

УДК 65.012.123

Колянюк О. В.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Розглянуто теоретичні основи мотивації у менеджменті сучасних організацій. Зроблено акцент на вивченні ефективної роботи персоналу у воєнний час. Описано існуючі мотивації та досліджено функції, які стимулюють трудову поведінку та підвищують мотивацію під час війни. Система управління та мотивації в Україні не адаптована до кардинальних змін сьогодення. Потреба у психологічній підтримці в організаційному менеджменті відіграє важливу роль, це потужна інновація для України. Проблему ефективного функціонування організації неможливо вирішити, якщо психологи лише допомагатимуть працівникам вирішувати ситуації індивідуально-психологічного та соціально-психологічного змісту. Дослідження динаміки діючого механізму стимулювання та матеріальної орієнтації працівників дозволяє підприємствам знаходити більш ефективні методи впливу з метою отримання найбільшої віддачі від використання праці вищої продуктивності, зайнятості та поліпшення задоволення потреб. Чинні форми та методи мотивації праці персоналу вже не в змозі задовольнити вимоги сучасних умов діяльності підприємств, оскільки часто відсутній взаємозв'язок між мотивацією праці персоналу, продуктивністю праці та кінцевими результатами виробництва. Недосконалість механізму матеріальної та моральної зацікавленості працівників знижує їхню трудову дисципліну, творчу активність, кваліфікаційний рівень. Розробка системи стимулів і мотивів приводить до підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності. У кризові періоди під час війни і соціальної нестабільності не тільки в професійному навчанні, а й у приватному житті відбуваються психологічна перебудова і підвищена чутливість до зовнішніх впливів. Це часто призводить до порушення внутрішньої рівноваги і появи нових проблем. Запропоновано авторське трактування поняття ефективної роботи персоналу та його мотивації в умовах воєнного стану. Незважаючи на проведені дослідження, окремі аспекти проблеми формування матеріальної основи стимулювання праці все ще залишаються недостатньо опрацьованими. На підставі ґрунтовного аналізу ми дійшли висновку, що ефективна робота персоналу – це ефективна робота кожного, від керівника до співробітника, при цьому мотиваційні фактори відіграють важливу роль.

Ключові слова: ефективна робота організації, мотивація, персонал, мотиваційні фактори, військовий стан, функції.

Kolyanko O. V.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TRENDS AND EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Abstract. This study examines the theoretical foundations of motivation within the management of modern organizations, emphasizing the analysis of effective personnel performance during wartime. It describes existing motivational strategies and explores functions that stimulate work behavior and enhance motivation in times of war. The management and motivation systems in Ukraine are not adapted to the radical changes of the present day. The need for psychological support in organizational management plays a crucial role. This represents a significant innovation for Ukraine; however, the issue of effective organizational functioning cannot be resolved if psychologists solely assist employees in addressing individual psychological and socio-psychological issues. Studying the dynamics of the current incentive mechanism and the material orientation of employees helps enterprises identify more effective methods of influence to achieve maximum returns from higher productivity, employment, and improved satisfaction of needs. The existing forms and methods of labor motivation are no longer able to meet the demands of modern enterprise operations, as there is often a lack of correlation between employee motivation, labor productivity, and final production outcomes. The imperfection of the material and moral incentive mechanism reduces labor discipline, creative activity, and

qualification levels. Developing a system of incentives and motives leads to increased employee interest in performance results. During crisis periods, such as wars and social instability, psychological restructuring and heightened sensitivity to external influences occur not only in professional training but also in personal life. This often leads to disturbances in internal equilibrium and the emergence of new problems. An original interpretation of the concept of effective personnel performance and its motivation under martial law conditions is proposed. Despite conducted research, certain aspects of the issue concerning the formation of the material basis for labor incentives remain insufficiently explored. Based on a thorough analysis, it is concluded that effective personnel performance entails the efficient work of each individual, from management to staff, with motivational factors playing a significant role.

Keywords: effective organizational performance, motivation, personnel, motivational factors, martial law, functions.

JEL Classification: M00, M12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06>

Постановка проблеми. Мотивація персоналу залишається важливим питанням для підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Складність ситуації полягає в тому, що теоретичні підходи часто не знаходять практичного застосування, а економічні стимули та мотиви нерідко трактуються некоректно. Крім того, мотиваційні програми, які успішно використовуються у західних компаніях, недостатньо адаптовані до реалій України.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізму мотивації в умовах війни, оскільки він є ключовим елементом для досягнення високих результатів та успішної діяльності будь-якої організації.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблема ефективного реформування та оновлення мотиваційної системи підприємств з метою стимулювання технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, покращення якості та конкурентоспроможності продукції завжди викликала інтерес серед економістів. Це питання активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, зокрема такими, як Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Барна М. Ю., Ведерніков М. Д., Воржакова Ю. П., Гапєєва О. М., Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю., Жосан Г. В., Кириченко Н. В., Криворучко О. М., Ковальова О. П., Пачева Н. О., Тарасенко О. Ю., та іншими.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних понять та практичних пропозицій стосовно створення механізму мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємства тісно пов'язаний із вдосконаленням людських ресурсів, які мотивовані на досягнення цілей організації, а їхні потреби задовольняються через ефективне використання кадрового потенціалу. Сучасні підходи до управління персоналом охоплюють не лише матеріальне забезпечення, а й соціальну складову, що включає як задоволення матеріальних потреб, так і забезпечення нематеріальних благ. Важливу роль у формуванні мотивації працівників відіграє соціальне середовище підприємства.

Отже, досліджуючи мотивацію персоналу, необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні фактори. Для ефективного управління кадрами у період воєнного стану керівникам варто аналізувати основні мотиви поведінки, діяльності та взаємодії працівників, а також мати загальне уявлення про їхні прагнення та інтереси. Це дозволяє впливати на персональну мотивацію, прогнозувати результати роботи та формувати ефективні мотиваційні стратегії.

Одним із ключових інструментів підвищення мотивації є стимулювання, яке сприяє розвитку потреб і мотивів, що, своєю чергою, забезпечує ефективне формування мотиваційних моделей. Прикладом раціонального підходу до мотивації працівників в умовах воєнного стану є стимулювання до виконання певних функцій (табл. 1).

Розглянемо стимулюючу функцію, яка комплексно впливає на трудову поведінку та мотивацію працівників.

Військові умови є причиною зміни не лише у внутрішніх управлінських організаціях, а й на законодавчому рівні. Так, 15 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила закон, що регулює організацію трудових відносин під час воєнного стану [1].

Регулярне опитування за рахунок доступних онлайн-інструментів не дозволяє оцінити, чи почувуються співробітники в безпеці та чи потребують додаткової підтримки, зокрема психологічної.

Дослідження свідчать, що непередбачувані стимули мотивують працівників ефективніше, ніж ті, які можна прогнозувати. В умовах війни найкраще працюють немонетарні форми заохочення, такі як корпоративна культура та командний дух. Наприклад, організація нагородження найкращих працівників, проведення мотиваційних заходів, включно з туристичними поїздками (за можливості) та створення внутрішньої ініціативи з підтримки згуртованості колективу.

Таблиця 1

Функція, яка стимулює трудову поведінку та підвищує мотивацію під час війни	
Функції	Стимули та мотиви
Економічна	Сприяє зростанню загальної ефективності роботи завдяки результативній системі мотивації персоналу
Соціальна	Заробіток працівників забезпечує їм економічну та соціальну стабільність, а також визначає їхній статус у колективі та суспільстві загалом
Соціально-психологічна	Стимули впливають на формування внутрішнього світогляду працівників, зокрема на їхні потреби, цінності, пріоритети та переконання, а також на мотивацію до праці та ставлення до виконання своїх обов'язків
Морально-виховна	Покращення етичних цінностей працівників. Створення та підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

З дієвих методів мотивації може стати у нагоді створення “дошки побажань”, де співробітники розмішуватимуть зображення або записи про свої цілі та мрії після завершення війни. Така техніка, що ґрунтується на візуалізації, широко використовується в психології як інструмент для натхнення та особистісного розвитку, що здатне сприяти кар'єрному плануванню.

Отже, ефективна мотивація стає ключовою силою впливу на персонал, сприяючи задоволенню потреб як працівників, так і організації. Стимулювання в цьому контексті виступає як дієвий механізм зовнішнього впливу, що забезпечує розвиток мотивації персоналу через її різні види.

Водночас корисною є мотивація підтримки самореалізації співробітників. Модель самоактуалізації стимулює прояв таких внутрішніх мотивів, як самовираження, професійне зростання, реалізація творчих ідей тощо. Розвиток можливий лише за умов наявності чітких цілей і плану їх досягнення. Працівники мають бути готові виходити за межі зони комфорту, проявляти ініціативу та впроваджувати нові рішення. Важливо також регулярно аналізувати власні дії, шукати причини успіхів і невдач передусім у собі, а не у зовнішніх ресурсах [6].

Одним із ключових чинників продуктивності праці є поміркованість. Якщо працівник не бачить чіткої кореляції між своєю роботою та кінцевим результатом, його мотивація може зменшитися. Позитивним прикладом є волонтерська діяльність, яка, крім того, надає підтримку, особливо в умовах, коли співробітники стикаються з новими сферами відповідальності.

З початком війни внутрішня комунікація в організаціях набула ще більшого значення. Керівники компаній активно взаємодіють зі своїми командами, роз'яснюючи зміни в кадровій політиці, пов'язані з воєнним станом. Дослідження показують: 23% компаній надають інформацію через керівників підрозділів, які далі комунікують із підлеглими, 20% організовують онлайн-зустрічі,

коли будь-який працівник може звернутися до керівника напряму, у 17% співробітники відмовилися поставити запитання менеджерам. Також 15% керівників щотижня надсилають повідомлення через месенджери, а 9% замовляють відеоформат для інформування команди.

Стрес став невід'ємною частиною сучасного життя: політичні та економічні зміни, робоча напруга, конфлікти та особистісне переживання призводять до поступового накопичення психологічного навантаження, що може спричинити депресію та інші серйозні психологічні проблеми. У таких умовах заохочується сприятливий психологічний клімат у колективі та якісний зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом.

Відповідно до закону Єркса-Додсона, крім мотивації, є оптимальний рівень тривожності. Він завдяки людині дозволяє приймати зважені рішення, запобігати зниженню паніки та ємності енергетичного потенціалу.

Розуміння принципів оптимальної мотивації дозволяє керівникам ефективніше керувати персоналом, підвищуючи його продуктивність та рівень успішності робочих процесів.

Сьогодні керівники великих компаній зосереджуються на психологічному стані своїх співробітників, включаючи такі аспекти, як здоровий сон, інформаційна гігієна та реабілітаційні кабінети. Основна увага приділяється фізичному та психічному здоров'ю колективу. Ще до початку війни в організаціях активно використовували методи підтримки здорового сну та надання психологічних консультацій.

Найбільш актуальними питаннями є безпека та захист сімей співробітників, життєздатність підприємства, збереження робочих місць і матеріального забезпечення.

Ключовими завданнями для українців сьогодні є патріотизм, відповідальність перед державою, бажання підтримати армію та готовність працювати навіть під час повітряної загрози для забезпечення країни необхідними ресурсами. Керівник, який

претендує на співробітника, повинен дослідити структуру його мотивацій та його особливості внутрішнього світу, щоб ефективно підтримати команду.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Враховуючи викладене вище, можна зробити висновок, що проблема мотивації трудових ресурсів у воєнний час залишається надзвичайно важливою та потребує детального дослідження. Спостерігається постійний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на психологічну готовність персоналу виконувати свої обов'язки в умовах війни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану № 2136-IX від 15.03.2022. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
2. Адашев А. У. Мотивація персоналу як функція менеджменту. *Світова наука*. 2019. № 1 (22). С. 34-37.
3. Аргашикова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. *Соціально-гуманітарні технології*. 2020. № 4 (16). С. 23-31.
4. Єлкін С. Є. Управління персоналом організації. Теорія управління людським розвитком : навчальний посібник. Київ : Ай Пі Ар Медіа, 2019. 236 с.
5. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. *Люди і справи*. 2019. № 3 (103). С. 17-21.
6. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посібник / Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 50-55.
8. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 455-460.

REFERENCES

1. Zakon Ukraïny Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu № 2136-IX vid 15.03.2022. *Verkhovna Rada Ukraïny. Zakonodavstvo Ukraïny*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
2. Adashev, A. U. (2019), Motyvatsiia personalu yak funktsiia menedzhmentu, *Svitova nauka*, № 1 (22), s. 34-37.
3. Arhashokova, O. I. (2020), Problemy upravlinnia motyvatsiieiu personalu, *Sotsialno-humanitarni tekhnologii*, № 4 (16), s. 23-31.
4. Yelkin, S. Ye. (2019), Upravlinnia personalom orhanizatsii. Teoriia upravlinnia liudskym rozvytkom : navchalnyi posibnyk, Ai Pi Ar Media, Kyiv, 236 s.
5. Lediaiev Ye. (2019), Upravlinnia personalom v umovakh kryzy, *Liudy i spravy*, № 3 (103), s. 17-21.
6. Voronina, A. V. (2019), Menedzhment : navch. posibnyk / Dniprov. derzh. tekhn. un-t, DDTU, Kamianske, 356 s.
7. Shkrabak, I. V. and Dotsenko, N. O. (2018), Systematyzatsiia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii ta stymuliuvannia trudovoï diïalnosti, *Biznes Inform*, № 5, s. 50-55.
8. Zhuravel, O. V. and Mikhliaiev, M. O. (2018), Adaptatsiia teoretichnykh zasad u vyznachenni poniattia "iakist zhyttia" do motyvatsii upravlinskoho personalu promyslovoho pidpriemstva, *Biznes Inform*, № 4, s. 455-460.

Стаття надійшла до редакції 18 березня 2025 року