МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Мигаль Ігор Валерійович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Антонова Л.В, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Мигаль Ігор Валерійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві
керівник роботи Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади системи мотивації праці на підприємстві. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.10.24	
Розділ 2	Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади системи мотивації праці на підприємстві	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат системи мотивації праці на підприємстві	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення системи мотивації праці на підприємстві	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем системи мотивації праці на підприємстві	30.10.24	
5	Дослідити напрями формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві	02.12.24	

Студент _____ І.В. Мигаль
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Д.С. Міхайлов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мигаль Ігор Валерійович. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Міхайлов Д.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади системи мотивації праці на підприємстві. Розглянуто особливості напрямів удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВА ПРОДУКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ABSTRACT

Myhal Ihor. Formation of an Effective Labor Motivation System at the Enterprise.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor Mikhailov D. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the labor motivation system at the enterprise are examined. The features of approaches to improving the labor motivation system at the enterprise are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of approaches to forming an effective labor motivation system at the enterprise.

Keywords: LABOR MOTIVATION, MOTIVATION EFFICIENCY, MOTIVATION SYSTEM, LABOR STIMULATION, ENTERPRISE, PERSONNEL MANAGEMENT, LABOR PRODUCTIVITY, ORGANIZATIONAL CULTURE, MATERIAL INCENTIVES, NON-MATERIAL MOTIVATION.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади мотивації праці, її роль та значення в управлінні підприємством

1.2. Теоретичні підходи до формування системи мотивації праці на підприємстві

1.3. Класифікація мотиваційних факторів

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Особливості мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану

2.2. Діагностика факторів впливу на формування ефективної системи мотивації праці в умовах воєнного стану

2.3. Практичні рекомендації щодо формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві в умовах воєнного стану

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Формування ефективної системи мотивації праці є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Зростаюча конкуренція на ринку, необхідність утримання кваліфікованих кадрів та підвищення продуктивності праці вимагають розробки дієвих підходів до стимулювання співробітників. Відсутність належної мотивації може призвести до зниження ефективності роботи персоналу, збільшення плинності кадрів і втрати конкурентних переваг. Тому актуальність теми обумовлена потребою підприємств у створенні збалансованої системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

Ефективна система мотивації праці є основою для досягнення високих результатів діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Сьогоднішнє бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, зростанням конкуренції, інтенсивним розвитком технологій і зміною потреб працівників, що створює нові виклики у сфері управління персоналом.

Основною цінністю кожного підприємства є його людські ресурси, тому забезпечення належного рівня залученості, задоволеності й продуктивності працівників стає стратегічним пріоритетом. Традиційні підходи до стимулювання, орієнтовані виключно на матеріальне заохочення, вже не відповідають вимогам часу. Співробітники очікують комплексного підходу до мотивації, який враховує як їхні матеріальні, так і нематеріальні потреби, включаючи можливості професійного розвитку, визнання, гнучкість робочих умов і сприятливий психологічний клімат у колективі.

Належна мотивація праці сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності, розвитку корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу роботодавця. З іншого боку, відсутність ефективної системи мотивації може призвести до низького рівня залученості

співробітників, втрати талановитих фахівців і погіршення фінансових показників підприємства.

Особливої актуальності тема набуває в контексті глобалізації, що відкриває можливості для підприємств впроваджувати найкращі світові практики в управлінні персоналом. Використання інноваційних підходів, таких як гейміфікація, діджиталізація процесів мотивації, використання big data для аналізу потреб працівників, дозволяє підвищити ефективність системи мотивації та адаптувати її до сучасних викликів.

Крім того, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії значно змінила підходи до організації праці, зробивши популярними дистанційну роботу, гібридні формати зайнятості та інші гнучкі моделі, що вимагає перегляду традиційних мотиваційних підходів та розробки системи, яка сприятиме не лише досягненню корпоративних цілей, а й підтримці балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Формування ефективної системи мотивації праці є актуальним не лише для окремих підприємств, а й для економіки загалом, оскільки воно впливає на підвищення продуктивності праці, якість товарів і послуг, зростання інноваційної активності та створення сприятливого соціально-економічного клімату. У цьому контексті дослідження даної теми дозволить знайти оптимальні рішення, які допоможуть підприємствам досягти стратегічних цілей, а працівникам – реалізувати свій потенціал.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації праці є важливим інструментом для забезпечення довгострокового розвитку підприємств та сталого економічного зростання, що підтверджує її високу актуальність у сучасних умовах.

Дослідженню питань формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві присвячено праці багатьох українських дослідників, таких як Балановська Т. І., Бондар Т.В., Бульбаха Л.І., Васюта В.Б., Войтко С. В., Воронкова В.Г., Герасименко О.О., Гогуля О. П., Дашко І.М., Калюжна Ю.В., Краснонос А.С., Козак К.Б., Корсікова Н.М., Лещенко Л. О., Мельниченко А.

А., Потапенко А.В., Прохоровська С.А., Середа О.Г., Філіппов В.Ю., Харічков С.К., Чечіль Т.В., Череп А.В., Череп О.Г., Чорнодід І. С., Шацька З. Я., Швець Н.М. та інші.

Об’єкт дослідження – процеси формування та функціонування системи мотивації праці на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми побудови ефективної системи мотивації праці.

Мета дослідження – визначити та обґрунтувати підходи теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві для підвищення продуктивності праці, задоволеності співробітників і конкурентоспроможності організації.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити теоретичні засади мотивації праці, її роль та значення в управлінні підприємством;

– розглянути теоретичні підходи до формування системи мотивації праці на підприємстві;

– проаналізувати класифікацію мотиваційних факторів;

– провести дослідження особливостей мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану;

– провести діагностику факторів впливу на формування ефективної системи мотивації праці в умовах воєнного стану;

– надати практичні рекомендації щодо формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві в умовах воєнного стану.

У процесі дослідження було застосовано широкий спектр загальнонаукових методів та підходів. Зокрема, здійснювався теоретичний аналіз наукових джерел, що охоплюють різні аспекти побудови ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Для порівняння різноманітних підходів використовувався компаративний аналіз, який дозволив зіставити міжнародний досвід впровадження технологій у сфері створення ефективної системи мотивації праці. Моделювання стало інструментом для розробки

нових підходів до вдосконалення системи мотивації, а емпіричні методи, такі як опитування та статистичний аналіз, дали можливість оцінити ефективність запропонованих рішень.

Монографічний метод забезпечив детальне дослідження теоретико-методологічних аспектів функціонування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Методи аналізу та синтезу, а також індукція й дедукція, були використані як для формулювання проблеми дослідження, так і для детального розгляду об’єкта дослідження. Статистичний аналіз у поєднанні з техніко-економічним аналізом сприяв узагальненню факторів і визначенню ключових показників, які впливають на ефективність системи мотивації праці.

Для оцінки стратегічних підходів до використання ефективної системи мотивації праці були застосовані експертні оцінки та метод аналізу ієрархій, які дозволили структуровано проаналізувати основні аспекти досліджуваної теми. Використання системного аналізу сприяло ґрунтовному вивченню організаційно-методичних аспектів побудови ефективної системи мотивації праці. Графічний метод забезпечив чітке та наочне представлення результатів дослідження, як у теоретичному, так і у практичному аспектах, пов’язаних із управлінням і формуванням ефективної системи мотивації праці.

Інформаційна база дослідження включає основні положення сучасної економічної теорії та менеджменту, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників, які висвітлюють ключові аспекти формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві, офіційну статистику, а також первинні матеріали, зібрані автором у ході дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації підходів до формування системи мотивації праці з урахуванням сучасних викликів і потреб підприємств; обґрунтуванні комплексу рекомендацій для інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у загальну мотиваційну систему; визначені ефективних методів оцінки результатів впровадження мотиваційних змін на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій щодо підвищення рівня продуктивності праці; скорочення плинності кадрів; покращення організаційного клімату на підприємстві; розробки корпоративних програм розвитку персоналу; створення конкурентної переваги підприємства через удосконалення управління людськими ресурсами.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалюються на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в Міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації», 22-23 листопада 2023 року; Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки», 16-18.10.2024 року.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади мотивації праці, її роль та значення в управлінні підприємством

У сучасній економічній літературі мотивація розглядається через призму численних визначень, які розкривають її багатогранну сутність. Ефективність трудової діяльності значною мірою залежить від особистого ставлення працівника до виконуваної роботи, що проявляється у його трудовій поведінці. При цьому трудова поведінка формується під впливом численних факторів, які можуть мати різну силу впливу та діяти в різних напрямах.

Загалом, мотивація визначається як сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій. Ці рушійні сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, впливаючи на людину свідомо чи несвідомо, спонукаючи її до здійснення конкретних вчинків [1].

Ставлення до праці характеризується прагненням (або його відсутністю) максимально реалізувати свої фізичні та інтелектуальні здібності, застосовувати досвід і знання для досягнення конкретних кількісних і якісних результатів. Це ставлення проявляється в поведінці працівника, мотивації до праці та оцінці її результатів.

Трудова поведінка є зовнішнім відображенням ставлення до праці, тоді як мотивація та оцінка праці є внутрішніми аспектами. Залежно від поведінки людини, мотивація розглядається як процес свідомого вибору певного типу дій під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують стимули та мотиви.

Таблиця 1.1 – Порівняльна таблиця визначень мотивації праці

Джерело/Автор	Визначення мотивації праці	Ключові аспекти визначення	Особливості підходу
А. Маслоу	мотивація – це процес задоволення потреб, які формують поведінку людини	задоволення потреб, вплив ієрархії потреб.	потреби розглядаються як ключовий рушій мотивації; акцент на базових і вищих потребах
Ф. Герцберг	мотивація праці – це комплекс факторів, які впливають на задоволення роботою та стимулюють продуктивність	розподіл на гігієнічні та мотиваційні фактори	акцент на внутрішніх і зовнішніх аспектах мотивації
В. Врум (теорія очікувань)	мотивація – це процес, що залежить від очікувань працівника щодо отримання винагороди за докладені зусилля	залежність між зусиллями, результатами та винагородою	мотивація формується на основі очікувань результату та його цінності для працівника
А. Адамс (теорія справедливості)	мотивація – це прагнення досягти рівноваги між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою, порівняно з іншими	справедливість у винагородах, порівняння з іншими працівниками	мотивація залежить від сприйняття справедливості умов праці
К. Альдерфер (ERG теорія)	мотивація – це процес задоволення трьох базових потреб: існування, зв’язків і зростання	фокус на трьох рівнях потреб: базові, соціальні, розвиток	гнучка структура, де потреби можуть взаємозамінюватися залежно від ситуації
Психологічний словник (загальне)	мотивація праці – це сукупність стимулів, які спонукають людину до виконання трудової діяльності	стимули, які спонукають до дії	загальний підхід, фокус на широкому спектрі стимулів
Сучасні теорії менеджменту	мотивація – це цілеспрямований процес впливу на працівників для досягнення цілей організації та задоволення їхніх потреб	поєднання інтересів працівника та організації	системний підхід, що враховує інтереси як індивіда, так і підприємства
Українська економічна енциклопедія	мотивація праці – це процес формування умов, що стимулюють продуктивну трудову діяльність працівника	формування умов для стимулювання праці	практичний підхід, орієнтований на створення умов для ефективної роботи

Результати порівняння свідчать, що усі визначення відображають суть мотивації як процесу стимулювання працівників до дій. Різні автори

акцентують увагу на різних аспектах – задоволенні потреб, справедливості, очікуваннях чи взаємодії між працівником і організацією. Вибір підходу до мотивації залежить від специфіки підприємства, особливостей працівників і стратегічних цілей організації.

Мотивація праці – це внутрішній або зовнішній процес спонукання людини до виконання певних дій, спрямованих на досягнення цілей, пов'язаних із трудовою діяльністю. Вона визначає силу, напрямок і тривалість зусиль працівників у виконанні своїх обов'язків.

В управлінні мотивація визначається як функція керівництва, що передбачає формування у працівників стимулів до максимальної віддачі у праці, а також довгостроковий вплив на їх ціннісні орієнтації та інтереси, що дозволяє створювати мотиваційне ядро, яке сприяє розвитку трудового потенціалу співробітників.

Теорії мотивації вказують на те, що людина, усвідомлюючи поставлені перед нею завдання та винагороду за їх виконання, співвідносить це зі своїми потребами та можливостями, що спонукає її до виконання певної діяльності.

Різноманіття підходів до розуміння мотивації підтверджує її складність як процесу, ефективність якого оцінюється через результати діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації:

- формування у кожного працівника усвідомлення значущості мотивації у трудовому процесі;
- навчання персоналу та керівників основам психології внутрішньоорганізаційного спілкування;
- впровадження демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Для виконання цих завдань необхідно здійснювати аналіз таких аспектів:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної та групової мотивації;

– змін у мотивації працівників в умовах переходу до ринкової економіки [2].

Мотивація як одна з основних функцій менеджменту пов’язана з процесом спонукання до діяльності через формування мотивів поведінки, які сприяють досягненню як особистих цілей, так і цілей організації.

Суть функції мотивації полягає у виявленні потреб працівників і забезпеченні їх задоволення в межах організації. Вона охоплює розроблення системи винагород, застосування різних форм оплати праці, а також використання стимулів для підвищення ефективної взаємодії співробітників у колективах і на підприємстві в цілому [3].

Завдяки мотивації керівництво підприємства може досягати наступних цілей:

– залучення та утримання в організації кваліфікованих спеціалістів;

– визнання досягнень працівників, які показали високі результати, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;

– демонстрація ставлення керівництва до високих трудових результатів;

– популяризація досягнень кращих працівників;

– застосування різноманітних форм визнання заслуг;

– покращення морально-психологічного стану працівників через належне визнання;

– підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв’язок функцій мотивації та контролю відчувається на всіх етапах виконання завдань підлеглими, однак найбільш вираженим цей зв'язок є на попередньому та завершальному етапах роботи. Попередній контроль здійснюється ще до початку виконання завдання. Його методами, які мають значний мотивуючий ефект, є: розробка чітких норм, стандартів та вимог; встановлення конкретних цілей і завдань для виконавців; створення системи винагород; забезпечення необхідними ресурсами; підбір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою цих заходів працівникам надається чітка

орієнтація і встановлюються стандарти поведінки, за дотримання яких вони отримують винагороду [3].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно удосконалити систему мотивації працівників, що може дати:

– покращення результативності роботи персоналу;

– швидке досягнення цілей підприємства;

– зв’язок між результатами роботи співробітників і оплатою та нематеріальними винагородами;

– прозорість системи заохочень;

– зниження плинності кадрів;

– покращення психологічного клімату в колективі;

– підвищення ефективності командної роботи [4].

Способи покращення мотивації праці зазвичай поділяються на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальна мотивація відображає роль системи оплати праці у підвищенні продуктивності. Вона включає не лише вдосконалення системи заробітної плати, а й можливість працівникам брати участь у власності або прибутку підприємства.

Мотивація праці відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокової стійкості підприємства:

- зацікавлені працівники підвищують загальну ефективність компанії, що дозволяє їй випереджати конкурентів;
- мотивований персонал працює ефективніше, витрачає більше зусиль і прагне до досягнення високих результатів, що позитивно впливає на економічні показники підприємства;
- мотивовані працівники залишаються в компанії надовго, знижуючи витрати на підбір і навчання персоналу;
- співробітники, які отримують належну мотивацію, краще адаптуються до нових умов і готові долати виклики;
- мотивовані працівники активно впроваджують нові ідеї, що

забезпечує стратегічний розвиток підприємства;

– продуктивність і відданість працівників сприяють досягненню стабільних фінансових результатів;

– наявність дієвої системи мотивації сприяє утриманню талановитих співробітників, знижує рівень звільнень і підвищує лояльність працівників;

– мотивація сприяє формуванню позитивного робочого клімату, довіри між працівниками та керівництвом, що посилює командний дух;

– працівники, які відчувають підтримку і заохочення, частіше пропонують нові ідеї та ініціативи, спрямовані на покращення процесів та продукції.

Таким чином, мотивація праці відіграє ключову роль у досягненні підприємством високих результатів, забезпеченні його стійкого розвитку та створенні умов для професійної реалізації працівників.

Однак, хоча мотиваційний механізм оплати праці важливий, постійне підвищення заробітної плати не завжди сприяє довготривалому підвищенню продуктивності. Такий підхід може бути ефективним для досягнення короткочасних результатів.

До матеріальних методів мотивації належать:

– заробітна плата;

– регулярні премії з приводу свят або ювілеїв;

– нерегулярні премії з нагоди особистих подій працівника;

– інші грошові виплати, такі як відсотки від підписаних контрактів або гонорари.

Не менш важливою є нематеріальна мотивація, яка не пов'язана безпосередньо з фінансами. До нематеріальних методів належать:

– подарунки;

– соціальний пакет;

– навчання і підвищення кваліфікації;

– корпоративні святкування;

– відкритість і діалог між керівництвом і персоналом.

Іншим важливим аспектом нематеріальної мотивації є соціальні вигоди, такі як:

- безкоштовні медичні огляди;
- безкоштовний відпочинок під час відпустки;
- можливості для фізичного оздоровлення та занять спортом.

Цей вид мотивації потребує невеликих витрат, але він значно підвищує престиж підприємства, оскільки працівники відчувають турботу з боку керівництва. Крім того, медичні огляди можуть призвести до економії на лікарняних листах і виплатах по інвалідності.

До нематеріальних методів також відноситься покращення організації праці: встановлення цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці.

Розширення трудових функцій передбачає збільшення кількості операцій, які виконує один працівник, що підвищує інтенсивність праці.

Збагачення праці включає надання працівникам можливості для творчості, відповідальності та професійного росту через виконання функцій планування та контролю.

Поліпшення умов праці є однією з основних проблем сучасності.

Ще одним нематеріальним стимулом є вдосконалення організаційної культури: формування місії організації, принципів взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем, а також визначення моделей поведінки та стимулювання праці відповідно до внутрішніх потреб працівників.

Навчання за рахунок підприємства є важливим елементом мотивації, оскільки дає працівникам можливість оновити знання і відновити мотиваційний потенціал, що також зміцнює командний дух через неформальне спілкування між працівниками та керівниками під час тренінгів.

Корпоративні святкування також сприяють згуртуванню колективу. На таких заходах керівництво має бути присутнім, адже це дає змогу працівникам відчути свою єдність з командою.

Отже, для досягнення ефективності діяльності підприємства важливо не лише визначити систему цілей, а й розробити відповідний мотиваційний механізм, що має бути адекватним реальному стану справ на підприємстві. Ключовим є індивідуальний підхід до мотивації працівників.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів мотивації

Критерій	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Суть	стимулювання через фінансові заохочення	спонукання через психологічні, соціальні та моральні фактори	власне бажання працівника виконувати роботу для досягнення задоволення	мотивування через зовнішні чинники, пов’язані з впливом керівництва чи колективу
Приклади	заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, оплачувані відпустки	похвала, визнання досягнень, кар’єрний ріст, навчання, дружня атмосфера	задоволення від процесу роботи, досягнення поставлених цілей, самореалізація	змагання між працівниками, заохочення керівника, корпоративні правила
Мета	задовольнити базові матеріальні потреби працівника	підвищити рівень задоволеності та мотивації через нематеріальні фактори	реалізація особистих прагнень і інтересів	забезпечити відповідність вимогам, стандартам або очікуванням інших
Переваги	легко вимірюється, має швидкий ефект, впливає на продуктивність	сприяє довгостроковій лояльності, задоволеності роботою	формує сильну зацікавленість у досягненні цілей, розвиває творчий підхід	створює конкурентне середовище, допомагає утримувати стандарти роботи.
Недоліки	може втратити ефективність через звикання; висока вартість для компанії	складність у вимірюванні результатів; залежність від суб’єктивних факторів	не завжди корелює з потребами організації; може бути нестабільною	може викликати стрес, тиск, залежність від зовнішніх умов
Цільова аудиторія	працівники з орієнтацією на фінансову стабільність	працівники, які цінують розвиток, визнання, комфортні умови праці	творчі, ініціативні співробітники, які прагнуть самореалізації	працівники, які реагують на контроль, конкуренцію або авторитет керівництва
Застосування	для короткострокового підвищення продуктивності та залучення	для довгострокового зміцнення лояльності та залученості	у ситуаціях, що вимагають інноваційного або творчого підходу.	для підтримання дисципліни, змагання та виконання зовнішніх вимог

Таблиця 1.2 дозволяє побачити ключові характеристики, переваги та недоліки кожного виду мотивації, що допомагає обрати найбільш ефективний підхід до управління персоналом залежно від цілей та особливостей підприємства.

Мотивація є одним із ключових факторів, який визначає рівень продуктивності працівників. Її вплив виражається у таких аспектах:

– мотивовані працівники докладають більше зусиль до виконання своїх завдань, досягають високої якості результатів і оптимально використовують ресурси;

– зацікавлені працівники працюють більш організовано та зосереджено;

– мотивація стимулює працівників до пошуку інноваційних рішень і впровадження покращень у робочих процесах;

– мотивовані працівники проявляють відповідальність, уважність і прагнення до безпомилкової роботи.

Мотивація сприяє формуванню здорової корпоративної культури, що позитивно впливає на внутрішній клімат підприємства:

– заохочення співробітників досягати спільних цілей сприяє розвитку почуття єдності та підтримки у колективі;

– ефективна система мотивації допомагає закріпити основні цінності підприємства (наприклад, відповідальність, інноваційність, орієнтація на клієнта);

– мотивовані працівники відчувають задоволення від роботи, що зміцнює їх відданість організації;

– справедливе стимулювання знижує напругу серед працівників, зменшує конкуренцію на шкоду колективу.

Ефективна система мотивації створює умови для підвищення продуктивності праці, формує здорову корпоративну культуру та забезпечує стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища. Вона виступає інструментом, який поєднує інтереси працівників і стратегічні цілі організації.

Таким чином, система управління персоналом повинна бути орієнтована на стимулювання працівників до ефективної праці, що в свою чергу забезпечить підвищення результативності діяльності.

1.2. Теоретичні підходи до формування системи мотивації праці на підприємстві

В історії розвитку теорії мотивації можна виділити кілька ключових етапів:

1. Етап простої мотивації (традиційний підхід). Цей підхід ґрунтувався на використанні методу «батога і пряника», тобто винагороджувалися дії, що вважалися корисними, а шкідливі або небажані – каралися. Прикладом такого підходу є система мотивації за Тейлором, який запропонував оплачувати працівникам більшу кількість продукції відповідно до їхнього внеску. Цей метод призвів до суттєвого зростання продуктивності праці. Однак просте використання «пряника» не завжди мотивує людину до активної роботи. Сучасні працівники є набагато більш освіченими та забезпеченими, а тому мотиви їхньої трудової діяльності є набагато складнішими і важче піддаються впливу.

2. Етап соціально-психологічної мотивації. Цей етап передбачає застосування в управлінні методів психології та соціології. Він базується на двох основних концепціях. Перша – це психологічна мотивація, яка використовує теорії підсвідомості З. Фрейда. Згідно з цією концепцією, людина не завжди діє раціонально на рівні підсвідомості. Друга концепція – соціально-психологічна мотивація, основоположником якої вважається Елтон Мейо, який проводив Хоторнські експерименти.

Теоретичний аналіз різних моделей мотивації виявив як позитивні, так і негативні аспекти їх використання, що є природним процесом, оскільки в

теорії і практиці управління немає ідеальної моделі мотивації, яка задовольняла б різноманітні потреби індивідів.

Існують різні моделі мотивації, які використовуються в різних країнах. Це моделі, такі як «батога та пряника», первинних і вторинних потреб, внутрішніх та зовнішніх винагород, факторна модель стимулювання, теорії справедливості, сподівань, соціальної справедливості та інші. Всі ці моделі мають різну ефективність і підходять здебільшого для застосування в комерційному секторі.

Проблема вивчення мотивацій тільки з психологічної точки зору полягає в тому, що це не дає змогу точно визначити, що саме сприяє активності людини. Однак дослідження поведінки особистості в процесі активності дозволяє створювати певні загальні трактування мотивації, які можуть бути корисними для розробки прагматичних моделей.

Теорії мотивації зазвичай поділяються на дві основні категорії:

- змістовні теорії мотивації;
- процесуальні теорії мотивації.

Для правильного розуміння цих теорій необхідно визначити ключові поняття – потреби та інтереси.

Потреби – це усвідомлене відчуття браку чогось, що спонукає до діяльності для задоволення цього браку. Первинні потреби є генетично закладеними, тоді як вторинні формуються в процесі пізнання і здобуття життєвого досвіду. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, але вони проявляються в поведінці людини, яка є реальним індикатором інтересів.

Інтерес – це мотив діяльності, який виникає на основі усвідомлення потреби та визначення умов і способів її задоволення. У процесі реалізації інтересу людина враховує не тільки сам предмет потреби, а й умови для його здобуття, норми поведінки, соціальні інститути та установи.

Зміст інтересів відображає внутрішню сутність особистості, її світогляд, сприйняття світу, а також матеріальні та духовні цінності

культури. Спільні інтереси мають величезну здатність об'єднувати людей, оскільки вони виражають узагальнене усвідомлення потреб певної групи і є основою для взаємодії між членами цієї групи.

Політика є своєрідним «змаганням інтересів», при цьому йдеться не про абстрактні ідеали, а про конкретні, реальні потреби окремих осіб та груп людей [3]. Тому, аналізуючи індивідуальні інтереси та потреби, їх можна вважати основою для формування складніших парадигм, таких як громадські організації.

Аналіз наукових джерел з цієї проблематики показує, що пріоритет у розробці теоретичних засад мотивації справедливо належить вченим із західних країн, таким як В. Зігерт, М. Ланг, Дж. Шоннесі, С. Керролл, Г. Тосі, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, В. Врум, К. Левін, Д. Макгрегор та інші. Кожен із цих авторів і їхні запропоновані моделі мотивації заслуговують на детальне вивчення та практичне застосування. Завдання практиків полягає в тому, щоб при правильній організації діяльності індивідів і визначенні їх потреб знайти спільні інтереси.

Перша група теорій мотивації включає змістовні теорії. Ці теорії зосереджуються на потребах, які спонукають людей до дій і прояву активності. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, що змушують людей діяти певним чином. Вони намагаються визначити та класифікувати потреби людей, що спонукають їх до конкретних дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджери можуть створювати умови для їх задоволення, що, в свою чергу, забезпечує досягнення цілей організації.

Серед найбільш відомих змістовних теорій мотивації, які будуть розглянуті детальніше, можна виділити:

- теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу;
- теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- теорія потреб Девіда Макклелланда;
- теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга [9].

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу базується на кількох важливих положеннях:

– людське поведінка в основному обумовлена прагненням задовольнити найсильнішу на даний момент потребу;

– потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за важливістю для людини;

– найсильніша потреба визначає поведінку людини до того часу, поки вона не буде задоволена [31].

Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінує потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби нижчого рівня мають бути задоволені на достатньому рівні, перш ніж людина зможе звернути увагу на потреби вищого рівня.

Ієрархію потреб за А. Маслоу можна зобразити у вигляді піраміди, як це показано на рисунку 1.1.

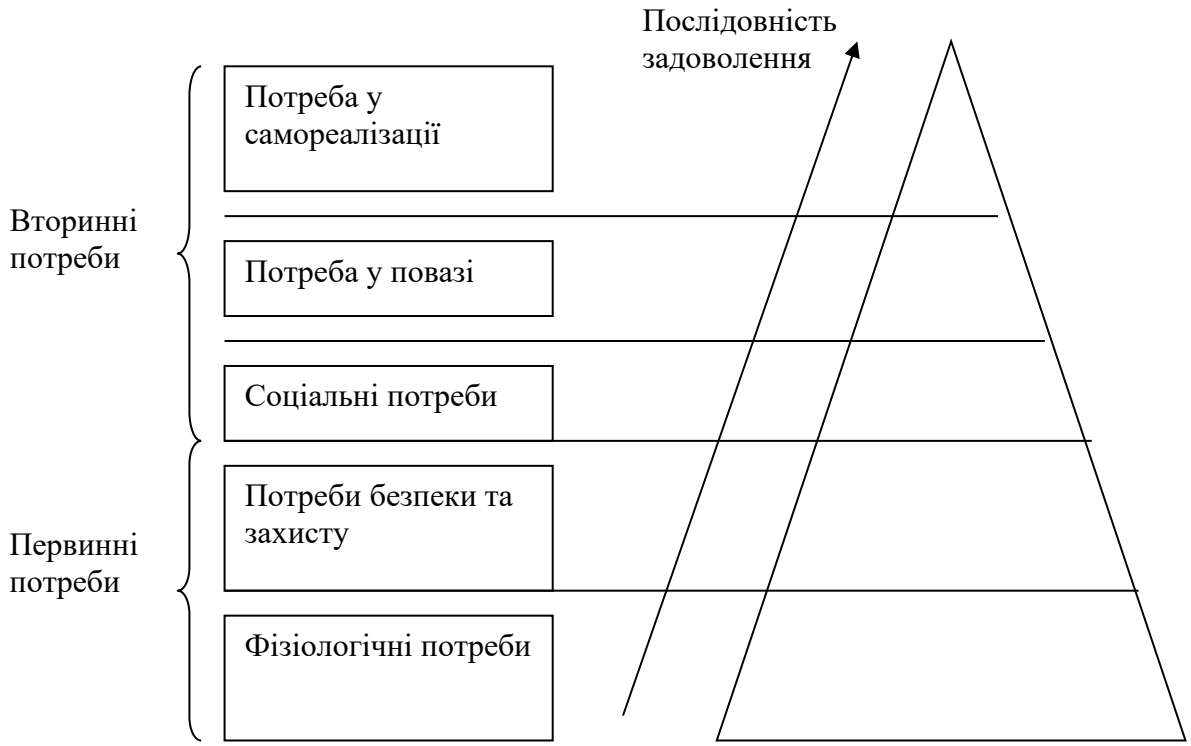


Рисунок 1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу

Сутнісна характеристика потреб, представлених у піраміді А. Маслоу, показана в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Сутнісна характеристика потреб А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби безпеки та захисту	Соціальні потреби	Потреби у повазі	Потреби в самореалізації
Потреби, що забезпечують виживання людини (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо)	Потреби, пов'язані з бажанням стабільності та безпеки, захищеності від страху, болю, хвороб тощо	Потреби, пов'язані з бажанням брати участь у спільних заходах, бути частиною колективу, належати до певних груп чи класів	Потреби, що відображають прагнення до визнання компетентності, сили, впевненості в собі та необхідність бути визнаними іншими людьми	Потреби, що пов'язані з прагненням найкраще реалізувати свої знання, здібності, навички та досягнення
Задоволення через механізми оплати праці та створення відповідних умов праці	Задоволення через соціальні програми, чіткі правила, соціальне страхування, гідну оплату праці, уникнення ризиків	Задоволення через створення умов для соціальних контактів і комунікації	Задоволення через визнання досягнень та надання можливості проявити себе	Задоволення через надання творчих завдань, що вимагають самовираження та свободи дій

Потреби першого порядку (фізіологічні, базові) є необхідними для фізичного виживання людини (їжа, житло, родина тощо). Зазвичай ці потреби задовольняються через систему оплати праці.

У своїй праці «Мотивація і особа» Маслоу зазначив, що всі потреби людини є природженими або набутими і організовані в ієрархічну систему пріоритетів [39].

Фізіологічні потреби складаються з основних, первинних потреб, які іноді навіть не усвідомлюються людиною. У деяких сучасних дослідженнях ці потреби називають біологічними.

Після задоволення фізіологічних потреб, на перший план виходять потреби наступного рівня, які можна об'єднати в категорію безпеки (потреба в стабільності, захисті, свободі від страху, тривоги та ін.). Способи їх

задоволення включають пенсійні системи, страхування, трудові права та членство в профспілках.

Соціальні потреби можна визначити як ряд умов, необхідних для задоволення базових потреб, включаючи пізнавальні та естетичні потреби.

Кожен рівень потреб має бути повністю задоволений, перш ніж проявиться потреба вищого рівня. Теорія Маслоу гармонійно поєднується з теорією мотиваційного комплексу, яка також передбачає існування п'яти основних груп потреб.

Далі потреби задовольняються в наступному порядку:

– потреби в приналежності – бажання належати до певних груп, колективів (наприклад, фірма, робоча група, спортивна команда);

– потреби в повазі – потреби визнання досягнень, компетенції, самоповаги;

– потреби в самореалізації – прагнення реалізувати свої потенційні можливості, рости як особистість [30].

Отже, теорія Маслоу стверджує, що прагнення до праці базується на численних потребах людини. Для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник повинен створити умови для задоволення його потреб, одночасно забезпечивши досягнення цілей організації. Реалізація цієї теорії мотивації ілюструється на рисунку 1.2.

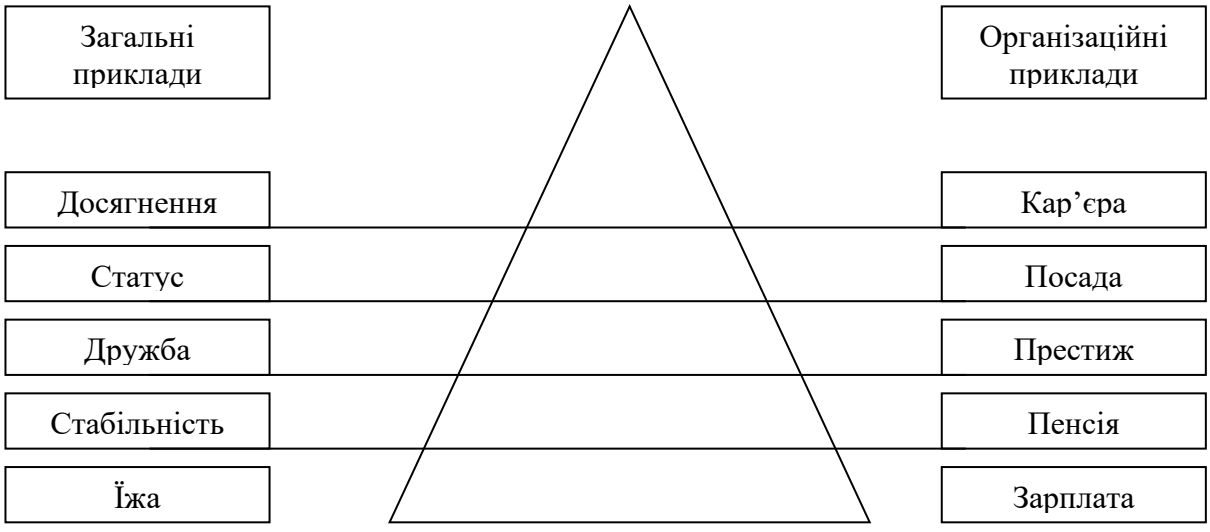


Рисунок 1.2. Приклад реалізації теорії мотивації А. Маслоу

Сучасні західні підприємства загалом здатні задовольняти соціально визнані базові потреби та потреби в безпеці своїх працівників. Проте потреби вищих рівнів, як правило, залишаються незадоволеними. У зв'язку з цим недостатня мотивація працівників на роботі зумовлена тим, що на своїх робочих місцях вони не можуть реалізувати потреби у приналежності, повазі та самореалізації.

По-друге, вказується, що крім послідовного процесу задоволення потреб за Маслоу існує так званий рушійно-регресійний процес [11]. Це означає, що якщо людина довгий час не може задовольнити потребу в зростанні, тоді потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, спрямовуючи зусилля людини на задоволення потреб нижчого рівня. Іншими словами, коли потреби вищого рівня (наприклад, потреба в зростанні) блокується з якихось причин, керівник має зосередити свої зусилля на перенаправленні прагнень підлеглого в бік задоволення потреб у спілкуванні або існуванні.

У теорії потреб Девіда Макклелланда виділяються три типи потреб:

1. Потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Вони передбачають бажання досягати особистих результатів, а не просто отримувати нагороди за них. Люди з такою потребою прагнуть виконати роботу краще, ефективніше, якісніше, ніж це робили до них.

2. Потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу».

3. Потреби в приналежності, тобто потреби у дружніх і товариських міжособистісних стосунках із колегами.

Дослідження Макклелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані до роботи, яка:

- передбачає персональну відповідальність;
- має чіткий, швидкий і ясний зворотній зв’язок, що дозволяє оцінити прогрес у виконанні завдання;

- містить помірний ступінь ризику (ймовірність успіху та невдачі 50:50).

Працівники з потребою в успіху не є азартними гравцями, які покладаються на випадковість у досягненні результатів, і не вибирають легкі завдання, які не дають можливості для самореалізації.

Задоволення потреб вищих рівнів на західних підприємствах здійснюється шляхом:

- створення атмосфери, яка покращує міжособистісні контакти серед працівників;
- підтримки неформальних груп у колективі;
- делегування підлеглим додаткових прав та повноважень;
- організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу;
- знаходження можливостей для задоволення вищих потреб працівників поза межами організації [13].

Теорія ERG Клейтона Альдерфера, як і теорія А. Маслоу, також стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте теорія ERG має кілька відмінностей. Вона виділяє лише три групи потреб:

1. Потреби в існуванні (existence) – потреби в їжі, нормальних умовах праці та ін.;
2. Потреби в спілкуванні (relatedness) – потреби у дружніх соціальних і міжособистих стосунках;
3. Потреби в зростанні (growth) – потреби у самореалізації та самовдосконаленні [41].

Люди з високими потребами в владі отримують задоволення від ситуацій, коли вони несуть відповідальність за дії та поведінку інших. Вони схильні до посад, де є конкуренція або акцент на статус. Такі люди зосереджені на розширенні свого впливу та підвищенні власного престижу через ефективність своєї діяльності.

Люди з високими потребами в приналежності потребують дружніх стосунків і надають перевагу ситуаціям співпраці, а не конкуренції, прагнучи

до взаємовідносин з високим рівнем порозуміння. Менеджери можуть використовувати ці потреби для формування сильного командного духу у колективі.

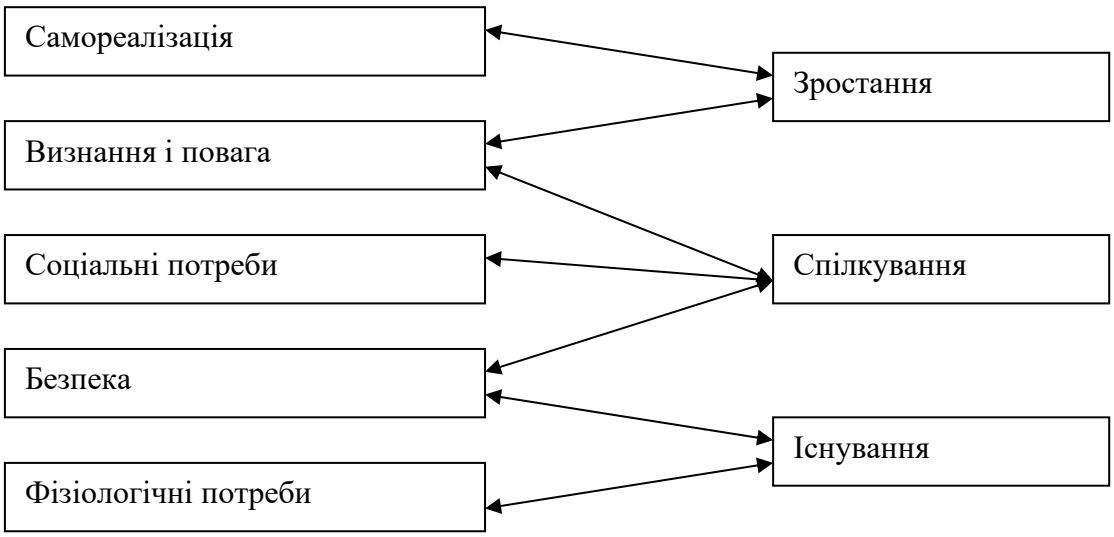


Рисунок 1.3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу та теорії К. Альдерфера

Дослідження Д. Макклелланда дозволили зробити такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають значних результатів у підприємницькій діяльності, управлінні власним бізнесом або управлінні самостійними підрозділами в великих компаніях.

2. Висока потреба в успіху не є обов'язковою характеристикою ефективного менеджера.

3. Потреби в приналежності та владі тісно пов’язані з успіхом в управлінні. Ефективні менеджери зазвичай мають високі потреби у владі та значно менші – у приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях) [48].

Теорія мотиваційної гігієни, розроблена Фредеріком Герцбергом, базується на результатах інтерв’ю, проведених на різних робочих місцях, в різних професійних групах та країнах. Метою опитування було виявлення ситуацій, які викликають у працівників задоволення чи незадоволення

роботою. Обробка отриманих даних дозволила виокремити:

– фактори, що спонукають до високопродуктивної праці та викликають задоволення від роботи, які отримали назву «дійсних (істинних) мотиваторів»;

– фактори, що спричиняють незадоволення в роботі та мають демотивуючий вплив, які називаються «гігієнічними» (див. таблицю 1.4).

Таблиця 1.4 – «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
визнання результатів праці (заслуг робітника)	заробітна платня
змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості)	умови праці
досягнення в роботі (успішність роботи)	соціально-трудова політика фірми
високий ступінь відповідальності	міжособистісні стосунки в колективі.
просування по службі	ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника
визнання результатів праці	ставлення (взаємини) з безпосереднім керівником
можливості творчого та ділового зростання	

Згідно з теорією Герцберга, фактори, що викликають задоволення і незадоволення роботою, не є протилежними. Кожна з цих груп факторів має власну шкалу вимірювання, де одна група діє в діапазоні від «–» до «0», а інша – від «0» до «+».

Гігієнічні фактори створюють середовище, в якому здійснюється робота. Якщо вони відсутні або недостатньо виражені, це спричиняє незадоволення. Однак навіть коли вони присутні, самі по собі вони не здатні мотивувати працівника. В найкращому випадку вони можуть лише спричинити нейтральне ставлення до роботи (діапазон від «–» до «0»).

Тільки мотиваційні фактори можуть підвищити задоволення роботою і змістовно змінити ставлення до роботи з нейтрального стану («0») до позитивного («+»). Отже, згідно з теорією «мотиваційної гігієни», для створення мотиваційної ситуації керівник має забезпечити не тільки

гігієнічні, але й мотиваційні фактори.

Мотиваційні фактори тісно пов'язані з природою та суттю самої роботи. Виходячи з цього, Ф. Герцберг запропонував метод «збагачення праці», який ґрунтується на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні своєї роботи. Для того, щоб створити умови для особистої зацікавленості, робота повинна відповідати трьом основним вимогам:

1. Робота має бути значущою. Тобто працівник повинен усвідомлювати важливість цієї роботи на основі власної системи цінностей. Іншими словами, робота повинна:

– ставити перед працівником певні вимоги, щоб активізувати його здібності;

– мати чітке завершення, тобто результат, який можна оцінити.

2. Виконання роботи має включати певну частку відповідальності. Рівень цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Важливо надавати працівнику:

– свободу в плануванні своєї роботи;

– можливість вибору методів виконання завдань;

– певну незалежність від дрібного контролю та надмірного нагляду з боку керівника.

3. Необхідність зворотного зв'язку. Важливим є не лише спосіб, але й швидкість отримання працівником інформації про результати і якість його роботи.

До другої групи мотиваційних теорій відносяться процесуальні теорії мотивації. Ці теорії зосереджені на факторах і потребах, які визначають поведінку індивідів. Процесуальні теорії аналізують, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і обирає конкретний тип поведінки. Вони не заперечують існування потреб, але стверджують, що поведінка людей залежить не лише від них. Згідно з процесуальним підходом, поведінка працівника в організації залежить не лише від потреб, а й від таких

факторів:

1. Спостереження працівником конкретної ситуації.

2. Очікування, які працівник має щодо цієї ситуації.

3. Оцінка можливих наслідків обраної поведінки.

До основних процесуальних теорій мотивації відносяться:

- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума спирається на просте припущення: щоб людина була мотивована до діяльності, її досягнення в цій діяльності повинні бути винагороджені. Сила прагнення до винагороди залежить від трьох факторів:

1. Наявність зв'язку між витратами праці та досягнутими результатами (З-Р). Якщо цей зв'язок відсутній, мотивація слабшає.

2. Можливість отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть оцінені (Р-В). Якщо працівник не відчуває зв'язку між результатами і винагородою, мотивація зменшується. Навіть якщо він впевнений у тому, що його досягнення будуть оцінені, але вважає, що для цього потрібно докласти надмірні зусилля, мотивація все одно знижуватиметься.

3. Сила прагнення до винагороди залежить від її цінності для працівника (В-Ц). Оскільки кожна людина має свою систему цінностей, конкретна винагорода може не бути цінною для неї. Якщо очікування щодо цінності винагороди негативні, це призводить до низької мотивації.

Ці три фактори взаємодіють і визначають рівень мотивації, як показано на рисунку 1.4.

Якщо очікування є високими, то сила мотивуючого фактору зростає. Позитивний досвід у подібних ситуаціях підкріплює сподівання, що, в свою чергу, посилює мотивацію. Натомість, коли очікування не виправдовуються, виникає відчуття марності зусиль, що призводить до зменшення мотивації. Для подолання цього відчуття важливо встановлювати досяжні цілі та

винагороджувати працівника таким чином, як він це цінує особисто.

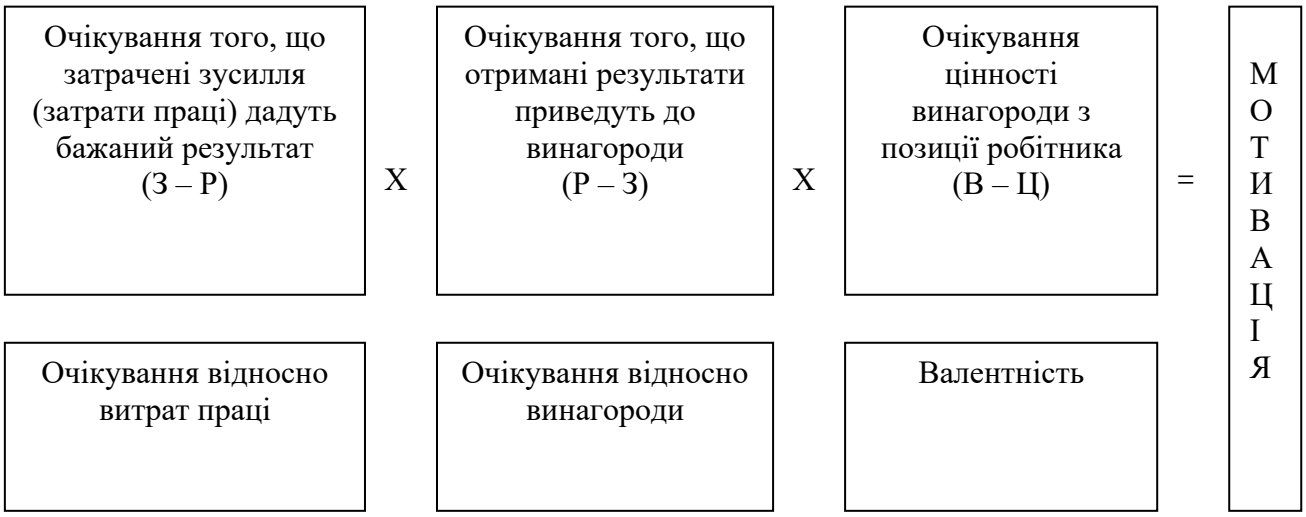


Рисунок 1.4. Модель мотивації за В. Врумом

Фактор, що викликає відчуття марності зусиль, – це брак здібностей працівника для виконання завдання. Якщо завдання не виконується або виконується неякісно, то в майбутньому подібні завдання демотивують працівника. Тому складність завдань, які ставляться перед працівником, повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і рівню майстерності. Лише в такому випадку діяльність буде мотивованою.

«Теорія справедливості» Стейсі Адамса передбачає, що люди оцінюють співвідношення між отриманою винагородою за виконану роботу і зусиллями, що були витрачені на її виконання. Вони порівнюють це співвідношення з тим, що отримали інші працівники. В результаті цього порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості.

Основні компоненти «теорії справедливості» включають (див. рисунок 1.5):

– робітник – працівник, який оцінює співвідношення винагороди та зусиль і здатний відчувати справедливість або несправедливість;

– об’єкт порівняння – інший працівник організації, який використовується для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

– «входи» – індивідуальні характеристики працівника, що він вкладає

в роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля);

– «виходи» – те, що працівник отримує за виконану роботу (заробітна плата, премії, пільги, визнання заслуг, просування по службі).

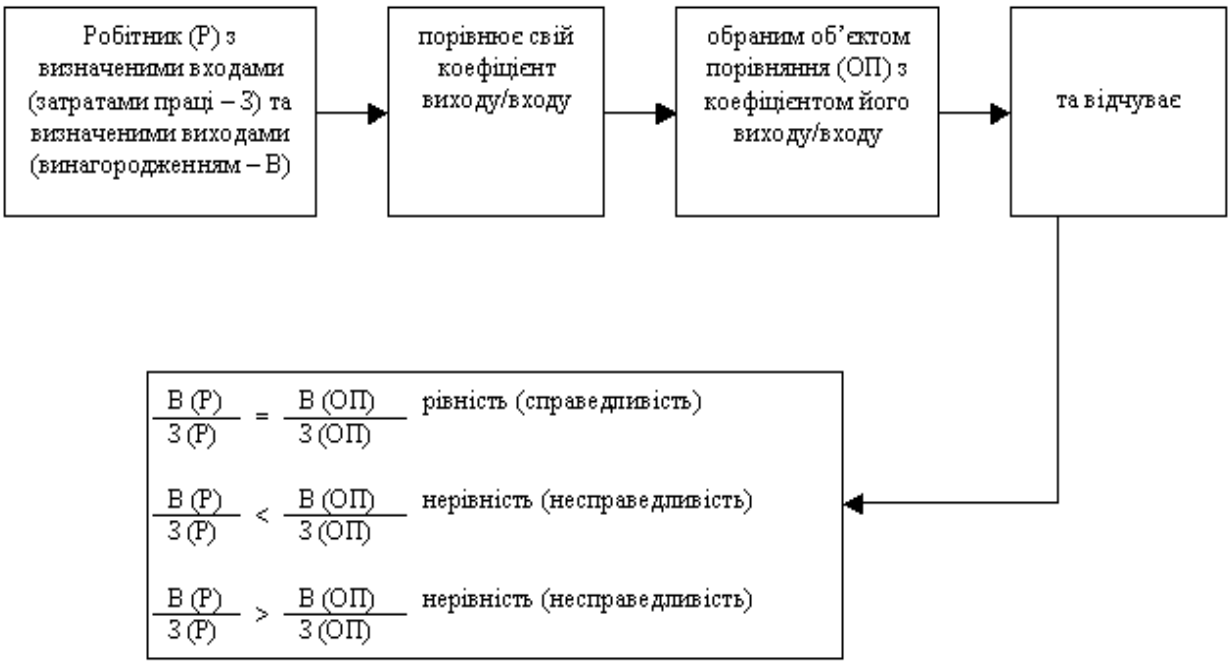


Рисунок 1.5. Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса

Справедливість працівник відчуває, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює коефіцієнту обраного для порівняння об'єкта. Якщо баланс між виходами та входами порушується, виникає відчуття несправедливості. Коли працівник відчуває несправедливість, це викликає внутрішню напругу та суперечність, що спонукає до дій, спрямованих на виправлення ситуації і досягнення справедливості.

Способи досягнення справедливості можна поділити на такі реакції (див. табл. 1.5): I – зміна витрат часу або зусиль; II – зміна виходів (наприклад, прохання про підвищення винагороди); III – зміна ставлення до роботи; IV – зміна об'єкта для порівняння; V – зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкта для порівняння; VI – зміна ситуації (наприклад, залишити роботу).

Таблиця 1.5 – Потенційні типи реакцій працівника на несправедливість

Реакція	Пояснення	Результат
Зміна входів працівника	працівник вирішує зменшити витрачені зусилля	зниження інтенсивності праці
Зміна виходів	працівник намагається збільшити винагороду	збільшення вимог до підвищення оплати, покращення умов праці або кар'єрного просування
Зміна ставлення до роботи	працівник переоцінює свої можливості	зниження рівня впевненості в собі та зниження показників у роботі
Зміна об'єкта порівняння	працівник може спробувати вплинути на організацію або інших осіб, з якими себе порівнює	спроба досягти мети – змусити інших збільшити їхні зусилля або зменшити їхні винагороди
Зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкта порівняння	працівник може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що він знаходиться в особливих умовах	пошук більш вигідного об'єкта для порівняння
Зміна ситуації	працівник може змінити підрозділ або залишити організацію	перехід в інший підрозділ або залишення організації

Висновки по «теорії справедливості» для практики мотивації:

– оцінки працівника зосереджуються не тільки на абсолютному рівні винагороди, яку він отримує за свої зусилля, але й на відносній винагороді, порівнюючи її з тим, що отримують інші працівники за їх внесок;

– спостереження мають суб'єктивний характер; важливо, щоб працівники мали чітку інформацію про те, хто, як і за що отримує винагороду;

– люди орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, де зарплата має важливе, але не єдине значення;

– керівництво повинно регулярно проводити дослідження, щоб визначити, як працівники оцінюють винагороду і чи вважають її справедливою.

Модель Портера-Лоулера є комплексною теорією мотивації, що поєднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Автори моделі вважають, що мотивація залежить від потреб, очікувань і сприйняття справедливої винагороди. Модель містить п'ять основних ситуаційних факторів:

– витрачені зусилля працівника;

– сприйняття;

– отримані результати;

– винагорода;

– рівень задоволення.

Ці фактори взаємопов'язані таким чином, як це показано на рис. 1.6.

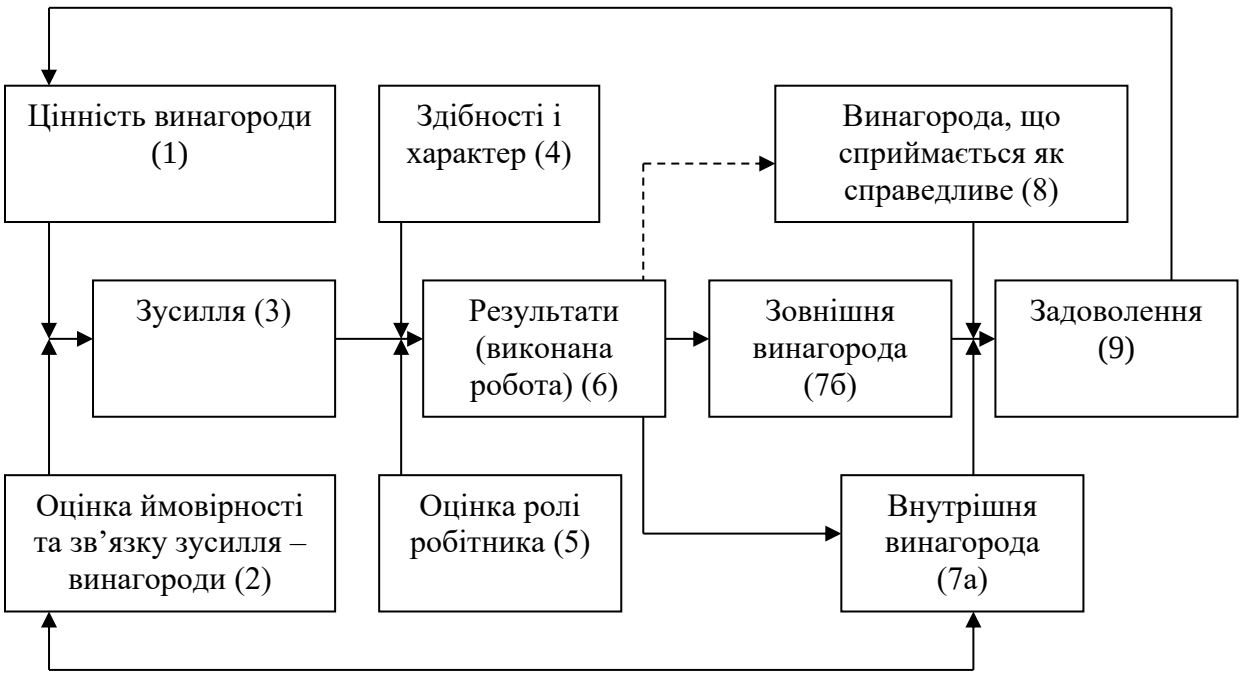


Рисунок 1.6. Модель Портера-Лоулера

Згідно з моделлю Портера-Лоулера:

– рівень зусиль, які витрачаються (3), залежить від цінності винагороди (1) та від впевненості у зв'язку між витраченими зусиллями та винагородою (2);

– результати, досягнуті працівником (6), залежать від трьох факторів: витрачених зусиль (3), здібностей та особливостей працівника (4), а також від розуміння його ролі у процесі праці (5);

– досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), що виражається в задоволеності від роботи, компетентності, самоповаги, та зовнішньої винагороди (7б) – похвала від керівництва, премії, просування по службі тощо;

– пунктирна лінія між результатами і винагородженням, яке сприймається як справедливе (8), базується на теорії справедливості, що показує, що люди самостійно оцінюють справедливість отриманих винагород;

– задоволення (9) виникає як результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням їх справедливості;

– задоволення виступає критерієм того, наскільки справжня винагорода є цінною (1). Ця оцінка впливає на сприйняття майбутніх ситуацій.

Модель Портера – Лоулера дозволяє зробити такі висновки: а) Результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення не є причиною досягнення високих результатів у праці. б) Мотивація є складним елементом, тому для її ефективності необхідно поєднувати зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і рівень задоволення в єдину систему.

1.3 Класифікація мотиваційних факторів

Мотивація в управлінні персоналом підприємства може бути розглянута як здатність керівника надати співробітнику стимул для виконання певної дії. Це потужний інструмент, що має значно більший вплив, ніж просто стимулювання до роботи, оскільки він дозволяє, наприклад, змусити людину працювати ефективніше чи змусити команду працювати більш згуртовано. Менеджер може використовувати мотивацію для переконання персоналу прийняти амбіційні плани та цілі керівництва.

Мотиваційні фактори – це сукупність стимулів, які спонукають людину до активної діяльності та впливають на її поведінку. Класифікація цих факторів базується на різних підходах, залежно від їх походження, характеру

впливу та зв’язку з потребами. Розглянемо основні види мотиваційних факторів в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Класифікація мотиваційних факторів

Критерій класифікації	Тип мотиваційного фактора	Приклади
За походженням	внутрішні	самореалізація, почуття компетентності, задоволення від роботи, особистісний розвиток
	зовнішні	заробітна плата, премії, похвала, соціальний статус, комфортні умови праці
За характером впливу	позитивні	кар’єрне зростання, фінансові заохочення, покращення умов праці
	негативні	штрафи, попередження, ризик звільнення
За формою прояву	матеріальні	зарплата, премії, страхування, пільги
	нематеріальні	визнання, можливість розвитку, похвала керівника
За рівнем впливу	індивідуальні	особисті досягнення, визнання, самореалізація
	групові	соціальна взаємодія, підтримка колективу, командна робота
За часовою орієнтацією	короткострокові	премія за виконання плану, разові заохочення
	довгострокові	кар’єрне зростання, пенсійні програми, стабільність роботи
За природою потреб	фізіологічні потреби	оплата праці, забезпечення належних умов праці
	потреби безпеки	стабільність роботи, соціальні гарантії
	соціальні потреби	спілкування, підтримка, належність до колективу
	потреби визнання	повага колег, похвала керівника
	потреби самореалізації	творчі завдання, професійний розвиток
За змістовністю	змістовні	цікавість роботи, можливість професійного зростання
	контекстуальні	умови праці, стиль керівництва, взаємини у колективі
За формою регулювання	емоційні	задоволення, радість, натхнення
	раціональні	логічне обґрунтування вигоди, планування кар’єри

Ця таблиця систематизує мотиваційні фактори за різними критеріями, що допомагає ефективно аналізувати їхній вплив на працівників і створювати оптимальні умови для підвищення продуктивності праці.

Мотиваційні фактори є багатогранними і мають комплексний вплив на

трудову поведінку. Їх використання вимагає врахування індивідуальних особливостей співробітників, характеру роботи, організаційної культури та специфіки підприємства. Гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також увага до внутрішніх і зовнішніх потреб співробітників, дозволяють значно підвищити ефективність праці.

Трудова поведінка людини регулюється не одним, а багатьма мотивами, серед яких деякі мають провідне значення, а інші підпорядковуються їм. Сукупність цих мотивів утворює складну динамічну систему, що, хоча й відносно стабільна в кожної людини, може змінюватися під впливом змін внутрішньої структури особистості та зовнішніх обставин.

Мотивація праці – це внутрішній процес, що виникає під впливом потреб у досягненні благ і проявляється у формуванні мотивів, які стимулюють людину до активної трудової діяльності. У цьому процесі відображається взаємозалежність трьох ключових компонентів: цінностей праці, вимог до виконання роботи та можливостей реалізації цих вимог.

Мотиви та потреби тісно пов’язані між собою. Мотиви, тобто фактори, що безпосередньо спонукають людину до дії, формуються на основі потреб і оцінки реальних можливостей їх задоволення. Усвідомлення мотиву передбачає, що людина не лише прагне чогось досягти, але й розуміє, хоча б загалом, можливі шляхи реалізації своїх цілей.

Цінності трудової діяльності поділяються на два основні види:

- термінальні цінності праці – праця розглядається як мета сама по собі;
- інструментальні цінності праці – умови, які створюють можливості для здійснення роботи.

У сучасній психології мотив розглядається як внутрішнє спонукання до активності, що пов’язане із задоволенням потреб суб’єкта. Мотив є внутрішньою рушійною силою діяльності, яка надає їй особистісного змісту. Важливим аспектом є те, що мотив визначається як усвідомлена потреба, що спонукає до активності, і це визначення підтримується багатьма сучасними

дослідниками. Таке трактування дозволяє краще розуміти взаємозв'язок між потребами та мотивами, що важливо для їх класифікації.

Для розуміння сутності мотиву необхідно з'ясувати, чому людина діє (мотив, викликаний потребами) і для чого спрямована її активність (задоволення потреб). Це припускає наявність поведінкових реакцій. Однак для точного визначення мотиву потрібно відокремити його від потреб і безпосередньо від поведінки. Мотив можна уявити як проміжну ланку між потребою і поведінкою, яка забезпечує усвідомлення реалій та можливих шляхів досягнення мети.

За концепцією М. Леонтьєва, мотив виникає через реалізацію потреб у ході пошукової активності, коли об'єкти цієї активності перетворюються на «предмети потреб». Формування мотивів відбувається через розширення кола діяльності та перетворення дійсності. Таким чином, між потребою і поведінкою існує усвідомлення можливостей і шляхів задоволення потреб.

На думку Б. Ломова, мотив – це усвідомлена потреба, яка відображає у свідомості бажаний предмет, необхідний для задоволення потреби, а також шляхи його отримання. Реалізація мотиву відбувається шляхом втілення ідеальної моделі задоволення потреби у практичній діяльності. Таким чином, мотив є механізмом, що спрямовує активність людини на певні дії для задоволення потреб.

Мотив слід розглядати як з'єднуючу ланку між потребою і ресурсами для її задоволення. Він передує активності, спрямованій на задоволення потреби, і є умовним вирішенням завдання щодо її задоволення у конкретних умовах. Водночас мотив виконує спонукальну функцію, адже він орієнтує людину на здобуття матеріальних або духовних благ. Мотив можна визначити як орієнтацію на задоволення потреб із врахуванням наявних можливостей.

Система мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією. Мотивуючі фактори, відповідно до їх проявів, можна поділити на три категорії:

– потреби, які є основою активності;

– причини, що обумовлюють вибір діяльності залежно від спрямованості особистості;

– суб’єктивні переживання і емоції, які регулюють (саморегулюють) поведінку та діяльність. Саме в емоціях оцінюється сенс і результат діяльності: якщо результат не відповідає меті, емоції змінюють загальну спрямованість, активуючи додаткові спонукання, які підсилюють вихідні.

Людина має ієрархію мотивів – від загальних, що характеризують спрямованість її діяльності (наприклад, життєві концепції, система цінностей), до ситуативних, пов’язаних із задоволенням конкретних потреб у конкретних ситуаціях. Серед цих мотивів є такі, що мають більше або менше значення. Можуть виникати ситуації, коли різні мотиви суперечать один одному, що вимагає від людини прийняття вольового рішення, тобто вибору способу діяльності для досягнення мети.

Мотиви доцільно класифікувати за такими ознаками:

1. За впливом чинників:

– внутрішньозумовлені мотиви: формуються під впливом внутрішніх спонукань (фізіологічного чи психологічного характеру) і визначають відповідну реакцію;

– зовнішньозумовлені мотиви: відображають стимули зовнішнього середовища (соціального чи природного) та спричиняють відповідну реакцію.

Примітка: обидва типи можуть мати біологічне або соціальне походження.

2. За природою чинників:

– біологічні мотиви: пов’язані з базовими фізіологічними потребами та прагненням до внутрішнього фізичного комфорту (притаманні людям і тваринам);

– соціальні мотиви: відображають вищі психологічні та духовні потреби, спрямовані на досягнення психологічного комфорту (притаманні

тільки людям).

Види:

– внутрішньозумовлені соціальні: формуються через задоволення психологічних потреб;

– внутрішньозумовлені біологічні: диктуються фізіологічними потребами;

– зовнішньозумовлені соціальні: визначаються вимогами соціального середовища;

– зовнішньозумовлені біологічні: спричинені необхідністю компенсувати шкідливі впливи середовища.

Взаємозв’язок між біологічними та соціальними мотивами підтверджується, зокрема, тим, що зовнішні фактори можуть впливати на формування внутрішніх спонукань через емоції.

3. За видом активності:

– мотиви поведінки: спрямовані на окремі дії чи реакції;

– мотиви діяльності: пов’язані із цілісними процесами діяльності.

4. За моральною характеристикою:

– моральні мотиви: узгоджуються з нормами моралі;

– аморальні мотиви: суперечать загальноприйнятим нормам.

5. За місцем в ієрархії:

– домінуючі (актуальні): мають пріоритет у конкретний момент;

– недомінуючі (потенційні): менш актуальні.

6. За адекватністю умовам:

– адекватні мотиви: відповідають реальним умовам;

– неадекватні мотиви: не враховують існуючих реалій.

7. За суспільною значущістю:

– доброчинні мотиви: спрямовані на загальне благо;

– злочинні мотиви: суперечать законам чи нормам.

8. За наявністю вигоди:

– корисливі мотиви: мають матеріальну або іншу вигоду;

– безкорисливі мотиви: не орієнтовані на отримання вигоди.

9. За критеріями психічного здоров’я:

– нормальні мотиви: відповідають психологічним нормам;

– патологічні мотиви: викривлені, не відповідають нормам.

10. За впливом на здоров’я:

– здорові мотиви: сприяють збереженню здоров’я;

– нездорові мотиви: негативно впливають на фізичне чи психічне здоров’я.

Зазначені ознаки класифікації дозволяють глибше розуміти різноманітність мотивів та їх вплив на поведінку та діяльність, проте ця класифікація потребує подальшого дослідження та уточнення.

Для того, щоб мотивація була глибокою і тривалою, вона повинна стати важливою частиною процесу – схожою на нагороду за роботу для всіх учасників. Усі, хто бере участь в мотивації інших, хочуть отримати з цього якусь вигоду для себе, а не просто підвищити ефективність праці або покращити якість продукції. Вони не прагнуть створити команду, що сліпо виконує накази. Вони хочуть, щоб люди, яких спонукають до дії, отримували справжнє задоволення від своєї праці. Реально успішна мотивація не може лише апелювати до відчуттів і бажань людей – вона повинна включати справжнє, непідробне залучення до їхніх особистісних інтересів.

Для забезпечення необхідного рівня трудової активності працівників, зокрема для мотивації їх праці, доцільно:

– визначити набір цінностей, на яких буде базуватися система мотивації. цей набір має враховувати основні потреби і інтереси працівників, які повинні бути відображені у вигляді пільг, переваг і способів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку» та інших локальних нормативно-правових актах;

– оцінити рівень потреб кожного співробітника, його інтереси та можливості для їх задоволення;

– уточнити види трудової діяльності, які важливі для організації та які

потребують мотивації;

– організувати роботу так, щоб працівник переконався в можливості задоволення своїх інтересів при мінімальних витратах фізичних і моральних сил, часу та можливості відновлення працездатності;

– узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;

– під час найму працівника виявити його мотиви, інтереси та систему цінностей.

Ефективні умови для використання мотивації праці включають:

– високий рівень оплати праці;

– використання висококваліфікованої праці;

– відсутність зрівнялівки в оплаті;

– високий престиж праці в державі;

– висока купівельна спроможність працівника;

– зацікавленість працівника в підвищенні кваліфікації.

Мотивація, враховуючи зазначені мотивуючі фактори, допомагає спрямувати та регулювати активність працівників. Усі мотиви діяльності відображають умови існування людини та її усвідомлені потреби. Мотив, як усвідомлена потреба в досягненні бажаних результатів, є внутрішнім спонуканням людини, що визначає внутрішню мотивацію. Зовнішні спонукання до трудової поведінки через різні стимули є зовнішньою мотивацією. Зовнішні мотиваційні стимули можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними.

Висновки до першого розділу

З цього розділу можна зробити наступні висновки: діяльність будь-якого підприємства залежить від кількох основних факторів, серед яких найважливішим є людський потенціал. Для малих підприємств роль персоналу є вирішальною. Для того щоб працівники були максимально орієнтовані на досягнення результатів, цілі підприємства мають відповідати

їх особистим прагненням. Працівник повинен бути достатньо мотивований для досягнення економічних цілей підприємства, що одночасно задовольняє його власні потреби. Мотивація є сукупністю спонукальних факторів, які визначають активність особистості, включаючи мотиви, потреби, стимули та ситуативні чинники, що впливають на поведінку людини. Ситуативні фактори є динамічними та змінними, що створює значні можливості для впливу на активність людини в цілому. Багато наукових праць було присвячено розумінню мотиваційних процесів і шляхів підвищення їх ефективності. Розробка теорій мотивації, знання яких дозволить керівництву підвищити ефективність роботи співробітників і організації в цілому, адже зацікавленість працівників у роботі і в економічному успіху організації зростає із збільшенням кількості наданих послуг та пільг. Це зменшує плинність кадрів і підвищує відданість працівників підприємству.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Особливості мотивації персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану

Глобальні тенденції та швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають від кожного підприємства оперативного реагування, оскільки без адаптації та гнучкого управління існує високий ризик неспроможності подолати кризові ситуації. Під час пандемії COVID-19 бізнес зіткнувся з необхідністю прийняття швидких рішень, перебудови усталених процесів та перегляду принципів управління. Водночас пандемія стала лише одним із потрясінь, адже після 24 лютого 2022 року з'явилася значна кількість нових викликів, які вимагали оперативних рішень і адаптації до нових реалій. Основне завдання керівників у цих умовах – розробити механізми управління персоналом та впливу на його поведінку, які б мінімізували негативні наслідки та підтримували стабільність бізнесу.

За інформацією ООН, станом на кінець вересня 2024 року понад 6 мільйонів українців отримали тимчасовий захист у європейських країнах, тоді як близько 600 тисяч знайшли прихисток за межами Європи. Найбільше українських біженців прийняли Польща та Німеччина.

У Німеччині тимчасовий захист отримали 1,2 мільйона українців, а в Польщі – 970 тисяч. Загалом, за весь період війни в Польщі було надано тимчасовий захист понад 1,8 мільйонам українців. Водночас експерти зауважують, що статистика ООН може включати подвійний облік тих, хто спочатку отримав захист в одній країні, а потім переїхав до іншої, або

перебував у Європі ще до початку війни.

За даними Євростату, станом на кінець липня 2024 року тимчасовий захист в ЄС отримали 4,1 мільйона українців, серед яких майже половина – жінки, третина – діти, а менш ніж чверть – чоловіки.

Державна прикордонна служба України зазначає, що у період із січня по квітень 2024 року кількість перетинів кордону на в'їзд та виїзд була приблизно однаковою – близько мільйона щомісяця, хоча кількість виїздів перевищувала кількість в'їздів на кілька десятків тисяч. Починаючи з травня, коли почалися відключення електроенергії через російські обстріли та набув чинності новий закон про мобілізацію, кількість виїздів значно зросла, а в'їздів – скоротилася. Зокрема, у травні кількість виїздів перевищила кількість в'їздів майже на 150 тисяч, у червні – на 200 тисяч.

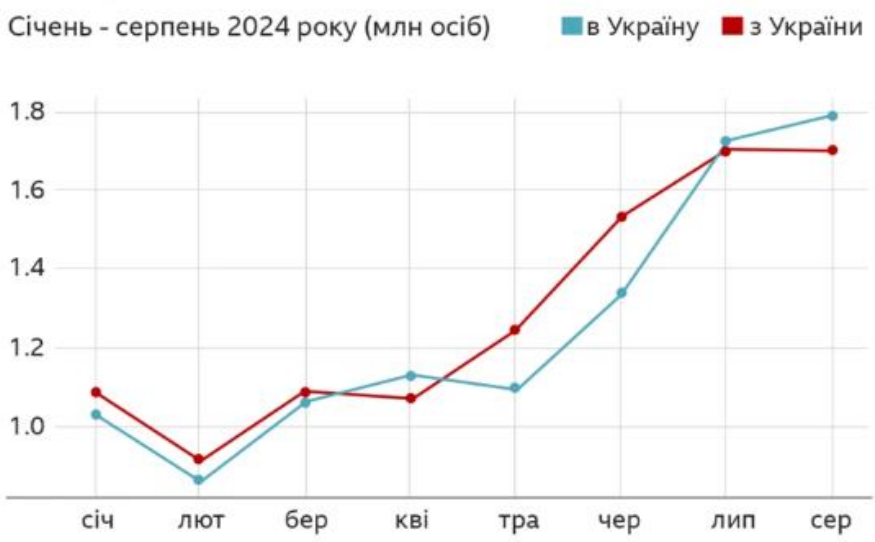


Рисунок 2.1. Скільки українців виїхали з України та в'їхали в Україну (https://dpsu.gov.ua/ua/reports;https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html)

У липні та серпні 2024 року з України виїхало понад 1,7 мільйона людей, що є найвищим показником із березня 2022 року, коли за місяць країну покинули понад 2 мільйони осіб. Водночас у ті ж літні місяці понад 1,7 мільйона людей повернулися до України, що навіть перевищило кількість виїздів. Частково це пояснюється сезоном відпусток, коли українці активніше подорожували порівняно з попередніми роками війни. Остаточні дані за

вересень мають дати чіткішу картину.

За даними ДПС, за період із січня по серпень 2024 року з України виїхало майже на 300 тисяч людей більше, ніж повернулося. Це відповідає прогнозу Нацбанку, який у серпневому інфляційному звіті зазначив, що у 2024–2025 роках очікується міграція близько 400 тисяч та 300 тисяч людей відповідно. Цей прогноз було переглянуто після масованих російських обстрілів енергетичної інфраструктури навесні 2024 року.

Тривалі відключення електроенергії та ризики відсутності опалення взимку не лише ускладнюють життя громадян, але й негативно впливають на бізнес, знижуючи економічну активність і сприяючи міграції. Водночас це стосується не лише міжнародної, але й внутрішньої міграції.

За даними НБУ, кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) залишається значною, оскільки багато хто втратив домівки через руйнування. Перед початком повномасштабного вторгнення в Україні налічувалося близько 1,3 мільйона зареєстрованих ВПО, які переїхали з Криму та Донбасу. Станом на липень 2024 року ця кількість зросла до 4,7 мільйона. Більшість із цих людей не лише втратили домівки, але й не змогли знайти нову роботу.

Уряд визнає, що переміщення в інші населені пункти, а також втрата роботи та джерел доходу є значними факторами невпевненості в майбутньому. У Стратегії демографічного розвитку України, ухваленій у вересні 2024 року, зазначається, що станом на вересень 2023 року серед 2,1 мільйона ВПО працездатного віку лише близько 800 тисяч мали роботу.

Розвиток підприємництва під час воєнного стану – це процес, що супроводжується численними невизначеностями та ризиками. Війна, однак, не є першим викликом для українських роботодавців. У таких умовах підприємці змушені коригувати свої бізнес-плани залежно від ситуації, що склалася. Втрати робочої сили як у кількісному, так і в якісному вимірі створюють значні перешкоди для відновлення та розвитку економіки, сприяють зростанню економічного навантаження на працюючих, зменшенню надходжень до бюджетів і соціальних фондів, одночасно збільшуючи

навантаження на них. У зв’язку з цим, у період воєнних дій та під час повоєнного відновлення стимулювання та мотивація працівників мають бути максимально ефективними.

Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу є одним із ключових чинників прогресивного розвитку українських підприємств. Вона повинна враховувати актуальні суспільні реалії. У сучасних умовах, коли економіка функціонує в режимі війни, пріоритети працівників часто змінюються, виникають нові форми самомотивації, а ментальність суспільства зазнає трансформації. У таких обставинах роботодавцям варто приділяти особливу увагу створенню комфортних умов праці. Раціональна організація системи мотивації сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, що вимагає подальших досліджень у цьому напрямку.

Успішний розвиток бізнесу та досягнення високих результатів діяльності підприємств нерозривно пов’язані з роботою персоналу та рівнем його мотивації. Саме людський фактор є основою для зростання продуктивності та ефективності праці, що сприяє збільшенню прибутків підприємства. Мотивація відіграє ключову роль у залученні людських ресурсів до активної трудової діяльності та підвищенні їхнього внеску в успіх підприємства. Жодне підприємство не зможе ефективно функціонувати без оптимальної системи мотивації, яка стимулює кожного співробітника працювати продуктивно для досягнення власних цілей і цілей організації.

У кризових умовах рівень мотивації персоналу може бути вирішальним фактором: він або допоможе врятувати бізнес, або стане джерелом додаткових проблем. Сьогодні, у період нестабільності, роботодавці повинні переглядати існуючі мотиваційні механізми, змінювати інструменти управління та враховувати актуальні потреби працівників. Особливо важливо враховувати вплив стресу та тривожності, які значно знижують продуктивність праці й мотивацію досягати результатів. У зв’язку з цим керівництво має шукати способи мінімізації таких наслідків, що сприятиме підтримці стабільності та ефективності підприємства.

В умовах воєнного стану економічна ситуація зазнає значних змін. Споживачі скорочують заощадження і зменшують обсяги покупок, банки посилюють умови кредитування, що стримує розвиток малого бізнесу, а дебіторська заборгованість невпинно зростає. Швидкі зміни в економічному середовищі суттєво впливають на ефективність більшості компаній. Економічні показники, такі як рентабельність і товарообіг, демонструють значне падіння. У таких умовах основною метою будь-якої компанії стає виживання, що вимагає максимального використання наявних ресурсів та всіх можливих заходів [18].

Сучасне господарювання вимагає перегляду системи управління персоналом у вітчизняних організаціях. Одне з ключових завдань роботодавців різних форм власності полягає у пошуку ефективних підходів до управління працею і активізації людського потенціалу. Мотивація залишається вирішальним чинником, що впливає на ефективність будь-якої діяльності. Соціальний і економічний ефект діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом та рівня його мотивації. Тому підвищення мотивації працівників є пріоритетним завданням, що підкреслює актуальність цієї теми.

У сучасних умовах воєнного стану ефективна система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Висока заробітна плата залишається важливим мотиватором, однак дедалі більше значення набувають нематеріальні аспекти: стабільність робочого місця, можливість досягнення особистих цілей, готовність брати на себе ініціативу та відповідальність.

Зростання ролі нематеріальної мотивації визначає продуктивність праці, ефективність виробництва і конкурентоспроможність компаній. Реалізація стратегічних цілей підприємства залежить від здатності працівників працювати продуктивно, творчо та якісно, генерувати нові ідеї, здобувати знання та вдосконалювати навички. Сукупність цих чинників формує позитивні результати і забезпечує успіх [37].

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр аспектів – від самомотивації працівника до внутрішнього клімату в організації та визнання заслуг співробітників. Вона може бути як адресною, так і загальною. До загальних методів належать корпоративні заходи та соціальні пакети. Іншим важливим напрямком є покращення умов праці: оснащення сучасними технологіями, забезпечення комфортних і безпечних робочих місць.

Таким чином, ефективна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні складові, є ключовим інструментом підвищення ефективності підприємств та їхньої конкурентоспроможності навіть у складних умовах воєнного стану.

Зміни, зумовлені воєнним станом:

1. Фокус на безпеці та здоров'ї. У ситуаціях, коли існує смертельна загроза, першочерговим стає питання захисту себе та своїх близьких, зокрема шляхом переїзду до безпечнішого місця.

2. Пріоритет стабільності. Для тих, хто перебуває у відносно безпечних умовах, особливе значення набуває стабільність. Якщо раніше багато людей прагнули кар'єрного росту та професійного розвитку, то нині головним стає збереження робочого місця та фінансова стабільність для підтримки себе і своїх родин.

Воєнний стан суттєво впливає на якість управління через обмеження свободи дій, надзвичайні обставини та нестабільність політичної й економічної ситуації. Однак організації, які готуються до таких викликів та швидко реагують на них, мають змогу зберігати високий рівень управління і забезпечувати стабільну роботу [11].

Стимулювання персоналу під час війни є складним завданням, оскільки воєнний конфлікт спричиняє високий рівень стресу та тривожності серед працівників. Проте існують підходи, які дозволяють підтримувати мотивацію і продуктивність навіть у таких важких умовах. Одним із ключових аспектів є забезпечення безпеки співробітників, що може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги, а також підтримку тих, хто постраждав

через війну. Не менш важливо забезпечити доступ до базових ресурсів, таких як вода, їжа та медикаменти, аби гарантувати здоров’я та добробут працівників.

Важливою складовою також є створення умов для професійного зростання і розвитку. Хоча в умовах війни можливості навчання та підвищення кваліфікації можуть бути обмеженими, роботодавцям слід надавати доступ до ресурсів, які допоможуть співробітникам зберігати і вдосконалювати свої навички. Крім того, моральна підтримка працівників є надзвичайно важливою, що може включати проведення тренінгів з управління стресом, організацію груп підтримки, а також забезпечення доступу до послуг професійних консультантів.

В умовах війни мотивація працівників стає складним викликом, проте досвід Ізраїлю демонструє ефективні підходи до цієї проблеми. Постійна військова загроза вимагає від ізраїльських компаній застосування креативних рішень для підтримання мотивації персоналу. Одним із найважливіших кроків є забезпечення фізичної безпеки працівників, що включає програми безпеки, моніторинг ситуації та надання інформаційної підтримки співробітникам і їхнім родинам. Багато компаній пропонують соціальний захист, підтримку під час кризових ситуацій, а також можливість працювати з дому, що знижує ризики для здоров’я та зменшує витрати на дорогу.

Ізраїльські компанії активно впроваджують програми професійного розвитку, такі як тренінги та освітні курси, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників та їх професійному зростанню, що допомагає підтримувати мотивацію. Крім того, значна увага приділяється формуванню позитивної корпоративної культури, яка сприяє зміцненню лояльності та покращенню робочої атмосфери. Такий підхід мінімізує вплив стресу, викликаного війною, і допомагає зберігати ефективність персоналу.

Проте будь-які зусилля щодо мотивації будуть неефективними без забезпечення базової безпеки працівників. У залежності від умов роботи, галузі, місця розташування та фінансових можливостей компанії це може

включати релокацію бізнесу із зон бойових дій, надання практичної та фінансової допомоги працівникам і їхнім сім’ям, переїзд до безпечніших приміщень із доступними укриттями, а також розробку алгоритмів дій під час надзвичайних ситуацій. Гнучкі графіки роботи чи перехід на віддалений режим також сприяють зниженню ризиків.

Значну роль відіграє психологічний комфорт працівників, який стає пріоритетом у складних умовах війни. Поряд із наслідками воєнного конфлікту актуальними залишаються проблеми професійного вигорання, конфліктів та недоліків у комунікації. Оскільки реакція на стрес є індивідуальною, компаніям слід розглядати можливість організації сесій із психотерапевтами для підтримки своїх працівників.

Через зміну пріоритетів працівників у час війни такі аспекти, як кар’єрне зростання, навчання коштом компанії чи бонуси, відходять на другий план, поступаючись місцем стабільності. Водночас збереження хоча б частини стимулів, які були впроваджені до війни, може підтримати мотивацію працівників.

Отже, у воєнних умовах базові потреби, такі як безпека, фізичний і психологічний комфорт, стають ключовими. Нехтування цими аспектами більше не є прийнятним для працівників. Використання нових і нестандартних підходів до мотивації дозволить не лише залучити висококваліфікованих фахівців, але й посилити лояльність чинного персоналу. Для подальшого розвитку системи мотивації необхідно: формувати сучасну корпоративну культуру та позитивний імідж підприємства, розробляти соціальні програми для працівників і їхніх родин, створювати ефективні стимули для продуктивної роботи та впроваджувати інноваційні підходи до управління мотивацією [48].

Воєнний стан завдав значного удару по бізнесу, однак деякі підприємства змогли адаптуватися до нових реалій і продовжують функціонувати. Поряд із вирішенням фінансових питань, керівникам варто звернути увагу на трансформацію існуючих управлінських підходів та

створення ефективного алгоритму мотивації. У кризових умовах, коли психіка працівників стає особливо вразливою, мотиваційні інструменти мають бути орієнтовані на зменшення впливу негативних емоцій, тривоги та стресу на працівників і їхню продуктивність. Водночас не слід забувати про традиційні методи мотивації, такі як компенсація витрат на харчування, корпоративні знижки, відшкодування витрат на проїзд, а також організація корпоративного навчання.

У складні часи нові мотиваційні інструменти повинні вирішувати цілу низку проблем: від зменшення організаційного стресу до покращення репутації компанії, посилення довіри до керівництва та згуртованості колективу. Комплексний підхід до стимулювання працівників є ключовим фактором у подоланні зниження продуктивності праці [34].

Зрештою, можна зробити висновок, що підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємств у сучасних умовах викликів залежить від постійного вдосконалення системи мотивації персоналу, що дозволяє не лише досягати стратегічних цілей компанії, а й зміцнювати її конкурентні позиції на ринку. У період невизначеності та воєнних дій пріоритетним напрямом управлінської діяльності стає мотивація працівників, яка сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника та колективу в цілому.

Сьогодні підприємствам необхідно приділяти ще більше уваги розвитку системи мотивації персоналу, оскільки саме від неї залежить ефективність професійної діяльності працівників. Система мотивації виконує важливу функцію узгодження індивідуальних цілей персоналу зі стратегічними завданнями підприємства. Впровадження ефективних заходів стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, зростанню інтересу до роботи та підвищенню продуктивності праці навіть в умовах збройного конфлікту.

2.2. Діагностика факторів впливу на формування ефективної системи мотивації праці в умовах воєнного стану

З початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, в умовах постійного страху та невизначеності, навіть ті, хто раніше ставив кар'єру, успіх та самореалізацію на перше місце, змінили пріоритети. Основними мотиваторами стали базові фізіологічні потреби, безпека, спілкування та почуття причетності до спільної мети – функціонування підприємств і організацій, які підтримують економіку країни, і, як наслідок, наближають перемогу.

Одним із ключових факторів мотивації персоналу інноваційних підприємств сталого розвитку під час війни є патріотизм і прагнення працювати задля перемоги, що стає джерелом самомотивації. Зараз така мотивація є значно ефективнішою, ніж традиційні способи заохочення, як-от грамоти або подяки. Щоб підтримувати цей внутрішній запал, керівники підприємств повинні інформувати працівників про важливість їх роботи для безпеки, оборони або забезпечення життєдіяльності населення, що допоможе кожному відчути свій внесок у загальну національну перемогу, усвідомити важливість своєї діяльності та значущість місії.

В умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та воєнним станом, проблеми трудових ресурсів стали ще більш актуальними. Значна кількість людей втратила роботу, багато фахівців виїхали за кордон, а ті, хто залишилися працювати, зазнали скорочення заробітної плати. Згідно з даними Міжнародної організації праці (МОП), яка діє як агентство ООН, в Україні близько 4,8 мільйона людей втратили робочі місця.

Масштабна еміграція фахівців стала ще одним викликом. Після 24 лютого 2022 року понад 5,23 мільйона біженців виїхали до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини та Словаччини. З них понад 1,48 мільйона осіб, у тому числі 208 тисяч громадян країн, які не є членами ЄС (працівники-мігранти та

студенти), обрали інші країни. Крім того, близько 7,7 мільйона осіб були змушені стати внутрішньо переміщеними особами (станом на 17 квітня). Загалом, за оцінками, до 70% населення України відчули негативний вплив воєнних дій.

На додаток, за станом на березень 2022 року кількість біженців працездатного віку склала близько 2,75 мільйона осіб, дві третини з яких мають вищу освіту, а майже половина (49%) працювали на висококваліфікованих посадах.

Згідно з дослідженням ринку праці, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією у травні 2022 року (дані наведені на рис. 2.2), 26% компаній призупинили бюджети на розвиток, 16% припинили виплати бонусів і премій, а 11% планували скорочення заробітної плати.

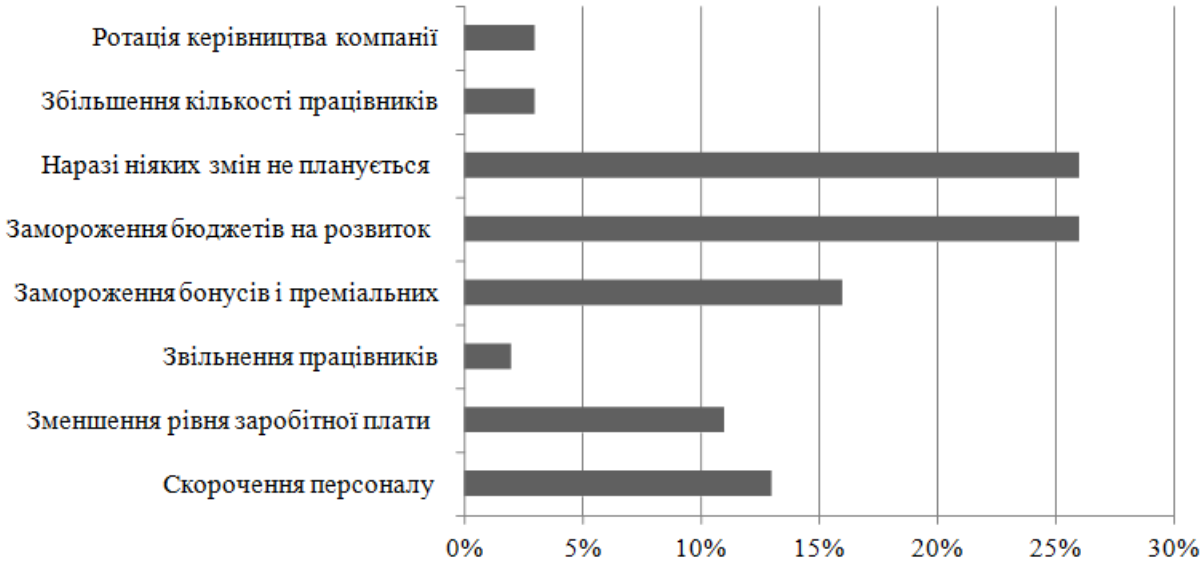


Рисунок 2.2. Дослідження ринку праці Європейською Бізнес Асоціацією: які саме зміни щодо персоналу відбулись/вдбуваються/заплановані на найближчий період? [7]

Через активні бойові дії на сході, у центрі та на півдні України спостерігається значна міграція населення за кордон або до західних регіонів, евакуація підприємств у безпечніші райони, а також зростання рівня безробіття.

Станом на січень 2024 року сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок війни, склала майже $155 млрд. До цієї суми включено і збитки, спричинені підривом Каховської ГЕС країною-агресором 6 червня 2023 року. Загальні збитки інфраструктури до початку 2024 року оцінюються у $36.8 млрд, а втрати промисловості та підприємств становлять $13.1 млрд.

За останніми даними, пошкоджено або зруйновано 78 приватних підприємств різних розмірів та 348 державних підприємств. Прямі збитки у сфері енергетики через бойові дії зросли до $9 млрд, в агропромисловому комплексі – до $8.7 млрд. Крім того, станом на початок року втрати у сфері житлово-комунального господарства досягли $4.5 млрд, а в системі охорони здоров'я збитки збільшилися на $1.4 млрд і становлять $3.1 млрд, зазначають в Інституті.

З початку повномасштабного вторгнення росії в Україні було пошкоджено, зруйновано або захоплено: щонайменше 160 тисяч одиниць сільськогосподарської техніки, 16 тисяч одиниць комунального транспорту, 3.8 тисячі закладів освіти, 1.8 тисячі закладів культури, 580 адміністративних будівель державного та місцевого управління, 426 лікарень, 348 релігійних установ, 50 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), 48 соціальних центрів, 31 інтернат,31 торговий центр та інші об'єкти.

За даними Міністерства культури, у 2023 році через війну постраждали 1711 об'єктів культурної інфраструктури. Найбільше руйнувань зазнали Донецька, Харківська, Херсонська, Київська, Миколаївська, Луганська та Запорізька області.

Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль повідомив, що збитки, завдані довкіллю внаслідок злочинів росії, оцінюються у 2.2 трлн грн. З початку вторгнення зафіксовано майже 3600 злочинів проти довкілля.

Загалом, за даними НБУ, через війну майже чверть українських компаній повністю припинили діяльність, хоча на 1 березня 2023 року цей показник сягав 30%. Це свідчить про поступове відновлення бізнесу, і

близько 23% підприємств навіть змогли збільшити виробництво останнім часом.

З початку війни багато критично важливих для держави підприємств було евакуйовано у безпечніші місця, особливо з Київської, Чернігівської, Харківської, Сумської та Миколаївської областей. Станом на початок квітня 2022 року було подано 1164 заявки на евакуацію підприємств із зон бойових дій, а до 8 квітня 220 підприємств уже переміщено, переважно в західні області (Тернопільську, Львівську, Чернівецьку, Івано-Франківську). З них 98 підприємств відновили роботу. Процес евакуації триває й надалі.

У зв'язку з великою кількістю біженців і внутрішньо переміщених осіб у західних регіонах України керівники підприємств стикаються із значними труднощами, пов'язаними із забезпеченням житлових умов для працівників та їх сімей. У таких обставинах створення належних побутових умов стає одним із головних мотиваційних факторів. Хоча ця потреба існує і за звичайних умов, під час воєнного стану, особливо для підприємств сталого розвитку, що були евакуйовані, вона набуває критичної важливості.

Керівники таких підприємств мають докладати зусиль для вирішення питань пошуку тимчасового житла, забезпечення доступу до дитячих садків, медичних послуг, харчування, тимчасової реєстрації, а також надавати матеріальну допомогу за потреби. Це відповідає змістовним теоріям мотивації, зокрема концепціям А. Маслоу, К. Альдельфера та Ф. Герцберга, які підтверджують важливість задоволення базових потреб у таких складних життєвих умовах.

Крім того, через активні бойові дії рівень безробіття в Україні продовжує зростати. За даними Управління ООН із координації гуманітарних питань (УКГВ), з 24 лютого 2022 року свої домівки залишили щонайменше 11,7 мільйона людей, з яких понад 4,6 мільйона виїхали за кордон, а 7,1 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами. Згідно з опитуванням Advanter Group і Ліги ділових клубів України, унаслідок війни без роботи

залишилося 1,2 мільйона українців, і швидке повернення до довоєнного рівня зайнятості є малоймовірним.

Понад половина опитаних компаній прогнозує скорочення виручки щонайменше на 50% порівняно з 2021 роком. Це посилює проблему трудової міграції, яка традиційно вважалася в Україні економічною загрозою. За даними World Migration Report 2022, Україна посідала восьме місце серед країн із найбільшою кількістю громадян, які виїжджають на роботу за кордон, із показником 5,5–6 мільйонів осіб. Основними причинами трудової міграції залишаються низький рівень заробітної плати в Україні, труднощі з пошуком роботи, відсутність безпеки та впевненості в майбутньому, а також бажання забезпечити краще життя для дітей. Ці чинники залишаються актуальними і сьогодні.

В умовах зростання рівня безробіття одним із найвагоміших мотиваційних факторів є стабільна робота і своєчасна виплата заробітної плати, що особливо важливо для працівників, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії або втратили житло через руйнування. Для таких людей стабільна робота стає своєрідним «рятувальним кругом», який дозволяє утримувати сім’ї та забезпечувати базові потреби.

Для керівників підприємств у воєнний час ключовим завданням для забезпечення безперебійної роботи підприємства та підтримки мотивації персоналу є своєчасна та повна виплата заробітної плати (за умови, що фінансовий стан підприємства це дозволяє), що допоможе задовольнити базові потреби працівників, як того вимагають основні змістовні теорії мотивації.

Система мотивації працівників на підприємствах критичної важливості, адаптована до умов війни, повинна враховувати не лише зміни у трудовому законодавстві та певні обмеження, але й психологічні аспекти. Зокрема, важливо брати до уваги підвищений рівень стресу у працівників, особливо тих, хто втратив близьких, залишився без житла чи майна. Для таких людей

важливою мотивацією стає бажання жити далі, працювати задля перемоги, захищати та підтримувати себе та своїх рідних.

Крім того, в умовах воєнного стану система мотивації має враховувати відсутність досвіду у нових працівників, труднощі у формуванні міжособистісних стосунків у нових колективах, а також збільшення кількості жінок серед працівників. Загальна мобілізація, оголошена в Україні (Указ Президента України №69/2022 від 24.02.2022), призвела до мобілізації майже 800 тисяч чоловіків до лав Збройних сил, Національної гвардії, Сил територіальної оборони та інших структур. Унаслідок цього підприємства наймають переважно жінок, для яких важливим мотиваційним фактором стає можливість навчання та здобуття нових знань і навичок, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Здобутий досвід стає основою для подальшого професійного розвитку. З психологічної точки зору, для жінок значною мотивацією є усвідомлення свого внеску в підтримку тилу та допомогу чоловікам, які захищають країну від агресора.

Ще одним вагомим мотиваційним фактором для працівників на інноваційних підприємствах критичної важливості в умовах війни є участь підприємства та його персоналу у волонтерському русі. Сьогодні волонтерська діяльність є критично важливою для підтримки біженців із небезпечних територій, Сил територіальної оборони та Збройних сил України. Українці, як ніколи раніше, об’єднані спільною метою й допомагають один одному. Волонтери надають підтримку тим, хто її потребує: забезпечують тимчасовим житлом, медичними засобами, продуктами харчування, одягом, предметами для дітей тощо.

Також волонтери роблять значний внесок у підтримку Збройних сил України, забезпечуючи їх одягом, їжею, спеціальним обладнанням, бронежилетами, ліхтариками та іншими необхідними речами. Участь працівників підприємства у волонтерських ініціативах, організованих від імені компанії або створених у межах самого підприємства, є надзвичайно потужним і актуальним мотиваційним фактором.

Крім того, відбулися значні зміни в трудовому законодавстві. 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який вніс корективи у діяльність підприємств, організацій і працівників, що працюють за трудовим договором.

Основні зміни, впроваджені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», подані в таблиці 2.1. [18, 19]

Таблиця 2.1 – Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Умова	За КЗПП	За новим законом
Форма трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям	Може бути встановлена будь-кому
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути до 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності/ відпустки	Не допускається	Можливе
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об’єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення були внаслідок обставин непереборної сили

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» «визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв

іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами (далі - працівники), у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Отже, в умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з низкою серйозних викликів, які впливають як на економічну стабільність організацій, так і на продуктивність їх персоналу. Ці виклики включають непередбачуваність ринкових умов, порушення логістичних ланцюгів, втрату кваліфікованих кадрів через мобілізацію або вимушену міграцію, а також зростання рівня стресу та емоційної напруженості серед працівників. У такій складній ситуації формування ефективної системи мотивації праці набуває особливої ваги, адже саме людський капітал стає вирішальним фактором стійкості та адаптації бізнесу.

Фактори, що впливають на мотивацію персоналу в умовах воєнного стану в Україні, є комплексними та багатоаспектними, адже війна створює значні психологічні, соціальні та економічні виклики для працівників і компаній. Ось основні з них:

1. Безпека працівників. Одним з найважливіших факторів мотивації є забезпечення фізичної безпеки персоналу. Підприємства повинні створити умови для безпеки працівників, організовуючи укриття, реалізуючи програми евакуації, розробляючи чіткі алгоритми дій у разі загрози. Для співробітників важливо відчувати захищеність, що має безпосередній вплив на їх мотивацію.

2. Психологічна підтримка та моральна стійкість. В умовах воєнного стресу та тривоги важливо забезпечити психологічну підтримку. Впровадження програм психологічної допомоги, тренінгів для зняття стресу, організація консультацій з психотерапевтами дозволяють зменшити психологічне навантаження, що є важливим аспектом підтримки мотивації.

3. Фінансова стабільність та соціальні гарантії. Війна може серйозно порушити економічну ситуацію, тому фінансова стабільність підприємства

стає важливим фактором мотивації. Своєчасна виплата зарплат, надання додаткових соціальних пільг, забезпечення гнучкості в оплаті праці (наприклад, бонуси, премії) сприяють збереженню лояльності співробітників.

Втрата мотивації працівників напряму впливає на економічні показники підприємств, зокрема на рівень продуктивності, якість продукції чи послуг, ефективність використання ресурсів. У масштабах країни це може спричинити додатковий тиск на економіку, яка вже потерпає через воєнні дії. З іншого боку, формування ефективної системи мотивації сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємств, що є важливим для відновлення економіки України після завершення воєнних дій.

4. Гнучкість робочих умов. Під час воєнного стану можливість працювати віддалено або змінити графік роботи є важливим стимулом для працівників, що дозволяє знизити стрес, пов'язаний з подорожами, і забезпечити працівникам можливість працювати в більш безпечних умовах.

Підприємства змушені поєднувати тактичні рішення для виживання з довгостроковими цілями стратегічного розвитку. Мотивація персоналу стає важливим інструментом для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів. Діагностика факторів мотивації дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін, водночас зміцнюючи свою конкурентоспроможність.

Результати діагностики факторів впливу на мотивацію праці можуть стати основою для:

- розробки гнучких систем мотивації, адаптованих до умов кризи;
- формування корпоративної політики, яка відповідає потребам працівників;
- підвищення продуктивності праці та зміцнення стійкості підприємств в умовах воєнного стану;
- забезпечення умов для відновлення економічного потенціалу країни після завершення воєнних дій.

5. Стабільність та корпоративна культура. У сучасних умовах значно

зростає важливість нематеріальних факторів, таких як корпоративна культура, довіра між працівниками та керівництвом, можливість професійного розвитку, соціальна підтримка, адаптивні графіки роботи. Діагностика цих аспектів дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, але й сприяти створенню позитивного іміджу підприємства навіть у кризових умовах.

Збереження корпоративної культури і командної згуртованості є важливим аспектом мотивації. Приділення уваги підтримці морального духу колективу, створення позитивної атмосфери, комунікація з працівниками щодо змін у діяльності компанії допомагають зберегти довіру до керівництва та покращити загальний моральний клімат.

6. Професійний розвиток та кар'єрне зростання. В умовах війни можливості для професійного зростання можуть бути обмежені, але навіть у таких умовах важливо надавати працівникам можливість брати участь у тренінгах, навчаннях та вдосконаленні своїх навичок, що сприяє не лише підвищенню кваліфікації, але й мотивує співробітників до більш ефективної роботи.

7. Комунікація та прозорість. У часи невизначеності важливо забезпечити ефективну та прозору комунікацію між керівництвом та працівниками. Співробітники повинні бути впевнені, що їх інтереси враховуються, а керівництво приймає відповідальні рішення щодо майбутнього компанії та їхнього становища в колективі.

8. Моральні цінності та підтримка ініціативи. Війна може підвищити рівень патріотизму та бажання працювати заради загальної мети. Мотивування через участь у соціально значущих проектах або благодійних ініціативах допомагає співробітникам відчувати свою важливість та роль у загальному процесі.

9. Розуміння ситуації та стратегічний план компанії. Якщо підприємство надає чітке розуміння ситуації, в якій воно перебуває, а також стратегію дій на майбутнє, це додає працівникам впевненості. Вони бачать,

що компанія не тільки існує в умовах кризи, але й активно шукає шляхи для стабільного розвитку, що підвищує мотивацію.

Загалом, мотивація персоналу в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який включає в себе як фінансові стимули, так і психологічну підтримку, соціальні гарантії, а також увагу до особистих потреб працівників.

Воєнний стан створює унікальні обставини, що різко змінюють пріоритети працівників: безпека, стабільність доходу, психологічний комфорт та довіра до роботодавця стають домінантами. Водночас традиційні підходи до мотивації, орієнтовані на економічний стимул, потребують суттєвої адаптації до нових реалій. Діагностика факторів, що впливають на мотивацію, є ключовим інструментом для виявлення реальних потреб працівників і створення умов для їхньої максимальної продуктивності.

У складних обставинах воєнного стану система управління персоналом має бути адаптованою до швидких змін, що вимагає впровадження нових підходів до діагностики мотиваційних факторів, використання цифрових інструментів, гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Актуальність зумовлена потребою у створенні таких систем, які зможуть не лише підтримати ефективність працівників у короткостроковій перспективі, але й забезпечити довготривалу стабільність підприємств.

Таким чином, дослідження факторів впливу на мотивацію працівників в умовах воєнного стану є необхідним для забезпечення стійкого розвитку українського бізнесу.

2.3. Практичні рекомендації щодо формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану задоволення базових потреб працівників,

таких як безпека, захист та відпочинок, набуває особливого значення. Тому ключовим завданням для керівників при впровадженні нових методів мотивації є забезпечення безпечних умов праці та створення чіткого алгоритму дій у разі надзвичайних ситуацій. Серед основних заходів, які можуть бути реалізовані, варто виокремити:

1. Облаштування бомбосховищ або укриттів з усім необхідним, забезпечення доступності евакуаційних шляхів у разі повітряної тривоги.

2. Проведення інструктажів щодо дій під час повітряної тривоги, правил поведінки в укриттях, а також основ надання першої допомоги.

3. Надання консультацій працівникам стосовно їх прав відповідно до зміненого трудового законодавства, а також роз'яснення нових умов роботи та домовленостей, якщо такі є.

Реалізація таких заходів сприятиме чіткому розумінню персоналом своїх дій у разі надзвичайних ситуацій, підвищенню їхнього відчуття безпеки, довіри до підприємства та впевненості у завтрашньому дні.

Психологічний стан працівників є важливим чинником, який безпосередньо впливає на ефективність роботи в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи. Високий рівень стресу, емоційне напруження та тривожність значно знижують продуктивність праці. Тому необхідно реалізовувати кроки, спрямовані на психологічну підтримку та коучинг персоналу (рис. 2.2).

В умовах кризи варто підтримувати постійний зв’язок та ефективну комунікацію всередині колективу. Доцільно збільшити кількість планерок та зустрічей із зворотним зв’язком, що допоможе оперативно оцінювати прогрес у роботі, вирішувати питання, які виникають у нових умовах, та зменшувати невизначеність серед працівників. Водночас важливо не ігнорувати неформальне спілкування, зокрема короткі розмови та запитання про самопочуття, які сприяють підтриманню соціальних зв’язків у команді.

Таблиця 2.2. – Кроки для посилення психологічної підтримки персоналу підприємства під час воєнного стану

Категорія заходів	Кроки	Очікуваний ефект
Створення безпечного середовища	- облаштування бомбосховищ або укриттів із необхідними ресурсами (вода, їжа, медикаменти);	- зниження рівня тривожності працівників; - підвищення почуття безпеки.
	- проведення інструктажів щодо поведінки під час надзвичайних ситуацій;	- забезпечення впевненості у власних діях у кризових ситуація;
	- надання доступу до інформації про евакуаційні шляхи;	- підвищення організованості під час надзвичайних ситуацій;
Психологічна підтримка	- залучення професійних психологів або створення внутрішньої служби підтримки.	- зменшення рівня стресу; - допомога у вирішенні особистих кризових ситуацій;
	- організація тренінгів та семінарів для подолання тривожності та емоційного вигорання;	- поліпшення емоційного стану; - формування навичок саморегуляції;
	- проведення регулярних неформальних зустрічей (наприклад, «кава з керівником»);	- підтримка соціальних зв’язків; - формування довіри до керівництва;
Комунікація	- підтримка регулярного спілкування в колективі (планерки, зворотний зв'язок);	- забезпечення інформаційної прозорості; - підтримка згуртованості команди;
	- неформальне спілкування з колективом (обговорення повсякденних тем, smalltalk);	- покращення взаємодії між працівниками; - зміцнення соціальної складової життя;
Перегляд системи KPI	- адаптація ключових показників ефективності з урахуванням кризових умов роботи;	- зменшення тиску на працівників; - підвищення мотивації досягати реалістичних цілей;
	- формування короткострокових планів із чіткими завданнями;	- покращення організації робочого процесу; - фокусування на пріоритетних завданнях;
Кар'єрний розвиток	- організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, вебінарів та майстер-класів;	- розвиток навичок; - підвищення впевненості у власних можливостях;
	- планування кар’єрного зростання (створення кар’єрограм);	- підвищення зацікавленості у довгостроковій співпраці з компанією;
Зменшення стресу	- відмова від жорстких дедлайнів, планування часу із запасом;	- зниження психологічного тиску; - підвищення якості роботи;
	- регулярний моніторинг стану працівників і створення умов для відпочинку на робочому місці.	- зниження емоційного вигорання; - підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Зважаючи на виклики сьогодення, досягнення довоєнних показників не

завжди є можливим. У зв’язку з цим рекомендується переглянути чинні KPI (ключові показники ефективності) та розробити оновлену систему оцінки роботи працівників із врахуванням нових умов та стану колективу. Чітке розуміння цілей і обсягів роботи мотивуватиме персонал до досягнення результатів. Регулярний перегляд завдань та формування короткострокових планів на день, тиждень чи місяць допоможуть сконцентруватися на актуальних проблемах і своєчасно коригувати дії у разі форс-мажорів. Для зниження стресу бажано уникати жорстких дедлайнів, замінюючи їх більш гнучкими термінами виконання із систематичним моніторингом прогресу роботи.

Також важливо підтримувати можливість для працівників планувати свою кар’єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію, що сприяє вдосконаленню знань, підвищенню продуктивності та адаптивності. У цьому напрямку можна застосувати такі методи [46]:

- організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та коучингів;
- участь у вебінарах та майстер-класах поза межами підприємства;
- участь у виставках і культурних заходах;
- ротація кадрів для отримання нового досвіду;
- планування кар’єрного зростання та розробка кар’єрограм для кожного працівника;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень тощо.

Такі кроки допоможуть підвищити мотивацію, залученість та ефективність праці навіть у складних умовах.

Під час пандемії багато підприємств через обмеження діяльності та економічну нестабільність зазнали збитків, а з початком воєнного стану фінансові труднощі лише посилилися, що обмежило можливості використовувати матеріальну мотивацію на довоєнному рівні. Проте, окрім традиційних інструментів, таких як бонуси, надбавки чи премії, існують альтернативні способи стимулювання. Наприклад, підприємства можуть організовувати безкоштовне харчування, компенсувати витрати на

транспорт, надавати житло або відшкодовувати його вартість, пропонувати корпоративні знижки на власні товари чи послуги тощо.

Крім цього, навіть у складні часи не варто відмовлятися від організації корпоративних заходів, святкування днів народження працівників чи визначних дат компанії. Такі події, по-перше, сприяють відволіканню від негативних новин, покращують стосунки у колективі та зміцнюють командний дух. По-друге, під час їх проведення можна організовувати збори коштів для допомоги ЗСУ, постраждалим від бойових дій або малозабезпеченим верствам населення [16].

Також компанії можуть надавати матеріальну допомогу працівникам, які постраждали від обстрілів, втратили житло, або жінкам із дітьми, що залишилися без годувальника. Для цього можна створити окремий фінансовий резерв та визначити підрозділ, який відповідатиме за обробку звернень працівників щодо підтримки. Важливо переконатися, що всі співробітники мають соціальне страхування, а також розглянути можливість надання додаткового страхування життя. Такі заходи демонструють турботу роботодавця про безпеку та добробут працівників, що підвищує їхнє відчуття захищеності та довіру до компанії.

У періоди економічної кризи керівництво іноді вдається до радикальних заходів, таких як часткове чи масове скорочення персоналу. Хоча такі дії можуть мати як економічний, так і соціальний ефект, їх наслідки є суперечливими. З одного боку, зменшення витрат на оплату праці підвищує фінансову стійкість підприємства, що є однією з цілей антикризового управління. З іншого боку, це може завдати шкоди подальшому розвитку компанії, регіону або навіть економіці країни. Тому впровадження таких рішень потребує ретельного аналізу можливих довгострокових наслідків [17].

Формування ефективної системи мотивації праці на підприємствах України в умовах воєнного стану є важливим напрямом для збереження продуктивності, лояльності працівників та забезпечення стійкості організацій

у кризовий період. Аналіз досліджень та практик мотивації праці в таких умовах дозволяє виокремити кілька основних вимірів і підходів, які сприяють ефективному управлінню персоналом.

1. Психологічний вимір мотивації

В умовах воєнного стану працівники часто переживають стрес, тривогу та емоційне виснаження. З огляду на це, система мотивації повинна включати заходи, які знижують негативний вплив психоемоційного стану працівників:

– психологічна підтримка: створення умов для психологічної допомоги співробітникам, включаючи консультації з психологами, тренінги з управління стресом, організація онлайн-платформ для підтримки здоров'я та благополуччя персоналу;

– організація безпечного робочого середовища: здійснення заходів безпеки, таких як облаштування укриттів на території підприємства або надання можливості працювати з дому.

На основі психологічних досліджень важливо розуміти, що потреби працівників у безпеці та психологічному комфорті є першочерговими в умовах війни. Відсутність підтримки може призвести до зниження ефективності роботи та високої плинності кадрів.

2. Економічний вимір мотивації

У кризових умовах економічні аспекти мотивації набувають особливої важливості. Тому підприємства повинні ретельно планувати використання ресурсів для мотиваційних програм:

– фінансова винагорода: забезпечення конкурентоспроможних зарплатних ставок, виконання зобов'язань щодо оплати праці навіть в умовах фінансової нестабільності;

– бонусні системи: розробка бонусних програм, які базуються на досягненнях і результатах діяльності працівників, забезпечення заохочення за підвищення ефективності праці;

– гнучкі пільги та компенсації: в умовах війни можуть бути запропоновані додаткові компенсації за використання власних засобів

пересування, надання харчування, пільги на оплату комунальних послуг тощо.

Гнучкість у фінансових стимулюваннях та заохоченнях дозволяє адаптувати систему мотивації до змінних умов економіки країни під час війни.

3. Організаційний вимір мотивації

В умовах воєнного стану важливо адаптувати організаційні структури та робочі процеси до нових умов:

– гнучкий робочий графік: забезпечення можливості дистанційної роботи, встановлення гнучких робочих годин для підтримки балансу між роботою та особистим життям співробітників;

– адаптація робочих процесів: використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних процесів, які дозволяють зберігати ефективність роботи при зменшенні фізичної присутності працівників на підприємстві;

– розвиток корпоративної культури: установлення нових форм комунікації, залучення працівників до прийняття рішень, створення довірливих стосунків між керівництвом та працівниками через відкриті канали комунікації.

Організаційна адаптивність є важливим аспектом для підтримки стабільності на підприємствах під час війни. Зміни в організаційних процесах дозволяють зберегти працездатність і високий моральний дух персоналу.

4. Соціальний вимір мотивації

Збереження соціальної стабільності на підприємстві під час воєнного стану є ключовим фактором для підтримки лояльності співробітників:

– соціальна підтримка: організація допомоги працівникам і їх сім'ям у вигляді компенсацій, медичних послуг, відшкодування витрат на безпеку, а також надання соціальних гарантій для працівників;

– корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): активна участь підприємства в благодійних проектах і підтримка зусиль країни на фронті. Спільна діяльність у рамках КСВ покращує командний дух і підвищує

моральну мотивацію співробітників.

У кризових умовах соціальна відповідальність підприємств допомагає зберігати позитивну репутацію компанії, а також підтримувати моральний дух колективу.

5. Технологічний вимір мотивації

Впровадження новітніх технологій і цифрових інструментів є важливим чинником, що дозволяє підтримувати мотивацію працівників:

– цифровізація робочих процесів: використання хмарних технологій, онлайн-платформ для навчання, електронних систем управління проектами дозволяє працювати ефективно навіть за умов обмежених ресурсів;

– мотиваційні онлайн-курси та тренінги: підвищення кваліфікації працівників через онлайн-курси і тренінги, які сприяють розвитку кар'єрного росту та підвищенню професійного рівня.

Технологічна підтримка мотивації дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах війни, а також забезпечує можливість розвитку працівників через онлайн-освіту.

6. Морально-етичний вимір мотивації

У воєнний час моральні аспекти стають важливими для підтримки внутрішньої мотивації працівників:

– етика лідерства: важливо, щоб керівники демонстрували справжнє піклування про працівників, були готові підтримати в складні моменти і діяти в інтересах людей.

– почуття спільної мети: підтримка співробітниками організаційних цілей, які пов'язані з допомогою країні, допомагає не тільки підтримувати мораль, але й дає відчуття причетності до важливих національних завдань.

Морально-етичний підхід до мотивації допомагає зберігати лояльність працівників і підвищує їх відданість компанії, особливо в умовах нестабільності.

Таким чином, система мотивації на підприємствах України в умовах воєнного стану повинна бути комплексною та гнучкою, включаючи

психологічну, економічну, організаційну, соціальну, технологічну та морально-етичну складові. Постійне вдосконалення цих вимірів дозволить забезпечити стабільність та ефективність функціонування підприємств навіть у надзвичайних умовах війни.

В умовах воєнного стану в Україні сучасні тенденції у сфері мотивації праці стають ще більш важливими, адже потреби працівників змінюються, а підприємства стикаються з новими викликами. Ось кілька ключових тенденцій у цій сфері, які виявляються в умовах кризових ситуацій, зокрема війни, з акцентом на гнучкі системи стимулювання та вплив діджиталізації:

1. Гнучкі системи стимулювання

Гнучкість у мотивації працівників стала особливо важливою в умовах воєнного стану, оскільки ситуація змінюється швидко, а компанії мають адаптуватися до нових умов. Це може включати:

– гнучкий робочий час: підприємства пропонують більш адаптивні графіки роботи, що дозволяють працівникам вирішувати особисті питання та зменшувати стрес;

– робота з дому: багато компаній пропонують працівникам працювати віддалено, якщо це можливо, з метою забезпечення безпеки та комфортних умов роботи;

– персоналізовані бонуси та пільги: в умовах нестабільності організації шукають індивідуальний підхід до мотивації, пропонуючи бонуси за результатами роботи, пільги для сімей співробітників, компенсацію за житло або транспорт.

2. Вплив діджиталізації на мотивацію

Діджиталізація стала важливим інструментом для збереження мотивації працівників в умовах воєнного стану, що включає:

– цифрові інструменти для роботи та комунікації: використання платформ для онлайн-співпраці, таких як Slack, Microsoft Teams, Zoom, дозволяє зберігати ефективність праці навіть в умовах віддаленого формату, що підтримує командну згуртованість і зменшує соціальну ізоляцію;

– онлайн-навчання та розвиток: в умовах війни багато компаній переходять на онлайн-формати навчання, що дає можливість працівникам підвищувати кваліфікацію та розвивати нові навички в умовах нестабільності;

– автоматизація і штучний інтелект: впровадження технологій для автоматизації рутинних процесів може зменшити навантаження на працівників, зберігаючи їх мотивацію та дозволяючи зосередитися на більш креативних та стратегічних завданнях.

3. Фокус на благополуччя співробітників

Під час війни велика увага приділяється психологічному та фізичному здоров'ю працівників, що вимагає змін у підходах до мотивації:

– програми психологічної підтримки: створення цифрових платформ для надання психологічної допомоги, організація онлайн-консультацій з психотерапевтами для зменшення стресу та тривоги;

– фізичне здоров'я: пропонування онлайн-фітнесу, участь у програмі здорового способу життя, доступ до медичних консультацій через онлайн-ресурси.

4. Підвищення прозорості та довіри

В умовах війни важливо, щоб керівники були максимально прозорими у своїх діях і рішеннях, що включає:

– регулярне оновлення інформації: підтримка комунікації через цифрові канали, надання співробітникам актуальної інформації щодо ситуації в компанії, перспектив розвитку, а також про заходи безпеки;

– активне залучення працівників до прийняття рішень: в умовах криз співробітники можуть бути залучені до обговорення важливих рішень через онлайн-опитування чи форуми для пропозицій, що збільшує їх лояльність і почуття значущості.

5. Соціальна відповідальність та залучення до благодійних ініціатив

В умовах війни багато компаній в Україні почали активно підтримувати благодійні ініціативи. Мотивування працівників через участь у

соціальних та благодійних проектах може бути важливою складовою корпоративної культури:

– підтримка армії та постраждалих від війни: співробітники можуть брати участь у волонтерських програмах, донати для підтримки військових, що підвищує їх мотивацію через відчуття спільної мети та відповідальності;

– корпоративні волонтерські ініціативи: організація колективних заходів для допомоги біженцям, постраждалим громадянам та іншим вразливим категоріям населення.

6. Гнучкі системи оцінки та винагороди

В умовах постійної невизначеності важливо застосовувати гнучкі системи оцінки ефективності праці. Наприклад:

– винагорода за досягнення конкретних результатів: нагородження за виконання специфічних задач чи проектів, що має велике значення для бізнесу в умовах війни;

– нематеріальні стимули: розширення системи нематеріальних стимулів, таких як додаткові вихідні, привілеї у роботі з дому, час на відновлення, що знижує стрес і покращує моральний стан працівників.

Отже, сучасні тенденції у мотивації праці в умовах воєнного стану в Україні вимагають адаптації компаній до нових реалій. Гнучкість, діджиталізація та фокус на благополуччі працівників є ключовими елементами, що дозволяють підтримувати мотивацію та ефективність роботи в складні часи.

Висновки до другого розділу

Розвиток сучасних підприємств відбувається в умовах впливу невизначеності зовнішнього середовища, що вимагає пошуку ефективних інструментів реагування та адаптації всіх аспектів їх функціонування відповідно до екстернальних викликів.

З огляду на те, що система мотивації працівників є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку, вона потребує трансформацій в умовах воєнного стану. Така ситуація зумовлює необхідність зміни підходів, зокрема в комунікації всередині підприємства, оновлення та перегляду традиційних методів мотиваційного впливу. Це підкреслює важливість аналізу сучасних підходів та інструментів мотивації персоналу з урахуванням позитивного досвіду вітчизняних підприємств, накопиченого за останні три роки, а також обґрунтування пріоритетних методів підвищення рівня вмотивованості працівників.

Система мотивації персоналу підприємства включає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремих працівників, так і колективу загалом до досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства.

Зміни, які вплинули на середовище функціонування українських підприємств через повномасштабне військове вторгнення росії, трансформують саму суть мотивації персоналу, зміщуючи акцент на мотиви та стимули, що є актуальними в нових умовах.

У зв'язку з цим підприємства в Україні під час формування системи мотивації персоналу зосереджуються на таких аспектах:

1. Забезпечення заходів безпеки на робочих місцях для створення комфортного та захищеного середовища.

2. Надання можливостей для дистанційної роботи в окремих сферах діяльності.

3. Формування сприятливого психологічного клімату через покращення комунікації, впровадження програм соціально-психологічної підтримки.

4. Збільшення залученості працівників, спрямоване на формування спільного бачення майбутнього розвитку підприємства.

5. Розробка програм матеріального стимулювання та надання матеріальної допомоги в разі необхідності.

6. Підтримка працівників, які перебувають у ЗСУ.

7. Сприяння волонтерській активності серед працівників.

Ці ключові тренди в умовах воєнного стану свідчать про гнучкість та адаптивність інструментів мотивації, які забезпечують підтримку працівників, враховуючи зовнішні фактори, і дозволяють зберігати високий рівень продуктивності.

Таким чином, у воєнний час система мотиваційних інструментів перебуває в постійному процесі трансформації, спрямованої на пристосування до змін зовнішнього середовища. Мотивація персоналу є не лише інструментом підвищення ефективності роботи працівників, а й важливим чинником адаптації діяльності підприємства до екстернальних викликів. Збалансованість мотиваційних заходів, їх гнучкість та адаптивність є вирішальними в сучасних умовах і мають враховувати зміни в потребах і мотивах працівників, зумовлені невизначеністю зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Система мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах є не лише інструментом управління трудовою активністю працівників, але й важливим фактором стратегічного розвитку організації. В умовах постійних змін зовнішнього середовища, викликаних економічними, соціальними та політичними факторами, мотиваційна система повинна бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на задоволення потреб і стимулювання персоналу до досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей.

Воєнний стан в Україні став важливим каталізатором трансформації системи мотивації. Зміни торкнулися основних аспектів управління персоналом, включаючи заходи безпеки, психологічну підтримку працівників, розвиток комунікацій та запровадження гнучких умов праці. Впровадження дистанційної роботи, програми матеріальної допомоги, підтримка працівників, які перебувають у лавах ЗСУ, і стимулювання волонтерської діяльності стали важливими елементами нової мотиваційної політики.

Сучасна мотивація працівників має ґрунтуватися на врахуванні індивідуальних потреб та інтересів, що забезпечує їхнє залучення та лояльність. Матеріальні стимули, як і раніше, залишаються важливим елементом, проте дедалі більшої уваги набувають нематеріальні фактори, зокрема можливості для професійного розвитку, визнання заслуг, створення комфортного психологічного клімату.

В умовах воєнного стану акцент робиться на формування сприятливого робочого середовища, яке підтримує моральний дух працівників, а також на забезпечення їхньої безпеки. Реалізація програм соціально-психологічної підтримки та покращення внутрішньої комунікації є критично важливими для підтримання продуктивності та задоволеності персоналу.

Сучасна система мотивації повинна враховувати позитивний досвід вітчизняних підприємств і світову практику, що передбачає інтеграцію матеріальних та нематеріальних стимулів. Забезпечення балансу між інтересами працівників і цілями підприємства дозволяє створити ефективну мотиваційну політику, здатну не лише утримувати кадри, але й стимулювати їх до інноваційної діяльності та підвищення продуктивності.

Отже, адаптація мотиваційної системи до викликів сучасності та забезпечення її гнучкості є важливими умовами ефективного управління персоналом, що сприяє стійкому розвитку підприємства навіть у кризових умовах.

В умовах воєнного стану український бізнес, який тільки почав відновлюватися після пандемії, зіткнувся з новими викликами, викликаними військовою агресією росії. Через зменшення обсягів виробництва, логістичні труднощі, проблеми зі збутом, обмеженість фінансів, втрату активів і необхідність евакуації, управлінські підходи суттєво змінилися. Зокрема, важливу роль у цих змінах відіграли підходи до управління персоналом, який забезпечує реалізацію бізнес-процесів. Основний акцент змістився з розвитку на виживання бізнесу, що підвищило значущість збереження професійних кадрів.

У ситуації збройного конфлікту задоволення базових фізіологічних і безпекових потреб працівників стало основою для запобігання демотивації, спричиненої зовнішніми факторами. У зв'язку з цим можна виділити кілька ключових аспектів і заходів:

1. Надання можливості брати оплачувані вихідні – за можливості коригування графіків, забезпечення додаткових вихідних або скорочених робочих днів. Під час воєнного стану працювати більше не завжди означає працювати якісніше.

2. Регулярні заходи з командотворення сприяють до: покращення взаєморозуміння (комунікації допомагають співробітникам краще пізнати одне одного поза межами робочих завдань); зміцнення командного духу

(підвищення відчуття належності до організації); створення позитивної атмосфери (зниження рівня стресу та поліпшення настрою у колективі; покращення співпраці між відділами (регулярні зустрічі сприяють формуванню позитивних робочих відносин).

3. Забезпечення доступу до психологічної підтримки: стабілізує емоційний стан (допомагає справлятися зі стресом, тривожністю та депресією); підвищує продуктивність (працівники відчувають турботу про себе, що мотивує їх на більш якісну роботу); зменшує стрес (сприяє швидшому поверненню до роботи після криз); формує позитивний імідж компанії (турбота про персонал підвищує довіру до організації).

4. Впровадження зворотного зв’язку за рахунок наступних інструментів:

– SLC (Success, Learn, Change): фокус на досягненнях, уроках і змінах;

– STAR (Situation, Target, Action, Result): аналіз ситуацій, цілей, дій і результатів;

– CEDAR (Context, Examples, Diagnosis, Actions, Review): оцінка поведінки, її причин, коригуючих дій та їх моніторинг.

Отже, український бізнес має не тільки адаптуватися до нових викликів, але й враховувати вплив негативних факторів на мотивацію співробітників. Розуміння внутрішніх і зовнішніх причин демотивації є ключовим для вибору інструментів, спрямованих на підтримку ефективності працівників і досягнення кращих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

2. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. *Українська правда: веб-сайт*. 2023. URL: https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/

3. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57, URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158

4. Боярчук Тетяна. Росія завдала збитків інфраструктурі України на майже 155 мільярдів доларів. 12 лютого 2024. Дорослий погляд на світ: сайт. https://lb.ua/society/2024/02/12/598044_rosiya_zavdala_zbitkiv.html

5. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: http://surl.li/hyzdu.

6. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041.

7. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: http:www.economy.nayka.com.ua.

8. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

9. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г.

Метеленко; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. С. 266-270.

10. Воронкова Валентина, Череп Алла, Череп Олександр. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-Сервіс, 2022. С.130-133.

11. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : LihaPres, 2022. 460 с.

12. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. С.24-30.

13. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. С.71-80

14. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247 URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf

15. Галасюк Анастасія. «Через війну психічні розлади мають 90% населення країни» – інтерв'ю з професором Центру психічного здоров'я.

інтерв'ю з Миколою Овчаренком. *Суспільне Новини*. 20 квітня 2023. URL: https://suspilne. media/443628-cerez-vijnu-psihicni-rozladi-maut-90-naselenna-kraini-intervu-z-profesorom-centru-psihicnogo-zdorova/

16. Галущак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т.: ФОП Паляниця В.А. С. 6–7

17. Герасименко О.,О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/2350.

18. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка,* 2021. № 10. С. 22–28. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3

19. Державна служба статистики України. Збірник «Індикатор очікувань щодо зайнятості працівників (2015–2024)»: веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm

20. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодення – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

21. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 20.5. С. 211–216.

22. Дорожкін В., Борець О. Дослідження мотиваційно-потребової сфери особистості, що перебуває в процесі пошуку роботи. WorldScience. 2020. Vol. 3. P. 23-29. DOI: 10.31435/rsglobal_ws/31032020/6980.

23. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-

rynku-pratsi.pdf

24. Зануда Анастасія. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки? *News Україна.* 16 жовтня 2024. URL: http://surl.li/jhocut

25. 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.

26. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство,* 2022. (40). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16

27. Когут О.О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.* 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212

28. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text.

29. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi).* 2021. №. 2 (8). С. 107-124. DOI: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124

30. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. Том 14, Випуск 4. 2022. DOI: 10.15673/fie.v14i4.2426

31. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

32. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу: [навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.]. Київ: МАУП, 2006. 408 с.

33. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7–10.

34. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352

35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.

36. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: http:www.economy.nayka.com.ua

37. Лугова Вікторія, Чуркін Андрій. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. № 1. 2022. С. 390–97. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397.

38. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804.

39. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15. С. 376–380.

40. Момот Володимир, Литвиненко Олена, Митрофанова Ганна. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд.* №2. 2022. С. 171–86. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-13.

41. Монєтова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. 2023. URL:https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/

42. Мотиваційні ключі для лідера. URL: https://coach-school.org/blog/keys.

43. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану . *Економіка та суспільство*, 2024. (60). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141

44. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським

капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32

45. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*, 2018. Вип. 5. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_pdf

46. Особисті цінності: як в компанії МХП намагаються давати працівникам мету, що виходить за межі бізнес-показників. URL: https://rau.ua/personalii/cinnosti-kompanii-mhp-morozov/.

47. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва: веб-сайт. URL: https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv

48. Попело О., Забаштанська Т., Чорна К. Теоретичні засади формування системи мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*, 2021 (2(21), С. 102–113.URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-102-113

49. Про введення воєнного стану в Україні»: Указ Президента України. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397

50. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX за станом на 19.07.2022 // Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text

51. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2015. No 12. С. 188-200. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/188-200.pdf.

52. Прозора робота. Що пропонують компанії крім зарплати. URL: https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0.

53. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46–48.

54. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088.

55. Релокація бізнесу. Інформаційний портал TELEGRAF : веб-сайт. 2022. URL: https://telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2022-03-29/5700880-relokatsiya-biznesa-pochti-100-predpriyatiy-uzhe-pereekhali-na-zapadnuyu-ukrainu-vsego-zhelayushchikh-1164

56. Сардак С.Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.

57. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 11. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53

58. Трудова міграція в Україні. Главком: веб-сайт.2022. URL: https://glavcom.ua/ru/news/trudovaya-migraciya-uvelichitsya-li-kollichestvo-ukrainskih-zarobitchan-v-2022-godu--815070.html

59. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95.

60. Філіппов В., Дирда А., Хінєв І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*, 2022. (16), С. 72–79. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011

61. Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу. *Економіка: реалії часу.* 2015. No 3 (19). С. 99-103. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/99-103.pdf

62. Харічков С.К., Філіппов В.Ю. Соціо-еколого-економічні засади сталого розвитку (Розділ 4). Менеджмент : Навчальний посібник / ред. ФілипповаС.В., Юдін М.А. Одеса : Бондаренко М.О., 2019. С. 118-164.

63. Чверті громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на

психічне здоров'я українців. БарNews. City: веб-сайт. URL: https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukrainciv-

64. Черевань, І., Коваленко, Ю., & Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки,* 2024, 4(51), 104-109. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14

65. 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.

66. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 6. 2022. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

67. Шаманська О. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 10. 2019. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70.

68. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

69. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: http://surl.li/hyzeg .

70. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL: https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevyh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/

71. Що таке нематеріальна мотивація працівників? URL: https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv.

72. Як війна вплине на бізнес та життя людей. Forbs.ua: веб-сайт.2022.

URL: https://forbes.ua/inside/ukraina-vtratit-tretinu-vvp-cherez-viynu-yak-tse-vidchuyut-gromadyani-ta-biznes-razom-z-tsinami-devalvatsieyu-ta-bezrobittyam-15042022-5450

73. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/.

74. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy monday: веб-сайт. URL: https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv

75. 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.

76. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/

77. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566.

78. International Labour Organization: The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assess- ments. Аналітична записка МОП за станом на 11.05.2022. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--- europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf

79. ReliefWeb, Ukraine Humanitarian Crisis: Topics [Гуманітарна криза в Україні: теми.] OCHA: web-site URL: https://reliefweb.int/topics/ukraine-humanitarian-crisis

80. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. CISION: web-site. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-of-workers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-

211394831.html

81. Susan M. What people want from work? URL: https://louis.pressbooks.pub/introbusinessadmin/chapter/managing-human-resources- and-labour-relations/.

82. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term, Policy Notes and Reports No. 59, April 2022 Wiiw: web-site. URL: https://wiiw.ac.at/russia-s-invasion-of-ukraine-assessment-of-the-humanitarian- economic-and-financial-impact-in-the-short-and-medium-term-p-6132.html

83. UNHCR, Ukraine Refugee Situation, as at 24 April 2022 [УВКБ ООН, Ситуація з біженцями в Україні станом на 24 квітня 2022 р.]. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

84. UNITED NATIONS IN UKRAINE, Key messages, 6 April 2022. EU-citizens have also left the country, however so far there are no numbers available on how many. OCHA: web-site: URL: https://reports.unocha.org/en/country/ukraine/. doi: 10.5089/9798400223815.002

85. War work balance. Як продовжувати роботу під час війни. Бізнес: веб-сайт. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradi- psihologa-50235461.html