

УДК 005.951.96(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-9>

Герасименко О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Махаєва М.А.

студентка
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Herasymenko Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Innovation and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Makhaieva Marta

Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv

АНТИКРИЗОВИЙ МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Герасименко О.О., Махаєва М.А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. Стаття містить авторське бачення переформатування підходів, механізмів та управлінського інструментарію мотивування персоналу в умовах кризи, спричиненої поширенням коронавірусної інфекції COVID-19. Зроблено акцент на тому, що систему матеріальної та нематеріальної мотивації слід адаптувати відповідно до поточних потреб персоналу в умовах віддаленої роботи та соціального дистанціювання. Виокремлено пріоритетні напрями управління персоналом як компоненти-домінанти в системі мотивування. Побудовано ланцюг передумов кризи мотивації в умовах поширення пандемії COVID-19. Узагальнено пропозиції щодо модернізації матеріального та нематеріального стимулювання персоналу в умовах коронакризи. Висвітлено засади вдосконалення системи матеріального стимулювання. Наведено правила запровадження системи мотивування у кризовій ситуації в контексті швидкої адаптації персоналу до умов віддаленої роботи. Зроблено акцент на інструментах психологічної підтримки та необхідності збереження командного духу і соціальної згуртованості.

Ключові слова: управління мотивуванням персоналу, пандемія, карантинні обмеження, соціальне дистанціювання, мотиваційний менеджмент, мотиваційна політика.

Герасименко О.А., Махаева М.А. Антикризисный мотивационный менеджмент в контексте вызовов пандемии COVID-19. В статье представлено авторское видение переформатирования подходов, механизмов и управленческого инструментария мотивирования персонала в условиях кризиса, вызванного распространением коронавирусной инфекции COVID-19. Сделан акцент на том, что систему материальной и нематериальной мотивации следует адаптировать в соответствии с текущими потребностями персонала в условиях удаленной работы и социального дистанцирования. Выделены приоритетные направления управления персоналом как компоненты-доминанты в системе мотивации. Построена цепь предпосылок кризиса мотивации в условиях распространения пандемии COVID-19. Обобщены предложения по модернизации материального и нематериального стимулирования персонала в условиях коронакризиса. Освещены основы совершенствования системы материального стимулирования. Приведены правила введения системы мотивации в кризисной ситуации в контексте быстрой адаптации персонала к условиям удаленной работы. Сделан акцент на инструментах психологической поддержки и необходимости сохранения командного духа и социальной сплоченности.

Ключевые слова: управления мотивацией персонала, пандемия, карантин, социальное дистанцирование, мотивационный менеджмент, мотивационная политика.

Herasymenko Oksana, Makhayeva Marta. Anti-crisis motivation management in the context of the COVID-19 pandemic challenges. With the spread of COVID-19 on a global scale, countries need a qualitatively new approach to managing economic processes to prevent crises that could be caused by pandemics and quarantine restrictions. The practice has shown that the COVID-19 pandemic has had a devastating impact on national economies in general and has led to a crisis in many enterprises, especially in the segment of small and medium-sized businesses. Quarantine restrictions introduced to prevent the spread of COVID-19 have actualized remote employment, which requires a reboot of the personnel management system in general and its motivation system in particular. The article contains the authors' vision of reformatting the approaches, mechanisms and management tools to motivate personnel under quarantine restrictions. The article presents the argumentation of the introduction of remote employment and flexible regimes of work schedules in the context of increasing the level of motivation during the pandemic. The article emphasizes the importance of modernization of the personnel motivation management system in the conditions of remote work. The authors emphasize that the motivation policy management is a leading determinant of optimization of personnel management in the economic downturn. Emphasis is placed on the fact that the system of tangible and intangible motivation should be adapted to the current needs of remote personnel. It turns out that the individualization of motivation management is one of the priorities of crisis management. The scientific and applied scenarios of the organization of remote work facilitating motivation of the personnel in the period of quarantine restrictions are offered. According to the results of international research, the current trends of personnel management in the global environment are outlined, and the analysis of new reward systems in Ukraine is given. The priority directions of personnel management as dominant components in the system of motivation are singled out. A chain of preconditions for the motivation crisis in the conditions of the COVID-19 pandemic spread has been developed. The proposals on modernization of tangible and intangible incentives for personnel in the conditions of coronacrisis are generalized. The principles for improving the system of tangible incentives are highlighted. The rules for introducing the system of motivation under crisis in the context of fast adaptation of the personnel to remote work conditions are presented. The tools of psychological support and the need to maintain team spirit and social cohesion are emphasized.

Key words: personnel motivation management, pandemic, quarantine restrictions, social distancing, motivation management, motivation policy.

Постановка проблеми. 2020 р. став особливим для всього глобального світу. До численних ризиків та загроз, що продукуються нестійкістю глобальної екосистеми, додався епідеміологічний чинник, породжений шоковою дією пандемії. Планетарне лихо COVID-19 призвело до масштабних та різновекторних організаційних змін в економічній діяльності, зумовлених соціальним дистанціюванням. Менеджмент усіх без винятку підприємств, організацій, фірм, компаній постав перед проблемою перезавантаження бізнес-процесів та трудової діяльності працівників із дотриманням норм карантинних обмежень.

Сьогодні науковою спільнотою не запропоновано дієвого комплексного управлінського інструментарію щодо організації робочих місць та режимів праці в умовах карантинних обмежень, який би сприяв гармонізації інтересів роботодавців та найманого персоналу. У практичній площині бізнес-середовищем запроваджуються локальні практики дистанційної зайнятості, адаптовані під наявні можливості та поточні потреби.

Актуальність теми дослідження підтверджується необхідністю розроблення науково-прикладних сценаріїв організації праці, які б дали змогу не лише мінімізувати ризики, небезпеки та загрози для здоров'я людини, а й сприяли посиленню мотивованості персоналу, створюючи безпечне робоче місце та комфортне професійне середовище. Формування інституціональних рамок двох самостійних видів (форм) роботи – дистанційної та надомної – вимагає запровадження у практику мотиваційного менеджменту нових підходів, передусім щодо збереження матеріального добробуту та морального настрою кожного працівника – від менеджера топ-рівня до рядового виконавця. У таких умовах особливої значущості набувають питання якщо не забезпечення позитивної динаміки, то принаймні закріплення досягнутого рівня результативних показників діяльності підприємств. Своєю чергою, кожен окремий працівник своєю працею безпосередньо впливає на загальні результати. Причому, як відомо, високопродуктивну працю може забезпечити тільки

високомотивований працівник, а результат діяльності високомотивованих команд підвищується через синергетичний ефект.

З огляду на вищевикладене, маємо підстави для висновку про те, що в умовах нової соціально-економічної реальності, яка сформувалася під впливом санітарно-епідеміологічного чинника, усі без винятку підприємства потребують запровадження дієвого управлінського інструментарію щодо організації праці в умовах карантинних обмежень, адаптованого відповідно до потреб та можливостей кожного працівника. У таких умовах розроблення та запровадження науково-прикладних сценаріїв організації праці в дистанційному режимі є одним із дієвих засобів гарантування зайнятості, забезпечення безпеки та збереження здоров'я персоналу підприємства. Однією з базових передумов ефективності мотиваційного менеджменту в період пандемії є створення соціально безпечних та економічно вигідних умов, які максимально сприятимуть гармонізації інтересів роботодавця та найманих працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатоаспектність наукових досліджень, результати яких оприлюднено в економічній літературі, засвідчує, що проблематика управління мотивуванням персоналу є фокусом наукових інтересів багатьох українських учених. Аналіз ступеню дослідженості проблеми показав, що особливості, стратегії, методи та управлінський інструментарій мотивування персоналу у період економічного спаду та організаційних змін є предметом наукового пошуку таких українських учених, як О.С. Власенко [3], Н.В. Діденко [4], Г.І. Ковбас [12], А.М. Колот [8], С.І. Пучкова [10], С.О. Цимбалюк [8] та ін. Їхні дослідження присвячено багатоаспектному аналізу ролі мотивування персоналу в управлінському процесі, формуванню і розвитку алгоритмів мотивування персоналу в контексті організаційних змін та антикризового управління. Окремі аспекти мотивації персоналу в умовах кризи досліджували К.С. Денисенко [9], Т.В. Жолонко [2], М.В. Семикіна [9], Е.Р. Степанова [11] та ін. У наукових працях зазначених авторів висвітлено питання місця мотивації персоналу у системі антикризового управління, а також досліджено вплив кризи на ефективність мотиваційних інструментів, окреслено основні проблеми адаптації системи управління мотивуванням до кризових умов функціонування.

Отже, науковий пошук адекватних науково-прикладних сценаріїв мотивування персоналу в умовах непередбачуваності санітарно-епідеміологічної ситуації та дотримання норм соціального дистанціювання є актуальним. Слід зазначити, що важливим напрямом наукових досліджень є імплементація елементів накопиченого на вітчизняних підприємствах та в іноземних компаніях досвіду антикризового управління у сфері мотивування персоналу в період карантинних обмежень.

Однак, незважаючи на масштабність та багатогранність публікацій із даної наукової проблематики, у сучасному науковому доробку бракує комплексних досліджень мотивування персоналу в умовах санітарно-епідеміологічного режиму. Зокрема, недостатньо дослідженими є науково-прикладні аспекти організації дистанційної праці, яка б, створюючи без-

печне робоче місце, сприяла збереженню високого рівня мотивованості персоналу. Наукова спільнота має надати аргументовані відповіді на виклики, спричинені несприятливою санітарно-епідеміологічною ситуацією поширення коронавірусної інфекції COVID-19.

Формулювання завдання дослідження. Стаття, що пропонується потенційному читачеві, має на меті здійснити обґрунтування теоретико-практичних аспектів розроблення науково-прикладних сценаріїв мотивування персоналу в умовах пандемії та дистанційної праці, які б дали змогу не лише мінімізувати ризики, небезпеки та загрози для здоров'я людини, а й сприяли посиленню мотивованості персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поширення деструктивних кризових явищ в економіці, пов'язаних із пандемією та запровадженням карантинних обмежень, впливає на зміни в економічній та управлінській діяльності підприємств у цілому. Відбувається перегляд основних засад мотиваційної політики, а також формування гнучкої мотиваційної політики у зв'язку з переходом більшої частини підприємств на роботу у віддаленому режимі.

Рамкові умови для запровадження практики віддаленої роботи з дотриманням вимог до режиму праці та відпочинку визначено на інституційному рівні. 4 лютого 2021 р. Верховна Рада України прийняла Закон № 4051 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу», який урегулює дистанційну роботу та застосування гнучких режимів робочого часу українців. Даний Закон передбачає забезпечення чіткої регламентації дистанційної та надомної роботи, запровадження сучасних форм дистанційної роботи, використання інформаційних технологій у процесі трудових правовідносин, а також надасть роботодавцям, у разі необхідності, можливість ужиття невідкладних дієвих заходів, спрямованих на збереження життя та здоров'я працівників [1].

Наука довела, а практика підтвердила той факт, що процеси переведення персоналу на дистанційну роботу не відбувалися без проблем. Як справедливо зазначає Т.В. Жолонко, окрім необхідності налагодження процесів комунікації по-новому, забезпечення співробітників засобами зв'язку і вироблення алгоритмів роботи в нових умовах, організації зіткнулися зі зниженням рівня мотивованості і самодисципліни у персоналу, професійним вигоранням і погіршенням результативності [2].

Погоджуємося з думкою О.С. Власенко щодо стратегічної важливості мотивування персоналу в умовах економічного спаду, який є наслідком довготривалих карантинних обмежень практично в усіх сферах діяльності. Під час розроблення нових науково-прикладних сценаріїв мотивування важливо фокусувати увагу на закономірності: ефективна мотивація є дієвим інструментом стабілізації не лише кадрової компоненти ресурсного забезпечення, а й діяльності всього підприємства [3]. На підставі зазначеного вище підкреслимо, що чинну систему матеріальної та нематеріальної мотивації слід адаптувати відповідно до поточних потреб персоналу в умовах віддаленої роботи.

Підтримуємо позицію тих авторів, хто стверджує, що кризова ситуація загрожує підприємству не лише

фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, а й утратою висококваліфікованих працівників, без яких здолати кризу неможливо. Розпорошення кадрового потенціалу відбувається як за кількісними, так і за якісними показниками, які характеризують ініціативність, результативність, продуктивність, віру в завтрашній день, оптимізм, високу працездатність та інші характеристики, що стрімко знижуються в період коронакризи. Утримання ключових співробітників – одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи, і досягати цієї мети можна, якщо своєчасно запровадити адекватну систему мотивування [4].

Як зазначається у звіті компанії Deloitte за результатами міжнародного дослідження «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018», зараз відбувається перехід до нового формату систем винагород: із чітко стандартизованого до високо персоналізованого. Такий підхід, на думку представників менеджменту різних ланок, у разі його коректного втілення у практику може стати суттєвою конкурентною перевагою. Проте реалії є такими: оцінка програм винагород у міжнародних масштабах за Індексом споживчої лояльності (NPS) є від'ємною (-15). Це засвідчує, що понад 80% працівників не задоволені системою винагород у компанії. Паралельно із цим бізнесмени та HR-лідери визнають дану проблему. 37% респондентів дослідження визнали систему винагороди дуже важливою, однак лише 9% зазначили, що вони цілком готові до такого виклику [5].

Серед українських респондентів 48% вважають систему винагород у компанії типовою для відповідної сфери економічної діяльності; 28% засвідчили, що їхня програма винагород потребує перегляду; 21% учасників опитування відповіли, що в їхніх компаніях використовується декілька гнучких та персоналізованих варіантів винагород понад пропозиції, що є типовими для сфери економічної діяльності; 4% респондентів підтвердили, що винагороди в компаніях є інноваційними, гнучкими, персоналізованими з урахуванням уподобань працівників та адаптовані до особливостей поведінки [6].

Погоджуючись із тим, що стратегічною трасекторією подальшого розвитку системи мотивування персоналу підприємств є запровадження персоналізованих ком-

пенсійних пакетів, слід зробити акцент на необхідності сформованості компетентностей менеджерів щодо діагностики мотиваційних настанов та очікувань працівників, формування мотиваційного профілю та розроблення на їх основі максимально персоналізованих мотиваційних програм.

Компоненти системи винагород за результатами аналітики по Україні в межах згаданого міжнародного дослідження представлено на рис. 1.

У звіті компанії Deloitte за 2020 р. підкреслюється, що криза, спричинена пандемією COVID-19, актуалізувала виклик щодо переосмислення підходів до управління персоналом. У цьому контексті до рівня першочергових піднялися питання добробуту співробітників [7]. Тобто пріоритетними напрямками управління персоналом стали безпека праці та турбота роботодавців про здоров'я найманого персоналу як компоненти-домінанти в системі мотивування.

Мотиваційна сфера особистості особливо страждає від наслідків пандемії, оскільки запровадження карантинних обмежень, соціальне дистанціювання та перехід на нові умови праці, невизначеність, що були нею спричинені, негативно впливають на морально-психологічний стан людини через неготовність до стрімких змін та породжують низку труднощів, які виникають унаслідок поширення лиха COVID-19. Так, однією із загроз соціального дистанціювання в його широкому розумінні стали ризики соціального відторгнення, прекаризації та масштабного прояву десоціалізації.

Пандемія COVID-19 стала відправною точкою в логічному ланцюгу нових вимог до організації праці, які призвели до кризи мотивації (рис. 2).

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що стабілізація мотиваційної сфери потребує масштабної та змістовної модернізації, що зможе задовольнити потреби працівників в адаптаційний період та сприятиме налагодженню відносин у колективі підприємства, підвищенню інтересу працівників до своєї роботи, поліпшенню якості виконання працівниками покладених на них завдань та обов'язків. Як наслідок, це сприятиме збільшенню прибутку підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та посиленню конкурентних позицій.



Рис. 1. Складники системи винагород, % відповідей респондентів [6]



Рис. 2. Ланцюг передумов кризи мотивації

Джерело: складено авторами

Доцільними, на нашу думку, є рекомендації А.М. Колота та С.О. Цимбалюк щодо впровадження низки взаємопов'язаних заходів, спрямованих на ефективну мотивацію працівників в умовах змін, починаючи від обґрунтування потреби підприємства у цих змінах та інформування про них працівників, включаючи внесення змін до систем оплати праці та оцінювання персоналу, завершуючи прищепленням позитивного ставлення персоналу до змін і нововведень у рамках корпоративної культури [8, с. 352–353].

У контексті оновлення системи мотивування працівників підтримуємо аналітичні узагальнення стосовно того, що перешкодами у підвищенні трудової активності виступають незадовільна політика доходів та обмеженість практики застосування соціальних пакетів [9]. Зазначена ситуація визначає один з актуальних та пріоритетних векторів у модернізації системи мотивування працівників – удосконалення політики доходів до рамок та рівня конкурентоспроможної, запровадження насиченого соціального пакета, в якому акцент має бути зроблений на медичному страхуванні з широким спектром діагностичних та лікувальних процедур.

Слід також акцентувати увагу на тому, що криза, як наголошує С.І. Пучкова, змушує керівництво підприємств мотивувати переважно тих, хто здатний у сьогоденні умовах забезпечити швидкий результат [10]. Завдання менеджерів у період пандемії – зуміти зберегти людський та інтелектуальний капітал підприємства шляхом оптимізації витрат. Як свідчить досвід, часто основним мотиватором в антикризовому управлінні стають грошові винагороди. Нагомисть в умовах нестабільності, пов'язаної із запровадженням карантину, однією з найбільш гострих проблем є морально-психологічний стан працівників. Коли виникає загроза життю та здоров'ю, матеріальні потреби переміщуються на задній план, однак не втрачають актуальності у зв'язку з необхідністю оплати медичних послуг діагностичного та санаторно-лікувального характеру.

Підтримуємо думку Е.Р. Степанової в тому, що в умовах політичної та економічної кризи внутрішня мотивація працівників зазнає суттєвих змін [11]. Відбувається зміщення акцентів як у матеріальних, так і нематеріальних мотиваційних настановах та стимулах. З урахуванням зміни мотиваторів-домінант матеріальне стимулювання працівників повинно будуватися на засадах:

1) оптимізації системи оплати, за якої працівники не втрачають можливість отримувати заробітну плату згідно з результатами праці;

2) забезпечення прозорості в політиці оплати праці;

3) чіткого розуміння особливостей визначення розміру заробітної плати з урахуванням специфіки преміальних систем, видів та розмірів надбавок, доплат, бонусів та інших винагород і компенсацій;

4) об'єктивного контролю над показниками досягнення стратегічних цілей (зокрема, з використанням системи ключових показників ефективності).

Система мотивування персоналу в кризовій кадровій ситуації, що пов'язано з пандемією та переходом на дистанційний режим праці, має вибудовуватися на основі низки базових правил, дотримання яких сприятиме швидкій адаптації персоналу до умов віддаленої роботи:

1. Персоніфікація системи мотивації в питаннях організації праці, що зумовлює розбудову ефективної комунікаційної інфраструктури (налагодження досконалого відеозв'язку, електронного листування), каналів зворотного спілкування, моніторинг змін у мотиваційній профілях працівників, спричинених дистанціонуванням.

2. Забезпечення максимально можливого рівня безпеки на робочому місці та створення комфортного професійного середовища. Попередження професійного вигорання та пом'якшення його наслідків у разі настання.

3. Налагодження максимально об'єктивного оцінювання дистанційно зайнятого персоналу з можливістю віддаленого контролю.

4. Створення збалансованої системи винагород, що орієнтована на фінансові обмеження під час карантину з фокусуванням на компоненти винагороди працівників, котрі зберегли лояльність до підприємства та сприяли виходу з кризи.

5. Забезпечення позитивного психологічно-емоційного стану працівників шляхом імплементації інструментів управління емоційним інтелектом.

6. Розроблення антикризових мотиваційних програм, які діятимуть до тих пір, поки персонал буде соціально дистанційованим та працюватиме у віддаленому режимі.

Систему мотивації персоналу не можна визнати ефективною, якщо вона базується виключно на дії матеріальних чинників (таких як зарплата, премії, бонуси) і не включає або включає в мінімальному обсязі нематеріальні мотиватори. За відсутності належного спектру нематеріальних стимулів посилюється прояв демотивуючих чинників, таких як неповага керівництва, організаційний хаос, непорозуміння в колективі та з керівництвом, низький рівень відповідальності та обмежений діапазон повноважень у роботі. В умовах складної економічної ситуації досить важко стимулювати персонал

лише матеріальними заохоченнями, тому необхідно приділити особливу увагу формуванню нематеріальної системи мотивування. Окрім того, матеріальне стимулювання у вигляді підвищення заробітної плати має властивість швидко вичерпувати свою мотивуючу функцію та стимулюючий характер, оскільки людина швидко звикає до нового рівня заробітної плати і з'являється потреба в постійному підвищенні. До того ж більшість підприємств, перебуваючи у стані фінансової кризи, не має можливості спрямовувати кошти на додаткове матеріальне стимулювання. Усе викладене дає підстави для висновку, що за грамотного використання нематеріального стимулювання можна зміцнити лояльність персоналу, посилити інтерес працівників до підвищення рівня компетентності, зменшити прояви панічного настрою в колективі у зв'язку з гнітючими економічними та політичними подіями й у результаті підвищити результативність та ефективність їхньої трудової діяльності.

Погоджуємося, що нематеріальна система мотивації потребує новацій, які в першу чергу стосуються емоційного настрою співробітників в умовах пандемії [12] і спрямовані на створення сприятливих умов роботи у дистанційному режимі. Надання психологічної допомоги допоможе впоратися з емоційною реакцією на поточні труднощі. Першочерговими та достатньо ефективними інструментами психологічної підтримки працівників підприємств та організацій слід визнати:

1. Моніторинг психологічного стану, вміння проведення бесід або спостереження за поведінкою та реакціями, що дасть змогу розпізнати ознаки депресії у працівників і здійснювати пошуки можливостей вирішення делікатних проблем, що виникають у зв'язку з пандемією COVID-19. Серед шляхів нівелювання страху та посилення впевненості передусім слід виокремити альтернативні способи виконання роботи, забезпечення гарантій поточної зайнятості та подальших перспектив, оптимізацію чисельності персоналу та завантаженості роботою тощо.

2. Налагодження конструктивного двостороннього діалогу, який дав би змогу керівникам надати інформацію про реалістичну ситуацію не лише щодо негативних наслідків пандемії, а й наявних позитивних моментів, а працівникам – поділитися з менеджерами своїми нинішніми турботами, частково позбутися негативних

емоцій і зрозуміти та відчути, що ситуація у професійному середовищі перебуває під контролем.

3. Постановка керівниками чітких тактичних і стратегічних цілей та завдань, регулярне інформування працівників про запровадження організаційних змін, що дасть змогу усвідомити тісний зв'язок між індивідуальною продуктивністю та ступенем досягнення бізнес-цілей, зосередити зусилля, зберегти енергію та цілеспрямованість, посилити впевненість персоналу у важливості роботи кожного навіть у таких непростих умовах.

4. Приділення особливої уваги визнанню заслуг кожного, що не лише мотивує самого виконавця, а й слугує добрим прикладом для інших.

Наприкінці зазначимо, що окремої уваги в період карантинних обмежень заслуговує збереження цілісності колективу, командного духу, згуртованості на протигагу десоціалізації, яка породжується дистанціюванням, адже успішне функціонування кожної організації залежатиме від результатів праці учасників єдиної команди, незважаючи на санітарно-епідеміологічні обставини.

Висновки. Підсумовуючи викладене вище, відзначимо, що в новій соціально-економічній реальності, спричиненій пандемією COVID-19, виникає гостра потреба підприємств та організацій усіх сфер економічної діяльності в розробленні та запровадженні оновленого мотиваційного механізму, максимально адаптованого до викликів карантинних обмежень. Модернізація системи мотивування персоналу торкається всіх без винятку її змістовних компонент. У першу чергу слід зробити акцент на створенні безпечних умов праці, мінімізації ризиків та загроз для здоров'я працівників, забезпеченні стабільності зайнятості з використанням дистанційної форми та гнучких режимів роботи, гарантуванні матеріальної винагороди. Неприпустимо залишати поза увагою нематеріальні складники мотивування працівників, серед яких домінантами мають стати підтримка здорового психологічного стану працівників, попередження депресивних настроїв та професійного вигорання, створення передумов для збереження командного духу та стилю роботи.

Горизонти подальших наукових розвідок авторів визначаються дослідженням комбінаторики змішаних режимів організації трудової діяльності в умовах пандемії COVID-19 та в постпандемічний період.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» № 1213-IX від 04.02.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 18.02.2021).
2. Жолонко Т.В. Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. 2020. № 1. С. 51–52.
3. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–225. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> (дата звернення: 22.02.2021).
4. Діденко Н.В., Плотнікова Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
5. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf> (дата звернення: 12.03.2021).
6. Нові системи винагород: аналітика тренду по Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-3.pdf> (дата звернення: 12.03.2021).
7. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (дата звернення: 12.03.2021).

8. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
9. Денисенко К.С., Семикіна М.В. Поглиблення кризи заохочення до продуктивної праці на тлі пандемії коронавірусу. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Харків, 05 листопада 2020 р.). Харків : ХНАДУ, 2020. С. 133–136. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/> (дата звернення: 04.03.2021).
10. Пучкова С.І. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т. 1. С. 232–235.
11. Степанова Е.Р. Стимулювання персоналу підприємства в умовах економічної та політичної кризи. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 390–393.
12. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення: 10.03.2021).

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shhodo udoskonalennja pravovogho rehuljuvannja dystancijnoji, nadomnoji roboty ta roboty iz zastosuvannjam ghnuchkogho rezhymu robochogho chasu» no. 1213-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (accessed 18 February 2021).
2. Zholonko T.V. (2020) Upravlinnja personalom v umovakh «koronakryzy»: svitovyy ta ukrajinskyj dosvid [Human resources management amidst the “corona crisis”: worldwide and Ukrainian experience]. *Mizhghaluzevi dysputy: dynamika ta rozvytok suchasnykh naukovykh doslidzhenj*, no. 1, pp. 51–52.
3. Vlasenko O.S., Charykova Ju.V. (2017) Motyvacija personalu v umovakh kryzy [Motivation of staff in crisis]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, no. 17. pp. 224–225. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> (accessed 22 February 2021).
4. Didenko N.V., Plotnikova N.V. (2014) Systema antykrizovogho menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh [The system of the crisis staff management in the modern conditions]. *Zovnishnja torghivlja: ekonomika, finansy, pravo*, no. 2, pp. 44–51.
5. Novi systemy vynaghorod: personalizovani, kompleksni ta ghnuchki. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf> (accessed 12 March 2021).
6. Novi systemy vynaghorod: analityka trendu po Ukraini. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-Statistics-by-Ukraine-3.pdf> (accessed 12 March 2021).
7. Mizhnarodne doslidzhenja Deloitte 2020 Human Capital Trends. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (accessed 12 March 2021).
8. Kolot A.M., Cymbaljuk S.O. (2014) Motyvacijnyj menedzhment [Motivational management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Denysenko K.S., Semykina M.V. (2020) Poghlyblennja kryzy zaokhochennja do produktyvnoji praci na tli pandemiji koronavirusu [The deepening crisis encourages productive work in the context of the coronavirus pandemic]. *Suchasni naprjamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu na pidpryjemstvakh Ukrainy*: zb. materialiv VI Vseukr. nauk.-prakt. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (05 lyst. 2020 r.). Kharkiv. nac. avtomobiljno-dorozhn. un-t. Kharkiv: KhNADU, pp. 133–136. Available at: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/> (accessed 04 March 2021).
10. Puchkova S.I. (2011) Ključovi naprjamky antykrizovogho upravlinnja personalom. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionalnogho universytetu* [Key areas of crisis personnel management]. *Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 232–235.
11. Stepanova E.R. (2014) Stymuljuvannja personalu pidpryjemstva v umovakh ekonomichnoji ta politychnoji kryzy [Stimulation of Plant Personnel under the Economic and Political Crisis Conditions]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 390–393.
12. Kovbas Gh.I. (2019) Metodyka ocinky motyvaciji personalu v umovakh kryzy [Methodology for evaluating personnel motivation in crisis condition]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (accessed 10 March 2021).