

## Прикладні аспекти мотивації персоналу в умовах воєнного стану

*Марія Корнійчук*

*здобувач I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м-дст,*

*ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: korniychukmv@krok.edu.ua*

*Наталя Москаленко*

*кандидат економічних наук, доцент,*

*ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: moskalenkono@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0000-0002-0877-2350*

**Актуальність теми:** мотивація персоналу підприємства є важливим засобом управління персоналом, тому важливим напрямком діяльності будь-якої організації є вдосконалення системи мотивації на підприємстві. На жаль, в наслідок воєнних дій, оголошення мобілізації, виїзду громадян за кордон, тимчасової окупації частини території України мотивація стала актуальною проблемою у наш час. Війна стала справжнім випробування не лише для бізнесу, а й для кожного співробітника. В складних умовах війни мотивація та розвиток співробітників стають ще більш затребуваними та необхідними. Війна призвела до втрати значної кількості кваліфікованих співробітників. Крім того, у бізнесі скорочуються можливості з фінансової підтримки свого штату працівників.

**Об'єктом цього дослідження** є мотивація персоналу на підприємстві в умовах війни.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково практичні аспекти мотивації персоналу.

**Метою дослідження** є аналіз чинників які впливають на мотивацію персоналу роздрібного торговельного підприємства в умовах воєнного стану, аналіз існуючих методів мотивації та методи їх підвищення.

**Інформаційною базою дослідження** були фахові наукові статті, публікації у науково-прикладних журналах, аналітичні звіти, офіційні документи тощо.

**Значущість результатів дослідження:** розвиток підприємництва під час воєнного стану – це процес, який несе у собі велику кількість невизначеностей та ризиків, проте війна не є першим викликом для роботодавців України. Під час розвитку господарювання в умовах воєнного стану підприємцям варто також коригувати бізнес-плани в залежності від особливостей ситуації, що виникла. Значні втрати робочої сили у якісному й кількісному вимірах можуть перешкодити відбудові та розвитку країни, спричинити зростання економічного навантаження на працюючих, скорочення надходжень до бюджетів і соціальних фондів при збільшенні навантаження на них. Тому в період воєнних дій та в час повоєнного відновлення заходи стимулювання та мотивації мають бути максимально ефективними [2].

Мотивація співробітників має прямий вплив на результати компанії. Так, згідно з інформацією сайту Dale Carnegie, фірми із мотивованими співробітниками випереджають своїх конкурентів із низьким рівнем мотивації на 202%. Команди

з високим рівнем мотивації, за даними аналітичної компанії Gallup, ефективніше взаємодіють із клієнтами, демонструють вищу продуктивність і коефіцієнт утримання, а їх рентабельність виявляється вищою на 21%.

Питання заохочення робітників завжди було важливим для власників бізнесу, проте нині це вже необхідність, адже після початку повномасштабної війни в Україні багато людей втратили запал та почувають себе розгублено. Задача лідерів компаній нині – тримати продуктивність робітників на певному рівні, мотивуючи їх різними методами [3].

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності внесли такі зарубіжні вчені, як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін. Серед українських вчених, які займалися дослідженням мотиваційної діяльності, можемо виділити таких, як: К. Б. Козак, Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, В. В. Співак, М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко та багатьох інших. Разом з тим, питання мотивації працівників як фактора підвищення продуктивності праці в умовах воєнного стану є новим та потребує подальшого дослідження [2].

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність [1].

Одним із важливих чинників ефективної діяльності підприємства роздрібною торгівлі є раціональна організація роботи персоналу в умовах воєнного стану. Запорукою успішної діяльності підприємства є, ефективне управління персоналом, та мотивація персоналу. В теперішній час для підвищення ефективності праці персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Основне призначення мотивації праці це змусити персонал працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати більше зусиль до виконання відповідної роботи.

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою задачею кожного керівника є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться: підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги; проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, надання першої допомоги. Також важливо враховувати психологічний стан працівників, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці. Тому потрібно зробити відповідні кроки, спрямовані на психологічну підтримку персоналу і його стимул до роботи у певній компанії на хороший

результат.

До психологічних методів мотивації можна віднести: систематичний моніторинг настроїв та психологічного стану персоналу; найм штатного психолога; організація спільної волонтерської допомоги ЗСУ; участь в громадських заходах; організації колективної роботи, спільних проєктів, програм щодо згуртування колективу, систематичне проведення робочих нарад, навчання персоналу за рахунок компанії, тощо. Психологічна мотивація також є важливим етапом в роботі персоналу.

Згідно з дослідженнями, проведеними Центром О. Разумкова, через війну спостерігається зниження зарплат, оскільки безробітних стає значно більше, ніж вакантних робочих місць. Частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум, може досягти 70% [7].

В умовах воєнного стану змінилась система оплати праці для продавців, де основну частину становить погодинна оплата, що може призвести до зниження рівня продуктивності праці, так як у них не має стимулу для кращої роботи. Тому потрібно застосовувати матеріальну та нематеріальну мотивацію. У керуючих магазинів в основному оплата за системою «фіксована частина плюс преміальні».

У сфері роздрібної торгівлі виділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація праці - це заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ. Буває грошовою й негрошовою. Саме такий різновид заохочення працівників застосовується найчастіше у роздрібній торгівлі. Грошові заохочення - це всі типи фінансових відзнак: заробітна платня; премії, надбавки, бонуси; відсоток від продажів. Якщо говорити про те, що таке негрошова матеріальна мотивація персоналу, то можна навести такі приклади: страхування; соціальний пакет; пільги, що отримують працівники компанії; подарунки до свят; оренди житла тощо [4].

У сучасних умовах підприємства роздрібної торгівлі вимушені впроваджувати інноваційні засоби і методи мотивування персоналу такі як KPI, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності працівників. Ключові показники ефективності (KPI – key performance indicators) – це інструменти, що допомагають вимірювати рівень досягнення конкретних цілей. Ці показники демонструють наскільки ефективно та яким чином компанія втілює свої стратегічні та тактичні плани [5]. Нематеріальна мотивація працівників - це будь-які нефінансові варіанти підтримки співробітника, наприклад: облаштування зручного робочого місця; гібридний чи віддалений формат роботи, залежно від потреб працівника; додатковий day-off; підвищення по службі; тренінги та майстер-класи; подарунки новим співробітникам; відзнаки грамотами та подяками за сумлінну працю, наприклад, «Працівник місяця», «Працівник року»; публічне визнання досягнень тощо [6].

Вибір методів матеріального та нематеріального стимулювання залежить від багатьох умов: асортиментної політики та спеціалізації магазину, форми обслуговування загалом образу торговельного підприємства, але ефективною

може бути система оплати, яка складається з: постійної частини оплати; оплати за кількістю набраних балів – контрольно ревізійного відділу; за підтримання чистоти в магазині, оформлення торгового залу до свят, викладення товару, якість обслуговування покупців, відсотки з продажу тощо.

**Висновок.** Отже, проблема мотивації працівників на підприємствах роздрібної торгівлі та адаптація бізнесу в умовах війни постала перед керівництвом кожного підприємства. Складні умови та випробування довели, що мотивація серед персоналу відіграє важливу роль для ефективності праці. Забезпечення мотивації та розвитку сприяє підвищенню продуктивності, збереженню та залученню нових співробітників. Шляхи стимулювання мотивації включають лідерство та комунікацію, подяку та кваліфікацію, професійний розвиток та навчання, якісні робочі умови, підтримку та безпеку, участь у прийнятті рішень, визначення цілей та планування, створення командного духу та співпраці, постійний моніторинг та зворотний зв'язок, психологічну підтримку та допомогу. Усі ці методи допомагають забезпечити мотивацію, ефективність та благополуччя співробітників в умовах війни.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, війна, підприємство.

### Список використаних джерел

1. Балаклійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Юридичний науковий електронний журнал – електронне наукове фахове видання юридичного факультету Запорізького національного університету, № 11, 2023 Джерело: <http://lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-uncategorised/168-11-2023>
3. Як зберегти мотивацію команди в умовах війни Джерело: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-sohraniti-motivatsiyu-komandi-v-usloviyah-voyni/>
4. Різновиди мотивації персоналу. Джерело: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatytsiyi-personalu>
5. Гроші працівника: Ключові показники ефективності Джерело: <https://spe.org.ua/blog/groshi-kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/>
6. Як нематеріальна мотивація підвищує ефективність працівників Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialna-motivacziya-pidvishhuye-efektivnist-pracivnikiv>
7. Аналітична записка Центру О. Разумкова «Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації». Джерело: 2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf ([razumkov.org.ua](http://razumkov.org.ua)) (дата звернення 14.03.2023 р.)