

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 005.32 : 331.101.3 : 658  
JEL-Classification Code D29

Н. І. Горбаль<sup>1</sup>, К. Ю. Мельничук<sup>2</sup>  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
ORCID: <sup>1</sup> 0000-0003-1448-5603; <sup>2</sup> 0000-0002-1760-8464

### ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

<http://doi.org>

© Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю., 2023

Досліджено сутність, значення, чинники й особливості мотивації працівників, зокрема в умовах пандемії коронавірусу та військового вторгнення в Україну. За результатами проведеного опитування визначено ключові демотивувальні фактори: несправедлива винагорода, відсутність визнання та відсутність сенсу у поставлених завданнях. Детально проаналізовано метод гейміфікації та запропоновано власну методику моніторингу й гейміфікації в мотивуванні. Показано, що у зв'язку з пандемією ковіду та військовою проблемою мотивування працівників особливо загострились і з'явилися нові. Однак українському бізнесу вдається потрохи адаптуватись до сучасних кризових реалій, а багато працівників набули нових корисних компетенцій. Рекомендовано робити системи мотивації гнучкими й спрямованими передусім на резилієнтність персоналу задля його збереження/утримання.

**Ключові слова:** управління персоналом; мотив; мотивування; мотивація; демотивація; пандемія коронавірусу; військове вторгнення; гейміфікація.

#### Постановка проблеми та актуальність дослідження

В умовах сучасної ринкової економіки та посиленої глобальної конкуренції між підприємствами жорстку боротьбу можуть витримати лише ті з них, які здатні надавати своїм споживачам високоякісні товари/послуги. Для цього підприємство повинно мати професійно підготовлений та кваліфікований персонал і ефективну систему управління ним, ключову роль у якій відіграє мотивування. Саме воно спрямоване на максимально ефективне використання трудових ресурсів на підприємствах.

Варто зазначити, що останніми роками методи мотивування в світі зазнали істотних змін у зв'язку з впливом пандемії ковіду. В 2020 р. багато компаній виявилися не готовими до необхідності раптової зміни підходів до управління персоналом через нові реалії. Відповідно, питання забезпечення стійкості бізнесу з одночасним захистом працівників стало актуальним як ніколи. Та доволі швидко більшість компаній світу перевели працівників на дистанційну чи змішану форму роботи, а вимоги до охорони праці істотно зросли.

В Україні практика менеджменту, зокрема управління персоналом, вже протягом десятиліття має певні особливості, зумовлені специфікою складної політичної, економічної та соціально-

демографічної ситуації, яка особливо ускладнилася через повномасштабне військове вторгнення в лютому 2022 р. Запровадження карантину, обмеження пересування, а пізніше – введення військового стану в Україні, загроза життю/здоров'ю, зростання тривожності в людей [1] потребують перебудови підходів до менеджменту персоналу. Відповідно, сьогодні мотиваційні програми для працівників містять низку заходів, зокрема: віддалений режим роботи з можливістю працювати з-за кордону, різні програми матеріальної та нематеріальної підтримки (робота з психологами, залучення та підтримка сімей співробітників), безперервна комунікація у колективі тощо. Однак необхідно продовжувати пошук оптимальних інноваційних методів/інструментів кадрового менеджменту [2], зокрема мотивування, в умовах кризи.

### **Формулювання гіпотези та постановка цілей**

У дослідженні перевірено гіпотезу щодо виникнення проблем мотивування працівників українських підприємств та зниження рівня ефективності їх роботи внаслідок демотивації, зокрема через наслідки пандемії коронавірусу та військової агресії проти України.

Мета дослідження: аналізування проблем підвищення мотивації працівників і заходів для їх вирішення в умовах постпандемії та військового вторгнення.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Дослідження проблем управління персоналом, чинників мотивації та демотивації широко відображені у наукових працях. Так, І. В. Яковенко та О. О. Петраєв зазначають, що “ефективне управління персоналом є одним із найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал – це рушійна сила економічного розвитку підприємства, його ефективного функціонування та конкурентоспроможності” [3]. Л. В. Волянська-Савчук та М. В. Мацишина вказують, що володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва [4]. Г. О. Сукрушева зазначає, що мотивація створює зацікавленість працівника в результатах праці й підвищує індивідуальну, групову та організаційну продуктивність/ефективність, важливе значення має також виявлення і усунення демотиваторів – чинників, які руйнують позитивний мотиваційний настрій і є згубними для організаційної діяльності [5]. В. Петков та І. Іванов [6] вважають, що оцінювання результатів діяльності працівників є ключовою умовою ефективної їх мотивації, й підтримання поведінки, пов'язаної з високою продуктивністю, повинно сприяти такій поведінці в майбутньому.

Аналізування впливу пандемії ковіду на мотивування працівників стало надзвичайно популярною тематикою дослідження. С. Мані і М. Мішра [7], аналізуючи залучення працівників під час цієї кризової ситуації безпрецедентного масштабу, для вдосконалення управління персоналом запропонували стратегічну структуру GREAT (*growth, renewal, enabling, aspirational and transparency* – зростання, оновлення, сприяння, прагнення та прозорість). К. Гонзалес-Таджеро, К. Улріх і А. Каррілеро [8] досліджували вплив креативності, спілкування та лідерства на мотивацію підприємців в умовах пандемії, й, відповідно, рекомендували враховувати ці аспекти під час розроблення державної політики підтримки підприємців.

У працях [9–27] проаналізовано особливості впливу пандемії, зокрема соціального дистанціювання та віддаленої роботи на мотивування і результативність працівників різних сфер і у різних країнах, а також запропоновано методики й засоби подолання негативних наслідків.

Особливості мотивування працівників українських підприємств в умовах пандемії та військової агресії в Україні сьогодні ще широко не досліджено. Їх аналізують у своїх працях зокрема: І. Когут [28], яка виокремила такі мотиваційні інструменти членів команд інноваційних проєктів у складних умовах сьогодення: відкрита комунікація, фокус на ментальне здоров'я, анкетування, релокаційні бонуси, безпека, довіра, розвиток і навчання; Г. Жосан і Н. Кириченко [1], які виділили фактори впливу на персонал у 2021–2022 рр. та ознаки готовності компаній до управління персоналом у сучасних українських реаліях; В. Є. Момот, О. М. Литвиненко і Г. Я. Митрофа [29], які, до-

сліджуючи трансформацію мотиваційних пріоритетів під час кризи, підтвердили гіпотезу щодо прагнення персоналу приховувати справжню матеріальну мотивацію, намагаючись демонструвати “соціально виправдані” мотиви діяльності, а також О. О. Пшик-Ковальська і О. І. Ковальський [30], які проаналізували основні засади управління персоналом українських підприємств в умовах воєнного стану.

Отже, аналіз наукових джерел стосовно соціально-економічної сутності мотивації відображає різноманіття поглядів, уявлень та теоретичних конструкцій, але дослідження підвищення мотивації персоналу за допомогою усунення демотиваційних чинників, зокрема спричинених пандемією та військовою агресією, залишається відкритим, що й визначає актуальність статті.

### **Виклад основного матеріалу**

Мотивування (мотивація) – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукування себе та інших людей до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Проблеми мотивування пов’язують насамперед із виникненням демотивації працівників – зниженням продуктивності, бажання працювати, що спричинено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності, з витрачанням певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Робота персоналу без належної енергії та бажання досягати поставлених цілей, втрата ініціативи та відповідальності, перебування на робочому місці лише задля отримання заробітної платні – це симптоми демотивації персоналу. В такій ситуації підприємства покидають кадри, по-перше, які є найкваліфікованішими, по-друге, на які є попит на ринку праці, й по-третє, які не можуть задовольнити різні свої потреби. Внаслідок демотивації у працівників можливе професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що, безумовно, призведе до зниження продуктивності й навіть звільнення, а роботодавця змусить витратити час та кошти на пошук, навчання нових працівників, і відповідно знизить прибутки. В підсумку демотивація працівників знижує конкурентоспроможність підприємств і, відповідно, конкурентоздатність економіки держави зумовлює, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Отже, демотивація персоналу є процесом, зворотним до мотивації, – зниження бажання працювати, зумовлене відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають до діяльності, з витрачанням певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості [31]. Все це – сигнали керівництву до дій зі створення комплексу заходів для підвищення мотивації персоналу.

Щоб запобігти виникненню демотивації, потрібно моніторити чинники, які її спричиняють (рис. 1), зокрема: несправедлива винагорода (нерівномірне співвідношення оплати праці та внеску працівника), невизначеність (негативне сприйняття змін), відсутність сенсу у поставлених завданнях (для сучасного покоління дуже важливо розуміти значущість виконуваних робіт), відсутність визнання (будь-яка людина потребує оцінки власних зусиль та заслуг, похвали), нерозуміння мети (працівники часто орієнтовані на досягнення, тому їм важливо бачити цілі перед собою), одноманітність (рутинні, однотипні завдання демотивують персонал), некоректне делегування повноважень (неправильне формулювання завдання тощо), неможливість реалізувати потенціал (невикористання у роботі навичок, які цінують працівники) та конфлікти у команді (несприятливий психологічний клімат у колективі) [32].

Для аналізування описаних вище чинників на практиці у січні 2022 р. ми провели онлайн-опитування серед ста працівників у м. Львові, щоб визначити, які негативні аспекти найбільше впливають на їхню мотивацію та відповідно рівень ефективності роботи. За результатами опитування (рис. 2), найважливішими чинниками демотивації є як матеріальні, так і нематеріальні: несправедлива винагорода (15,7 % від загальної кількості респондентів), відсутність визнання (15,1 %) та відсутність сенсу у поставлених завданнях (14,4 %).

Якщо говорити про справедливу винагороду праці, то тут основну роль відіграє матеріальна мотивація працівників, зокрема такі її чинники: а) рівень заробітної плати та її динаміка; б) наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості та якості досягнутих результатів; в) диференціація заробітної плати на підприємстві [33].



Рис. 1. Основні чинники, які спричиняють демотивацію у працівників [32]



Рис. 2. Ключові виявлені чинники демотивації працівників (результати власного дослідження)

Та для працівників важливим є і нематеріальне (моральне) мотивування: зміст і умови праці; можливості проявити свої здібності, уміння та навички; можливості кар'єрного зростання; можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань, здобути визнання, нематеріальну оцінку своєї роботи. Кваліфіковані працівники відчувають самоповагу, самоствердження, коли керівництво оцінює результати їхньої роботи так само високо, як і вони самі. Тобто мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника [33].

Для оцінювання морального мотивування кожного працівника безпосередній керівник повинен постійно контактувати з підлеглими, враховувати їхні думки і пропозиції через зворотний зв'язок. На підприємствах його можна реалізувати у формі спілкування працівників із керівниками або збираючи "повідомлення" зі скаргами, пропозиціями, ідеями працівників на спеціальній анонімній сторінці вебсайта компанії. Такий спосіб мотивації формуватиме довірливу атмосферу стосунків між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечуватиме потребу працівників в увазі, даватиме можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників.

Сьогодні на українських підприємствах доцільно адаптовувати досвід провідних зарубіжних компаній, зокрема, щодо такого способу нематеріального мотивування, як гейміфікація, тобто впровадження ігрових технік у робочі процеси. Її головне завдання – активізувати персонал, додати

елемент змагання й інтерактивність в щоденні рутинні завдання. Гейміфікувати можна будь-який процес – від рекрутингу до продажу, і в будь-якій галузі – від автомобілебудування до ІТ. Гейміфікація може бути спрямована на збільшення швидкості виконання завдань і, відповідно, – зростання продуктивності. Для будь-якої поставленої мети є відповідний спосіб гейміфікації. Серед найпоширеніших її видів – командні та індивідуальні квести, рейтинги і лідерборди, марафони, конкурси й тимбілдинги тощо. Етап пошуку і підбору персоналу вже давно почали гейміфікувати в Google, Unilever, Uber, Marriott, Deloitte та інших компаніях-гігантах [34].

Під час дослідження агенції TalentLMS у США в 2018 р. було опитано 400 респондентів (віком 18–69 років), кожен із яких мав досвід гейміфікації на робочому місці в додатку/програмному забезпеченні, яким вони регулярно користувалися. Було виявлено, що 80 % працівників позитивно ставляться до гейміфікації на роботі. Більшість опитаних вважають, що вона робить їх продуктивнішими (87 %), зайнятішими (84 %) і щасливішими (82 %) на роботі; 75 % респондентів з великою ймовірністю погоджуються, що працюватимуть продуктивніше, якщо їх робота стане більш ігровою; лише 7 % респондентів вказали, що мотивацією для виконання нудного/складного завдання для них стане уникнення “покарання” [35].

ІТ-компанії у всьому світі все частіше організують тематичні турніри на кшталт “The Hackers’ Night Crazy Snake Edition”, збираючи великі кількості кваліфікованих розробників. Це помітно полегшує роботу рекрутерам. У компанії Google за допомогою рекрутингової гри “Google Code Jam” підбір працівників перетворюється на глобальний чемпіонат, в якому велика кількість кандидатів із різних країн змагаються між собою у вирішенні алгоритмічних завдань і заробляють бали, а тим часом компанія отримує можливість відібрати кращих.

Наведемо для прикладу пропонувану методику гейміфікації, яка може бути впроваджена для підвищення мотивації персоналу. Керівництво підприємства може впровадити віртуальну систему досягнень та оцінок із отриманням балів, бейджів або значків за виконання певного завдання, випробування, одночасну реалізацію певних функцій. Такі віртуальні винагороди за певні досягнення не потребують витрати ресурсів компанії, але є стимулом працівникам виконувати роботу краще, здобуваючи визнання, підвищують мотивацію та інтерес колективу. Так, менеджерів, які шукають потенційних контрагентів, можна оцінювати за надання якомога повнішого списку контрагентів, вибір оптимального партнера для співпраці, отримання від нього вигідної комерційної пропозиції, укладання контракту тощо. Менеджер, який виконав завдання швидко та якісно, одержує нагороду. Тобто буде застосована гейміфікація у змагальному контексті, що передбачає конкуренцію. Системний адміністратор може створити електронний рейтинг успішності, щоб визначати показники ефективності діяльності менеджерів – наприклад, кількість укладених контрактів, замовлених товарів, контакти з новими контрагентами, кількість перекладених документів, участь у переговорах, листування з контрагентами, контроль за виконанням зобов’язань за укладеними ЗЕД-договорами. Ці показники будуть оцінюватись під час складання рейтингу успішності менеджерів.

Отже, щоб запобігти демотивації працівників, потрібно сформувати ефективну систему з різних груп методів мотивування. Використання винятково методів матеріального мотивування не дає змоги мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації.

Та систему мотивування персоналу неможливо створити сталою “раз і назавжди”. Її потрібно реалізовувати згідно з принципами *change management* (управління змінами). Зміни спостерігаються у всіх аспектах діяльності організації, зокрема, створення нових або редагування наявних планів компанії, нова ситуація на ринку праці, законодавство, чисельність персоналу, його склад, упровадження нових технологій, системи якості та оцінювання готової продукції тощо. Отже, необхідно постійно відстежувати ефективність системи мотивування персоналу і своєчасно її модернізувати. Для цього керівнику відділу управління персоналом доцільно, зокрема, аналізувати рівень вмотивованості працівників, щоб виявляти та аналізувати потенційні можливості для подальшого гнучкого застосування різних методів мотивації.

Сформувавши “мотиваційну картину” окремого працівника, керівник повинен прийняти відповідне управлінське рішення щодо методів мотивування для підвищення ефективності його робо-

ти. Ці рішення можуть бути пов'язані з матеріальним мотивуванням – виплатою премій, надбавок та доплат, оплатою навчання працівника компанією. Та для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу. Важливий і особистісний підхід до кожного працівника, – потрібно враховувати індивідуальні особливості персоналу, психологічні та ментальні його характеристики.

Визначення рівня вмотивованості працівників та аналіз впливу мотиваційних чинників на ефективність їхньої роботи можна розглянути на основі програмної системи “М.Е.Т.” – Motivation Efficiency Test. Вона розроблена для оцінювання за критеріями вмотивованості працівників та їх вагомості – впливу кожного критерію на рівень ефективності роботи працівника. Чинники поділено на матеріальні, соціальні та психологічні. (Вагомість матеріального чинника найбільша – 0,5, оскільки вибір роботи залежить передусім від рівня оплати праці; вагомість психологічного чинника – 0,3; а соціального – 0,2, оскільки під час економічних криз забезпечення соціальних потреб часто не є першочерговим). Після проходження тестування складають звіт, зокрема, мотиваційні картини кожного працівника, сформовані на основі анкетування щодо впливу мотиваційних чинників на підвищення ефективності діяльності працівників. Далі визначають працівників, мотивацію яких керівник планує удосконалити, тобто прийняти управлінське рішення щодо методів мотивування цих працівників. У даних про працівника відображають: ім'я та прізвище; категорію, у якій вибрано мотиваційну потребу; потребу, яка найбільше мотивує працівника [36]. Ці рішення можуть бути пов'язані і з матеріальним мотивуванням (виплата премій, надбавок та доплат, оплата навчання працівника компанією), так і з описаним вище нематеріальним.

У зв'язку з пандемією ковіду (із 2020 р.) та війною в Україні (із 2022 р.) заходи з підтримки та мотивації працівників задля сталого розвитку підприємств набули особливої важливості. Адже людям завжди складно адаптуватися до змін, не кажучи вже про настільки кардинальні та болючі.

У 2020 р. більшість компаній світу перевели працівників на дистанційну чи змішану форму роботи, змінилися робочі ритми, а вимоги до охорони праці істотно зросли.

Війна зумовила нові регіональні особливості українського ринку праці, вплив кваліфікованих кадрів за кордон, замороження й зменшення розміру середніх заробітних плат у більшості галузей. Разом із тим зберігся і навіть зріс рівень зарплат у фахівців сфери транспорту і логістики, будівництва й збуту. За дослідженнями порталів Rabota.ua і Work.ua, рівень зростання зарплат у 2023 р. може досягти 5–30 % (що, однак, не перевищує рівень інфляції 2022 р. – 30 %). Зокрема, підвищення планують близько 60 % роботодавців. Через війну багато українців зі сходу та півдня вимушено переселилися на захід країни, що призвело до певного перенасичення кадрами цього регіону. На грудень 2022 р. найбільше пропозицій роботи було у Київській, Львівській, Дніпропетровській, Одеській та Івано-Франківській областях. У центрі та на півдні ринок праці на початок 2023 р. відновився на 40 %, а у Львівській області – на 90 % [37].

Повномасштабне вторгнення змусило багатьох працівників українських підприємств виїхати за кордон, переїхати в межах України, покинути місце праці чи перейти на дистанційну/змішану форму роботи. Відповідно, виникли нові додаткові проблеми мотивування, пов'язані із важким моральним станом українців, інстинктом самозбереження та страхом за життя, здоров'я і добробут сім'ї. Натомість багато українців тепер додатково мотивує те, що вони роблять власний внесок у перемогу, наприклад, коли підприємство віддає частину прибутку для ЗСУ, допомагає коштами, товарами/послугами тощо.

За результатами дослідження Американської торговельної палати в Україні та Делойт [38], понад половина опитаних керівників підприємств в Україні (58 %) з початку війни зменшили чисельність працівників, та в 2023 р. лише 17 % організацій планують скорочення. Приблизно чверть респондентів (23 %) переглядали підхід до змінної винагороди у 2022 р., і майже половина (49 %) планують її перегляд у 2023 р. незалежно від перебігу подій. 71 % опитаних надають додаткову допомогу працівникам (матеріальну: медичне страхування (75 %), грошову допомогу (71 %) і покриття витрат на мобільний зв'язок (67 %); нематеріальну: психологічну підтримку (75 %), роботу

за гнучким графіком (71 %), можливість навчання/перекваліфікації (46 %). 42 % опитаних допомагають працівникам у разі перебоїв із електропостачанням).

88 % респондентів зазначили, що більшість їх працівників тепер працюють дистанційно чи в гібридному форматі. Серед ключових викликів такої роботи було виділено труднощі з комунікацією команд (37 %) та ускладнену адаптацію новачків (37 %). Основні ж напрями підвищення ефективності роботи в гібридному режимі передбачають редизайн робочих процесів та підходів (50 %), упровадження відповідних технологій (43 %) та навчання лідерів (37 %).

Ключові виклики щодо управління персоналом в Україні сьогодні: безпека працівників (60 %), забезпечення неперервності робочих процесів (60 %) і психологічний стан працівників (55 %), а проблеми оцінювання ефективності персоналу: нерівномірне робоче навантаження в командах (62 %), встановлення цілей в умовах невизначеності (50 %) та складність адміністрування процесів (44 %). Натомість ключовими HR-пріоритетами на 2023 р. є підтримка та допомога працівникам (50 %), перегляд чисельності/організаційної структури (38 %), управління робочим навантаженням (38 %) і розроблення/адаптація програм підтримки добробуту працівників (38 %) [38].

Г. Жосан і Н. Кириченко [1] вважають, що працівники внаслідок карантину та війни сформували нові зразки поведінки, частина яких можуть стати корисними для компаній, натомість інші небезпечними. Багато працівників набули нових корисних компетенцій: почали швидше освоювати нове, навчилися працювати віддалено і рахувати гроші, вирішувати більше завдань за менший час.

Аналізуючи особливості систем мотивації працівників під час війни, Forbes наводить успішні кейси великих українських компаній. Зокрема, компанія Київстар будує HR-стратегію на зворотному зв'язку з командою, проводить опитування щодо емоційного та фізичного стану працівників, щоб визначити, наскільки ефективними є процеси, як почуваються та чого потребують люди тощо. За його результатами, 97 % працівників вказали, що задоволені програмами фінансової підтримки, 96 % – позитивно оцінили психологічну підтримку, 97 % – задоволені інформаційною підтримкою. “Прийміть”, “Піклуйтеся”, “Підтримуйте”, “Продовжуйте”, “Працюйте”, “Погляньте у майбутнє” – це “6П” від “Київстар” для мотивації під час війни [39, 40].

Компанія SoftServe в умовах війни запустила сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, де зібрано інструкції, плани, рекомендації, та скриньку, куди співробітники надсилають запитання, побудувавши комунікацію, яка є критичною в екстремальних умовах. Під час повітряних тривог або відсутності електроенергії працівники можуть скористатись оплачувані Emergency Leave (термінова відсутність). Для співробітників, які захищають країну, SoftServe запровадила Military Leave (військову відпустку) та Territorial Defense Leave (відпустку для членів територіальної оборони) [40].

Українська гірничодобувна група запровадила нові види премій для працівників. Замість фактичної зарплати зафіксували планову, щоб не створювати ще одного приводу для стресу. Введено додаткові премії: за добровільну роботу під час тривог працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразову премію волонтерам тощо [40].

Тобто українському бізнесу вдається потрохи адаптуватись до сучасних кризових реалій. В такий час системи мотивації повинні бути особливо гнучкими й спрямованими передусім на резилієнтність (психологічну опірність) персоналу. Адже раціональність і ефективність управління персоналом в умовах війни відходить на другий план порівняно з його збереженням/утриманням. Необхідно якомога більше комунікувати з працівниками в безпечній атмосфері, найкраще сам на сам чи в невеликих групах, намагатись почути їх – зрозуміти вербальні й невербальні повідомлення, підбадьорювати, пояснювати мету й зміст їх роботи, а також морально підтримувати.

### Висновки

У сучасних кризових умовах функціонування підприємств ефективність систем мотивації працівників прямо впливає на чисельність висококваліфікованого персоналу, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, якість та вчасність виконання всіх робіт та завдань і, відповідно, загальні результати діяльності. Основна мета ефективного мотивування – максимальна віддача від використання людських ресурсів організації, що сприяє підвищенню продуктивності персоналу та загалом прибутковості підприємства.

Для визначення проблем підвищення мотивації працівників досліджено чинники й причини виникнення демотивації. Показано, що вони можуть бути спричинені неефективною оцінкою потреб і результатів роботи персоналу, недостатнім використанням методів матеріального і морального мотивування. За результатами проведеного опитування визначено такі ключові демотивувальні фактори: несправедлива винагорода, відсутність визнання та сенсу в поставлених завданнях.

Констатовано, що методи управління персоналом на українських підприємствах потребують адаптації досвіду зарубіжних фірм. Зокрема, детально проаналізовано метод гейміфікації, що підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

Для вдосконалення системи мотивації працівників запропоновано методику моніторингу й гейміфікації. Користуючись нею, керівник зможе відстежувати мотиваційні фактори впливу на продуктивність окремого працівника та відділу загалом. В результаті формують мотиваційну картину кожного працівника та визначають задоволені й незадоволені його потреби для створення ефективної системи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації.

Показано, що у зв'язку з пандемією ковіду (із 2020 р.) та війною в Україні (із 2022 р.) проблеми підвищення мотивації працівників особливо загострилися і виникли нові, пов'язані з важким моральним станом українців, інстинктом самозбереження та страхом за життя, здоров'я і добробут сім'ї. Війна спричинила дисбаланс на українському ринку праці, вплив кваліфікованих кадрів за кордон, замороження й зменшення розміру середніх заробітних плат у більшості галузей. Відповідно, ключові виклики щодо управління персоналом в Україні сьогодні: безпека працівників, забезпечення неперервності робочих процесів і психологічний стан працівників, а основні HR-пріоритети: підтримка та допомога працівникам, перегляд чисельності/організаційної структури, управління робочим навантаженням і розроблення/адаптація програм підтримки добробуту працівників. На конкретних прикладах (Київстас, SoftServe, Українська гірничодобувна група) показано, що українському бізнесу вдається адаптовуватись до сучасних кризових реалій, а багато працівників набули нових корисних компетенцій. Відповідно рекомендовано робити системи мотивації особливо гнучкими й спрямованими насамперед на резиліентність (психологічну опірність) персоналу.

Загалом, підтверджено гіпотезу щодо виникнення проблем мотивування працівників українських підприємств та зниження рівня ефективності їхньої роботи внаслідок демотивації, зокрема через наслідки пандемії коронавірусу та військової агресії проти України.

### Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень можуть полягати в аналізованні стану професійного вигорання працівників у сучасних кризових умовах, адаптування методів стрес-менеджменту в управлінні персоналом.

1. Жосан, Г., Кириченко, Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (12), 46–51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

2. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*, 4, 34–38.

3. Яковенко І. В., Петраєв О. О. (2020). Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р., Болгарія: Access Press, 257–262.*



4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 1 (33), 33–42.
5. Сукрушева Г. О. (2022). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 35, 1–5.
6. Petkov, V., Ivanov, I. (2022). Personnel management in modern context. *Entrepreneurship, Economy and Law*, 5, 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.5.10>.
7. Mani, S. & Mishra, M. (2020), “Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis”, *Strategic HR Review*, 19(4), 171–175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>.
8. González-Tejero, C.B., Ulrich, K., & Carrilero, A. (2022). The entrepreneurial motivation, Covid-19, and the new normal. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 205–217. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100212>.
9. Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749–767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>.
10. Al-Shammari, E. T. (2021). Investigation of Factors Affecting Employee Satisfaction of IT Sector. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(2). <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2021.0120233>.
11. Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Bertulfo, D. J., & Manaois, J. O. (2021). Work-life balance crafting during COVID-19: exploring strategies of telecommuting employees in the Philippines. *Community, Work & Family*, 25(1), 112–131. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1956880>.
12. Delany, K. (2021). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? Human Resource Development International. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>.
13. Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, ahead-of(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2020-4657>.
14. Dhanesh, G. S., & Picherit-Duthler, G. (2021). Remote internal crisis communication (RICC) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 292–313. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2021.2011286>.
15. Di, D. (2021). Surviving is Succeeding: How Tech Workers Handle Job Insecurity During COVID-19. *American Behavioral Scientist*. <https://doi.org/10.1177/00027642211052958>.
16. Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & Molen, H. T. (2021). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees’ agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436–460. <https://doi.org/10.1111/apps.12327>.
17. European commission. (2021, April 8). How the pandemic might affect the world of work in 2021. Retrieved from [https://ec.europa.eu/eures/public/how-pandemic-might-affect-world-work-2021-2021-04-08\\_en](https://ec.europa.eu/eures/public/how-pandemic-might-affect-world-work-2021-2021-04-08_en).
18. Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*, 46(s1), S44–S54. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-026>.
19. Gorokhova, A. E., Eskerkhanova, L. T., & Shishkin, A. N. (2021). The effect of remote work on the successful development of engineering company. *Nexo Revista Científica*, 34(06), 1720–1729. <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i06.13135>.
20. Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>.
21. Khan, A. N. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120968>.
22. Lonska, J., Mietule, I., Litavniece, L., Arbidane, I., Vanadzins, I., Matisane, L., & Paegle, L. (2021). Work-Life Balance of the Employed Population During the Emergency Situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682459>.
23. Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Employees’ dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/md-09-2020-1256>.
24. Shipman, K., Burrell, D. N., & Huff Mac Pherson, A. (2021). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2021-2685>.

25. Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>.

26. Sudershanaa, S., Satpathy, I., & Patnaik, B. C. M. (2021). Impact of COVID-19 on employees' engagement and burnout: The case of IT companies. *Eurasian Chemical Communications*. <https://doi.org/10.22034/ecs.2021.266208.1117>.

27. van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Understanding stressor-strain relationships during the COVID-19 pandemic: the role of social support, adjustment to remote work, and work-life conflict. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1038–1059. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.50>.

28. Когут І. (2022). Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*, 40.

29. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофа Г. Я. (2022). Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд*, 2 (57), 171–186.

30. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2 (8), 88–93.

31. Василик, Н. (2022). Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка*, 2, 1–9.

32. Смірнова К. В., Чабанюк А. С. (2021). Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 32, 155–163.

33. Галунець Н. І., Палигач Я. А. (2014). Формування ефективного мотиваційного механізму працівників аграрних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 9–1, 132–135.

34. Гейміфікація для мотивації: коли місія здійснена. *Indigo*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/geymifikaciya-dlya-motivacii-kogda-missiya-vypolni>.

35. Zoe E. (2018). The 2018 Gamification At Work Survey. *Talentlms*. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>.

36. Співак І. Я., Крепич С. Я. (2020). Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*, 3, 22–29.

37. Децик О., Алексеев В. (2023). Знайти роботу. Як змінився ринок праці через війну і чого очікувати цього року. *lb.ua*. URL: [https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132\\_znayti\\_robotu\\_yak\\_zminivsia\\_rinok.html](https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132_znayti_robotu_yak_zminivsia_rinok.html).

38. Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. *biz.nv*. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-personalom-novini-ukrajini-50292636.html>.

39. Кузнецов В. (2022). Новий формат. Як підтримувати співробітників під час війни. *Dsnews.ua*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivrobotnikiv-pid-chas-viyni-10082022-464114>.

40. Міроненко Т. (2022). HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>.

1. Zhosan, H., Kyrychenko, N. (2022). Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, (12), 46–51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

2. Kustrich L.O., Kustrich V. I. (2022). Innovatsii v systemi upravlinnia personalom [Innovations in the personnel management system]. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 34–38.

3. Iakovenko I.V., Petriaiev O.O. (2020). Innovatsiini metody upravlinnia personalom pidpriemstva [Innovative methods of enterprise personnel management]. *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi*: zb. nauk. prats za materialamy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Velyko-Tyrnovo, 20 bereznia 2020 r., Bolhariia: Access Press, 257–262.

4. Volianska-Savchuk L.V., Matsyshyna M.V. (2019). Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnologii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh [Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1 (33), 33–42.

5. Sukrusheva H.O. (2022). Adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu modelei motyvatsii yak efektyvnoho instrumentu upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Adaptation of foreign experience of motivation models as an effective tool for managing the organization's personnel in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 35, 1–5.
6. Petkov, V., Ivanov, I. (2022). Personnel management in modern context. *Entrepreneurship, Economy and Law*, 5, 64–68, doi: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.5.10>.
7. Mani, S. and Mishra, M. (2020), “Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis”, *Strategic HR Review*, 19(4), 171–175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>.
8. González-Tejero, C.B., Ulrich, K., & Carrilero, A. (2022). The entrepreneurial motivation, Covid-19, and the new normal. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 205–217. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100212>.
9. Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2020). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749–767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>.
10. Al-Shammari, E. T. (2021). Investigation of Factors Affecting Employee Satisfaction of IT Sector. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(2). <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2021.0120233>.
11. Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Bertulfo, D. J., & Manaois, J. O. (2021). Work-life balance crafting during COVID-19: exploring strategies of telecommuting employees in the Philippines. *Community, Work & Family*, 25(1), 112–131. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1956880>.
12. Delany, K. (2021). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>.
13. Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, ahead-of(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2020-4657>.
14. Dhanesh, G. S., & Picherit-Duthler, G. (2021). Remote internal crisis communication (RICC) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 292–313. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2021.2011286>.
15. Di, D. (2021). Surviving is Succeeding: How Tech Workers Handle Job Insecurity During COVID-19. *American Behavioral Scientist*. <https://doi.org/10.1177/00027642211052958>.
16. Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & Molen, H. T. (2021). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees’ agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436–460. <https://doi.org/10.1111/apps.12327>.
17. European commission. (2021, April 8). How the pandemic might affect the world of work in 2021. Retrieved April 26, 2022, from [https://ec.europa.eu/eures/public/how-pandemic-might-affect-world-work-2021-2021-04-08\\_en](https://ec.europa.eu/eures/public/how-pandemic-might-affect-world-work-2021-2021-04-08_en).
18. Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*, 46(s1), S44–S54. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-026>.
19. Gorokhova, A. E., Eskerkhanova, L. T., & Shishkin, A. N. (2021). The effect of remote work on the successful development of engineering company. *Nexo Revista Científica*, 34(06), 1720–1729. <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i06.13135>.
20. Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>.
21. Khan, A. N. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120968>.
22. Lonska, J., Mietule, I., Litavniece, L., Arbidane, I., Vanadzins, I., Matisane, L., & Paegle, L. (2021). Work-Life Balance of the Employed Population During the Emergency Situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682459>.
23. Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Employees’ dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/md-09-2020-1256>.

24. Shipman, K., Burrell, D. N., & Huff Mac Pherson, A. (2021). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2021-2685>.
25. Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>.
26. Sudershanaa, S., Satpathy, I., & Patnaik, B. C. M. (2021). Impact of COVID-19 on employees' engagement and burnout: The case of IT companies. *Eurasian Chemical Communications*. <https://doi.org/10.22034/ecc.2021.266208.1117>.
27. van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Understanding stressor-strain relationships during the COVID-19 pandemic: the role of social support, adjustment to remote work, and work-life conflict. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1038–1059. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.50>.
28. Kohut I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yaki vplyvaiut na komandy v innovatsiinykh proiektakh pid chas kryzy ta viiny [Analysis of motivational factors affecting teams in innovation projects during crisis and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40.
29. Momot V.Ie., Lytvynenko O.M., Mytrofa H.Ia. (2022). zmina priorytetiv u motyvatsii personalu v kryzovyi ta pislukryzovyi periody [Change of priorities in personnel motivation in crisis and post-crisis periods]. *Akademichnyi ohliad*, 2 (57), 171–186.
30. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2 (8), 88–93.
31. Vasylyk, N. (2022). Vprovadzhennia ta rozvytok stres-menedzhmentu v orhanizatsii [Implementation and development of stress management in the organization]. *Efektivna ekonomika*, 2, 1–9.
32. Smirnova K. V., Chabaniuk A. S. (2021). Prychyny, naslidky ta sposoby podolannia demotyvatsii personalu v suchasnykh umovakh [Causes, consequences and methods of overcoming demotivation of personnel in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 32, 155–163.
33. Halunets N. I., Palyhach Ya. A. (2014). Formuvannia efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu pratsivnykiv ahrarnykh pidpriemstv u sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Formation of an effective motivational mechanism for employees of agricultural enterprises in the field of foreign economic activity]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 9-1, 132–135.
34. Heimifikatsiia dlia motyvatsii: koly misiia zdiisnenna [Gamification for motivation: when the mission is feasible]. *Indigo*. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/geymifikaciya-dlya-motivacii-kogda-missiya-vypolni>.
35. Zoe E. (2018). The 2018 Gamification At Work Survey. *Talentlms*. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>.
36. Spivak I. Y., Krepynch S. Y. (2020). Otsiniuvannia rivnia vplyvu motyvatsii pratsi na efektyvnist diialnosti [Assessment of the level of influence of work motivation on activity efficiency]. *Informatsiini tekhnologii ta kompiuterna inzheneriia*, 3, 22–29.
37. Detsyk O., Alieksieiev V. (2023). Znaity robotu. Yak zminyvsia rynek pratsi cherez viinu i choho ochikuvaty tsoho roku [To find a job. How the labor market has changed because of the war and what to expect this year]. *lb.ua*. URL: [https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132\\_znayti\\_robotu\\_yak\\_zminivsvya\\_rinok.html](https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132_znayti_robotu_yak_zminivsvya_rinok.html).
38. Choho ochikuie biznes u 2023. Holovni vyklyky roku u sferi upravlinnia personalom [What business expects in 2023. The main challenges of the year in the field of personnel management]. *biz.nv*. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-viklyki-roku-u-sferi-upravlinnya-personalom-novini-ukrajini-50292636.html>.
39. Kuznietsov V. (2022). Novyi format. Yak pidtrymuvaty spivrobotnykiv pid chas viiny [New format. How to support employees during wartime]. *Dsnews.ua*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivrobotnikiv-pid-chas-viyni-10082022-464114>.
40. Mironenko T. (2022). HR pid chas viiny. Yak pidtrymuvaty ta spriamovuvaty tysiachi spivrobotnykiv pid chas kryzy. Keisy trokh velykykh ukrainykykh kompanii [HR during the war. How to support and guide thousands of employees during a crisis. Cases of three large Ukrainian companies]. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-kryzi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>.

**N. I. Horbal<sup>1</sup>, K. Y. Melnychuk<sup>2</sup>**

Lviv Polytechnic National University,  
Department of Foreign Trade and Customs,  
<sup>1</sup> natalia.i.horbal@lpnu.ua,  
<sup>2</sup> karolina.melnichuk.mflz.2018@lpnu.ua

## **INCREASING MOTIVATION OF EMPLOYEES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS**

© Horbal N. I., Melnychuk K. Y., 2023

**Purpose.** Effective personnel management is one of the most important tasks of a modern enterprise. In recent years, methods of motivation in the world have undergone significant changes due to the impact of the covid pandemic and military aggression against Ukraine. Many companies were not prepared for the need to suddenly change approaches to personnel management due to new realities. The purpose of the study is to analyze the problems of increasing employee motivation and measures to solve them in conditions of pandemic and military invasion into Ukraine.

**Design/methodology/approach.** The study tested the hypothesis regarding the emergence of problems motivating employees of Ukrainian enterprises and a decrease in the level of their work efficiency due to demotivation, in particular due to the consequences of the coronavirus pandemic and military aggression against Ukraine. The results of our own survey of Lviv employees, as well as successful examples of motivating employees in the world and in Ukraine, in particular in the conditions of a pandemic and military invasion, from open sources of information are presented.

The following research methods are used: analysis, synthesis, generalization, analogy, comparison, systematization, graphical methods of data display.

**Findings.** The factors and causes of demotivation were investigated. According to the results of our survey, the following most important demotivating factors were determined: unfair remuneration, lack of recognition and lack of meaning in the assigned tasks.

The gamification method, which increases the employee's professional self-esteem, job satisfaction, a sense of the importance of the work performed, success, and creates a desire to work harder and better, is analyzed in detail. To improve the employee motivation system, a monitoring and gamification technique was proposed. With the help of it it is possible to monitor the motivational factors influencing the productivity of an individual employee and the department as a whole. As a result, the motivational picture of each employee is formed and his satisfied and unsatisfied needs are determined in order to create an effective system of both material and non-material motivation.

It is shown that in connection with the Covid pandemic (since 2020) and the war in Ukraine (since 2022), existing problems of increasing employee motivation became particularly acute and new ones emerged. The war led to new regional features of the Ukrainian labor market, the outflow of qualified personnel abroad, the freezing and reduction of average wages in most industries. At the same time, concrete examples showed that Ukrainian business is able to adapt to modern crisis realities and many employees even acquired new useful competencies. Accordingly, it is recommended to make the motivation systems particularly flexible and aimed primarily at the resilience (psychological resistance) of the staff: communicate with employees as much as possible in a safe atmosphere, try to hear them – understand verbal and non-verbal messages, encourage and explain the purpose and content of their work.

**Practical implications.** The hypothesis regarding the emergence of problems motivating employees of Ukrainian enterprises and a decrease in the level of their work efficiency due to demotivation, in particular due to the consequences of the coronavirus pandemic and military aggression against Ukraine, was confirmed.

**Originality/value.** According to the results of the survey, the following most important demotivating factors were determined: unfair remuneration, lack of recognition and lack of meaning in the assigned tasks. The negative impact of the coronavirus pandemic and military aggression against Ukraine on the motivation of employees is analyzed, and recommendations and successful cases for overcoming it are given.

**Key words:** personnel management; motive; motivation; demotivation; gamification; coronavirus pandemic; military invasion.

**Paper type:** research paper.