

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

УДК 331.101.3

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FEATURES OF THE MOTIVATION OF ENTERPRISE STAFF UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Мутерко Ганна Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Приазовський державний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1300-6650>**Михальов Дмитро Анатолійович**аспірант,
Приазовський державний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4625-4878>**Muterko Hanna, Mykhalov Dmytro**

Priazovsky State Technical University

Мотивація персоналу у сучасних умовах є складним та багатогранним процесом, вірне розуміння механізму якого є підґрунтям для ефективного використання трудових ресурсів та подальшого розвитку підприємства. Метою статті є дослідження факторів впливу на рівень мотивації працівників та пошук найбільш актуальних та дієвих заходів з підвищення мотивації під час воєнного стану. У статті висвітлено особливості функціонування системи мотивації персоналу українських підприємств, досліджено поточний стан вмотивованості українців до трудової діяльності шляхом аналізу поточного ринку праці, а також запропоновано актуальні шляхи підвищення мотивації персоналу в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного часу. Саме актуалізація існуючих застосованих на підприємствах методик мотивації персоналу є шляхом до розвитку підприємства та підвищення його привабливості на загальному ринку праці країни.

Ключові слова: персонал, мотивація, воєнний стан, заробітна плата, нематеріальне стимулювання, зайнятість.

Personnel motivation in modern conditions is a complex and multifaceted process, a correct understanding of the mechanism of which is the basis for effective use of labor resources and further development of the enterprise. The purpose of the article is to study the factors influencing the level of employee motivation and to find the most relevant and effective measures to increase motivation during martial law. The article highlights the peculiarities of the functioning of the staff motivation system of Ukrainian enterprises, investigates the current state of Ukrainians' motivation to work by analyzing the current labor market, and also suggests actual ways to increase staff motivation in the conditions of martial law and the future post-war period. It is the actualization of the existing methods of personnel motivation applied at enterprises that is the way to develop the enterprise and increase its attractiveness in the general labor market of the country. The study of modern conditions of personnel motivation and the search for its most effective current methods is an important field of research, because the personnel of the enterprise is the main factor that carries out economic activity and forms its profit. Classical methods of personnel motivation with an emphasis on material incentives are mainly used at Ukrainian enterprises, but the latest conditions of conducting business activities and personnel management, which have changed due to the full-scale invasion of the Russian Federation in 2022, require the search and/or development of new ways of attracting personnel and increasing their loyalty to the enterprise. In the modern conditions of conducting business in Ukraine, classic and usual methods of motivating personnel may not work or be insufficiently effective, because full-scale military actions on the territory of the country have greatly complicated the activities of all spheres of the economy and entrepreneurship and have had a powerful negative effect on society. Therefore, the study of modern methods and tools for motivating personnel, especially in conditions of uncertainty and crisis, is an urgent need for HR specialists and managers of Ukrainian enterprises.

Keywords: personnel, motivation, martial law, wages, non-material incentives, employment.

Постановка проблеми. Протягом останніх п'яти років українське суспільство стикалося зі значними викликами та кризами, що значною мірою вплинуло на здатність людей до роботи, їхнє бажання розвиватися та підвищувати власну продуктивність. Через це дослідження сучасних умов мотивації персоналу та пошук її найбільш дієвих актуальних методик є важливою сферою дослідження, адже персонал підприємства є основним фактором, що здійснює господарську діяльність та формує його прибуток. Переважно на українських підприємствах використовуються класичні методи мотивації персоналу з упором на матеріальне стимулювання [1], але новітні умови ведення господарської діяльності та управління персоналом, які змінилися через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році, потребують пошуку та/або розробки нових шляхів залучення персоналу та підвищення їхньої лояльності підприємству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню мотивації персоналу підприємств присвячено безліч наукових публікацій та практичних рекомендацій. Найбільш актуальним сучасним методикам мотивації персоналу присвячено публікації таких науковців, як Нестерець Т. та Ануфрієва О., а Бондар Т. і Краснонос А. у своєму дослідженні детально розкрили теоретичні засади мотивації та склад її методик та засобів. Можливі шляхи підвищення мотивації в сучасних умовах висвітлили Васюта В. та Бульбаха Л., а Галушак М. та Кучинський В. прийняли до уваги міжнародний досвід мотивації персоналу у якості прикладу для України.

Формулювання основних цілей статті. Метою даної статті є дослідження факторів, які мають вплив на рівень мотивації персоналу підприємств України в умовах сучасної кризи, та пошук ефективних методів мотивації персоналу під час воєнного стану та у майбутній повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні основи мотивації персоналу та пошук шляхів з її підвищення протягом тривалого часу займають особливе місце у колі наукових інтересів та розробок останніх років. Завдяки вивченню стимулів, що спонукають людину до праці, та мотивів підвищення її ефективності, науковці-теоретики та фахівці-практики відокремили три основні групи методів мотивації персоналу: примусові, які застосовують інструменти примусу, жорсткого контролю та санкцій, методи винагороди, що ґрунтуються на матеріальних та

нематеріальних стимулах спонукання працівників, та солідарні, що засновані на взаємоповазі та поєднанні цілей працівників зі стратегічними цілями підприємства [2].

Грамотне поєднання інструментів, що належать до цих груп, з урахуванням особливостей різних груп працівників підприємства дозволяє керівництву створити гнучку та ефективну систему мотивації персоналу підприємства. Але у сучасних умовах ведення господарювання в Україні класичні та звичні методики мотивації кадрів можуть не працювати або бути недостатньо ефективними, адже повномасштабні воєнні дії на території країни значною мірою ускладнили діяльність усіх сфер економіки та підприємництва і здобули потужного негативного ефекту на суспільство.

У першу чергу, значною мірою постраждав матеріальний аспект життя українців: у середньому по країні приблизно 20,8% населення відзначили значне зниження доходів за перший рік повномасштабних воєнних дій [3], а істотне загальне погіршення життя відзначили у опитуваннях близько 40% респондентів [4]. Що стосується ментального здоров'я, наразі неможливо визначити остаточні результати впливу стресів на життя українців, але у Міністерстві охорони здоров'я очікують, що кількість людей, які вже зіткнулися з ментальними проблемами унаслідок війни або ще зіткнуться з ними, буде вимірюватися мільйонами. За підсумками першого року повномасштабних бойових дій, близько 650 тисяч громадян звернулися по психологічну допомогу через стрес та ПТСР унаслідок війни, але також у МОЗ відзначають, що в Україні за подібним видом допомоги звертається лише 10% громадян від загальної кількості людей, що потребують її [5]. Ці фактори значною мірою впливають на рівень мотивації населення до роботи, саморозвитку та підвищення власної продуктивності, і тому підприємствам необхідно шукати або розробляти ті методики мотивації персоналу, які допоможуть працівникам відчути себе справді необхідними, але не обтяжать їх додатковим стресом від відповідальності.

Розрахований Державною службою статистики України індекс очікувань щодо зайнятості працівників добре відображає зацікавленість робочої сили у працевлаштуванні, тобто завдяки цьому показнику можливо оцінити загальний рівень мотивації українського суспільства до праці. На рисунку 1 відображено поквартальну динаміку даного показника з 2015 по 2023 роки. Дані аналізу відображують

залежність мотивації робітників від навколишніх кризових факторів: починаючи з 2015 року, зацікавленість людей у працевлаштуванні стабільно зростала, але з початком пандемії у 2020 році кількість очікуваних працівників значно знизилася, адже через складне епідеміологічне становище у світі велика кількість людей втратила роботу. У 2021 році Україна поступово відновлювала позиції на ринку праці, кількість очікуваних працівників стабільно зростала, але з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році країна зіткнулася з найбільшою кризою в усіх галузях за всю історію Незалежності. Це також значно вплинуло на працевлаштування громадян та їхню зацікавленість у праці, і у II кварталі 2022 року органами статистики був зафіксований історичний мінімум індексу очікувань зайнятості працівників. Але протягом двох років повномасштабної війни країна поступово прилаштувалася до нових викликів, і результатом є стале зростання даного показника з кожним подальшим кварталом.

Український підхід до мотивації персоналу сучасними науковцями вважається дещо застарілим, надмірно стандартизованим. Забагато уваги приділяється тільки матеріальним видам стимулювання персоналу, тобто мотивація кадрів відбувається або шляхом преміювання, або шляхом підвищення заробітної плати. При цьому майже ніколи не використовуються коефіцієнти складності, внеску кожного з працівників та не враховуються досвід та посада працівника [7].

Що стосується заробітної плати, в Україні фіксується постійне щорічне зростання рівня заробітної плати населення, але це не завжди свідчить про економічний розвиток та зміцнення економіки, адже, як показано на рисунку 2, зростання заробітної плати також може бути зумовлене зростанням інфляції у країні, і підвищення зарплати населення залежить лише від зростання цін та корегування мінімальної зарплати та прожиткового мінімуму.

Висновки. Наразі керівникам і працівникам кадрових служб українських підприємств варто приділити увагу саме нематеріальним засобам мотивації персоналу, адже у сучасних умовах трудової діяльності велика частка працівників відзначає нестачу уваги до їх особистих внутрішніх потреб, відсутність зворотного зв'язку з керівництвом та корпоративної атмосфери, загальне зниження морального духу та високий рівень стресів [10]. В умовах воєнного стану значна частка населення потерпає від складних моральних умов існування, адже рівень стресу та напруги у суспільстві наразі є визначним, і тому роботодавцям варто розвивати соціальний аспект мотивації персоналу: облаштувати кімнати для відпочинку та психологічного розвантаження, створити посаду штатного психолога для підтримки працівників, організувати культурні заходи або заходи з тим-білдингу на природі, частіше спілкуватися з працівниками на особисті теми.

Також необхідно не забувати про принципи соціальної відповідальності бізнесу, у рамках яких доцільним буде організувати збори на

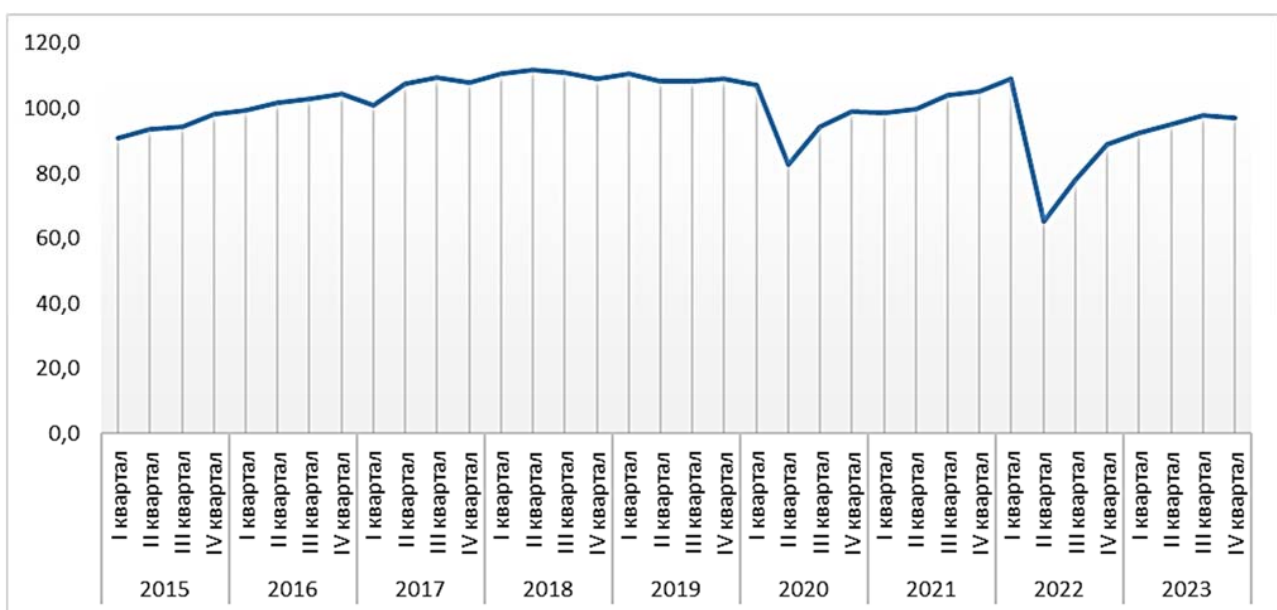


Рис. 1. Динаміка індексу очікувань щодо зайнятості працівників за 2015–2023 рр., %

Джерело: створено авторами на основі [6]

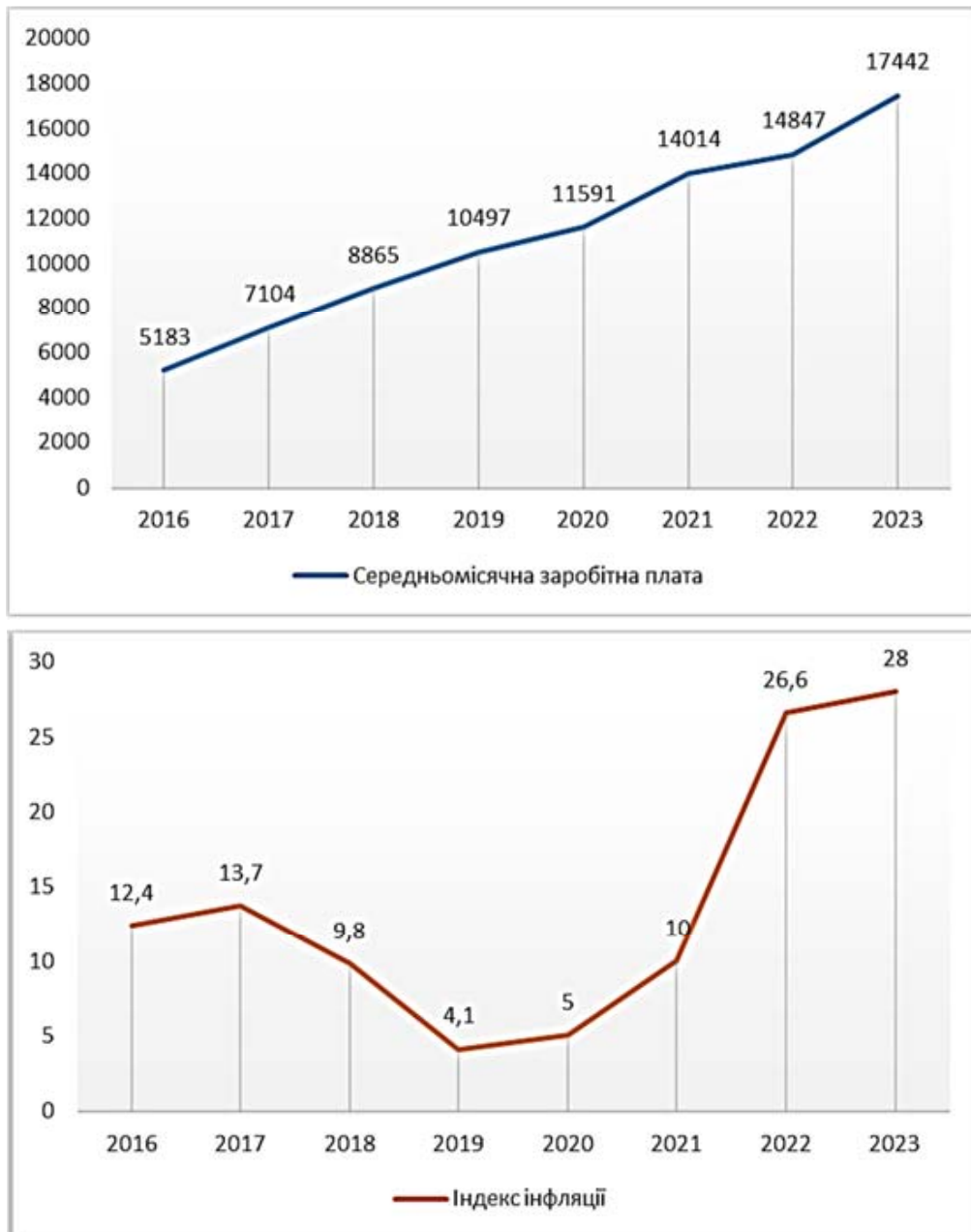


Рис. 2. Порівняння динаміки зростання середньої заробітної плати та рівня інфляції в Україні за 2016–2023 рр.

Джерело: створено авторами на основі [8; 9]

підтримку Збройних Сил України або переселенців, приймати участь у флешмобах та заходах з підтримки воїнів, військовополонених та ветеранів бойових дій – ці заходи сприятимуть об'єднанню колективу та суспільства загалом, знизять рівень стресу та допоможуть наблизити перемогу. Також у рамках соціально відповідального бізнесу варто облаштувати офіс згідно з критеріями спеціальних умов для працівників з особливими потребами та людей з інвалідністю [11], адже вже зараз українське суспільство стикається

з недостатнім рівнем безбар'єрності інфраструктури для людей з інвалідністю, а їхня кількість протягом повномасштабної війни буде лише зростати.

В умовах невизначеності також важливою є можливість навчитися новому, підвищити власну кваліфікацію, опанувати нові навички та розширити перелік компетенцій. Підприємству варто приділити увагу або розробці власних курсів, тренінгів та навчальних програм, або пошуку та використанню вже існуючих шляхів підвищення кваліфікації працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нестерець Т., Ануфрієва О. (2018) Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*, 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 (дата звернення: 09.03.2024)
2. Бондар Т.В., Краснонос А.С. (2023) Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, вип. 57, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 09.03.2024)
3. Барсукова О. (2023) Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. *Українська правда* : веб-сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/> (дата звернення: 09.03.2024)
4. 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> (дата звернення: 09.03.2024)
5. Четві громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. *BarNews.City* : веб-сайт. URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukrainciv-> (дата звернення: 09.03.2024)
6. 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 (дата звернення 12.03.2024)
7. Галушчак М., Кучинський В. (2022) 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. : ФОРМ Паляниця В.А. С. 6–7 (дата звернення: 12.03.2024)
8. Державна служба статистики України. Збірник «Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності» : веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsph/arh_szp_ed_u.html (дата звернення: 12.03.2024)
9. Як змінювався рівень інфляції в Україні та який прогноз на цей рік. *Слово і діло* : веб-сайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/23/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-inflyaciyi-ukrayini-ta-yakuj-prohnoz-sej-rik> (дата звернення: 12.03.2024)
10. Васюта В., Бульбаха Л. (2016) Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, вип. 6, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 12.03.2024)
11. Працевлаштування людей з інвалідністю, осіб з інвалідністю 1, 2, 3 групи. Національна Асамблея людей з інвалідністю України : веб-сайт. URL: <https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12> (дата звернення: 12.03.2024)

REFERENCES:

1. Nesterets T., Anufriieva O. (2018) Suchasni metody motyvatsii personalu na pidpriemstvi [Modern methods of motivating personnel at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Universytetu menedzhmentu osvity – Scientific Bulletin of the University of Education Management*, vol. 5. Available at: 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 (accessed 09.03.2024)
2. Bondar T., Krasnonos A. (2023) Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of staff motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (accessed 09.03.2024)
3. Barsukova O. (2023) Voiuiut i volonteriat: yak viina vplynula na zhyttia ukraintsiv? Opytuvannia [They fight and volunteer: how did the war affect the lives of Ukrainians? Poll]. *Ukrainska Pravda – Ukrainian Truth*. Available at: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/> (accessed 09.03.2024)
4. Fond «Demokratychni initsiatyvy» imeni Ilka Kucheriva [Foundation "Democratic Initiatives" named after Ilko Kucheriv]. Available at: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv> (accessed 09.03.2024)
5. BarNews.City. Available at: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukrainciv-> (accessed 09.03.2024)
6. State Statistics Service of Ukraine. Compilation "Indicator of expectations regarding the employment of employees (2015–2024)". Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm (accessed 12.03.2024)
7. Halushchak M., Kuchynskiy V. (2022) Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii personalu yak zrazok dlia Ukrainy [International experience of personnel motivation as a model for Ukraine]. «*Transformatsiia biznesu dlia staloho*

maibutnoho: doslidzhennia, didzhytalizatsiia ta innovatsii» : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Ternopil, 23–24 November 2022). Т. : FOP Palianytsia V.A., pp. 6-7. (in Ukrainian) (accessed 12.03.2024)

8. State Statistics Service of Ukraine. Compilation "Average monthly salary of full-time employees by type of economic activity". Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/arh_szp_ed_u.html (accessed 12.03.2024)

9. Slovo i dilo [Word and deed]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/23/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-inflyacziyi-ukrayini-ta-yakyj-prohnoz-cej-rik> (accessed 12.03.2024)

10. Vasyuta V., Bulbakha L. (2016) Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Motivation of personnel at the enterprise in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (accessed 12.03.2024)

11. Natsionalna Asambleia liudei z invalidnistiu Ukrainy [National Assembly of People with Disabilities of Ukraine]. Available at: <https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12> (accessed 12.03.2024)