

МОТИВАЦІЯ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ: АНАЛІЗ, РИЗИКИ, ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

©2021 ПОПЛАВСЬКА О. М., КОНОНЕНКО Т. С.

УДК 331.1
JEL: J08; M50; M59

Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення

У статті досліджено стан мотивації та рівень задоволеності працівників (на прикладі працюючих студентів і викладачів вищого навчального закладу освіти) в умовах пандемії та представлено найбільш значущі інструменти їх посилення. Зокрема, автори, ґрунтуючись на результатах соціологічного дослідження, визначили, що в умовах пандемії змінилися цінності працівників, що зумовило потребу посилити ті інструменти мотивації, які забезпечують безпечні умови праці, сприяють зниженню «токсичності середовища» та забезпечують гідний рівень оплати праці. При дослідженні рівня задоволеності та вмотивованості працівників були систематизовані та виокремлені такі ризики мотивації та зниження задоволеності працівників від роботи для компанії: операційні, брендові (іміджеві), продуктивності, а також благополуччя. Увівши поняття «мотиваційний портфель», під яким автори розуміють сукупність інструментів, заходів, які забезпечують внутрішню та зовнішню мотивацію працівників, було сформульовано рекомендації для посилення ефективності мотивації та підвищення рівня задоволеності персоналу, а саме: 1) гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних компонентів мотивації; 2) урахування ціннісного профілю працівників; 3) поєднання й узгодження цілей (завдань) працівника та компанії; 4) посилення соціальної складової мотивації (покращення соціального пакета, задіяння нематеріальних мотивів, як то управління робочим часом, організація праці, забезпечення гідних безпечних умов праці, визнання результатів праці та її цінності для суспільства).

Ключові слова: мотивація персоналу, винагорода за працю, задоволеність працівників, мотиваційний портфель, ризики мотивації та зниження задоволеності, ефективність мотивації.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Поплавська Оксана Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: oksanadom@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1912156/oksanapoplavska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217384325>

Кононенко Тетяна Сергіївна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: kononenkotetana@gmail.com

UDC 331.1
JEL: J08; M50; M59

Poplavsk O. M., Kononenko T. S. Motivation and Satisfaction of Employees: Analysis, Risks, Ways of Improvement

The article examines the state of motivation and the level of satisfaction of employees (on the example of working students and teachers of higher education institutions) in the pandemic and presents the most significant instruments for their strengthening. In particular, the authors, based on the results of a sociological study, define that in the context of the pandemic, the values of employees have changed, which causes the need to strengthen the motivation instruments that provide safe working conditions, help reduce the «toxicity of the environment» and provide a decent level of remuneration. Researching the level of satisfaction and motivation of employees, the following risks of motivation and decrease in employee satisfaction from work for the company are systematized and distinguished: operational, brand (image), productivity, and also well-being. By introducing the concept of «motivational portfolio», by which the authors understand the set of instruments, measures that provide internal and external motivation of employees; the following recommendations are formed to strengthen the efficiency of motivation and increase the level of staff satisfaction: 1) harmonious combination of material and intangible components of motivation; 2) taking into account the value profile of employees; 3) combining and coordinating the goals (tasks) of the employee and the company; 4) strengthening the social component of motivation (improving the social package, involving intangible motives, such as working hours management, labor organization, ensuring decent safe working conditions, recognizing the results of work and its value for society).

Keywords: motivation of staff, remuneration, satisfaction of employees, motivational portfolio, risks of motivation and reduced satisfaction, efficiency of motivation.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

Poplavsk Oksana M. – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: oksanadom@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1912156/oksanapoplavska/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217384325>

Kononenko Tetiana S. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: kononenkotetana@gmail.com

Будь-яка організація, що створена й функціонує на ринку, орієнтована на подальший розвиток. Але сама організація (як економічна структура) може розвиватися лише тоді, коли її менеджмент удосконалюється, а персонал ефективно й інноваційно реалізує цілі компанії відповідно до потреб ринку. Отже, від того, наскільки ефективно працюватиме персонал, залежить результативність компанії. Водночас ефективність роботи персоналу сама по собі не гарантує розвиток компанії; важливо, аби цілі компанії відповідали цілям працівників, аби була сформована певна «одновекторність» їхнього руху, тобто коректна модель мотивації. При цьому зворотним боком мотивації є задоволеність роботою та залученість працівників у виробничі процеси.

Оцінюючи наслідки, що зумовлені пандемією COVID-19 та досліджуючи зміни, які відбуваються в організації трудових процесів, очевидним стає потреба перегляду підходів, інструментарію мотивації працівників, адже почастішали випадки депресій, мотиваційного вигорання (цьому часто передують відсутність задоволеності працею, роботою в компанії). Зокрема, дослідження, що провели у Великій Британії, демонструють високий рівень демотивованості, особливо молоді: 44% співробітників у віці до 35 років засвідчили про відсутність мотивації на роботі через карантинні обмеження [2]. Крім того, європейські дослідники відзначають, що в переважній більшості працівників змінилися акценти (ціннісні орієнтири) в мотивації. Тому наразі традиційні методи часто не спрацьовують. Як зазначають фахівці Інституту економіки праці, більше половини опитуваних вказують на те, що для них з початку кризи COVID-19 більшої ваги набувають такі мотиватори, як умови праці, баланс між роботою та життям [5].

Зауважимо, що в науковому колі проблемами мотивації займаються багато дослідників, серед яких відзначимо Колота А. М., Цимбалюк С. О. [8; 10; 11], які систематизували та максимально адаптували зарубіжний досвід мотивації персоналу, зосереджуючись переважно на способах ефективної матеріальної мотивації. Разом із тим, теорії мотивації розвиваються, оновлюються, і сьогодні найпоширенішим підходом до формування ефективної моделі мотивації є урахування вікових особливостей працівників [4; 7; 9; 12]. Деякі автори пропонують розглядати мотивацію через призму механізму її реалізації, тому виділяють зовнішню та внутрішню мотивацію [3]. Поширеною є також практика впровадження синергетичної моделі мотивації, яка ґрунтується на комбінуванні як внутрішніх, так і зовнішніх мотиваторів задля досягнення позитивного результату [1]. Водночас розроблені теорії та практики потребують нового осмислення в умовах нової соціоекономічної реальності й адаптації до викликів сьогодення.

Метою статті є дослідження мотивації та рівня задоволеності працівників в умовах пандемії та пред-

ставлення найбільш значущих інструментів їх посилення.

Задля досягнення мети автори використали методи соціологічного опитування, що дозволило виявити доміанти матеріальної та нематеріальної мотивації, оцінити рівень задоволеності працею; аналізу та синтезу, результатом яких стала систематизація причин та наслідків незадовільної мотивації та невдоволеності. Для забезпечення об'єктивності та неупередженості відповідей респондентів усі опитування проводилися анонімно. Референтність результатів зумовлена достатньою вибіркою (дослідження проводилося серед працюючої частини студентів і викладачів університету) та дотриманням загальних правил проведення таких досліджень. Розуміючи ефективність мотивації працівників як управлінський процес, автори вважають зв'язок між задоволеністю працею та мотивацією важливою й обов'язковою ознакою якісного управлінського процесу, а за характером такий зв'язок має бути прямим. Звернімо увагу, що авторами було вирішено використати методику «Інтегральна шкала задоволеності професійною діяльністю» та короткий авторський опитувальник, який спрямований на дослідження мотивації співробітників матеріальними та нематеріальними стимулами.

Таким чином, першим кроком оцінювання мотивації було виявлення рівня задоволеності працею (рис. 1).

Аналіз отриманих результатів засвідчив таке:

1. За шкалою «Зацікавленість змістом праці» отримано лише 10% високих результатів, 82% середніх результатів і 8% з низькими результатами. Такі дані говорять про помірну зацікавленість змістом власної роботи. А це дає поле для роздумів щодо модифікації підходів нематеріальної мотивації, зокрема змінюючи графіки роботи.
2. За шкалою «Задоволеність досягненнями в роботі» було 42% високих результатів, 44% середніх результатів і 14% низьких результатів. Значний відсоток середніх результатів може бути наслідком двох причин: 1. Недостатня позитивна оцінка з боку керівництва та колег. 2. Високий рівень вимогливості до себе та самокритичність, перфекціонізм як психологічні особливості співробітників.
3. За шкалою «Задоволеність відносинами з колегами» було 60% високих результатів та по 20% середніх і низьких результатів. Таке може бути однією з причин задоволеності респондентів своєю роботою, а тому керівництву необхідно звернути увагу на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, утримання безконфліктних і стабільно позитивних відносин, адже чудовий колектив може служити потужною нематеріальною мотивацією.



Рис. 1. Рівень задоволеності працею по основним компонентам

Джерело: авторська розробка.

4. За шкалою «Задоволеність відносин з керівництвом» було 54% високих результатів, 42% середніх результатів і 4% низьких результатів, що доводить і посилює попередній висновок про вагу відносин в колективі, у т. ч. з керівництвом; тобто ефективні комунікації «керівник – підлеглий» є ще одним з інструментів нематеріальної мотивації співробітників.
5. За шкалою «Рівень концентрації зусиль у професійній діяльності» було 6% високих результатів, 78% середніх результатів та 16% низьких результатів. Такі дані свідчать про недостатню мотивацію співробітників до досягнень саме в цій компанії. Причин тому може бути багато, адже це може бути пов'язано з матеріальною чи нематеріальною мотивацією, ставленням до компанії, тощо.
6. За шкалою «Надання переваги змісту виконуваної роботи, а ні високій заробітній платі» було 2% високих результатів, 64% середніх результатів і 34% низьких результатів. Таким чином, маємо констатувати, що існує висока зацікавленість у матеріальній мотивації співробітників, але необхідно зберегти баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією. Разом із тим, такі дані можуть говорити про низький рівень зацікавленості змістом своєї праці.
7. За шкалою «Задоволеність умовами праці» було 68% високих результатів, 26% середніх результатів і 6% низьких результатів. Це говорить про те, що більшість респондентів задо-

волена умовами праці, тому поліпшення умов праці може бути не надто сильним видом нематеріальної мотивації для більшості співробітників;

8. За шкалою «Професійна відповідальність» було 22% високих результатів, 44% середніх результатів та 34% низьких результатів. Такі результати можуть вказувати на те, що середні та низькі результати можуть мати не мотивовані співробітники, ті які ще не відчувають своєї приналежності до компанії чи працюють короткий проміжок часу, тому в них ще немає відчуття відповідальності за власні дії.
9. За шкалою «Загальна задоволеність працею» було 32% високих результатів, 66% середніх результатів і 2% низьких результатів. Дані результати вказують на те, що існує нагальна потреба покращувати мотивацією та посилювати задоволеність працею для отримання більш високих результатів.

Оцінювання рівня мотивації працівників здійснено за двома основними складовими: матеріальна та нематеріальна компоненти. При цьому особливу увагу приділено чиннику умов праці, зокрема темпу та навантаженню на роботі, адже співробітники, котрі невдоволені організацією праці, будуть демонструвати своє незадоволення оточуючим. Отже, сама компанія буде втрачати довіру клієнтів, а її бренд як роботодавця знеціниться. Як наслідок, – зниження якості виконуваної роботи. Також варто звернути увагу на сучасні тренди в мотивації, напри-

клад формування балансу «робота – життя». Такий підхід є вкрай актуальним в умовах пандемії. Адже працівники, які не цілком задоволені працею, а отже, в них низька мотивація, частіше хворіють, знаходяться у стресових ситуаціях. Очевидним є те, що хвороби, пов'язані зі стресом, посилюють ризики мотиваційного вигорання.

Як зазначають дослідники, з немотивованими працівниками у стані стресу частіше стаються нещасні випадки на виробництві під час використання механізмів та інших небезпечних інструментів. Стрес на роботі та інші психосоціальні фактори визнані в усьому світі головною проблемою для здоров'я працівників та здоров'я організації [6].

Аналіз отриманих результатів щодо матеріальної мотивації та інтенсивності праці дозволив зробити такі висновки щодо характеру праці опитуваних:

- ✦ 46% респондентів іноді втомлюються на роботі, що може свідчити про порушення балансу між відпочинком і роботою або про середній рівень психологічного задоволення від роботи. 38% опитуваних втомлюються сильно, але повільно, що може говорити про їх відданість роботі чи невміння правильно розподіляти власні ресурси протягом тривалого часу, уникаючи неприємних наслідків – втоми, перенавантаження, емоційного вигорання;
- ✦ 34% респондентів характеризують власну роботу як ту, що має середній темп. 32% респондентів вказують на швидкий і передбачуваний характер роботи, що може характеризувати певний рівень адаптації до даної праці та конкретний рівень активності, який необхідний для такої діяльності. 24% опитуваних мають швидкий і непередбачуваний характер праці, що може досить сильно впливати на рівень емоційного вигорання, стресу та загальний психологічний стан особистості;
- ✦ 60% опитуваних стверджують, що оплата їх праці відповідає зусиллям, які людина вкладає у роботу. 34 відсотки респондентів стверджують, що оплата праці не до кінця відповідає зусиллям, які були вкладені під час роботи. 6 відсотків говорять, що вкладені зусилля зовсім не відповідають отриманій оплаті. Такі результати доводять, що задоволеність працею та її оплатою в більшості випадків є достатньою, але зберігається ризик невідповідності оцінки праці (тобто порушується логіка «затрати «праці – винагорода», що є «зоною» відповідальності менеджменту, правильності вибудованих моделей, підходів оцінювання, винагорода за працю).
- ✦ 44% опитуваних задоволені власним графіком роботи, що дає підстави стверджувати про

необхідність перегляду підходів до управління робочим часом, оптимізації трудових процесів, тощо. А це все є інструментарієм нематеріальної мотивації. 32% опитуваних хотіли би зробити власний графік більш гнучким, а 24% хотіли би скорити власний робочий день, такі результати можуть говорити про зміну робочого графіка як додаткову мотивацію співробітників.

Підсумовуючи відповіді, було відзначено, що рівень задоволеності матеріальною мотивацією коливається в межах 62–80%, що є достатнім. Дані про рівень задоволеності інструментами (видом) матеріальної мотивації працівників наведено в *табл. 1*.

Результати, наведені в *табл. 1*, ілюструють такі особливості сприйняття матеріальної мотивації співробітниками:

1. Виплата премії мотивує більшість співробітників, тому це можна використовувати як основну матеріальну мотивацію.
2. Бонусна оплата праці мотивує більшість, але 20% ставляться до даного виду матеріальної мотивації нейтрально. Тому такий інструмент мотивації краще використовувати, коли це дійсно буде необхідно (наприклад, для продавців-консультантів, касирів тощо), адже тоді це буде дійсно стимулювати для більш ефективної роботи.
3. Надбавки та доплати мотивують більшість співробітників, що в сукупності з преміюванням сприятиме посиленню зацікавленості в результатах праці, ефективності матеріальної мотивації. Остання має ґрунтуватися на важливих цільових показниках, яких необхідно досягти чи підтримувати рівень їх досягнення на відповідному рівні. Такий підхід дозволить підтримувати інтерес співробітників до ефективної праці.
4. Страхування, у т. ч. медичне, як оплата страхового полісу, мотивує трохи більше половини респондентів. Це не свідчить про низьку потребу в такому інструментарії, тому що багато чого залежить від характеру праці та необхідності даного полісу (в даному випадку також важливо зіставити результати з мотиваційним профілем працівників).

Аналіз задоволеності співробітників нематеріальною мотивацією проілюстровано в *табл. 2*.

Дані *табл. 2* ілюструють такі особливості сприйняття нематеріальної мотивації співробітниками:

1. Більшість співробітників мотивовані можливістю кар'єрного зростання, що свідчить про їхнє прагнення до розвитку в компанії. Особливо дана мотивація може посилюватися політикою компанії, що на більш високі посади

Задоволеність працівників матеріальною мотивацією

Інструментарій матеріальної мотивації	Відповіді респондентів, яких мотивує певний вид матеріальної мотивації, % до загальної кількості відповідей				
	Не мотивує зовсім	Погано мотивує	Все одно	Мотивує	Сильно мотивує
Бонусна оплата	2	2	20	40	36
Преміювання	2	4	14	40	40
Надбавки та доплати	0	2	16	46	36
Страховання (медичне, життя)	2	8	28	40	22

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Рівень задоволеності працівників нематеріальною мотивацією

Вид нематеріальної мотивації	Відповіді респондентів, яких мотивує певний вид нематеріальної мотивації, % до загальної кількості відповідей				
	Не мотивує зовсім	Погано мотивує	Все одно	Мотивує	Сильно мотивує
Можливість кар'єрного зростання	0	4	16	44	36
Навчання за рахунок компанії	4	8	24	30	34
Отримання нового досвіду	0	8	26	30	40
Покращення умов праці	0	6	16	36	42
Соціальний пакет	4	6	48	20	22
Створення більш гнучкого графіка роботи	0	2	16	36	46
Залучення до управління	0	2	18	36	44

Джерело: авторська розробка.

- кандидати будуть відбиратися в першу чергу серед кадрового резерву самої компанії, тим самим показуючи важливість співробітників.
- Більше 20% співробітників нейтрально ставляться до навчання за рахунок компанії, у той час, як більше половини будуть мотивовані отримати нові знання. Тут є важливим уточненням, аби дане навчання не дублювало вже наявні знання співробітника та можна було практично застосувати нові знання, уміння та навички. Також потрібно звернути увагу, аби дане навчання не заважало роботі, адже тоді воно буде лише забирати сили та не приносити задоволення, що буде підсилювати мотивацію до навчання.
 - Більшість співробітників бажають отримати новий досвід. Це може бути гарною мотивацією, особливо, якщо буде підкріплюватися можливостями кар'єрного зростання на основі набутих знань чи навчанням за рахунок компанії. Такі підкріплені види мотивації можуть надавати більше результату, адже будуть більш зрозумілі співробітникам.
 - Немає співробітників, яких зовсім не мотивує покращення умов праці, тому можемо говорити про даний вид мотивації як універсальний і такий, що може потребувати менше матеріальних вкладів від керівництва компанії.
 - Соціальний пакет мотивує до більш ефективної роботи менше половини співробітників. Це може бути пов'язано з таким: а) запропонований соціальний пакет для співробітника не являє для нього цінності; б) співробітник погано розуміє, які «плюси» надає йому компанія і не хоче розбиратися в даному питанні. У такому випадку краще пояснити, що буде входити до соціального пакета та які додаткові можливості при цьому будуть у співробітника.
 - Немає працівників, яких зовсім не мотивує створення більш гнучкого графіка роботи, тому можемо говорити про даний вид мотивації як універсальний і такий, що зможе органічно створити співробітникам свій графік, який буде тільки позитивно впливати на їх життя та зменшувати фізичне та психологічне навантаження.

7. Немає співробітників, яких зовсім не мотивує залучення до управління, тому можемо говорити про даний вид мотивації як важливий і такий, що допоможе відчуті співробітникам свою необхідність і цінність для компанії.

Підсумовуючи результати, окреслимо виявлені нами ризики мотивації та зниження задоволеності працівників від роботи для компанії. До них слід віднести:

- ✦ *Операційні ризики.* До таких належать низька якість виконуваної роботи, «токсичне» середовище. Так, незадоволені працівники не будуть працювати повною мірою, отже, якість їхньої роботи буде низькою, а це прямі фінансові втрати для компанії. Конфлікти, непорозуміння між колегами, з керівництвом («токсичність» середовища) посилює невдоволеність і знижує самооцінку працівників або, навпаки, підсилює агресивність, що лише погіршує відносини в колективі. А через таке погіршується здоров'я, знижується працездатність тощо.
- ✦ *Кадрові ризики.* Такі ризики пов'язані з втратами через плінність персоналу, адже витрачаються значні кошти на навчання, адаптацію (онбординг) персоналу, пошук і підбір нових кандидатів.
- ✦ *Брендіві (іміджеві) ризики.* Для роботодавця важливо, щоб його компанія мала стабільний позитивний імідж, тому в разі посилення проявів невдоволення мотивацію працівник може некоректно висловлюватися. А це, своєю чергою, може бути використано конкурентами як привід показати прогалини в управлінні та демонструвати власні переваги, що також не спонукає кращих працівників залишатися в компанії-аутсайдері.
- ✦ *Ризики благополуччя (well-being).* Стресовість, невдоволення режимом роботи, висока напруженість праці лише знижують працездатність, задоволеність змістом праці, а це спричиняє зниження мотивації та появу мотиваційного вигорання. Як наслідок – компанія втрачає продуктивного працівника, має фінансові втрати.
- ✦ *Ризики продуктивності.* Співробітники, які мають високу мотивацію, завжди докладатимуть максимум зусиль у своїй роботі та допомогатимуть компанії бути продуктивною. Таким чином, висока продуктивність праці забезпечить більший обсяг виконаної роботи (наданих послуг), завдяки чому дохід зростатиме.

Зважаючи на таке, ефективна мотивація працівників передбачає максимальне нівелювання ризиків, унеможливлення їхньої появи. Отже, кожна компанія має докласти максимум зусиль задля узгодження

цілей компанії та ціннісних і мотиваційних домінант працівників, урахувавши реальні можливості та специфіку організації та трудової діяльності. Зважаючи на наслідки пандемії COVID-19, що змусила багатьох переосмислити ставлення до життя, на перший план вийшли нематеріальні мотиви, забезпечення яких можливе такими інструментами, як соціальний пакет, well-being менеджмент, управління робочим часом (наприклад, гнучкий графік). Тому, на думку авторів, найбільше відповідає потребам як компаній, так і самих працівників такий «мотиваційний портфель інструментів», в якому простежується чітка та зрозуміла ієрархія задоволення потреб та інтересів з комбінуванням здобутків процесних теорій мотивації.

Найбільш прийнятним для досліджуваної групи буде «мотиваційний портфель», який включає комбінування матеріальної та нематеріальної складових. При цьому слід розуміти, що основна заробітна плата (посадовий оклад, тариф) за умови виконання поставленого нормованого завдання (часу) має бути достатнім і відповідати ринковим цінам на відповідну роботу. Отже, додаткові заохочувальні виплати покликані відзначити досягнення в трудовій діяльності, їх важливість для компанії. Роль же нематеріальної компоненти мають виконувати соціальний пакет, соціальні виплати, статусна мотивація, інші нематеріальні винагороди. У сукупності вони дозволять посилити залученість персоналу, рівень його задоволеності роботою саме в цій компанії, знизити ризики «токсичності середовища» та подолати бюрократичні перепони в комунікаціях (особливо у великих організаціях)

ВИСНОВКИ

Формуючи «мотиваційний портфель» компанії, слід завжди пам'ятати, наскільки персонал буде задоволений роботою, ставленням до нього. Отже, вибір стратегії мотивації передбачатиме виокремлення двох базових рівнів: збереження внутрішньої вмотивованості працівника та посилення її через зовнішні інструменти.

Слід звернути увагу на те, що серед зовнішніх інструментів мотивації найпотужнішим є винагорода. Зазвичай і працівники, і роботодавці вважають, що мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці. Але, крім винагороди, існують інші зовнішні фактори, такі як підвищення по службових сходах, безпека праці, розвиток персоналу й управління талантами, які можуть надати сенс мотивації працівників. Тому якщо організації важливо конкурувати на ринку та зберігати свою робочу силу, їй треба працювати над стратегіями, що допомагають мотивувати працівників. Мотивовані співробітники відчують свою приналежність і відданість організації та завжди наполегливо працюють, щоб відповідати результатам своєї праці. Тому ефективний «мотиваційний портфель» компанії макси-

мально враховує напрацювання теоретичного характеру та комбінує різний інструментарій, гармонійно імплементуючи його у філософію компанії та ціннісну модель працівника. При цьому важливо, аби всі співробітники розуміли бачення та цілі компанії та працювали разом для досягнення спільних цілей. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress: Making meaning. *Research in Organizational Behavior*. 2016. Vol. 36. P. 157–183. DOI: 10.1016/j.riob.2016.10.001
- COVID-19: Young people suffer most from lack of motivation at work. Lane4, 22 October 2020. URL: <https://www.relocatemagazine.com/articles/covid-19-young-people-suffer-most-from-lack-of-motivation-at-work-1020>
- Fischer C., Malycha Ch. P., Schafmann E. The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*. 2019. No. 10. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00137
- Kooij D., de Lange A., Jansen P., Dijkers J. Older workers motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*. 2008. Vol. 23. No. 4. P. 364–394. DOI: 10.1108/02683940810869015.
- How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)? / Baert S., Lippens L., Moens E. et al. IZA – Institute of Labor Economics. DP No. 13164. April 2020. URL: <http://ftp.iza.org/dp13164.pdf>
- Tasmin R., Salehuddin M. F. The Linkage of Potential Hazards with Safety Impact: A view from Floating Storage Facility in Malaysia // Proceedings of the 13th International Conference on Innovation and Management (II). 2016, November, 28–30, 1033. <https://squ.pure.elsevier.com/en/publications/the-linkage-of-potential-hazards-with-potential-hazards-with-safe>
- The Deloitte Global Millennial Survey 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Tymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. Is. 4. P. 80–92. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07)
- Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.260219.53.378>
- Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
- Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 294 с.
- 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. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf

REFERENCES

- Amabile, T. M., and Pratt, M. G. "The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress: Making meaning". *Research in Organizational Behavior*, vol. 36 (2016): 157-183. DOI: 10.1016/j.riob.2016.10.001
- Baert, S. et al. "How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)?" IZA – Institute of Labor Economics. April 2020. <http://ftp.iza.org/dp13164.pdf>
- "COVID-19: Young people suffer most from lack of motivation at work". Lane 4, 22 October 2020. <https://www.relocatemagazine.com/articles/covid-19-young-people-suffer-most-from-lack-of-motivation-at-work-1020>
- Danylyevych, N. S., Poplavska, O. M., and Puzyrevska, Yu. O. "Motyvatsiia molodykh fakhivtsiv: osoblyvosti, rekomendatsii" [Motivation of Young Professionals: Features, Recommendations]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 142 (2019): 53-65. DOI: <https://doi.org/10.30838/PES.2224.260219.53.378>
- Fischer, C., Malycha, Ch. P., and Schafmann, E. "The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation". *Frontiers in Psychology*, no. 10 (2019). DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00137
- Kolot, A. M., and Tymbaliuk, S. O. *Motyvatyyni menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.
- Kooij, D. et al. "Older workers motivation to continue to work: five meanings of age". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 4 (2008): 364-394. DOI: 10.1108/02683940810869015
- 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. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf
- "The Deloitte Global Millennial Survey 2020". <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Tasmin, R., and Salehuddin, M. F. "The Linkage of Potential Hazards with Safety Impact: A view from Floating Storage Facility in Malaysia". Proceedings of the 13th International Conference on Innovation and Management (II). 2016, November. <https://squ.pure.elsevier.com/en/publications/the-linkage-of-potential-hazards-with-potential-hazards-with-safe>
- Tymbaliuk, S. O. *Hidna oplata pratsi: teoretyko-metodolohichni zasady ta mekhanizm realizatsii* [Decent Pay: Theoretical and Methodological Principles and Implementation Mechanism]. Kyiv: KNEU, 2019.
- Tymbaliuk, S., Wyrwa, D., and Shkoda, T. "Remuneration policy in terms of decent work at a regional level". *Problems and Perspectives in Management*, vol. 17, no. 4 (2019): 80-92. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07)