

**ДИНАМІКА МОТИВАЦІЙНИХ ВАЖЕЛІВ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ**©2021 **ВОНБЕРГ Т. В., МОТЧАНА Е. М.**

УДК 331.101.3

JEL Classification: J30; M12; M50; M59; C1

**Вонберг Т. В., Мотчана Е. М.****Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії**

Метою статті став аналіз мотиваційних важелів до ефективної праці, котрі були дієвими до та стали дієвими після початку пандемії COVID-19. У статті обґрунтовано актуальність дослідження мотиваційних чинників і ймовірних змін у мотиваційних складових працівників компаній, котрі виникли у відповідь на появу нового вірусу та необхідність масово змінювати звичний формат роботи. Аналізуючи й узагальнюючи наукові дослідження вчених у царині мотивації та стимулювання працівників до ефективної праці, незважаючи на наявні численні розробки, було доведено, що питання зміни мотиваційних важелів під впливом пандемії все ще лишається недостатньо розкритим. Проведене дослідження дозволяє зробити певні висновки: пандемія вплинула, звичайно, на мотивацію та продуктивність праці працівників, але несуттєво. Так, з початком пандемії зменшилася питома вага респондентів, які мали середній рівень задоволеності своєю роботою, при цьому збільшилася питома вага як респондентів, які мали найвищий рівень задоволеності, так і респондентів, які були не задоволені роботою. Також з початком пандемії зменшилась питома вага респондентів, які були продуктивними, тоді як збільшилася питома вага респондентів, які мали високий та низький рівні продуктивності. Дослідженням було доведено, що для людей з початком пандемії більш значущими стали стабільність, комфортні умови на робочому місці та перспектива додаткового доходу; водночас такі фактори, як конкурентна зарплата та можливості кар'єрного зростання, поступово почали втрачати свої лідерські позиції в переліку важливих мотиваційних складових до продуктивної праці. Опитування підтвердило, що протягом останнього року працівники все більше почали цінувати стабільність і соціально відповідальну позицію роботодавця щодо своїх працівників; а компанію все частіше працівники почали оцінювати саме за її відношення до персоналу в період розквіту пандемії, за готовністю змінюватися разом із змінами навколишнього середовища, за готовністю підтримати персонал і допомогти за потреби.

**Ключові слова:** зміна мотиваційних очікувань, мотиваційні важелі впливу, мотивація персоналу, пандемія, персонал, фактори впливу.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-167-174>

**Рис.:** 11. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Вонберг Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [t.vonberg@ukr.net](mailto:t.vonberg@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911289/tetyana-vonberg/>

**Мотчана Євеліна Миколаївна** – студент факультету управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [elya.motchana.01@gmail.com](mailto:elya.motchana.01@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2596-0203>

UDC 331.101.3

JEL Classification: J30; M12; M50; M59; C1

**Vonberg T. V., Motchana E. M. Dynamics of Motivational Levers Influenced by the Pandemic**

The article is aimed at analyzing the motivational levers for effective work, which used to be effective before the beginning of the COVID-19 pandemic and became effective after it. The article substantiates the relevance of studying motivational factors and probable changes in the motivational components of employees that arose in response to the emergence of a new virus and the necessity to profoundly change the usual activity schemes. Having analyzed and summarized the research in the field of motivation and incentives to work effectively, the authors have found out that the issue of changing motivational levers during the pandemic remains greatly unsolved, despite numerous developments. The study makes it possible to draw certain conclusions, namely: the pandemic has clearly affected the employees' motivation and productivity, but this effect remains rather insignificant. For example, with the beginning of the pandemic, the share of respondents experiencing an average level of satisfaction with their work decreased, while the share of both respondents experiencing the highest level of satisfaction and those who were dissatisfied with their work, increased. Also, with the onset of the pandemic, the share of productive respondents decreased, while the share of respondents showing high and low levels of productivity increased. The study shows that with the onset of a pandemic, stability, comfortable workplace conditions and the prospect of additional income have become more important; at the same time, such factors as competitive wages and career opportunities have gradually begun to lose their leadership in the list of important motivational components for productive work. The survey confirms that over the past year, employees have increasingly begun to value stability and socially responsible attitude demonstrated by employers; and more and more employees have begun to appreciate a company's attitude to its personnel during the heyday of the pandemic, its willingness to change along with changes in the environment, its readiness to support its personnel and suggest help if need be.

**Keywords:** changes in motivational expectations, motivational levers of influence, motivation of personnel, pandemic, personnel, factors of influence.

**Fig.:** 11. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Vonberg Tetyana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** t.vonberg@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911289/tetyana-vonberg/>

**Motchana Evelina M.** – Student of the Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** elya.motchana.01@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2596-0203>

**Вступ.** Персонал компанії є тією необхідною і значущою складовою, завдяки якій компанія здатна якісно працювати та примножувати прибуток. Водночас з метою підвищення ефективності діяльності компанії остання має піклуватися про своїх працівників. Інструментом такого піклування та зацікавленості в добробуті власних кадрів слугує дієва й ефективна система мотивації персоналу, адже, дійсно, коли в компанії така система існує, продуктивність праці працівників суттєво збільшується.

Проте, якою б не була ідеальною системою мотивації, її потрібно час від часу переглядати. Річ у тому, що знаходиться вона під впливом багатьох різноманітних чинників, котрі постійно видозмінюються, впливаючи тим самим і на систему мотивації. Симбіоз нових технологій, інститутів організації праці, виробництва і управління, нова структура ресурсів і чинників набуття незаперечних конкурентних переваг – усе це і багато-багато іншого докорінно змінюють усі складові цієї системи [1, с. 99].

Так, зокрема, пандемія внесла і продовжує вносити свої корективи у більшість економічних і соціальних процесів. Має вона вплив і на зміни в мотиваційній політиці працівників. Не секрет, що з початком пандемії у багатьох працівників змінилися пріоритети та цінності; і те, що раніше було зовсім неважливим, зараз набуває нового значення.

Очевидно, наш світ видозмінюється на очах і постає зовсім в нових формах, адже після появи нового і нікому не відомого раніше вірусу більшість роботодавців почали усвідомлювати, що компанія має піклуватися про своїх працівників, більше уваги приділяти здоров'ю як самих працівників, так і членів їх родин, реформуючи систему мотивації під вимоги часу та потреби персоналу.

Саме тому питання дослідження змін мотиваційних важелів працівників у період пандемії є, безсумнівно, актуальним, що зумовило вибір теми дослідження, а також сформувало його мету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика мотивації персоналу вже багато років є фаворитом у дослідженнях сфери управління персоналом. Серед науковців сучасності, що здійснили вагомий внесок у розвиток досліджуваної теми, слід окремо виділити А. М. Колота [1; 2] та С. О. Цимбалюк [2; 3], які в своїх численних наукових працях розглянули як теоретико-методологічні, так і прикладні аспекти мотивації персоналу, зокрема, процес формування компенсаційної політики, технологію оціню-

вання посад і формування грейдів, особливості мотивації працівників окремих професійних груп і за різних економічних умов тощо [2].

Окремі аспекти мотивації, компенсації та стимулювання персоналу знайшли своє відображення у дослідженнях й інших українських учених: цій проблематиці присвятили наукові праці Н. С. Данилевич [4], О. М. Поплавська [4; 5], С. Г. Рудакова [6], Л.В.Щетініна [6], Н. В. Акименко [7], Н. С. Мамонтенко [7], І. Ю. Єпіфанова [8], В. І. Кицяк [9], А. О. Лещенко [10], О. І. Шаманська [11] та ін.

Так, метою досліджень Н. С. Данилевич та О. М. Поплавської став аналіз мотивів молоді та розробка рекомендацій щодо формування моделі мотивації молодих фахівців у бізнес-компаніях. З метою виявлення цієї проблеми у різних сферах економічної діяльності науковці провели дослідження, результатом якого стала запропонована авторами модель впровадження системи мотивації молодих фахівців, яка передбачає індивідуалізацію соціальних пакетів для працівників залежно від категорії [4].

І. Ю. Єпіфанова розглянула теоретичні основи мотивації персоналу, узагальнюючи наявні види та методи мотивації; обґрунтувала важливість нефінансових чинників в процесі мотивації персоналу; розробила схему діагностики системи мотивації; а також запропонувала удосконалену систему мотивації персоналу, котра передбачає включення обов'язкового мотиваційного соціального пакета та сучасних інноваційних методів управління, що дозволить підвищити економічну ефективність діяльності підприємства [8].

Але, незважаючи на велику кількість наявних досліджень з досліджуваної теми, сьогодні не вирішеними залишаються питання щодо мотивації працівників в умовах пандемії Covid-19 та зміни їх мотиваційних очікувань з початку пандемії. Враховуючи означене вище, вивчення цієї проблеми є дуже важливим, адже обумовлюється цінністю людської складової для успішності компанії в цілому та окремої людини зокрема.

**Метою** статті є аналіз складових процесу мотивації працівників до ефективної праці, котрі були дієвими до та стали дієвими після початку пандемії Covid-19, а також розробка напрямів удосконалення системи мотивації у такий нестабільний час.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній компанії її персонал є значущим важелем розвитку, найціннішою складовою та джерелом прибутку. Практики справедливо

стверджують, що відшукати та залучити компетентного фахівця – це справжнє мистецтво. Проте недостатньо такого працівника просто залучити, важливо розкрити його трудовий потенціал і втримати в компанії, розробляючи унікальну для кожної окремої компанії систему мотивації. Водночас маємо наголосити, що дієва та ефективна система мотивації до праці наявна далеко не в кожній українській компанії. Як наслідок, компанії втрачають цінних працівників, гальмується розвиток компанії та знижується прибуток у цілому.

Мотивація працівників до ефективної праці є найбільш значущою складовою успішності будь-якої компанії, котра видозмінилася під тиском пандемії коронавірусу Covid-19. метою дослідження цих змін було проведено опитування у квітні-травні 2021 р., що охопило в загальній сукупності 80 респондентів з різних регіонів України. Як видно з даних табл. 1, серед респондентів, котрі взяли участь у дослідженні, переважали жінки (76,3 % від загальної чисельності респондентів).

Таблиця 1

**Розподіл респондентів за статтю, віком, стажем роботи, сімейним станом і наявністю дітей**

Респонденти	у % до чисельності опитуваних
<i>За статтю:</i>	
чоловіки	23,8
жінки	76,3
<i>За віком:</i>	
до 25 років	30
25–40 років	45
41–55 років	25
понад 55 років	0
<i>За стажем роботи:</i>	
До 5 років	43,8
5–10 років	15
10–15 років	23,7
15–20 років	10
понад 20 років	7,5
<i>За сімейним станом:</i>	
Одружений (Заміжня)	52,5
Неодружений (Незаміжня)	47,5
<i>За наявністю дітей:</i>	
Є діти	55
Немає дітей	45

Джерело: авторська розробка

Найбільша чисельність респондентів мають вік від 25 до 40 років (45 %); частина респондентів до 25 років складала 30 %, а 25 % респондентів мають вік від 41 до 55 років. Серед опитаних респондентів найбільше виявилось осіб, що мають стаж роботи до 5 років (43,8 % від усіх опитаних). Крім того зазначимо, що більшість респондентів виявили-

ся одруженими (заміжними) – 52,5 %. Серед респондентів більша частина зазначили, що мають дітей (55 %).

Опитуванням було охоплено всі регіони України, проте серед респондентів переважала частка тих, хто працює у Києві. Щодо професійної ознаки, то серед респондентів найбільше виявилось рекрутерів, продавців-консультантів і працівників сфери освіти.

Як видно з даних рис. 1, більшість респондентів зазначили важливість існування в компанії системи мотивації до праці. Значущість системи мотивування в компаніях респонденти оцінили таким чином: 60,8 % опитаних вважають систему мотивування дуже важливою, 26,6 % - важливою, 11,4 % - вбачають у системі мотивування середню важливість і 1,2 % вважають, що це не дуже важливо.

Також під час опитування у респондентів була можливість оцінити рівень розвитку системи мотивування в своїй компанії за п'ятибальною шкалою (рис. 2).

Було отримано такі відповіді: більшість респондентів, а саме 32,9 % поставили 3 бали; 29,1 % респондентів – 4 бали; 13,9 % респондентів – 5 балів, 11,4 % – 2 бали, 5,1 % – 1 бал, а 7,6 % респондентів зазначили, що їм важко відповісти на це питання. Отже, найбільше респондентів оцінили рівень розвитку системи мотивування в своїй компанії у 3 бали, що, на наш погляд, є доволі низьким показником.

Респондентам також було запропоновано оцінити рівень власної вмотивованості за п'ятибальною шкалою (рис. 3). 36,7 % респондентів зазначили, що вони вмотивовані на 4 бали, 25,3 % – на 3 бали, 16,5 % – на 5 балів, 12,7 % – на 2 бали, 2,5 % – на 1 бал. Решта (6,3 %) не могли відповісти на означене питання.

Цікаво, що на питання «Чи змінилася Ваша вмотивованість до ефективної праці з початком пандемії?» 51,9 % респондентів надали відповідь «ні», тоді як відповідь «так» надали 43 % (решта 5,1 % респондентів зазначили, що їм важко відповісти).

Причому від початку пандемії змінили місце роботи (компанію) 21,5 % респондентів, решта респондентів, а їх виявилось більшість (78,5 %), місце роботи не змінювали.

Респондентам також було запропоновано оцінити рівень задоволеності своєю роботою до та після початку пандемії. Було отримано такі відповіді:

- до початку пандемії (рис. 4): 41,8 % респондентів мали середню задоволеність, 40,5 % – були задоволені, 8,9 % – були дуже задоволеними своєю роботою, 6,3 % – не були задоволеними і 2,5 % було важко відповісти на дане питання. Отже, більшість респондентів мали середній рівень задоволеності роботою до початку пандемії та вище середнього;
- після початку пандемії (рис. 5): 36,7 % респондентів мали середню задоволеність, 34,2 % респондентів були задоволені своєю роботою, 15,2 % були дуже задоволені, 10,1 % були не дуже задоволені, 2,5 % – взагалі не задоволені і 1,3 % було важко відповісти на це питання.

Тобто з початком пандемії питома вага респондентів, які мали середній рівень задоволеності своєю роботою, зменшилась на 5,1 відсотковий пункти (далі – в.п.). Те ж саме

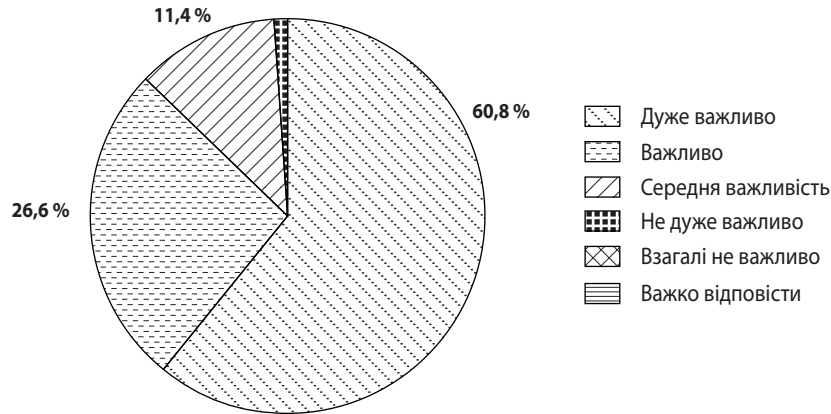


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо значущості системи мотивування в компаніях

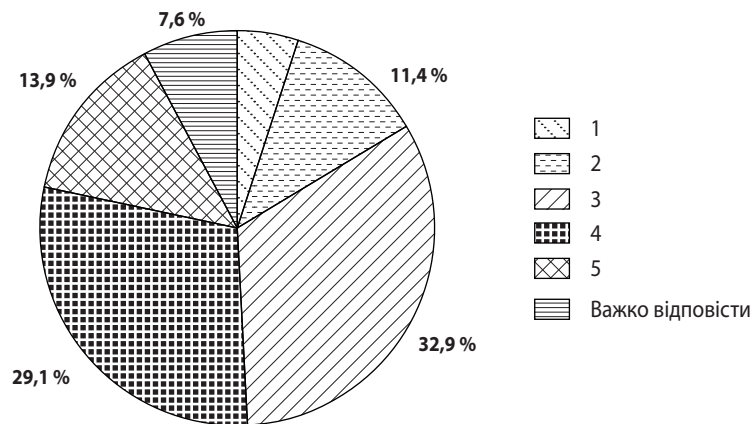


Рис. 2. Розподіл оцінок респондентів щодо рівня розвитку системи мотивування у компанії

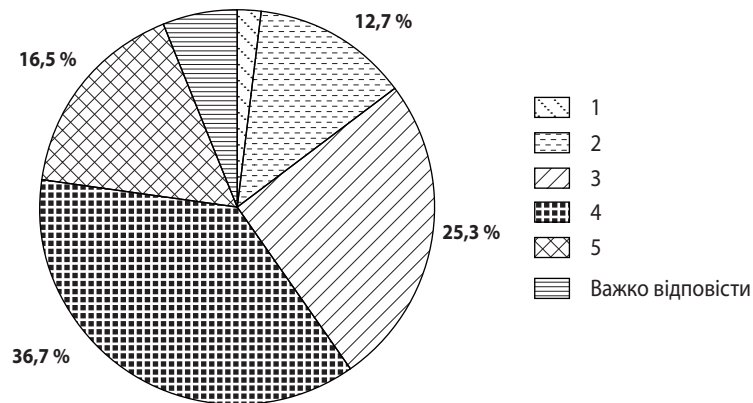


Рис. 3. Розподіл оцінок рівня власної вмотивованості респондентів

Джерело: авторські розробки (рис. 1–3)

відбулося і з групою респондентів, які були задоволені своєю роботою: їх питома вага зменшилась на 6,3 в.п. При цьому неочікувано питома вага респондентів, які мали найвищий рівень задоволеності, збільшилась на 6,3 в.п., а питома вага респондентів, які були не задоволені роботою, збільшилась на 3,8 в.п. Крім того, з'явилась оцінка, якої не було до початку пандемії, – «взагалі не задоволений».

Таку оцінку виставила 1 особа. На наш погляд, це пояснюється тим, що працівники по-різному пристосо-

увалися до мінливого середовища. Частина працівників з легкістю прийняла змішаний формат роботи і швидко переформатувалася під вимоги сьогодення, тоді як для інших працівників перехід у дистанційний формат роботи виявився зовсім неприйнятним, що відобразилося на показнику рівня задоволеності роботою.

Також респондентам було запропоновано оцінити рівень своєї продуктивності до пандемії та після її початку. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

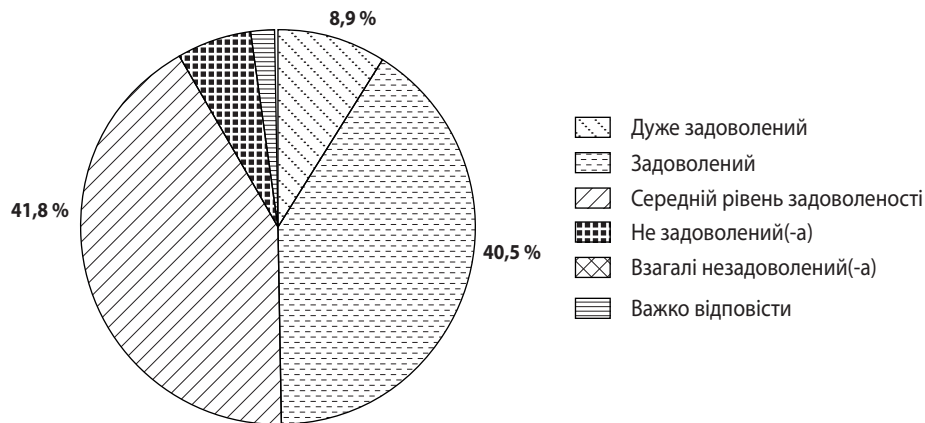


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності своєю роботою до початку пандемії

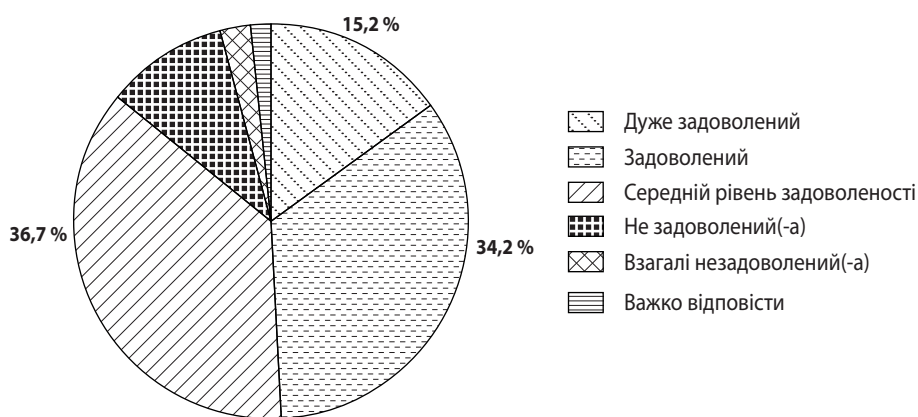


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності своєю роботою після початку пандемії

Джерело: авторські розробки (рис. 4–5)

- до початку пандемії (рис. 6): 59,5 % опитаних респондентів вважають, що були продуктивними, 21,5 % – мали середній рівень продуктивності, 15,2 % – були дуже продуктивними, 2,5 % – були не дуже продуктивними і 1,3 % опитаних респондентів зазначили, що на це питання їм важко відповісти;
- після початку пандемії (рис. 7): трохи менше за половину, а саме 48,1 % респондентів вважають свою працю продуктивною, 24,1 % мають середній

рівень продуктивності, 20,3 % є дуже продуктивними, тоді як 6,3 % респондентів є не дуже продуктивними, а 1,2 % є взагалі непродуктивними.

Тобто з початком пандемії зменшилась питома вага респондентів, які були продуктивними, на 11,4 в.п., тоді як збільшилася питома вага респондентів, які мали середній рівень продуктивності, на 2,6 в.п.; які були дуже продуктивними, на 5,1 в.п.; які були не дуже продуктивними, на 3,8 в.п. Крім того, один працівник зазначив, що з початку

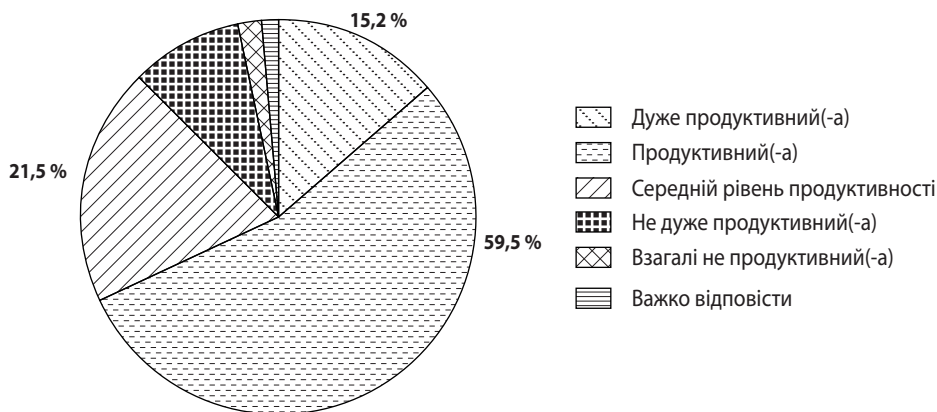


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів щодо їх продуктивності до початку пандемії

Джерело: авторська розробка



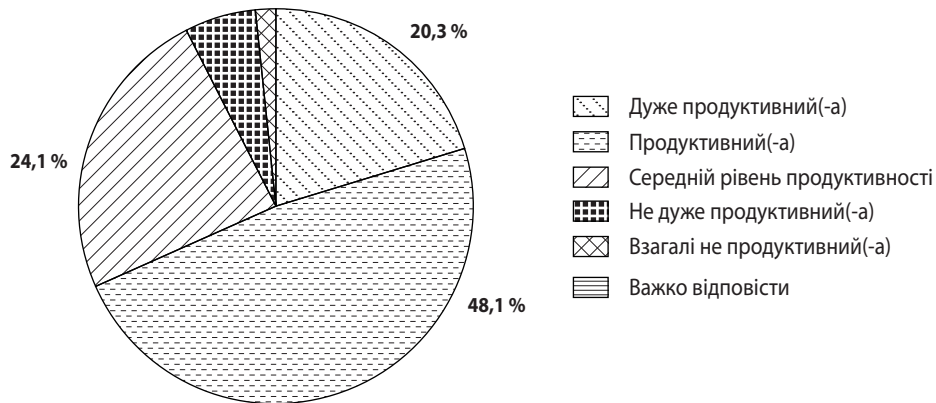


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів щодо їх продуктивності після початку пандемії

Джерело: авторська розробка

пандемії почав працювати взагалі непродуктивно, що частково можна пояснити неможливістю працювати в нових форматах праці.

На питання «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно до початку пандемії?» та «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно після початку пандемії?» (з можливістю обрати декілька чинників) було отримано такі відповіді:

- до початку пандемії (рис. 8): для 47,5 % опитаних респондентів суттєвою мотивацією до ефективної праці було відчуття стабільності на робочому місці, для 38,8 % – можливість кар'єрного зростання, для 33,8 % – конкурентна заробітна плата, для 28,7 % – перспектива додаткового доходу, для 27,5 % – комфортні умови на робочому місці, для 13,8 % – соціальний пакет, для 10,0 % – інше, для 2,5 % – важко відповісти;

27,5 % – комфортні умови на робочому місці, для 13,8 % – наявність соціального пакета, 10 % опитаних респондентів відзначили існування інших чинників мотивації і 2,5 % було взагалі важко відповісти на питання;

- після початку пандемії (рис. 9): лідерські позиції серед мотиваційних чинників лишилися за фактором «відчуття стабільності на робочому місці», адже 46,3 % опитаних респондентів обрали цей варіант мотивації, друге місце зайняв фактор «перспектива додаткового доходу», для 36,3 % опитаних він виявився актуальним. Крім того, для 35 % опитаних респондентів мотиваційним чинником стали комфортні умови на робочому

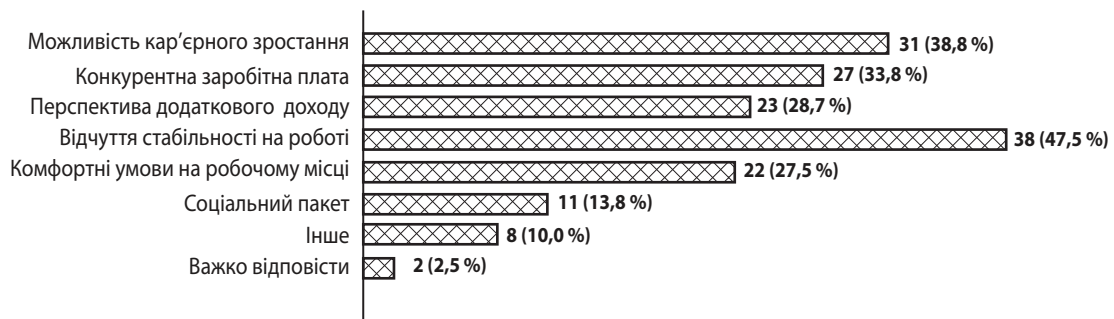


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно до початку пандемії?»

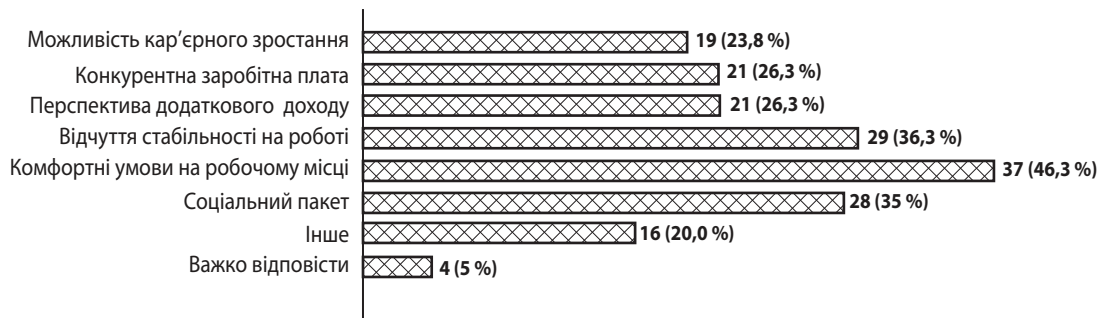


Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно після початку пандемії?»

Джерело: авторські розробки (рис. 8–9)

місці, для 26,3 % – наявність соціального пакету, для 26,3 % – конкурентна заробітна плата, для 23,8 % – можливість кар'єрного зростання, тоді як 20 % опитаних зазначили, що мають ще й інші мотиваційні чинники, а 5 % важко відповісти на це питання.

Тобто з початком пандемії фактор мотивації «відчуття стабільності на робочому місці» втратив 1,2 в.п., але лідерські позиції лишилися саме за цим фактором. Фактор «можливість кар'єрного зростання» втратив 15 в.п., а фактор «конкурентна заробітна плата» – 7,5 в.п. Водночас збільшення відбулося в розрізі таких факторів, як «перспектива додаткового доходу» – на 7,6 в.п., «комфортні умови на робочому місці» – на 7,5 в.п., «наявність соціального пакету» – на 12,5 в.п., «інші фактори» – на 10 в.п.

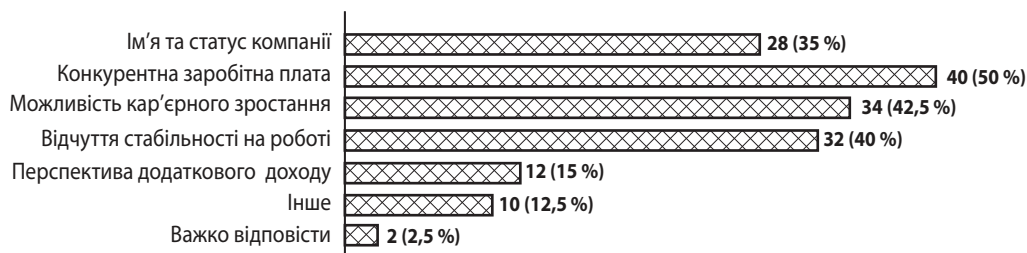


Рис. 10. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що для Вас відіграло вирішальну роль при працевлаштуванні на роботу до початку пандемії?»

Джерело: авторська розробка

- після початку пандемії (рис. 11): для 58,8 % респондентів вирішальну роль при працевлаштуванні відіграло відчуття стабільності в компанії, для 42,5 % – конкурентна заробітна плата, для 38,8 % – можливість кар'єрного зростання, для 32,5 % – ім'я та статус компанії, для 23,8 % – перспектива додаткового доходу, для 15 % вирішальну роль грали інші чинники і 11,3 % респондентам було важко відповісти на питання.

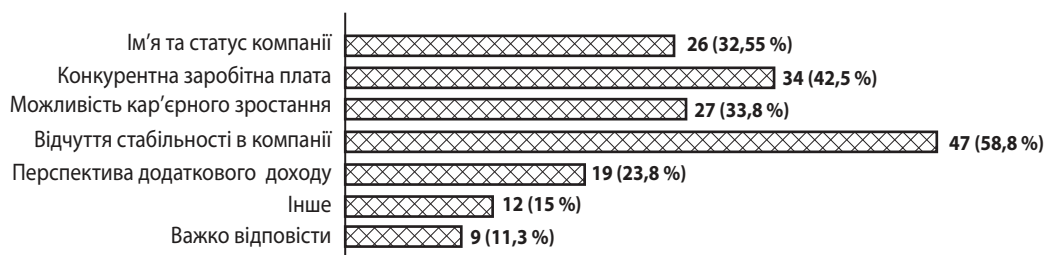


Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що для Вас відіграло вирішальну роль при працевлаштуванні на роботу після початку пандемії?»

Джерело: авторська розробка

18,8 в.п., а також питома вага респондентів, які були вмотивовані перспективою додаткового доходу, – на 8,8 в.п.

**Висновки.** Постійні зміни вже давно є частиною нашого повсякденного життя, а динамічні процеси спостерігаються в усіх сферах і галузях. Пандемія Covid-19 стала скоріше катализатором цих змін, тобто сприяла пришвидшенню процесу формування нової економіки; економіки, де мобільність і готовність до трансформації

На питання «Що для Вас відіграло вирішальну роль при працевлаштуванні на роботу?» було отримано такі відповіді:

- до початку пандемії (рис. 10): для 50 % респондентів це була конкурентна заробітна плата, для 42,5 % – можливість кар'єрного зростання, для 40 % – відчуття стабільності в компанії, для 35 % – ім'я та статус компанії, для 15 % – перспектива додаткового доходу, для 12,5 % вирішальними були інші елементи, 2,5 % респондентам було важко відповісти на питання. Тобто найбільша частка респондентів при працевлаштуванні орієнтувалась більше на конкурентну заробітну плату;

Тобто з початком пандемії, на 7,5 в.п. зменшилася питома вага респондентів, які при працевлаштуванні були вмотивовані конкурентною заробітною платою; на 8,7 в.п. – питома вага респондентів, які були вмотивовані можливістю кар'єрного зростання та на 2,5 в.п. – питома вага респондентів, які були вмотивовані ім'ям та статусом компанії.

Натомість збільшилася питома вага працівників, які були вмотивовані відчуттям стабільності в компанії, – на

рахуються нормою, а працівник розглядається не як ресурс чи стаття витрат, а конкурентна перевага компанії, її родзинка.

Метою проведеного дослідження, котре було висвітлено вище, стало виявлення ймовірних змін у мотиваційних складових працівників компаній, котрі виникли у відповідь на появу нового вірусу та необхідність масово змінювати звичний формат роботи. Проведене дослі-

дження дозволяє зробити висновки, що на мотивацію та продуктивність праці працівників поява нового вірусу, пандемія та термінові виклики дистанційної та віддаленої форм зайнятості вплинули, але не критично. Фактори, які впливають на вказані вище показники, змінилися таким чином: для людей з початком пандемії більш значущими стали стабільність, комфортні умови на робочому місці та перспектива додаткового доходу. Водночас такі фактори, як конкурентна зарплата та можливості кар'єрного зростання, поступово почали втрачати свої лідерські позиції в переліку важливих мотиваційних складових до продуктивної праці. Протягом останнього року працівники все більше почали цінувати стабільність і соціально відповідальну позицію роботодавця щодо своїх працівників. Все частіше працівники оцінюють компанію саме за її відношенням до персоналу в період розквіту пандемії, за готовністю змінюватися разом із змінами навколишнього середовища, за готовністю підтримати персонал і допомогти за потреби.

Означене вище також слугує дієвим мотиваційним важелем, що за нинішніх умов невизначеності виявляється навіть більш важливим, ніж грошова мотивація.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Соціально-трудоий розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97–125.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудоих відносин: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 213 с.
4. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–64.
5. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.
6. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268–275.
7. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364–370.
8. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: 32782/2524-0072/2021-23-6
9. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77.
10. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
11. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf)

#### REFERENCES

Akymenko, N. V., and Mamontenko, N. S. "Systemna motyvatsiia upravlin'skoho personalu pidpriemstva" [The Systemic Motivation of the Enterprise's Managerial Staff]. *Biznes Inform*, no. 1 (2019): 364-370.

Danylevych, N. S., Poplavska, O. M., and Puzyrevska, Yu. O. "Motyvatsiia molodykh fakhivtsiv: osoblyvosti, rekomendatsii" [Motivation of Young Professionals: Features, Recommendations]. *Ekonomicnyi prostir*, no. 142 (2019): 53-64.

Kolot, A. M. "Sotsialno-trudovi rozvytok v XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, obmezhen i vyklykiv" [Socio-labor Development in the XXI Century: The Nature of Global Change, New Opportunities, Constraints and Challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1 (2019): 97-125.

Kolot, A. M., and Tsybaliuk, S. O. *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.

Kyfiak, V. I., and Todoriko, I. M. "Implementatsiia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii pratsi u diialnist ukrainskykh pidpriemstv" [Implementation of Foreign Experience in Employee Motivation into the Activity of Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 1(47) (2021): 72-77.

Leshchenko, L. O. "Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva" [Motivation of Work as a Factor in Increasing the Profitability of Production]. *Efektivna ekonomika*. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>

Poplavska, O. M., and Kononenko, T. S. "Motyvatsiia ta zadovolnist pratsivnykiv: analiz, ryzyky, shliakhy vdoskonalennia" [Motivation and Satisfaction of Employees: Analysis, Risks, Ways of Improvement]. *Biznes Inform*, no. 5 (2021): 378-384.

Shamanska, O. I. "Motyvatsiinyi chynnyky efektyvnoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi" [Motivational Factors of Effective Personnel Management at the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2019. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf)

Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., and Lobunets, I. S. "Nehroshova motyvatsiia personalu yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti yoho roboty" [Non-Monetary Motivation of Staff as a Way to Increase Efficiency of Its Work]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2018): 268-275.

Tsybaliuk, S. O. *Formuvannia kompensatsiinoi polityky v umovakh transformatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn* [Formation of Compensation Policy in the Conditions of Transformation of Social and Labor Relations]. Kyiv: KNEU, 2015.

Yepifanova, I. Yu., and Pankova, V. D. "Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu promyslovykh pidpriemstv Ukrainy" [Improving the System of Motivation of Personnel of Industrial Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 23 (2021). DOI: 32782/2524-0072/2021-23-6

Стаття надійшла до редакції 11.08.2021 р.