

Вікторія ГОЛІКОВА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Тамара ПОПОВИЧ, канд. екон. наук,

доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасні реалії, в рамках яких функціонують вітчизняні організації, обумовлюють необхідність вироблення нових підходів до підвищення ефективності управління персоналом, де питання мотивації персоналу, як ключової функції такого управління, відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільності її діяльності та формуванні конкурентних переваг.

Особливої гостроти проблема управління мотивацією персоналу набуває в умовах криз, які мають комплексний характер і багатовимірний вплив. Для України ці умови є не лише економічними, але й глибоко соціальними та безпековими. Наслідки повномасштабного вторгнення РФ в Україну спричинили суттєві трансформації у функціонуванні вітчизняних організацій всіх сфер діяльності: скорочення ринків збуту, зміну структури зайнятості та підвищення рівня психологічного навантаження на працівників. Додатковими чинниками нестабільності виступають інфляційні процеси, економічна нестабільність, трудова міграція, а також, власне, зміни у пріоритетах працівників щодо безпеки та умов праці.

У таких умовах традиційні підходи до мотивації персоналу втрачають свою ефективність, оскільки не враховують змін у потребах, цінностях і поведінкових реакціях працівників. За висновками дослідників [1-5], у кризових умовах особливого значення набуває забезпечення матеріальної стабільності персоналу, підтримання відкритої комунікації, формування психологічної безпеки та збереження довіри до керівництва. За

таких обставин мотивація персоналу повинна бути спрямована не лише на підвищення продуктивності праці, але й на підтримку стійкості, адаптивності та залученості працівників.

Ефективна антикризова модель управління мотивацією передбачає комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження гнучких форм організації праці, збереження робочих місць, залучення працівників до процесу прийняття рішень, а також підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід сприяє підвищенню рівня організаційної лояльності, зниженню соціальної напруги та посиленню готовності персоналу до спільного подолання кризових викликів

Серед основних складових мотивації персоналу в умовах кризового стану доцільно виокремити такі (рис. 1).

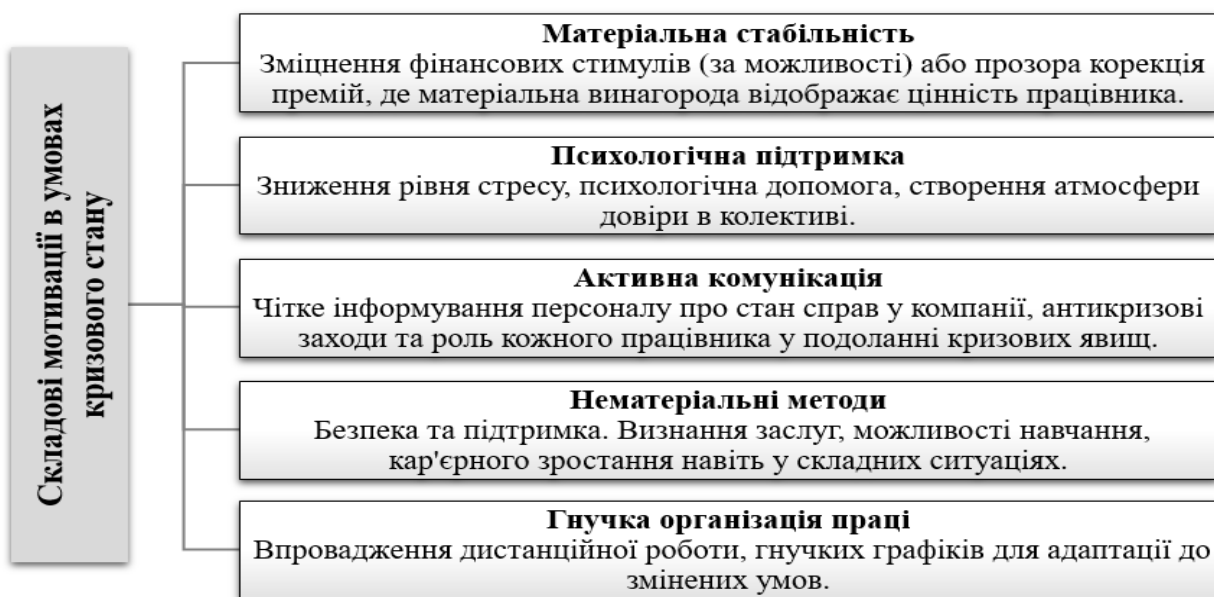


Рис.1. Складові мотивації в умовах кризового стану та зовнішніх викликів

Першочергового значення набуває матеріальна стабільність, оскільки в період економічної нестабільності для працівників особливо важливими стають гарантії зайнятості та стабільність доходів. Навіть за обмежених фінансових можливостей організації важливо забезпечити прозорість у питаннях оплати праці, обґрунтованість коригування преміальних виплат та справедливий

розподіл винагород. Матеріальне стимулювання повинно демонструвати цінність працівника для організації та підтримувати його впевненість у майбутньому.

Важливою складовою є, також, психологічна підтримка персоналу. Кризові явища супроводжуються підвищеним рівнем тривожності, професійного стресу та емоційного виснаження працівників. У зв'язку з цим керівництво повинно приділяти увагу створенню атмосфери довіри, підтримки та психологічної безпеки. Важливими заходами у цьому контексті є впровадження програм психологічної допомоги, розвиток емоційної компетентності керівників, попередження професійного вигорання та забезпечення конструктивної взаємодії в колективі.

Суттєвого значення набуває також гнучка організація праці, яка дозволяє адаптувати діяльність персоналу до нестабільних умов функціонування організації. Такими інструментами можуть стати дистанційна форма роботи, гнучкі графіки, перерозподіл функціональних обов'язків, тимчасова зміна режимів праці та використання цифрових технологій управління. Гнучкість організації праці сприяє підтриманню працездатності персоналу та підвищує його адаптивність до змін.

В умовах невизначеності суттєво підвищується значення прозорості та дієвої комунікації з боку керівництва, оскільки працівники потребують своєчасного інформування про стан організації, перспективи її діяльності, заплановані антикризові заходи та роль кожного працівника у процесі подолання кризових явищ. Відкритість комунікації сприяє формуванню довіри до керівництва, знижує рівень соціальної напруги, а також підвищує залученість персоналу.

Особливої актуальності в кризових умовах набувають нематеріальні методи мотивації, значення яких часто зростає навіть більше, ніж матеріальних стимулів. Ними стає визнання керівництвом професійних досягнень працівників, підтримка їх професійного розвитку, можливості навчання та кар'єрного зростання, розширення автономії в роботі, участь у прийнятті управлінських рішень та підтримання корпоративної культури.

Нематеріальна мотивація дозволяє працівникам відчувати власну значущість і причетність до діяльності організації навіть у складних соціально-економічних умовах.

Водночас кризові явища потребують індивідуалізованого підходу до управління персоналом, оскільки різні категорії працівників по-різному реагують на стресові фактори та організаційні зміни. У зв'язку з цим антикризова програма управління мотивацією повинна оперативно розроблятися та коригуватися відповідно до поточних викликів, результатів оцінювання кадрового потенціалу, рівня залученості персоналу та ефективності застосованих мотиваційних заходів. Це дозволяє забезпечити не лише стабільність функціонування організації, але й збереження її людського потенціалу як ключового стратегічного ресурсу.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіур М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_24
2. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71
3. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171–186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
4. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
5. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.