

УДК 33.658.3

Гіль Л.А.¹, Попов О.В.²

¹ст. викл. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0214м НУ «Запорізька політехніка»

ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для всіх сфер економіки, зокрема для управління персоналом. У звичних умовах система мотивації підприємства базується на прогнозованих соціально-економічних факторах, однак війна внесла радикальні зміни в умови праці, соціальні потреби, психологічну стабільність працівників. Тому гостро постає проблема адаптації існуючих мотиваційних стратегій до нових реалій, у яких виживання та стабільність підприємства залежать від ефективності використання людського потенціалу.

Актуальним стає питання виявлення та аналізу ключових питань мотивації персоналу в умовах воєнного стану, а також визначення напрямків удосконалення мотиваційної політики підприємства в кризових ситуаціях, що спричинені російською агресією. Серед основних демотивуючих чинників - нестабільність умов праці, психологічний тиск, дефіцит ресурсів, відтік кадрів, а також недосконалість наявних систем мотивації.

У класичних теоріях мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфер) наголошується на потребах людини, що впливають на її поведінку в організації. Однак в умовах війни ієрархія потреб трансформується: на перший план виходять базові потреби - безпека, фізичне виживання, стабільність. Теорія Маслоу актуалізується через її низові рівні - фізіологічні потреби та безпеку. Теорія Герцберга підкреслює значення гігієнічних факторів, які за відсутності таких чинників, як безпека праці, стабільна зарплата тощо викликають незадоволення незалежно від наявності факторів - мотиваторів. Сучасні дослідники [1] підкреслюють, що в умовах війни важливо адаптувати мотиваційні моделі до умов високої невизначеності та емоційного тиску, змінюючи акценти у внутрішній HR-політиці.

Одна із основних проблем мотивації персоналу в умовах воєнного стану - матеріальна нестабільність. Через зменшення доходів підприємств та інфляційний тиск знижується реальна заробітна плата. Працівники не відчують матеріального заохочення, що є традиційною основою мотивації у багатьох галузях. Опитування, проведені українськими дослідниками [2], вказують, що заробітна плата може бути затримана, зменшена, або не враховувати підвищених ризиків. Відсутність або недостатність матеріальних доплат є демотивуючими чинниками.

Значний фактор зниження мотивації - загроза життю та здоров'ю. Робота в умовах нестабільної інфраструктури, обстрілів, загроз з боку агресора створює відчуття небезпеки, збільшує тривожність та емоційну нестабільність. Ризик втрати близьких, загальний рівень тривоги в суспільстві призводять до зниження психологічної стійкості персоналу, емоційного вигорання [3]. Як наслідок, фіксують тенденцію до масового звільнення працівників, які виїжджають у більш безпечні регіони країни, за кордон або змінюють сферу діяльності. Таким чином, компанії втрачають кваліфікований персонал, зменшуються можливості для розвитку організації [2].

Нерідко мотиваційні програми не враховують потребу працівників у визнанні, підтримці, спілкуванні, що говорить про не достатнє урахування нематеріальних стимулів. Відсутність гнучких графіків, можливостей для внутрішнього росту знижує залученість працівників. Навіть в умовах війни працівники цінують можливість розвитку, навчання, отримання нових навичок.

Мотивація персоналу в умовах воєнного стану - це комплексна проблема, що зачіпає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Ключову роль відіграють безпека, психологічне здоров'я, чіткість умов і підтримка з боку керівництва. Підприємства, які зможуть адаптувати свої стратегії мотивації до умов війни гнучкими, орієнтованими на людину технологіями, з акцентом на психологічну та емоційну підтримку, збережуть персонал, продуктивність та стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Соціально-економічне управління: теорія та практика*. 2024. Т. 6, № 1. С. 49–56. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-1-2024/features-application-substantial-theories> (дата звернення: 01.10.2025)
2. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Соціально-гуманітарні технології: філософія, культурологія, соціологія, економіка, управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 103–110. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2023/increasing-motivation-employees-ukrainian> (дата звернення: 01.10.2025)
3. Бойченко М. Дослідження мотивації аспірантів в умовах воєнного стану. *Професійна підготовка фахівців в умовах євроінтеграції*. 2023. № 1. С. 56–60. URL: <https://pps.udpu.edu.ua/article/view/270856> (дата звернення: 01.10.2025)