффективная компонента мотивации персонала // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 30-31 бер. 2011 р. / Одес. нац. унів. ім. І.І. Мечникова. Одеса, 2011. С. 19-20.
9. Фалева С. Investors in People: развитие во время рецессии // Управление персоналом. 2010. № 4. С. 65–66.
10. MacLachan Rob. The Pioneers who Put People First. People Management, 1995. 233 p.

Стаття надійшла 02.08.2018

Стаття прийнята до друку 16.08.2018

Доступно в мережі Internet 17.10.2018

#### Колесник В.И.

кандидат экономических наук, доцент

E-mail: brig\_od@i.ua

#### Вигуржинская С.Ю.

кандидат экономических наук, доцент

кафедра управления бизнесом

Одесская национальная академия пищевых технологий

ул. Канатная, 112, м. Одеса, Украина, 65039

E-mail: svetlana.u@ukr.net

## ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Статья рассматривает проблемы теории и практики мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности. Определяются проблемы современности, связанные с научно-практической интерпретацией сущности мотивации, с влиянием отраслевой специфики на профессиональную подготовку управленцев, а также с функционированием и эффективностью системы мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности. Описываются пути решения указанных проблем. Предложен системный подход к повышению эффективности управления мотивацией персонала, суть которого заключается в профессиональной реализации мотивационной функции менеджмента, полагаясь на специальные принципы, на интеграцию мотивационной функции с другими функциями менеджмента и последующем последовательном применении в качестве инструментов реализации функциональных возможностей мотивации – методов менеджмента. Выделены базовые принципы мотивации, среди которых: принцип первоочередности, принцип интегрированности мотивационной функции в другие функции менеджмента, а также принцип дифференциации.

Обоснована необходимость профессионализации управленческого труда в плоскости практической реализации потенциала мотивации как функции менеджмента. Данный процесс профессиона-

лизации предполагает, прежде всего, организацию эффективного взаимодействия с одной стороны, основных участников субъектно-объектных отношений на предприятии – руководителя и персонала, с другой – формирование механизма взаимодействия научно-образовательной системы менеджмента, практики управления бизнесом и государства в части влияния на научно-образовательные стандарты и создания условий для эффективной реализации профессиональных возможностей менеджмента как области специальных знаний. В качестве необходимого механизма, способного запустить и поддерживать данное взаимодействие предлагается институт управленческого консалтинга, который помимо прочих необходимых качеств и профессиональных возможностей, индифферентен к отраслевому делению бизнеса, поэтому может быть использован, в том числе для решения проблем мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности.

**Ключевые слова:** мотивация, принципы мотивации, мотивационная функция менеджмента, методы менеджмента, системный подход.

**Kolesnyk V.**

Ph.D., Associate Professor

E-mail: brig\_od@i.ua

**Vihurghinska S.**

Ph.D., Associate Professor

Department of Business Administration

Odessa National Academy of Food Technologies

Kanatna str., 112, Odesa, Ukraine, 65039

E-mail: svetlana.u@ukr.net

## PROBLEMS OF THE PERSONNEL MOTIVATION AT THE ENTERPRISES OF FOOD INDUSTRY

The article deals with a problem of theory and practice of the personnel motivation industry. The problems of a contemporaneity, connected with a scientific and practical interpretation of the motivation essence, with influence of the branch specific character on the professional ranking of administrators as well as functioning and efficiency of the personnel motivation system at the enterprises of food industry have been determined. The ways of solving of the above-mentioned problems have been described. The system approach to increase of the efficiency of the personnel motivation management, the essence of which is in the professional realization of management motivation function, relying on the special principles, on the integration of motivation function with other management functions and further consequent application as instruments of realization of motivation functional possibilities – methods of management, has been offered. Basic principles of motivation, among which: the principle of the top priority task, the principle of integration of motivation function as well as the principle of differentiation, have been revealed.

The necessity of professionalization of administrative labour in the field of practical realization of the motivation potential as a function of management has been substantiated. The given process of the professionalization suggests, first of the all, organization of the efficient interrelation, on the one side, of the main participants of the subject and object relations at the enterprise – a manager and personnel, on the other side – forming of the mechanism of interaction of the scientific and educational system of management, practice of business and government management in the field of influence on the scientific and educational standards and creation of the conditions for efficient realization of the professional management possibilities as the field of special knowledge. As a necessary mechanism which is able to launch and support the given interaction we can suggest the institute of management consulting, which besides other necessary qualities and professional possibilities, is indifferent to the branch division of the business, so it can be used for solving the problems of the personnel motivation at the enterprises of food industry.

**Key words:** motivation, principles of motivation, motivation management function, management methods, system approach.

### References

1. Bolhover, D. (2003). *Menedzher na 90 minut. Uroki biznesa iznutri* (A. S. Shagoyan, Trans.). Dnepropetrovsk: Balans-Klub.
2. Kuznetsov, E. A. (2015). *Profesionalizatsiia upravlinskoi diialnosti: Systema, mekhanizm ta innovatsiina dynamika*. Odesa: Nauka i tekhnika.
3. Lalu, L. (2017). *Kompanii maibutnoho* (R. Klochko, Trans.). Kharkiv: KSD.

4. Lysak, V. Yu. (2011). Upravlinnia i motyvatsiia personalu pererobno-kharchovykh pidpriemstv: Zarubizhni innovatsii ta vitchyzniana praktyka. *Visnyk Sumskoho Natsionalnoho Ahrarnoho Universytetu*, (1), «finansy i kredyt», 11-14.
5. Nazaryshyn, R. (2013). Fundamentalni poniattia motyvatyky yak nauky pro motyvatsiiu pratsi. *Ukraina: Aspekty Pratsi*, (3), 38-42.
6. Partrydzh, D. (2017). *Liudy chy prybutok* (N. Palii, Trans.). Kyiv: KNYHOLAV.
7. Sisodia, R., Volf, D. B., & Shet, D. (2011). *Firmy, shcho nesut liubov. Yak kompaniiam zi svitovym imiam vdaietsia zavoiovuvaty sertsia liudei* (I. V. Taranenko, Trans.). Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks.
8. Soloduha, O. V. (2011). Postroenie sistemyi greydinga kak effektivnaya komponenta motivatsii personala. In *Suchasni tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom ta mozhyvosti vykorystannia informatsiinykh system* (pp. 19-20). Odesa: Odes. nats. univ. im. I.I. Mechnykova.
9. Faleva, C. (2010). Investors in People: Razvitie vo vremya retsessii. *Upravlenie Personalom*, (4), 65-66.
10. MacLachan, R. (1995). *The Pioneers who Put People First. People Management*.

Received 2 August 2018  
Approved 16 August 2018  
Available in Internet 17.10.2018

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Колесник В.І., Вігуржинська С.Ю. Проблеми мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості // *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10, Вип. 3. С. 27-32; doi: 10.15673/fe.v10i3.1058

Cite as APA style citation

Kolesnyk, V., & Vihurghinska, S. (2018). Problems of the personnel motivation at the enterprises of food industry. *Food Industry Economics*, 10(3), 27-32; doi: 10.15673/fe.v10i3.1058