

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Гук Р. В.,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ступеня доктора філософії
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила традиційні системи мотивації персоналу, перетворивши їх на фактор виживання бізнесу та підтримки економіки.

Проблеми мотивації персоналу до ефективної праці в умовах воєнного стану потребують уважного наукового вивчення та пошуку шляхів розв'язання.

Мотивацію трудової активності персоналу розуміють як процес спонукання працівника до ефективної праці, що ґрунтується на взаємодії комплексу внутрішніх (потреби, цінності, інтереси) та зовнішніх (стимули, умови) чинників [1-3] та спрямовується на досягнення особистих та організаційних цілей.

У воєнний час поняття «мотивації персоналу» набуває глибокої трансформації, адже виходять на перший план безпекові, соціальні та емоційні потреби, тоді як класичні матеріальні стимули часто втрачають свою першочерговість через економічні обмеження й невизначеність. На мотиваційний стан персоналу впливає низка взаємопов'язаних чинників: фізична безпека працівника та його родини, фінансова стабільність (навіть мінімальна), доступ до базових благ, відчуття соціальної підтримки та корисності своєї праці, можливість допомагати іншим, психологічний стан (тривога, вигорання). Традиційно виділяють матеріальну (грошові винагороди, бонуси, соцпакет) та нематеріальну мотивацію (визнання, розвиток, корпоративна культура, баланс життя й роботи). Однак війна різко змінила їхню вагомість та механізми впливу.

Визначимо ключові проблеми мотивації в умовах воєнного стану:

1. Безпековий пріоритет (страх за життя (обстріли, небезпечні умови праці), тривога за родину, особливо тих, хто перебуває в гарячих точках або за кордоном, роблять мотивацію до праці другорядною).

2. Економічна нестабільність (галопуюча інфляція, падіння реальних доходів, затримки виплат, руйнування бізнесів роблять матеріальну мотивацію неефективною або недосяжною. Навіть висока зарплата не гарантує задоволення базових потреб).

3. Психологічне вигорання та психологічна травма від подій війни (хронічний стрес, тривожність, втрати, перевантаження (особливо у критичних секторах) призводять до апатії, зниження продуктивності, втрати інтересу до розвитку та кар'єри).

4. Порушення комунікацій та соціальних зв'язків (релокація, розрив колективів, перехід на віддалену роботу послаблюють корпоративний дух, відчуття причетності та підтримки, які є ключовими елементами нематеріальної мотивації).

5. Відсутність довгострокових перспектив (невизначеність щодо майбутнього компанії та країни в цілому знижує мотивацію до навчання, кар'єрного зростання чи інвестування часу, коштів, сил у довгострокові проекти).

6. «Мотиваційні парадокси» (в окремих випадках спостерігається надзвичайно висока відданість і самовіддача, що часто призводить до швидкого виснаження за відсутності адекватної підтримки та послаблення мотивації).

Напрями поліпшення мотивації персоналу, на наш погляд, мають відмінності в умовах війни і після її завершення.

В період воєнного стану напрями мотивації бачимо такими:

– *пріоритети безпеки та підтримки* (це гарантії безпеки на робочому місці (укриття, евакуаційні плани), пільговий/гнучкий графік для тих, хто доглядає за родиною або залучений до тероборони, допомога у релокації, надання психологічної допомоги (корпоративний психолог, доступ до сервісів), – все це основа «емоційної допомоги»);

– *гнучка матеріальна допомога* (навіть при обмежених ресурсах – прозорі та своєчасні виплати, цільова матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях (лікування, втрата житла), компенсації за зв'язок/інтернет для віддаленої роботи, продуктові набори, що є свідченням турботи);

– *посилення ролі нематеріальної мотивації* (відкрите визнання трудового внеску, заслуг (публічна подяка, історії успіху команди), підтримка волонтерських ініціатив працівників (надання часу/ресурсів), формування спільноти та підтримки всередині колективу (онлайн/офлайн), можливість працювати віддалено з будь-якої безпечної точки, отже, – наголос на значущості праці для перемоги та відбудови);

– *максимальна гнучкість в організації праці та забезпеченні потреб* (індивідуальний підхід до потреб працівників, можливість сумісництва основної роботи і громадської діяльності, спрощені процедури тощо).

В період післявоєнної відбудови мотивація персоналу набуватиме особливостей:

– *відновлення та поступова стабілізація матеріальної складової мотивації праці*: стають більш конкурентними зарплати, прозорі бонусні системи, повноцінний соціальний пакет (страхування, медицина, відпочинок), участь у прибутку, програми довгострокових заохочень (опції, акції);

– *інвестиції у розвиток персоналу та стабільність* (чіткі кар'єрні треки, масова перепідготовка та підвищення кваліфікації за рахунок компанії, програми менторства, підтримка професійного зростання, відновлення довіри до реформ в компанії і віри в її майбутнє);

– *відновлення корпоративної культури та соціального капіталу* (розвиток корпоративних цінностей, традицій міцної команди, заходів, спрямованих на згуртування колективу і відбудову, посилення внутрішніх комунікацій, довірчих зв'язків, організація заходів для відновлення соціальних зв'язків з партнерами, споживачами, підтримка work-life balance для профілактики вигорання);

– *впровадження «мотивації значення діяльності»* (чітке формулювання ролі кожної посади, підкреслення соціальної значущості праці, залучення працівників до розробки стратегій відновлення).

Таким чином, мотивація персоналу в умовах воєнного стану – це, перш за все, мотивація «безпекою», «підтримкою» та «значенням» своєї праці. Класичні моделі неефективні без глибокого розуміння травматичного досвіду та актуальних потреб працівників. На сьогодні (період війни) критично важливими є: забезпечення фізичної та психологічної безпеки, гнучкість, прозорість, відверта комунікація, визнання та підтримка соціальної активності співробітників. Матеріальна складова важлива, але лише як гарант мінімальної стабільності.

Із завершенням воєнних дій, період повоєнної відбудови вимагатиме не лише поступового повернення до гідних фінансових стимулів, а й безумовного пріоритету вкладень у зростання та добробут персоналу. Необхідно буде відновити втрачену довіру та збудувати міцний корпоративний дух, інтегруючи кожного працівника у велику, спільну місію відбудови України. Майбутня система мотивації повинна бути живою, адаптивною, глибоко гуманістичною, відображаючи кожен етап подолання наслідків війни та стратегічні цілі відродження. Процвітання бізнесу безпосередньо залежатиме від здатності лідерів почути біль співробітників, проявити співчуття, надати належну підтримку та забезпечити актуальні потреби членів своїх команд, перетворюючи ці виклики на нові, життєздатні форми продуктивної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>.
2. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 12 (45). Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 7-19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19).
3. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. (4(51)). С.104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

УДК 331.1:338.48

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Золотарьов О. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

В багатьох країнах світу індустрія гостинності є важливим рушієм економіки, роблячи значний внесок у валовий внутрішній продукт та створюючи робочі місця. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу зазвичай стимулює