

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-51>

Тимкович О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом
Львівський національний університет імені Івана Франка

Возна Л.Б.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом
Львівський національний університет імені Івана Франка

Tymkovych Oksana

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Social Welfare and Personnel Management
Ivan Franko National University of Lviv

Vozna Liubov

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Social Welfare and Personnel Management
Ivan Franko National University of Lviv

ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

CHARACTERISTICS OF FACTORS INFLUENCING PERSONNEL MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

У матеріалах статті акцентовано увагу на ідентифікації факторів впливу на мотивацію персоналу в умовах турбулентності на можливість імплементації універсальних методів організації мотиваційних систем в управління підприємством у кризовий період. Актуальність дослідження визначається, насамперед, необхідністю постійного динамічного корегування методик та інструментарію управління персоналом у постпандемічних умовах та умова воєнного стану на вітчизняних підприємствах. Зауважено, що при прийнятті рішень про доцільність зміни мотиваційних систем враховуються наступні фактори: підготовка/перепідготовка персоналу, безпека життєдіяльності та охорона праці, KPI, планування, психологічна підтримка та коучинг, оцінка результатів роботи та матеріальне забезпечення. Досліджено та проаналізовано основні заходи управління персоналом в умовах кризи.

Ключові слова: мотивація, економічна турбулентність, фактори мотивації, мотиваційні системи, постпандемічні умови, воєнний стан.

In the materials of the article, attention is focused on the identification of factors influencing the motivation of personnel in conditions of turbulence, on the possibility of implementing universal methods of organizing motivational systems in enterprise management in a crisis period. The relevance of the study is determined, first of all, by the need for constant dynamic adjustment of personnel management methods and tools in post-pandemic conditions and martial law conditions at domestic enterprises. When writing, analytical and statistical methods were used for identifying and processing domestic and foreign statistical data, the method of expert evaluations for forming an analytical table, historical and logical methods, etc. In the materials of the article, attention is focused on the definition and characteristics of the concept of "staff motivation in conditions of economic turbulence." It was determined that the practical implementation of the company's personnel management tools requires the use of innovative motivational methods. Among which it is advisable to single out the systematic monitoring of the mood and mental state of the staff, the involvement of a full-time psychologist, the posting of information about the possibilities of receiving psychological help in corporate chat rooms, the organization of joint volunteer assistance to the disabled, defenseless people, victims and students in the community of activity, the creation and development of corporate culture (review of values and beliefs, organization of collective work, joint projects, team building programs. It is noted that the following factors are taken into account when making decisions about the expediency of changing motivational systems: training/retraining of personnel, occupational safety and health, KPI, planning, psychological support and coaching, evaluation of work results and material support. The main measures of personnel management in crisis conditions have been studied and analyzed. It is noted that the use of the specified information will allow to adjust the personnel management strategy, which should be focused on reviewing the workloads in compa-

nies. It is proposed to use gamification in the process of building new motivational systems, that is, the introduction of game techniques into work processes, the main purpose of which is to activate personnel by adding an element of competitiveness and interactivity to everyday routine tasks.

Key words: motivation, economic turbulence, motivation factors, motivational systems, post-pandemic conditions, martial law.

Постановка проблеми. Кризова ситуація загрожує підприємству насамперед втратою кваліфікованих кадрів, без яких неможливо подолати кризу. Тому основним завданням на етапі кризи є утримання ключових співробітників шляхом виявлення їх основних потреб і формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи з урахуванням цих потреб і мотиваційних факторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Авторами відомих на Заході теорій інтерактивної мотивації були А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. Макклелланд, В. Врум та ін. В. Врум вважав, що кожен співробітник має власні очікування, тобто якщо працівник вірить, що його зусилля приведуть до бажаного результату, то його дії, швидше за все, будуть успішними, а Д. МакГрегор розглядає різні підходи до управління персоналом, де теорія Х передбачає контроль та примус, а теорія Y вірить у самоорганізацію та внутрішню мотивацію співробітників тощо.

Деякі аспекти мотивації персоналу в умовах кризи досліджували Ю. Арабаджи, В. Бала, Г. Вербицька, Ц. Вечера, О. Влащенко, Л. Ганжурова, І. Дашко, Г. Зеленко, А. Касімова, Б-П. Кошовий, В. Курманька, О. Кушнерик, Г. Лановка, Ю. Лях, Н. Циганова та ін.

Значний внесок у створення та розвитку теорії мотивації зробили українські вчені. Тому М. Вольський вважав за необхідне покращити фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький не поділяв оптимістичної думки Адама Сміта про те, що людина як «економічний суб'єкт» завжди намагається власними зусиллями покращити своє існування. На його думку, багато хто намагається зробити це за рахунок інших.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є виявлення та аналіз факторів впливу на мотивацію персоналу в умовах економічної турбулентності, формування нової парадигми управлінської культури на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу є одним із ключових факторів успіху будь-якого підприємства, а побудова системи мотивації є складним завданням. Для забезпечення інформаційної безпеки, а також для перевірки ефективності проводиться оцінка мотивації персоналу. Ефективність системи мотивації в умовах кризи можна оцінити за такими критеріями: точність стратегії; пряме повідомлення про результати роботи, права та важливість роботи; відповідність апаратним очікуванням; врахування індивідуальних особливостей працівника; відносно низька вартість створення та експлуатації; гнучкість і можливість вдосконалення з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; комплексність і збалансованість [1].

Антикризова програма передбачає перетворення в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів.

Основними заходами управління персоналом в умовах кризи є:

1. Впевненість у тому, що менеджери компанії розуміють, що і як потрібно робити, і здатні розробити програму виходу компанії з кризи.

2. Впевненість у тому, що компанія може подбати про своїх співробітників.

3. Впевненість, що команда компанії впорається з кризою.

Можна сказати, що основним фактором мотивації працівників українських підприємств є заробітна плата. Однак для досягнення реального ефекту від винагороди як мотиваційного фактора необхідно пов'язувати винагороду з такими якісними характеристиками, як продуктивність праці, освіта, кваліфікація, робота, загальний досвід і професійний досвід працівника, а також відповідність вимогам принцип справедливості. Негрошова матеріальна мотивація має менший мотиваційний ефект, тому в кризовій ситуації не можна повністю відмовлятися від корпоративних заходів, присвячених визначним датам, можна лише переглянути їх бюджет. До мотивуючих чинників відносяться:

1. Внутрішні фактори: наявність лайків, особисті здібності, хобі.

2. Допоміжні фактори: гроші, умови (спосіб господарювання), зброя праці, безпека, надійність, задоволення від роботи.

3. Зовнішні фактори: визнання, кар'єрний виступ, відповідна робота та поставлені реалізації.

Демотиватори: відсутність поваги до керівництва, організаційний хаос, непорозуміння в колективі та з керівництвом, відсутність відповідальності та авторитету на роботі.

З метою отримання достовірних даних для створення інформаційної основи для розробки мотиваційних систем в контексті антикризового управління використовуються такі методи оцінки персоналу, як опитування, інтерв'ю, метод «360 градусів» [2]. За допомогою цих методів, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології, можна створити профілі кожного співробітника і команди і таким чином підібрати найкращу модель мотивації, яка відповідає можливостям компанії в звичайних і кризових ситуаціях, а також на етапі посткризи та відновлення економіки.

Для безпосередньої оцінки мотивації працівника в умовах кризи слід з обережністю використовувати загальноприйнятні методи, оскільки вони потребують досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність управління мотивацією в умовах кризи. Такі методи можуть включати порівняння, алфавітно-цифрову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, центр прийняття, метод шкали поведінкового контролю (табл. 1).

У системі інструментів антикризового управління персоналом важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, заходами якої є:

Принципи та умови антикризового управління персоналом

Принципи	Умови
<ol style="list-style-type: none"> 1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику. 2. Забезпечення максимально можливого у кризових умовах рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади 3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу. 4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує складний стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність та сприяли виходу з кризового стану. 5. Розширення практики партисипативного управління з метою пошуку найкращих шляхів виходу з кризи. 6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розмір мотиваційної складової винагороди за працю доцільно визначати з урахуванням фінансового стану підприємства, про який повідомлено працівників, а також на основі справедливої, прозорої та об'єктивної методики оцінки результатів їх роботи. 2. Зв'язок розміру винагороди та особистих результатів, а також внеску працівника у подолання кризових процесів на підприємстві. 3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу. 4. Управління часовими лагами винагород – у разі наявності фінансових можливостей винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату, якщо таких можливостей немає – слід передбачити нагородження працівників по завершенню кризи та надати певні гарантії. 5. Значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника та визнаватись як цінна у колективі, чому сприятиме розбудована система корпоративних цінностей [3]

Джерело: таблиця сформована на основі [2; 3]

- інформування працівників про діяльність підприємства;
- створення в трудовому колективі атмосфери взаємної довіри, поваги та підтримки;
- постановка чітких цілей і завдань щодо виходу з кризи;
- організація регулярного зворотного зв'язку за результатами діяльності між працівниками та апаратом управління;
- надання керівництву прикладів поведінки співробітників, які спонукали б їх до згуртування та кращої роботи тощо [4].

Сьогодні українським компаніям доцільно адаптувати досягнення провідних іноземних компаній, зокрема у сфері такого методу нематеріальної мотивації як гейміфікація, тобто впровадження ігрових технік у робочі процеси. Її основне завдання – активізувати персонал, додавши елемент змагальності та інтерактивності до повсякденних рутинних завдань. Будь-який процес можна гейміфікувати – від набору персоналу до продажів і в кожній галузі – від автомобільної до ІТ.

Гейміфікація може бути спрямована на збільшення швидкості виконання завдань і, як наслідок, підвищення продуктивності. Для кожної бажаної цілі існує відповідний метод гейміфікації. До найпопулярніших видів відносяться командні та індивідуальні змагання, рейтинги та таблиці лідерів, марафони, змагання та командування тощо. Етап пошуку та відбору персоналу вже давно введений у Google, Unilever, Uber, Marriott, Deloitte та інших гігантських компаніях [5].

Останні роки були складними для України. Спочатку пандемія Covid-19 завдала величезного удару по економіці та змінила усталені норми соціальної та ділової поведінки, пізніше – введення воєнного стану в країні [4], що спричинило багато змін в економіці, напр. духовності, політики, суспільства та інших сфер життя людей.

При кадровому плануванні в умовах воєнного стану доцільно переглянути кадрову політику щодо утримання особового складу, а також збереження продуктивності праці працівників та забезпечення безпеки. З цією метою рекомендується скорегувати стратегію управління персоналом, яка повинна бути зосереджена на перегляді навантажень в компаніях. Враховуючи це, необхідно сформулювати нові цілі та завдання для співробітників, тому ротації персоналу, що виконує функції, може не бути, а навантаження зменшено. При цьому бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше підходять для поточної ситуації, а саме коучинг, дистанційне навчання, самоосвіта. Проведені дослідження показують, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість компаній обмежують навчання або припиняють його в майбутньому [6]. Однак питання навчання залишається важливим для утримання працівників з відповідними компетенціями. З огляду на це, під час ротації особового складу в умовах війни доцільно проводити навчання безпосередньо на робочому місці, а наставником може бути колега по роботі або прямий начальник. Завдяки цьому вдасться утримувати компетентний персонал і зникає проблема пошуку необхідного персоналу, яка періодично виникає в кожній компанії [7].

Під час воєнного стану функція організації персоналу має велике значення і полягає в адмініструванні шляхом створення організаційних документів – положень (правил внутрішнього розпорядку) на підприємствах (накази з технічної роботи) та довідково-інформаційної документації (протоколи нарад з питань зайнятості), техніки безпеки та техніки безпеки, акти впровадження комплексу заходів з охорони праці та техніки безпеки). Відповідно до чинних нормативно-правових актів нормальна тривалість робочого часу під час воєнного стану може бути збільшена до 60 годин на тиждень (а для працівників, для яких нормативними

актами встановлено скорочену тривалість робочого часу, – не більше 50 годин на тиждень) [8]. Враховуючи складність трудового законодавства в умовах воєнного стану та виробничі можливості, доцільно визначити тривалість робочого тижня, а також організацію трудових відносин на підприємствах.

Крім того, внесено зміни до трудового законодавства, яке регулює діяльність підприємств, організацій та осіб, які працюють за трудовим договором. Так, 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин під час дії воєнного стану» [9].

Значний рівень збитків, який стався під час воєнного стану, призводить до зниження якості виконання професійних обов'язків, падіння продуктивності праці та навіть втрати трудових ресурсів. Тому для керівників важливо використовувати мотиваційні програми, які б сприяли зниженню рівня стресу серед персоналу та створенню максимально комфортних умов праці:

1. Підготовка/перепідготовка персоналу.
2. Безпека життєдіяльності та охорона праці.
3. KPI, планування.
4. Психологічна підтримка та коучинг.
5. Оцінка результатів роботи.
6. Матеріальне забезпечення.

Психічний стан працівників в умовах збройного конфлікту та економічної кризи суттєво впливає на робочий процес і продуктивність через важкий емоційний стан, високий рівень стресу та підвищену тривожність, не можна продемонструвати високий рівень продуктивності праці. Тому необхідно вживати відповідних заходів, спрямованих на психологічну підтримку та інструктаж персоналу: систематичне спостереження за настроєм і психічним станом персоналу, залучення штатного психолога; розміщення інформації про можливості отримання психологічної допомоги в корпоративних чатах тощо, організація спільної волонтерської допомоги інвалідам, беззахисним людям, постраждалим та студентам у спільноті діяльності Створення та розвиток корпоративної культури: перегляд цінностей та переконань, організація колективної роботи, спільних проєктів, програм згуртування команди, систематична організація робочих зустрічей.

Так, для різних контрактів нам потрібно звернути увагу на інформацію та контактну інформацію, яку ми надаємо колективу. Тим часом ви зможете подбати про свої плани, переглянути потрібну інформацію, прийняти власні рішення, уважніше подивитися на результати, подивитися, що буде далі. Однак, нехтувати нехтувати і неформальними контактами: smalltalk та звичайні запитання щодо того, що саме почуття чи справді допоможуть підтримувати соціальну складову життя [10]. Настав час уважніше подивитися на результати, а потім уважніше ознайомитися з інформацією, яка вам потрібна, щоб подбати про KPI (ключові показники ефекту від діяльності).

Так, у кризових ситуаціях необхідно постійно підтримувати контакт і спілкування всередині колективу. У випадку з робочими моментами правильним кроком буде збільшення кількості планувальників і зустрічей зі зворотним зв'язком, це дозволить швидко дізнаватися про хід і результати роботи, відповідати на запитання підлеглих, що виникли в нових умовах роботи. Проте не варто нехтувати неформальним спілкуванням: легкі розмови та прості запитання про почуття чи права допоможуть зберегти соціальну структуру життя [10; 11].

Висновки. Воєнний стан та наслідки пандемії COVID19 надзвичайно сильно вдарили по бізнесу, та попри це деякі підприємства вже пристосувалися до нових вимог і продовжують працювати. Однак, окрім вирішення фінансових проблем керівникам слід звернути увагу трансформацію вже існуючої системи управління на підприємстві та створити дієвий мотиваційний алгоритм. Український бізнес поступово адаптується до реалій нинішньої кризи. У такому випадку системи мотивації повинні бути особливо гнучкими і орієнтованими на стійкість (психічний опір) закладу. Адже раціональність та ефективність управління кадрами в умовах війни відходить на другий план у порівнянні з їх збереженням/утриманням. Якщо можливо, ви повинні спілкуватися з працівниками в безпечній атмосфері, бажано наодинці або в невеликих групах, намагатися почути їх – зрозуміти вербальні та невербальні повідомлення, підбадьорити їх, пояснити мету та підмітити їхню роботу тощо, щоб забезпечити моральне підтримка.

Список використаних джерел:

1. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінки та удосконалення. *Банківська справа*. 1999. URL: https://www.researchgate.net/publication/322342097_SYSTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONALU_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA (дата звернення: 26.06.2024).
2. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7.
3. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
4. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 224–229.
5. Гейміфікація для мотивації: коли місія здійснення. Indigo. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/geymifikaciya-dlya-motivacii-kogda-missiya-vypolni>
6. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2.8. С. 88–93.
7. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
8. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 18.07.2024).
9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX за станом на 19.07.2022 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text> (дата звернення: 18.07.2024).

10. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? Бізнес:веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html> (дата звернення: 16.05.2024).

11. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/shist-diyevykh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 28.07.2024).

References:

1. Tsyhanova N. (1990) Systema motyvatsii bankivskoho personalu: problemy otsinky ta udockonalennia [The system of motivation of bank personnel: assessment and improvement problems]. *Bankivska sprava*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/322342097_SISTEMA_MOTIVACII_BANKIVSKOGO_PERSONALU_PROBLEMI_OCINKI_TA_UDOSKONALENNA (accessed April 26, 2024).

2. Kovbas H. I. (2019) Metodyka otsinky motyvatsii personalu v umovakh kryzy [Methodology for evaluating personnel motivation in crisis conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 7.

3. Urmanov F. Sh., Kacimova A. A. (2017) Motyvatsiia – osnovnyi chynnyk efektyvnoyi upravlincoi pratsi [Motivation is the main factor in the effectiveness of managerial work]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho univertsytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 98–102.

4. Vlachenko O. C., Charykova Yu. V. (2017) Motyvatsiia personalu v umovakh kryzy [Staff motivation in crisis conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 17, pp. 224–229.

5. Heimifikatsiia dlia motyvatsii: koly micia zdiicnenna. Indigo. Available at: <https://indigo.co.ua/ua/blog/geymifikaciya-dlya-motivacii-kogda-missiia-vypolni>

6. Pshyk-Kovalcka, O. O., Kovalcky O. I. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho ctanu [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy ctanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 2.8, pp. 88–93.

7. Prokhorovska C. A. (2023) Motyvatsiia personalu pidpriemctv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of the company's personnel in the conditions of current challenges]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 2 (02). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

8. Zakon Ukrainy Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnocyn v umovakh voiennoho ctanu” No. 2352-IX vid 01.07.2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Tex> (accessed July 18, 2024).

9. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnocyn v umovakh voiennoho ctanu: Zakon Ukrainy № 2136-IX za ctanom na 19.07.2022. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text> (accessed July 18, 2024).

10. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? Бізнес:веб-сайт. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html> (accessed May 16, 2024).

11. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. Available at: <https://vikna.tv/dlia-tebe/roboata/shist-diyevykh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/> (accessed July 28, 2024).