підприємства. Збірник матеріалів VII Міжнародної науково практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, ПДАУ. 26 березня 2024 р. С. 197-201.

13. The Economic Times. Leadership Styles and Their Impact on Organizational Culture. URL: https://surl.li/cypqmu

14. Forvis Mazars – Ukraine. Дослідження «Роль лідерства в корпоративній культурі в Європі». URL: https://surl.li/gazisj

6.5. Мотивація працівників у світі глобальних змін: як мегатренди трансформують пріоритети

Чала Н.Д.,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
Поплавська О.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Ключові слова: мотивація персоналу, стратегічне управління персоналом, трансформація ринку праці, мотиваційний профіль працівників

Глобальні зміни і трансформація мотивації персоналу.

Глобальні мегатренди діють на уряди, компанії, громадян, незалежно від рівня економічного та технологічного розвитку. Вони є об'єктивною реальністю розвитку людства, тому організаціям важливо їх враховувати у стратегічному плануванні та операційній діяльності. У 2014 році аудиторська компанія KPMG у своєму дослідженні структурувала глобальні мегатренди у групи, що діють безпосередньо на: економічну поведінку громадян (демографія, розширення можливостей особистості, впровадження високоефективних технологій); прийняття рішень на державному рівні (зростання заборгованості у державному та корпоративному секторі, зростання взаємопов'язаності глобальної економіки, зміна центрів впливу у світі); зміну середовища господарювання (кліматичні зміни, дефіцит ресурсів, урбанізація) [1]. Не належне врахування дії глобальних мегатрендів на рівні держави, організації та в особистому житті людини може призводити до криз та конфліктів різного масштабу та глибини, а інколи - спровокувати катастрофи.

Серед управлінських процесів найменш прогнозованим є процес мотивації персоналу, що зумовлено суб'єктивністю сприйняття соціально-економічних впливів поведінки працівників менеджментом компанії. Переважно керівництво, як і більшість людей, перебувають у “матриці” власного світогляду та світосприйняття, тому інколи несвоєчасно розрізняють ризики, що можуть спровокувати погіршення як продуктивності праці, так і інших показників, що засвідчують результативність роботи компанії в цілому. Відповідно в загальній системі управління компанією зниження мотивації персоналу негативно впливає на її стійкість, можливості сталого розвитку.

Українські компанії вже п’ять років працюють в умовах локальних (воєнний стан) і глобальних (пандемія COVID-19) криз, що вимагає нових управлінських рішень як на стратегічному, так і на операційному рівні. Ці обставини впливають не тільки на зміну задоволеності працею працівників, але й на фактичні обмеження відвідування працівниками робочих місць через введення локдаунів, комендантської години, повітряних тривог, обмежений рух транспорту, тощо. Наслідком певних антикризових заходів для працівників стало зменшення розміру винагороди за працю. Чітко помітні провали II кварталу 2020 року. (жорсткий локдаун) і II кварталу 2022 року (початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну) у динаміці зміни середньомісячної заробітної плати в Україні (Рис.1) вказують на високу чутливість ринку праці до кризових подій.

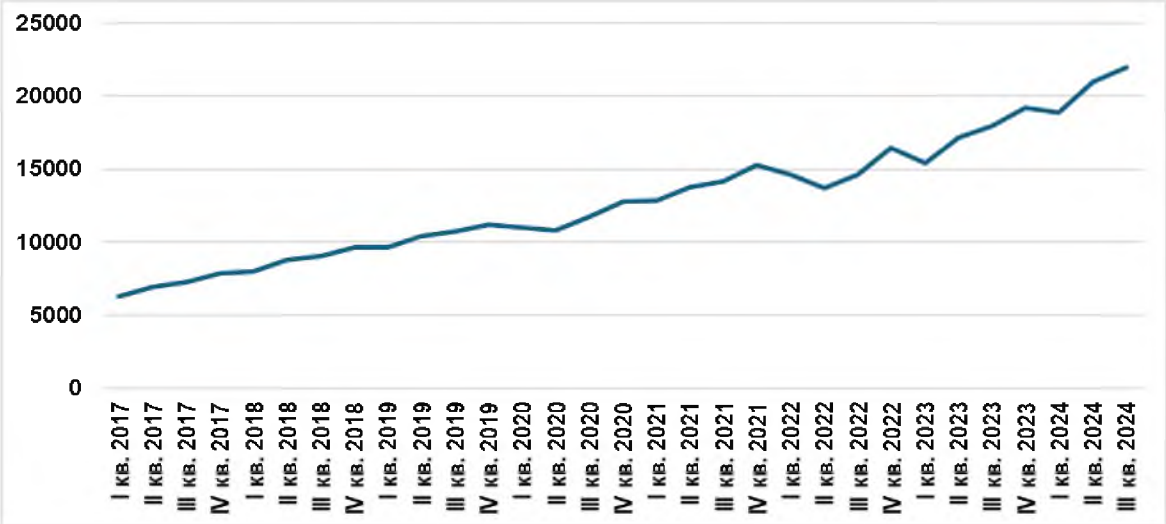

Рис. 1. – Середньомісячна заробітна плата в Україні в середньому по економіці.

Джерело: Побудовано авторами за даними Державної служби статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/

Ці періоди характеризувалися різким скороченням економічної активності, вимушеними простоями підприємств і зниженням платоспроможності бізнесу, що відповідає переходу організацій до стану нерівноваги. Водночас такі

коливання змушують працівників переоцінювати власні пріоритети, тому поступово формується нова структура мотиваційного профілю працівників: у кризові моменти на перший план виходить не рівень заробітної плати, а фактори безпеки, стабільності, доступу до медичних послуг і гарантій збереження робочого місця.

Вивчаючи стійкість системи управління компанією, зауважимо, що стійкість системи управління слід розуміти як спроможність адекватно реагувати на зміни та забезпечувати поступову трансформацію стратегічних цілей, завдань. Разом з тим, така стійкість - це внутрішня рушійна сила, що створює передумови сталого розвитку. В цьому контексті мотивація персоналу становить основу стійкої системи управління персоналом, адже нерозривно пов'язана з усіма бізнес-процесами.

Здоров'я як домінантний пріоритет працівників.

З 12 березня 2020 року по 30 червня 2023 року на усій території України було встановлено карантин через COVID-19 [2], який значно обмежував операційну діяльність компаній, вимагав від працівників миттєвого пристосування до роботи в нових умовах (навичок дистанційної роботи, роботи у віртуальних командах, тощо). Деякі компанії були вимушені взагалі припинити свою діяльність, що призвело до зростання безробіття. Так, за даними Державної служби статистики України статус безробітного у січні - червні 2020 року отримало 829,4 тис. осіб, з них 324,1 тис. осіб отримали цей статус з 12.03 по 20.06.2020 року. Тобто безпосередньо в період введення карантину [3].

Дослідження Квібі М. та Мкуніелва С. [4] показує, що COVID-19 змінив очікування працівників до обладнання робочого місця, на приклад щодо наявності на робочому місці належної гігієни, засобів для дезінфекції, тощо. Вимушений локдаун і перехід на дистанційну форму роботи призвів до соціального відчуження працівників. А постійна тривожність за власне здоров'я, небезпека зараження спричинили зростання стресу у працівників.

Дослідження компанії McKinsey [5] показало, що пандемія суттєво вплинула на трансформацію організації виконання робіт у сферах з тісною близькістю до колег і клієнтів, великою кількістю залучених міжособистісних взаємодій. На прикладі сфери надання медичних послуг автори дослідження демонструють різні типи взаємодії на робочому місці з колегами та пацієнтами. Сфера медичної допомоги включає лише функції догляду, які вимагають тісної взаємодії з пацієнтами, такими як лікарі та молодший медичний персонал. Адміністративний персонал лікарень і медичних установ може більше роботи виконувати віддалено. Лаборанти та фармацевти працюють у закритих виробничих приміщеннях, оскільки ці роботи вимагають використання

спеціалізованого обладнання на місці, але мають обмежену кількість контактів з іншими людьми.

Робочі місця в сферах з вищим рівнем фізичної близькості, після пандемії зазнали більшої трансформації, відповідно змінилися бізнес-моделі і мотиваційні чинники. Деяка робота в сферах, які раніше вимагали присутності на робочому місці і тісної взаємодії з клієнтами (магазини, банки, поштові відділення, тощо) перемістилася в електронну комерцію та інші цифрові транзакції. Що призвело до суттєвого скорочення в цих сферах і зміни поведінкових моделей як клієнтів, так і працівників. За оцінками McKinsey майже третина зайнятості в розвинутих економіках припадає на комп'ютерну офісну роботу, що включає офіси будь-якого розміру та адміністративні робочі місця в організаціях (лікарні, заводи, тощо). Ця робота вимагає лише помірної фізичної близькості з іншими та помірної кількості людських взаємодій, пандемія COVID-19 перенесла виконання цієї роботи в онлайн, і, навіть після 5 років практика віддаленої роботи і віртуальні проєктні команди переважає у цій сфері. За оцінками McKinsey [5] близько 20-25% робочої сили в розвинутих економіках могли б працювати з дому від трьох до п'яти днів на тиждень. Отже, найбільш очевидним впливом COVID-19 на робочу силу є різке збільшення кількості працівників, які працюють віддалено.

Дослідження McKinsey показало, що до пандемії основні втрати робочих місць припадали на професії із середнім рівнем оплати у виробництві та деяких офісних сферах, що було зумовлено автоматизацією. Водночас кількість робочих місць із низькою та високою заробітною платою продовжувала зростати. Майже всі низькооплачувані працівники, які втрачали роботу, могли знайти іншу низькооплачувану зайнятість — наприклад, працівник із введення даних міг перейти в роздрібну торгівлю чи сферу домашнього догляду.

Однак пандемія суттєво змінила цю динаміку, значно скоротивши кількість низькооплачуваних робочих місць. Сьогодні зростання попиту на робочу силу зосереджується переважно у високооплачуваних сферах, що вимагають спеціалізованих навичок. У перспективі понад половині працівників, які втратили низькооплачувану роботу, можливо, доведеться освоювати нові професії з вищою оплатою праці, що потребуватиме додаткового навчання та перекваліфікації.

Зміна структури ринку праці, зумовлена пандемією, безпосередньо вплинула на мотивацію працівників. Зросла необхідність і прагнення до навчання та розвитку професіональних навичок, перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Оскільки низькооплачувані робочі місця стають менш доступними, працівники змушені шукати можливості для підвищення кваліфікації та здобуття

нових навичок, щоб відповідати вимогам ринку. Невизначеність, спричинена пандемією, змусила багатьох працівників орієнтуватися на професії, які забезпечують вищу заробітну плату та соціальні гарантії, тобто надавати перевагу більш стабільним робочим місцям, навіть за умов меншої оплати праці. Підвищення цінності роботи з гнучкими умовами: дистанційна зайнятість та нові формати роботи стали привабливішими, оскільки дають змогу поєднувати професійний розвиток із особистими потребами.

Новий мотиваційний портрет працівника .

Втрата традиційних робочих місць та нестабільність змусили частину працівників розглядати самозайнятість і відкриття власної справи як альтернативу найманій праці. Це підтверджується динамікою реєстрації підприємців в Україні у пост-ковідний період (III кв. 2020р. - IVкв. 2021 р.) (Рис. 2). Водночас, повномасштабне вторгнення РФ в Україні у I кв. 2022 р. негативно вплинуло на тенденцію постковідного відновлення економіки України та радикально змінило мотиваційні поведінкові моделі працівників.

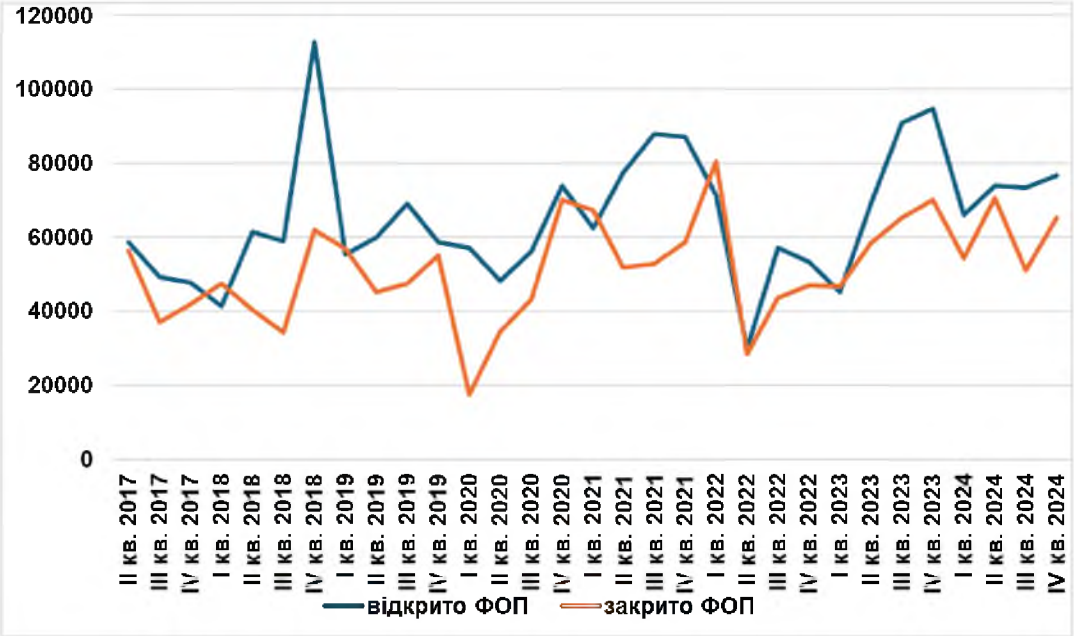

Рис. 2 – Динаміка відкриття та закриття ФОП в Україні

Джерело: Побудовано авторами за даними Опендатабот https://surl.li/ppsbtn

Слід зауважити, за цей час цифрові платформи стали тією альтернативою стабільним робочим місцям та можливістю працювати незалежно від місця перебування. Такі роботи (проєкти) - праця на платформах - переважно носять тимчасовий характер та вимагають значної самоорганізації самозайнятого. Відтак, можна стверджувати, що перехід значної частини працівників у віртуальний простір відображає зміну їх мотиваційних профілів. Зокрема, ключовими мотивами залишаються матеріальне забезпечення та безпека життю,

але водночас самозайняті цінують гнучкість роботи (відсутність жорсткої регламентації трудових процесів, можливості самостійно керувати робочим часом). Разом з тим, зайняті на платформах прагнуть свободи вибору, а їх поведінка є відповідальною.

Як зазначають дослідники, підприємці мають особливі риси, які вирізняють їх серед інших зайнятих: креативність і висока толерантність до невизначеності (запроваджуючи нову бізнес ідею така людина морально готова до викликів). Тобто в мотиваційному плані ті особи, що мають схильність до ризику, але водночас є відповідальними, можуть стати підприємцями. Ще підприємців вирізняє з поміж інших їх відкритість до нових знань, прагнення набути новий досвід, впевненість у своїх діях [6].

Проводячи співставлення характерних мотивів самозайнятих підприємців та зайнятих на платформах, розуміємо, що вони мають багато спільних рис. До таких рис (що визначаються їх мотивами) належать:

- гнучкість в роботі, спілкуванні, тощо. Гнучкість в поведінці є результатом накопичення досвіду, коли здатність до компромісу дозволяє уникати перешкод в бізнесі й характеризує людину як схильну до ризиків (адже компроміс - це завжди ризик недоотримання благ);

- мотиви орієнтування на результат. Для підприємців потреба в досягненні результату виражається в пошуку нових і кращих рішень і здатності надавати ці рішення завдяки власним результатам. Те саме стосується працівників, зайнятих на платформах. Вони для зацікавлення потенційних клієнтів шукають нові креативні рішення.

- мотиви контролю. Як підприємець, так і працівник з платформи зорієнтовані на контроль якості продукції чи послуг, оскільки це власне їхня репутація та майбутні зиски.

Щодо мотивів відповідальної роботи, то вони напряму корелюють з масштабами бізнесу, проєктів. При цьому, діє той самий принцип, що у випадку оцінки схильності до ризику. Так, підприємці із середнім діапазоном толерантності до ризику мають найнижчу ймовірність виходу з бізнесу або втрати проєкту для працівника, зайнятого на платформі. Зв’язок між толерантністю до ризику та ймовірністю підприємницького успіху є не лінійним, а зворотним U-подібним [6]. У разі, коли підприємець або працівник з платформи має дуже низьку толерантність до ризику, то тоді такі особи обирають чи пропонують бізнес-проєкт з низьким рівнем ризику, тому будуть і низькі очікувані прибутки. Проте висока толерантність до ризику призводить до проєктів з дуже високим ризиком і високим рівнем невдач як для підприємця, так і працівника з платформи.

Ще одним трендом у світі є прагнення стійкого розвитку як економіки в цілому, так і кожного підприємства. У цьому сенсі посилюється напрямок в управлінні персоналом та мотивації - це “зелений HR”. Він розуміється не лише як екологічна ефективність організації, а й відіграє важливу роль у підвищенні результатів діяльності співробітників, посилення задоволеності роботою в компанії [7]. В контексті досягнення екологічного розвитку мотиви працівників включають: участь в управлінні, визнання результатів роботи, самореалізація, кар'єрне зростання, умови праці (безпека на роботі). Тобто концепція “зеленого” управління персоналом та мотивації передбачає, що основою мотивації є орієнтування на цінності людини та розвиток людського капіталу. Наприклад, якщо в дослідженнях підходів до управління персоналом велику увагу приділяють екологічній компоненті, то це означає, що досягнення відповідних завдань вимагає, щоб персонал компанії та його топ-менеджмент не тільки мали необхідні компетентності, а мали внутрішню мотивацію до досягнення таких цілей. Простіше кажучи, без існування інтересів та мотивів у співробітників до цілей сталого розвитку стверджувати, що компанія реалізує такі цілі некоректно. Але варто звернути увагу, що забезпечення стійкого розвитку організації неможливе без існування сформованого почуття соціальної відповідальності, яке для роботодавця включає сьогодні у тому числі створення безпечних умов праці.

Сучасний мотиваційний профіль працівника демонструє орієнтування на забезпечення біологічних потреб (не лише фізіологічних, але й безпеки, можливості відтворювати робочу силу) та за різними віковими категоріями переважно на кар'єрний розвиток або на сталість відносин та комфортні умови роботи. На практиці з'ясували, якщо зміст роботи зрозумілий і відповідає цілям та інтересам працівника, включаючи соціальні та екологічні, то мотивація співробітника буде вищою. Науковці стверджують, що такі аспекти мотивації, як залучення, можливість самореалізації та участі в соціальних проєктах, справедливість оцінки праці, відповідність умов праці «зеленим» стандартам, задоволеність змістом праці є основою «зеленого» управління і забезпечує сталий розвиток бізнесу [8].

Не менш вагомим зрушенням у системі управління мотиваціями персоналу є врахування вікових особливостей персоналу. Зауважимо, що наразі на ринку праці одночасно перебувають особи чотирьох поколінь. При цьому їх мотиваційні характеристики інколи бувають діаметрально протилежними. Якщо для покоління Х домінантними мотивами є матеріальні (оплата праці), то для міленіалів - гнучкість в управлінні часом, здоров'я, баланс “робота-життя”. Усе це вимагає від системи управління персоналом реагування та налаштування на більш варіативні форми мотивації. Такого можна досягти, якщо “маневрувати” у

пропорціях матеріального - нематеріального, психологічного - кар'єри, соціального - умов праці, тощо.

Для України новим викликом для HR-менеджерів є зміна цінностей працівників - ветеранів, що повертаються на ринок праці після поранень, демобілізації. Для таких осіб робота інколи є джерелом не лише доходів, а можливістю самореалізуватися у цивільному житті, бути корисним суспільству. Для переважної більшості керівників, управлінців з персоналу - це виклик, адже за різними оцінками потреба у роботі для осіб, що були демобілізовані з лав Збройних Сил України, лише зростатиме. Якщо у липні 2022 року 51% респондентів зазначили, що демобілізовані відчувають ризики неможливості знайти роботу, то на кінець 2024 року таких відповідей було 64%; при цьому вказували на причину - невідповідність військового досвіду цивільним посадам 59% опитаних [9]. Крім того, критичного значення набувають можливості мобільності, зокрема переміщення з дому на робоче місце та потім повернення додому. Наприклад, ветерани, що отримали поранення і втратили кінцівки вказують на непристосованість міст, селищ для того, аби такі особи могли вільно пересуватися. Наприклад, незручні пандуси, вузькі проходи, високі пороги - це все ускладнює рух та робить неможливим добратися до роботи. Тож відповідальні роботодавці намагаються компенсувати “зовнішні перешкоди” і сприяють працевлаштуванню ветеранів, надаючи транспорт для перевезення на роботу і додому, або облаштовують спеціальні приміщення, санвузли, тощо. Але працевлаштовані ветерани вказують ще й на таку важливу компоненту в управлінні персоналом та мотивації як згуртованість колективу, сприятливий соціально-психологічний клімат. Деколи працівники не вміють спілкуватися з ветеранами, що їх ображає та створює напругу в колективі. Тому ще одним мотивом, що відповідає новому портрету працівника, зокрема, ветерана - є посилене неприйняття несправедливості та загострена потреба у повазі.

Таким чином, порівнюючи мотиваційні профілі різних працівників, особливо зважаючи на зміну структури (складу) працівників та їх потреб, цінностей і мотивів, можемо стверджувати, що все більшої ваги набувають мотиви безпеки, справедливості, залученості та комфортних умов праці. Водночас матеріальна компонента залишається вагомою, але не визначальною, оскільки інколи, наприклад, ветерани схильні поступатися рівнем пропонованої заробітної плати проти зручних та безпечних умов праці. Саме через таке, багато ветеранів шукають роботу або на платформах (як фріланс), або дистанційну зайнятість.

Вплив демографічних чинників на ринок праці.

Падіння рівня народжуваності стає одним із ключових викликів для світової економіки, та європейської економіки зокрема. Згідно з прогнозами ООН (Рис.3) у країнах Європи людей віком 65+ років стане більше, ніж людей віком 15-24 років.

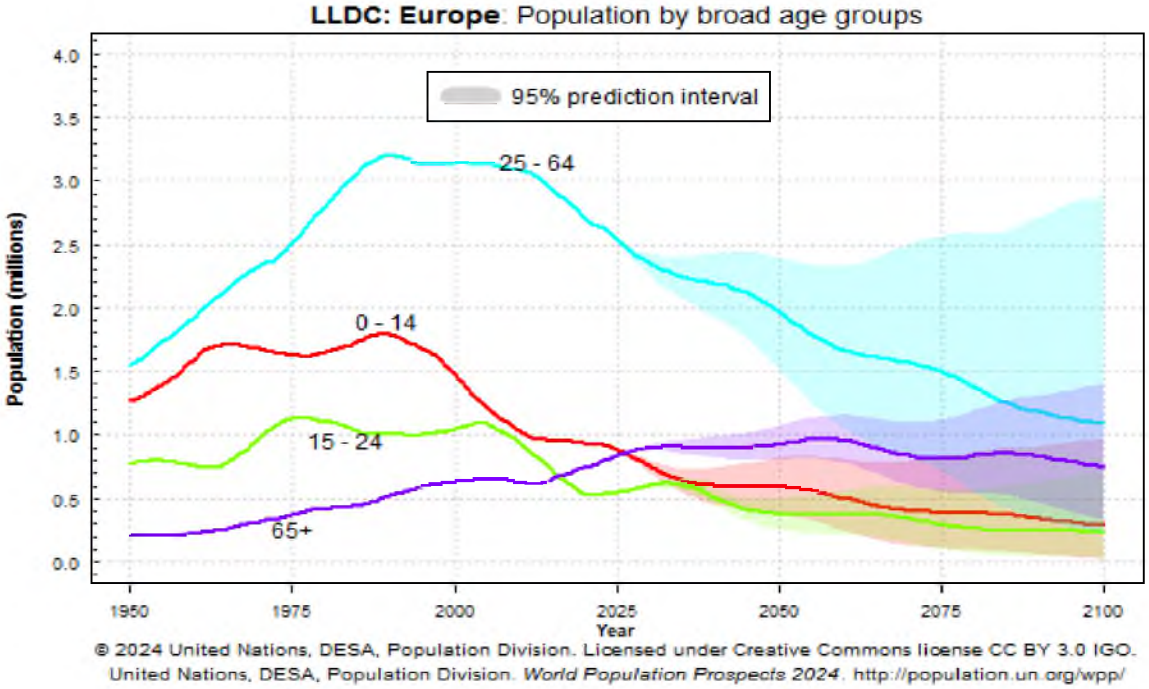

Рис. 3 – Віковий профіль населення Європейських країн за даними і прогнозом ООН

Джерело: Офіційний сайт ООН https://surl.li/qaemsq

На фоні різкого скорочення людей працездатного віку 25-64 років, це створить додатковий тиск на економічні та соціальні системи. До 2050 року літні люди становитимуть чверть світових споживачів, що спричинить зростання попиту на нові послуги, зокрема у сфері охорони здоров’я, догляду та технологій. Водночас глобальний ринок праці трансформуватиметься, роблячи гнучкість, адаптивність та безперервне навчання ключовими факторами професійного успіху.

В Україні ці демографічні зміни проявляються особливо гостро. Частка осіб віком 65+ вже становить 15,9%, а серед сільського населення – 19,8%. Прогнози на 2050 рік свідчать про подальше зростання частки літніх людей на тлі загального скорочення населення до 30 мільйонів осіб [10]. Основними викликами для ринку праці, спричиненими зміною вікової структури, крім загальносвітових, є ті, що характерні саме для України: вимушене переміщення населення з регіонів, де ведуться активні воєнні дії до більш безпечних, мобілізація до лав Збройних сил України та фізичні втрати життя і здоров'я

цивільного населення через воєнні дії, скорочення народжуваності, зростаюча участь жінок у професіях, які традиційно вважаються чоловічими, старіння населення та необхідність перегляду вікових обмежень у працевлаштуванні. Ці фактори суттєво трансформують український ринок праці, змушуючи роботодавців адаптуватися до нових умов і шукати шляхи для ефективного використання трудових ресурсів.

Зміна демографічного ландшафту матиме безпосередній вплив на ринок праці та мотивацію працівників, що може проявитися наступним чином:

Зростання вартості людського капіталу. Скорочення працездатного населення посилить конкуренцію за кваліфікованих працівників, змушуючи компанії пропонувати кращі умови, інвестувати в навчання та підвищувати рівень автоматизації.

Подовження професійного життя. Старіння населення призведе до того, що працівники будуть змушені працювати довше, що сприятиме розвитку кар'єр із гнучкими умовами, перекваліфікацією та адаптацією до нових викликів.

Зміна пріоритетів мотивації. Молоді фахівці дедалі більше орієнтуватимуться не лише на заробітну плату, а й на баланс між роботою та особистим життям, соціальні гарантії та можливості професійного розвитку.

Розширення можливостей для літніх працівників. Компанії змушені будуть адаптувати робочі місця до потреб старшого покоління, сприяючи їхній інтеграції в цифрову економіку та залученню до ринку праці на більш гнучких умовах.

Штучний інтелект і технологічні зміни: актуальність навчання та перекваліфікації.

Історично компанії контролювали витрати та пом’якшували невизначеність під час рецесії двома способами – це автоматизація та перепланування робочих процесів, що зменшує частку робочих місць, пов’язаних переважно з рутинними завданнями [5]. Сьогодні організації стикаються з іншими викликами: посилення ролі технологій відбувається через автоматизацію виробництва та імплементування в управлінські процеси штучного інтелекту [11-15]. Такі цифрові можливості компенсують нестачу робочої сили, змінюючи саму природу праці та вимоги до навичок, “видаляючи” монотонну просту працю. Впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси сприяє поширенню дистанційної зайнятості та “виведенню” частини робіт на аутсорсинг. Зрозуміло, що такі новації актуалізують потребу у залученні персоналу іншої кваліфікації, з іншими знаннями та досвідом. Але в деяких випадках краще не шукати нового працівника, а навчити власного.

В цьому сенсі чи не найголовнішим у системі управлінні персоналом постає питання підбору фахівців, що відповідають новим вимогам або навчання персоналу актуальним навичкам. При цьому, як відзначають практики, важливо навчати тим знанням та навичкам, що є актуальними на зараз і будуть затребувані найближчий час. Відтак, сьогодні "у ціні" є вміння програмування, аналізу даних, розробки програм зі кібербезпеки, а також формування усієї цифрової системи управління в організації. Водночас роботодавці все більше цінують гнучкість, здатність до адаптації та креативне мислення, що допомагає фахівцям швидко освоювати нові інструменти та методи роботи.

На тлі демографічної кризи в Україні перед роботодавцями постає питання щодо збереження персоналу, а в умовах широкого впровадження IT технологій - його навчання та підвищення кваліфікації. Зрозуміло, що молоде покоління більш адаптивне та швидше опанує нові навички. Для інших вікових категорій персоналу - треба витратити більше часу, підібрати тренінги та курси підвищення кваліфікації, які сприятимуть повноцінному навчанню. також актуальним може бути - і це елемент сучасної системи мотивації - залучення менторів та наставників. Компанії, які інвестують у розвиток співробітників шляхом підвищення кваліфікації, значно знижують ризик технологічного відчуження, забезпечуючи більш плавний перехід через цифрову трансформацію.

Для економіки та країни в цілому перекваліфікація стала ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності на ринку праці. Люди, професії яких поступово автоматизуються, мають можливість освоїти нові спеціальності та перейти у сфери, що потребують людського інтелекту, творчого підходу та емоційного інтелекту. Програми навчання та перекваліфікації, які пропонують як державні, так і приватні ініціативи, допомагають зменшити ризик безробіття та сприяють розвитку інноваційної економіки. Але у цій моделі бажано щоб заклади освіти співпрацювали з бізнес структурами, обговорюючи та уточнюючі актуальні компетентності, зміст освітніх програм. Також можуть бути реалізовані спільні програми навчання - дуальна освіта, коли є можливість поєднувати набуття теоретичних знань з закріпленням практичних навичок на робочому місці. Разом з тим, мотивація працівників до навчання через пропонування та надання часу для відвідування онланй курсів чи тренінгів, дозволяє поєднувати на робочому місці професійний розвиток з роботою, що робить навчання доступним для широкого кола людей.

Здійснений аналіз вищенаведених мегатрендів на ринку праці та в соціально-економічному житті дозволяє узагальнити ключові ознаки ефективної системи управління мотивацією персоналу:

- гнучкість підходів до мотивації;
- орієнтація на цінності вікових категорій працівників;
- відсутність жорсткої ієрархії мотивів;
- колаборація інтересів працівників та організації;
- динамічність управління.

Варто також відмітити, що система управління мотивацією працівників не є окремою системою, вона включена до загальної бізнес-структури організації та її управлінських процесів. При цьому мотивація персоналу проявляється на всіх етапах (циклах) трудового життя працівника: від найму до звільнення. Відтак, навіть під час рекрутингу організація вже оцінює мотиваційний профіль кандидата й робить висновок про спроможність адаптації кандидата до культури та цінностей компанії; на етапі адаптації - мотивація проявляється через "щеплення" правилами та етикою компанії, а далі - традиційні - винагороди, визнання, оцінювання, й так далі.

Зважаючи на те, що свідомість та ціннісні орієнтири українців значно змінилися під тиском війни (а раніше пандемії). Структуру мотиваційного профілю сучасного працівника заповнюють не лише матеріальні, але й мотиви соціальної відповідальності. Наразі соціальна відповідальність - це не лише дотримання екологічних стандартів чи стандартів якості надання послуг, створення товарів, але й гідна праця персоналу, гідне ставлення до працівника, інклюзивність та залученість до суспільного життя країни, регіону, громади. Для багатьох сьогодні важливо розуміти, що праця є корисною, має значення для суспільства. Оскільки люди залишаються ключовою цінністю організації та створюють додану вартість, необхідно коригувати стратегії розвитку персоналу, враховуючи зміну пріоритетів і мотивації працівників під впливом глобальних мегатрендів.

Список використаних джерел:

1. Майбутня держава 2030: Глобальні мегатенденції, які впливають на уряди KPMG International URL: https://surl.li/xwnpbd

2. Постанова КМУ № 211 від 11.03.2020 р. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text

3. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді) Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування

Міністерства економіки України. Серпень 2020 консенсус-прогноз № 52, серпень 2020. - с. 50. URL: https://surl.li/dfrzdo

4. *Cwibi, M., & Mxunyelwa, S. (2024). Employee motivation and the impact of the pandemic on the hospitality industry. SA Journal of Human Resource Management, 22. URL: https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2586*

5. *Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud K., Robinson O. The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. February 18, 2021 [Електронне джерело]. – Режим доступу: Report https://surl.li/jkqkqp*

6. *Caliendo, M., F. M. Fossen, and A. S. Kritikos. "Personality characteristics and the decision to become and stay self-employed." Small Business Economics 42:4 (2014): 787–814. URL:* http://dx.doi.org/10.1007/s11187-013-9514-8

7. *Eric S.W. Chan, Rebecca Hawkins. Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. International Journal of Hospitality Management. 2010,Volume 29, Issue 4, Pages 641-651. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.002*

8. *Shafaei, A., Nejati, M., & Yusoff, Y. M. (2020). Green Human Resource Management: A Two-Study Investigation of Antecedents and Outcomes. International Journal of Manpower, 41, 1041-1060. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0406*

9. *Образ ветеранів в українському суспільстві. 5-6 грудня 2024 року. Український ветеранський фонд, Соціологічна група Рейтинг. URL: https://surl.li/elhuyq*

10. *Коваль О.П. Безпека, участь у суспільному житті та соціальне обслуговування як пріоритети політики активного довголіття. Національний інститут стратегічних досліджень URL: https://surl.li/myxvmz*

11. *How Will Artificial Intelligence Affect Jobs 2024-2030 URL: https://surl.li/hlowon*

12. *How GenAI will impact the labor market URL:* https://surl.li/ufgmlo

13. *The Impact of AI on the Job Market and Employment Opportunities URL: https://surl.li/wzzlfb*

14. *The Impact of AI on the Labour Market URL: https://surl.li/cyxkyh*

15. *How Artificial Intelligence Is Transforming The Job Market: A Guide To Adaptation And Career Transformation URL: https://surl.li/sqflgb*