

На прохання Українського національного інформаційного агенства міжнародний кадровий портал виділив ключові тенденції кризи пов'язані з пандемією. В зв'язку з пандемією влітку на сайтах пошуку роботи розмістили на 25% менше вакансій, ніж в попередньому році, пропозиції роботодавців також змінилися. Минулого року до найактивніших роботодавців входили компанії будівництва та архітектури, а в цьому році найактивнішими є підприємства, які займаються логістикою та транспортними послугами. А найактивнішими вже декілька років поспіль є компанії зі сфери роздрібної та гуртової торгівлі, а також виробництва.

Влітку 2020 року на сайті Jooble, було розміщено по всій Україні понад 20 000 вакансій вантажників, різноробів та охоронців, це на 20% менше минулорічних вакансій.

Для визначення впливу пандемії на заробітну плату та на діяльність українських компаній було проведено опитування у деяких компаніях серед менеджерів, директорів, представників фінансової функції. Майже половина з опитаних компаній зафіксувала втрати від доходів, що становлять від 20% до 50%. За результатами опитування 64% компаній планують залишити поточну чисельність працівників, у 14% планується скорочення штату, 6% планують частково закрити бізнес, а 31% планує шукати нові категорії розвитку.

Дистанційна форма трудових відносин на оплату праці в Україні впливає по-різному. Для деяких працівників віддалена робота нічого не змінила, це не вплинуло ні на заробітну плату, ні на роботу працівника, а для когось навпаки. Деякі компанії припиняють свою діяльність і люди залишаються без роботи та грошей, комусь виплачують мінімальну суму коштів, якої не вистачає на проживання, хтось йде у відпустку за свій рахунок.

---

**Турчин Т. С.**, здобувачка вищої освіти,  
1 курсу магістратури, група ЗМУПп-201  
Науковий керівник – **Забаштанський М. М.**, д.е.н., професор  
*Національний університет «Чернігівська політехніка» (м. Чернігів, Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Пандемія COVID-19 загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання її наслідків. Саме тому одним із завдань на сучасному етапі є збереження персоналу за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління ним. Крім того, особливості функціонування підприємства в умовах пандемії COVID-19 обумовлюють необхідність переосмислення системи мотивації персоналу підприємства, яка застосовувалася раніше, та використання нових принципів її побудови.

Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Належне стимулювання співробітників і вдале їх мотивування до виробничої діяльності дають внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та, зрештою, більш ефективного функціонування підприємства [2].

Отже, сутність мотивації становить сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, виконання певної роботи й здійснення вчинків, що визначають межі й форми діяльності, які обумовлюють її спрямованість на досягнення визначених цілей. Вплив мотивації на поведінку людини може змінюватися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини. Вона залежить від багатьох факторів, які

значною мірою визначають індивідуальний характер цього впливу. Існують і інші супутні фактори, які можуть підсилювати або зменшувати мотивацію людини, а саме: наявність позитивного індивідуального досвіду щодо виконання діяльності; існування специфічної системи цінностей індивіда, що також є суспільно-прийнятною; синергія ситуативних факторів та інші.

У цілому результативність працівника можна уявити як поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації до діяльності і досягнення цілей організації і його навичок і вмінь, здатності виконувати свої професійні обов'язки. Для посилення мотивації і формування бажаної успішної поведінки необхідні тісний людський контакт, експериментування і зворотний зв'язок у режимі реального часу [4].

У практиці кадрової роботи як в період до пандемії, так і в сучасний, серед основних мотиваційних факторів відносять такі потреби конкретного співробітника в: високій заробітній платі та інших формах матеріальної винагороди, гідному соціальному пакеті; позитивному іміджі організації; гарантії збереження робочого місця; сприятливих і безпечних умовах праці і побуту; цікавій, суспільно корисній праці; підвищенні професійних компетенцій, розвитку як особистості; визнанні своїх особистих заслуг з боку керівництва і колег, побудові професійної і службової кар'єри; участі в прийнятті рішень; довірчих виробничих і соціальних контактах з колегами, партнерами та клієнтами і т.д.

В системі управління працею, персоналом, у першу чергу, приділяють увагу матеріальній мотивації, яка є прагненням до добробуту, високого рівня життя і залежить від рівня доходу працівника, його структури, диференціації доходів, ефективності матеріальних стимулів, що використовують на підприємстві. Трудова мотивація безпосередньо пов'язана зі роботою, її змістом, організацією праці та її режимом. Така мотивація породжується самим підприємством і є внутрішньою. В сучасних умовах її роль дуже важлива тому що, сучасного працівника задовольняє лише висока заробітна плата. Він відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, перспективах посадового зростання, самоповазі, якщо результати його праці є якісними та високо оцінюються. Трудова мотивація пов'язана із рівнем змістовності, корисності праці, а також з самовираженням, самореалізацією працівника [3].

Сьогодні мотивація працівника в першу чергу стосуються емоційного настрою співробітників в умовах пандемії для забезпечення їх продуктивності і спрямовані на створення сприятливих умов роботи. Тому кадрові служби повинні в умовах пандемії допомогти рекомендаціями керівникам усіх рівнів управління - як надати підлеглим потрібну їм підтримку, яка допоможе впоратися з емоційною реакцією на поточні труднощі. Це, перш за все:

- вміння шляхом бесід або спостереження розпізнати ознаки депресії у співробітників і знаходити шляхи вирішення делікатних проблем, що виникають у зв'язку з пандемією COVID-19, таких як альтернативні способи виконання роботи, гарантій зайнятості та перспектив, змін в чисельності персоналу, збільшеного навантаження та ін.;

- прагнення при цьому до двостороннього діалогу, який дозволив би керівникам дати реалістичну картину не тільки негативних наслідків пандемії, а й наявних позитивних моментів, можливості працівникам поділитися з менеджерами своїми турботами, частково позбутися негативних емоцій і знайти відчуття, що ситуація на виробництві та навколо нього знаходиться під контролем;

- чітка постановка керівництвом оперативних та стратегічних цілей, регулярне інформування співробітників про запроваджені зміни, що допомагає їм усвідомити прямий зв'язок між особистою продуктивністю і досягненням бізнес-цілей організації, зосередити

зусилля, зберегти енергію і цілеспрямованість, підвищити впевненість персоналу у важливості роботи кожного навіть в нинішніх важких умовах;

– приділення особливої уваги визнанню заслуг кожного, що не тільки мотивує самого виконавця, а й служить ефективним прикладом для інших.

В умовах дистанційної роботи працівників, більшість компаній відчули проблему їх повернення в офіси, тому що далеко не всі до цього готові. Коронавірус поки не переможений, а за оцінками фахівців його третя хвиля, навпаки, більш потужна, ніж друга та перша. Тобто керівникам разом з кадровиками доведеться здійснювати подальший пошук мотиваційних інструментів підвищення продуктивності праці працівників.

Що стосується мотиваційних інструментів, то на даний час спостерігається перевага в площину нематеріальної мотивації, тому що компанії чекає довгий шлях фінансового відновлення, а отже успіхом користуються інструменти, що дозволяють стимулювати співробітників з мінімальними фінансовими вкладеннями. Справа в тому, що більшість співробітників вважають, що головне в поточній ситуації - це стабільність. Надійність підприємства - сьогодні найважливіше для працівника, тому головним завданням топ-менеджменту і кадровиків стає підтримка бойового духу персоналу. Регулярні відеоконференції, планування, спілкування, відповіді на питання дозволяють згуртувати команду.

До тих пір, поки не ситуація нестабільності не втратить своєї надмірної ваги, спілкування керівника з співробітниками повинно носити регулярний характер. Це можуть бути звітні наради, листи від керівництва, звіти за результатами діяльності компанії за період (на основі звітів співробітників). Робити це нескладно за умови, що в компанії існує система звітності. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові заходи і спільна робота приносять результат, мотивує людей на подолання складнощів.

Отже, на успіх та процвітання компанії впливають безліч факторів. Одним з них є майстерність мотивації. Система мотивації працівників в умовах COVID-19 має бути прозорою та зрозумілою для того, щоб усунути відчуття несправедливості та порівнянь. Кожен співробітник має знати, що за виконання якісної роботи, ініціативність та нові ідеї, творчий підхід до рішення завдань, він отримає відповідну винагороду. Отже, нехтування мотиваційним фактором у певній сфері призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції в кожній конкретній організації чи компанії [1].

#### Список використаних джерел

1. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації ІТ-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2 (22). С. 72-83.
2. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59-65.
3. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 85-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2018\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16).
4. Різник Д. В. Шляхи покращення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 8. С. 183-187.