

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**CURRENT ISSUES OF EMPLOYEE MOTIVATION
UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

**Середа О.Г., д.ю.н., професорка,
завідувачка кафедри трудового права**

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

**Швець Н.М., к.ю.н., доцентка,
доцентка кафедри трудового права**

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Стаття присвячена проблемним питанням стимулювання та мотивації працівників у сучасних умовах господарювання з урахуванням особливостей, зумовлених воєнним станом. Авторами наголошується, що запорукою успішного функціонування підприємств, посилення їх конкурентоспроможності на ринку є мотивований персонал. З метою визначеності понятійного апарату розглядаються різні наукові підходи до тлумачення категорій «стимулювання» та «мотивація». Визначається, що економічний та соціальний ефект підприємства, кінцевий результат його діяльності залежить від ефективності такого компонента, як управління персоналом та його мотивація. Тому розробка роботодавцем шляхів підвищення мотивації працівників є одним з головних пріоритетів. Встановлено, що найефективнішою є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі матеріальну та нематеріальну мотивацію.

Звертається увага, що стимулювання персоналу під час війни є складною задачею, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. На підставі аналізу зарубіжного досвіду авторками запропоновані деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни. Підкреслюється, що одним з найважливіших аспектів мотивації є забезпечення безпеки співробітників на робочих місцях. Звертається увага, що в умовах війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання. Підкреслюється необхідність забезпечення моральної підтримки для працівників, що може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та забезпечення доступу до професійних консультантів. У результаті дослідження зроблено висновок, що прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці навіть у складних умовах воєнного стану.

Ключові слова: працівник, роботодавець, управління персоналом, стимулювання, мотивація, зарубіжний досвід.

The article is devoted to the problematic issues of stimulation and motivation of employees in modern economic conditions, considering the peculiarities caused by the martial law. The authors emphasize that the key to the successful functioning of enterprises, strengthening their competitiveness on the market, is motivated employees. Various scientific approaches to the interpretation of the categories "stimulation" and "motivation" are considered to define the conceptual apparatus. It is determined that the economic and social effect of the enterprise, the result of its activity depends on the effectiveness of such a component as personnel management and its motivation. Therefore, the employer's development of ways to increase employee motivation is one of the main priorities. It has been established the most effective is the employee's motivation system that combines material and non-material motivation. It is noted that motivating personnel during wartime is a difficult task, as wartime conflict can create severe stress and anxiety among employees. Based on the analysis of foreign experience, the authors proposed some approaches that can help maintain the motivation and productivity of personnel even in difficult war conditions. It is emphasized that one of the most important aspects of motivation is ensuring the safety of employees at their workplaces. It is noted that training and development opportunities may be limited in a war environment, but it is crucial to ensure access to resources that can help workers develop and retain their skills and knowledge. The need to provide moral support for employees is emphasized, which may include special training in psychology and providing access to professional consultants. As a result of the study, it was concluded that the adoption of effective measures to stimulate employees contributes to the strengthening of personnel policy, increasing the interest of employees in the company's activities, which makes it possible to increase labour productivity even in difficult conditions of martial law.

Key words: employee, employer, personnel management, stimulation, motivation, foreign experience.

Розвиток підприємництва під час воєнного стану – це процес, який несе у собі велику кількість невизначеностей та ризиків, проте війна не є першим викликом для роботодавців України. Під час розвитку господарювання в умовах воєнного стану підприємцям варто також коригувати бізнес-плани в залежності від особливостей ситуації, що виникла. Значні втрати робочої сили у якісному й кількісному вимірах можуть перешкодити відбудові та розвитку країни, спричинити зростання економічного навантаження на працюючих, скорочення надходжень до бюджетів і соціальних фондів при збільшенні навантаження на них. Тому в період воєнних дій та в час повоєнного відновлення заходи стимулювання та мотивації мають бути максимально ефективними.

Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку українських підприємств. Дієва система мотивації та стимулювання працівників під час їх трудової діяльності на підприємстві та поза ним повинна враховувати суспільні реалії. На сучасному етапі розвитку економіки

в умовах війни, коли відбуваються часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформації ментальності в суспільстві роботодавцям треба приділити більше уваги умовам праці працівників. Рациональне забезпечення мотивування працівників підприємств в змозі підвищити ефективність діяльності вітчизняних підприємств і це викликає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Досягнення значних результатів діяльності підприємства та в цілому розвитку бізнесу нерозривно пов'язані із роботою персоналу і його рівнем мотивації. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства.

Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистіс-

них цілей та цілей підприємства. За кризових умов певний рівень мотивації або, навпаки, демотивованості, може як врятувати бізнес, так і відповідно створити додаткові проблеми в процесі роботи. Сьогодні, в нестабільні часи для кожного роботодавця бажано розуміти важливість перегляду дійсних мотиваційних механізмів, проводити зміну інструментів управління та досліджувати наявні потреби працівників для повного їх задоволення. Важливо не забувати, що високий рівень стресу та тривожності зменшує продуктивність праці працівника та його бажання досягти результатів, а тому керівництво повинно зайнятися пошуком шляхів подолання зазначених наслідків.

В умовах воєнного стану на економічному фронті відбуваються певні зміни. Споживачі менше заощаджують і купують, банки посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, зростає дебіторська заборгованість тощо. Речі швидко змінюються. Усе це так чи інакше негативно впливає на ефективність більшості компаній. Значно падають економічні показники – рентабельність, товарообіг тощо. У такій ситуації будь-яка компанія, в першу чергу, прагне вижити, використовуючи всі можливі заходи та ресурси [1, с. 184].

Сучасні умови господарювання характеризуються необхідністю зміни системи управління персоналом у вітчизняних організаціях. Одним з основних завдань роботодавців різних форм власності є пошук ефективних шляхів управління працею, забезпечення активізації людського чинника. Вирішальним фактором ефективності будь-якої людської діяльності є мотивація. Безперечно, економічний та соціальний ефект підприємства, кінцевий результат його діяльності залежить від ефективності такого компонента, як управління персоналом та його мотивація. Тому розробка шляхів підвищення мотивації персоналу є одним з головних пріоритетів, що визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності внесли такі зарубіжні вчені, як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клеlland, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін. Серед українських вчених, які займалися дослідженням мотиваційної діяльності, можемо виділити таких, як: К. Б. Козак, Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпапова, Т. М. Максименко, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, В. В. Співак, М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко та багатьох інших. Разом з тим, питання мотивації працівників як фактора підвищення продуктивності праці в умовах воєнного стану є новим та потребує подальшого дослідження.

У науковій літературі немає однозначного трактування термінів мотивування, мотив та стимул, мотивація та стимулювання [2, с. 10–22]. Проте зміст цих категорій здебільшого набув сталості. Так, О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник зауважують, що мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонування себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [3, с. 156]. Ці вчені визначають, що мотивування – це одна із загальних функцій менеджменту поряд з плануванням, організацією, контролюванням та регулюванням, яка формується на мотивах та стимулах до праці, а також мотивацією та стимулюванням праці. В економічному словнику Г. В. Осовської, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадського під мотивом розуміється внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку людини; спонукальна причина, привід до якої-небудь дії [4, с. 192], а під стимулом спонування до дії або спонукальну причину [4, с. 296]. А. М. Колот визначає що стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх ззовні [2, с. 14].

Проте деякі економісти не виокремлюють суттєвої різниці між мотивацією та стимулюванням. Г. В. Осовський,

О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський доводять, що мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [4, с. 192]. І, як свідчать проведені дослідження, на більшості вітчизняних підприємств керівники не розмежовують систему мотивації та стимулювання, застосовуючи значно спрощені форми мотивування. Слід погодитись із думкою С. Є. Сардак, що термін «стимулювання праці» знаходиться в межах «мотивації праці», але ці терміни не є тотожними, не дивлячись на їх одновекторну спрямованість у бік розвитку підприємства. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу, як стратегія організації праці, та система стимулювання персоналу, як тактика організації праці [5, с. 50].

Якщо дивитися на мотивацію з позиції отримуваних благ, то існують два типи: матеріальна і нематеріальна. До складу матеріальної системи мотивації входять: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі. Нематеріальна мотивація включає навчання, подяки, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо [6, с. 214].

Важливими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку української економіки є низька заробітна плата, зміна стандартів і норм відповідно до вимог європейського законодавства, а також необхідність розробки нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці.

Для цього використовувалися різні методи впливу – матеріальні винагороди, примус, догани, депремювання тощо. На сьогодні така ситуація продовжує зберігатися на багатьох вітчизняних підприємствах, хоча вже давно відомо, що примусити людей віддавати роботі максимум зусиль можна іншим способом, який полягає в поєднанні інтересів працівників і роботодавців [7, с. 156].

Найчастіше мотивацію розглядають достатньо односторонньо, з позиції грошової винагороди, проте дослідження доводять, що більшість персоналу, виконуючи свої обов'язки, хочуть отримувати більше, ніж просто винагороду за свою працю. Ця теза підтверджується в опитуванні, яке проводила American Psychological Association у 1980-х роках [8]. Employee Opinion Survey, проведене у 2009 р., підтримує ці висновки. У його рамках було проаналізовано результати опитування співробітників більш ніж 50 організацій, представляє думки понад 50 000 співробітників і було виявлено, що існує 5 основних факторів, що визначають лояльність співробітників та їх задоволеність роботою, серед яких: залученість, баланс роботи та дозвілля, зв'язок між заробітною платою та продуктивністю, задоволеність заробітною платою та адекватний штатний розклад [9].

Таким чином, немає сумнівів, що високий рівень мотивації співробітників міг би стати найдієвішим фактором для створення ефективної системи стимулювання праці. Однак, з іншого боку, розуміння того, що саме рухає персоналом та які саме методи стимулювання принесуть найбільший кінцевий результат – це головна проблема, яку покликани вирішити керівники компанії.

Ефективність системи мотивації сьогодні, під час війни, передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, таких як висока заробітна плата, але й нематеріальних, пов'язаних з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням взяти на себе ініціативу та відповідальність.

У сучасних умовах зростає роль факторів нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці,

ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємств значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої роботи, формуванням та впровадженням нових ідей, отриманням нових знань та розвитку навичок, які разом дають позитивний результат і гарантують успіх [10, с. 378].

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – від самомотивації співробітника та оцінки колегами його заслуг, до внутрішнього клімату підприємства, можливості проявити себе в різних аспектах життя підприємства. Нематеріальні методи мотивації можуть бути застосовані до конкретного працівника або реалізовані безадресно. До останнього відносяться загальні корпоративні заходи, а також надання різних пільг – так званий соціальний пакет. Іншим способом нематеріальних стимулів є поліпшення умов праці: забезпечення працівників новітніми технологіями, створення зручних та безпечних робочих місць.

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить в умовах воєнних дій підвищити ефективність підприємства та його конкурентоспроможність.

Зміни, які відбулись з веденням воєнного стану в Україні:

1. Насамперед, фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою стає необхідність передислокувати себе та сім'ю у безпечніше місце.

2. На сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї.

Отже, воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, якщо організації будуть готуватися до таких ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, вони можуть зберегти високу якість управління [11].

Стимулювання персоналу під час війни є складною задачею, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. Проте, існують деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни. Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше для забезпечення здоров'я та добробуту персоналу. Іншим важливим аспектом є створення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання. Також можна забезпечити моральну підтримку для співробітників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними з війною. Це може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організацію груп підтримки та забезпечення доступу до професійних консультантів.

В аспекті мотивації працівників у складних умовах війни варто розглянути позитивний Ізраїльський досвід. Умови постійної війни, безумовно, створюють виклики для бізнесу в Ізраїлі, включаючи те, як стимулювати персонал. Однак деякі ізраїльські компанії використовують креативні підходи, щоб підтримувати та мотивувати своїх співробітників. Одним з способів, який використовується, є забезпечення фізичної безпеки працівників. Багато ком-

паній пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників та їх сімей. Багато компаній надають різноманітні програми соціального захисту та допомоги. Також деякі компанії пропонують своїм співробітникам можливість працювати з дому, що дозволяє їм бути безпечнішими та знижує кількість витрат на подорожі до роботи. Це може допомогти зменшити стрес та покращити робочі умови. Багато ізраїльських компаній також надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах, що дозволяє їм розвиватися професійно та покращувати свої навички. Це може стимулювати працівників та допомогти їм залишатися мотивованими [12, с. 10]. Крім того, багато компаній намагаються створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує лояльні робочі відносини. Це може зменшити вплив стресу від ситуації з війною та допомогти зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників.

Отже, будь-які зусилля та заохочення не матимуть жодного ефекту, якщо не подбати спершу про безпеку працівників. В залежності від місця розташування, галузі, умов праці та фінансових можливостей підприємства це може означати такі дії, як: релокація бізнесу з зони ведення бойових дій; практична та/або фінансова допомога в релокації працівникам та їх сім'ям; переїзд у більш безпечні приміщення з укриттям у межах пішої доступності; розробка чітких алгоритмів дій працівників під час повітряних тривоги та надзвичайних ситуацій; складання графіків віддаленої роботи, якщо така робота є безпечнішою.

Слід також замислитися про рівень психологічного комфорту працівників. Це непросте завдання, адже крім психологічних наслідків війни, нікуди не зникають такі проблеми, як професійне вигорання, конфлікти, суперечки, питання, пов'язані з поганою комунікацією, тощо. Кожна людина унікальна, має свій унікальний життєвий досвід та по-різному реагує на стрес. Тому не слід нехтувати бодай найменшою можливістю організувати кілька сесій з психотерапевтом для працівників компанії.

Зважаючи на ситуацію в країні, нерідко такі фактори, як кар'єрне зростання, навчання за рахунок компанії або можливість заробити додаткові бонуси відходять на другий план, поступаючись місцем гарантіям стабільності. Однак, якщо до війни у вас був широкий спектр стимулів для працівників, було б добре зберегти їх, принаймні, частково.

Підсумовуючи вищесказане, під час війни на перший план виходять базові загальнолюдські потреби, такі як відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт. І, якщо колись нехтування будь-яким з цих факторів певним роботодавцем сходило з рук, сьогодні українці не згодні миритися з легковажним ставленням до своєї безпеки, фізичного та емоційного стану.

Отже, впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж підприємства; готувати соціальні програми для працівників та їх сімей; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці [13, с. 48].

Воєнний стан надзвичайно сильно вдарив по бізнесу, та попри це деякі підприємства вже пристосувалися до нових вимог і продовжують працювати. Однак, окрім вирішення фінансових проблем керівникам слід звернути увагу на трансформацію вже існуючої системи управління на підприємстві та створити дієвий мотиваційний алгоритм. Оскільки в кризових умовах психіка працівника найбільш вразлива, то і мотиваційні інструменти повинні

бути здебільшого направлені на зменшення впливу негативних емоцій, почуттів та тривожності на людину та її робочі процеси. Однак не треба забувати і про звичайні методи мотивації, такі як оплата харчування, надання корпоративних знижок, відшкодування проїзду, організація корпоративного навчання. Незважаючи на складні часи, нововведені інструменти стимулювання та заохочення повинні комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності праці: від зниження організаційного стресу до покращення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва та згуртованості колективу [14, с. 34].

І, насамкінець, можна зробити висновок, що для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємств, що працюють в умовах сучасних викликів, необхідно постійно вдосконалювати методи мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та зміц-

нення своїх конкурентних позицій на ринку. У період невизначеності та воєнних дій пріоритетом в управлінських відносинах стає мотивування персоналу, що дозволяє активувати потенціал як окремо взятого підлеглого, так і всього колективу.

В даний час підприємства все більше уваги мають приділяти розвитку системи мотивації персоналу, адже від цього залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці навіть у складних умовах збройної агресії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
2. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : [навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.]. Київ: МАУП, 2006. 408 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: «Академ-видав», 2003. 416 с.
4. Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. Економічний словник. Київ: Кондор, 2007. 357 с.
5. Сардак С.Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
6. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 20.5. С. 211–216.
7. Калина А.В. Підвищення ролі мотиваційних та стимулюючих важелів в умовах ринкової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*. 2008. Вип. 32. С. 152–158.
8. Susan, M. What people want from work? URL: <https://louis.pressbooks.pub/introbusinessadmin/chapter/managing-human-resources-and-labour-relations/> (дата звернення: 05.11.2023).
9. Bruce, L. What's most important to employees today? URL: https://www.academia.edu/4262026/Employee_motivation_in_a_cross_cultural_organisationAuthor_Li_Qin_Title_Employee_Motivation_in_a_Cross_cultural_Organisation (дата звернення: 05.11.2023).
10. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15. С. 376–380.
11. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 05.11.2023).
12. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7–10.
13. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46–48.
14. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.