

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Лебідь Денис Андрійович

Керівник Ігнат'єва І.А. _____
доктор економічних наук,
професор

Рецензент _____

Магістерська робота захищена
з оцінкою

Секретар ЕК _____
«____» _____ 2024.

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Лебідя Дениса Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування системи мотивації персоналу» та керівник роботи _____ Ігнат'єва Ірина Анатоліївна, д.е.н., проф.
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).

затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 202__ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «13» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.











4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.

Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	26.10.2023		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	16.11.2023		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	13.12.2023		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	15.02.2024		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	14.03.2024		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	25.04.2024		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	березень	14.03.2024		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	березень- квітень	04.04.2024		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	квітень	22.04.2024		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.2024		

8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	10.05.2024		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	15.05.2024		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	15.05.2024		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	25.05.2024		

Графік узгоджено «09» жовтня 2024 р.

Науковий керівник _____



Ігнатська І. А.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи _____

Лебідь Д. А.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1. Мотивація персоналу як управлінська категорія	11
1.2. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу	15
1.3. Особливості сучасної системи мотивації персоналу в корпораціях на zasadaх змістовних теорій мотивації персоналу	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»	37
2.2. SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»	45
2.3. Діагностика системи мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»	64
3.1. Формування системи мотивації персоналу ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» на засадах «Теорії ієрархій» А. Маслоу	64
3.2. Оцінювання ефективності впливу нової системи мотивації на ефективність менеджменту ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»	70
3.3. Напрями удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»	73
ВИСНОВОК	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність проблеми. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві є важливим питанням, оскільки ефективна мотивація впливає на продуктивність та задоволення працівників, а, відповідно, на успіх організації в цілому. Недостатня мотивація може призвести до зниження робочої продуктивності, зростання текучості кадрів та загального незадоволення персоналу. Тому розгляд питання формування системи мотивації персоналу на підприємстві має доволі велике значення для організацій, адже тяжіє до практичної площини.

Варто зазначити, що розробкою даної теми займалися такі видатні вчені, як А. Маслоу, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Б. Скіннер. До того ж, варто зазначити, що питанням ефективності мотивації персоналу займалися та продовжують займатися вітчизняні вчені, як-от Ігнат'єва І.А., Сербенівська А.Ю., Боднар А.Я., Лазоренко Л.В., Зеленько Г.І. та ін.

Тим не менше, доволі багато питань у сфері формування системи мотивації персоналу на підприємстві залишилося поза увагою дослідників. Відтак, якщо звертатися до праць вчених, які розробляли теорії мотивації, то кожна з них вбачалася самодостатньою на перший погляд. Тим не менше, це не є так. Необхідно звернути увагу, що майже кожна з теорій створена окремо одна від одної, і лише в якійсь певній частині відповідає іншій. Тобто, у сфері формування системи мотивації персоналу відсутня комплексність та загальність.

Таким чином, у даній роботі будуть розглянуті як первинні, змістовні, так і процесуальні теорії мотивації, а також роботи сучасних науковців, що були створені на підставі згаданих теорій. Також, у відповідній роботі будуть надані роз'яснення щодо того, який фактор та інструмент впливає на той чи інший показник мотивованості працівників (як зовнішній, так і внутрішній).

До того ж, на сьогоднішній день у сфері формування мотивації персоналу відсутня достатня кількість практичних досліджень. Це означає, що відповідна тема тяжіє більше до теоретичних розробок, аніж практичних.

Загальновідомо, що велика кількість компаній використовує на практиці теорії тих чи інших відомих вчених, як-от «Теорія ієрархії» А. Маслоу, «Теорія очікувань» В. Врума, «Теорія двох факторів» Ф. Герцберга, проте такі змістовні теорії не є вичерпними. Це підтверджуються тим фактом, що відповідні компанії все одно переживають брак мотивації співробітників та продовжують пошук ефективних інструментів у відповідній сфері.

Як було зазначено вище, у теоретичному плані, буде проведено дослідження первинних, змістовних та процесуальних теорій мотивації.

Безпосередньо емпіричне дослідження системи мотивації персоналу буде здійснене на базі ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА». Нами буде проаналізована поточна система мотивації персоналу на підприємстві, з'ясована його організаційно-економічна характеристика, зроблений детальний SWOT-аналіз системи мотивації.

Як висновок, будуть розроблені шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» на засадах теорії «Теорії ієрархій» А. Маслоу. Детально будуть розглянуті можливі напрями вдосконалення такої системи, а також розроблена системи оцінки її впливу на підприємство.

До того ж, мною у співавторстві з І. А. Ігнатєвою були написані та опубліковані тези на тему «Проблемні питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення», а також наукова стаття у співавторстві з А. Ю. Сербенівською на тему «Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану». Тобто, мною вже здійснювалося дослідження теоретичних та практичних аспектів проблем мотивації персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження. Аналіз факторів, що впливають на формування ефективної системи мотивації персоналу у всіх сферах застосування (підприємства, установи, організації).

Предмет дослідження. Пошук шляхів удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА».

Мета дослідження. Розробити ефективну систему мотивації для ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» на засадах аналізу теорій мотивації персоналу, розробках сучасних зарубіжних та вітчизняних вчених.

Завдання дослідження. Дослідити та проаналізувати теоретичні засади формування системи мотивації персоналу, як-от мотивація персоналу як управлінська категорія; фактори, що впливають на мотивацію персоналу; особливості сучасної системи мотивації персоналу в корпораціях на засадах первинних, змістовних та процесуальних теорій мотивації персоналу. Проаналізувати та продіагностувати наявну систему мотивації персоналу на базі ТОВ «ТСМ Груп Україна». Розробити шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу для ТОВ «ТСМ Груп Україна».

Методи дослідження. Методологічну основу магістерської роботи складають сукупність прийомів, принципів, загальнотеоретичних та спеціальних методів наукового дослідження. Задля досягнення вказаної мети, будуть застосовані наступні загальні методи наукового пізнання: спостереження – задля виокремлення та подальшого аналізу питання мотивації персоналу; порівняння – для співставлення теоретичних та певних емпіричних розробок вчених із розробками, що наведені у роботі; узагальнення – відносно формування узагальнення на основі змістовних теорій мотивації та розробках сучасних вчених; абстрагування – буде застосований при теоретичному дослідженні змістовних теорій мотивації, а також при проведенні емпіричного дослідження; аналіз – буде застосований підчас теоретичного дослідження (аналіз змістовних теорій мотивації та розробок сучасних вчених); синтез – покликаний на співставлення результатів, що будуть отримані підчас аналізу інформації; індукція – буде застосований підчас обґрунтування оцінки отриманого узагальненого підходу відносно мотивації персоналу; дедукція – буде використано підчас дослідження переважно змістовних теорій мотивації співробітників. До того ж, варто зазначити використання наступних спеціальних методів наукового пізнання: групування – буде використаний задля розподілу досліджуваних теорій

мотивації персоналу та напрацювань сучасних вчених; табличний метод – з метою наочного демонстрування результатів дослідження; метод екстраполяції та інтерполяції – як один з видів методу прогнозування, що буде застосований під час отримання результатів емпіричного дослідження, і повинен наочно продемонструвати, який саме вплив ті чи інші зовнішні стимули у сфері мотивації мали на співробітників різних компаній в різний період часу, що допоможе продемонструвати, як відповідні стимули впливали, впливають та, можливо, будуть впливати на мотивацію персоналу у майбутньому.

Інформаційною базою при написанні роботи слугували навчальні посібники з менеджменту, наукові статті зарубіжних та вітчизняних вчених, міжнародні економічні журнали, профільні веб-сайти, звітність ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА».

Наукова новизна. В процесі дослідження автором були досліджені первинні, змістовні та процесуальні теорії мотивації персоналу, і на підставі цього дослідження запропоновано удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві на підставі «Теорії ієрархій» А. Маслоу та «Теорії очікувань» В. Врума з конкретними унікальними інструментами мотивації персоналу, що були створені відповідно до вказаних теорій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у вдосконаленні системи мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА», що у майбутньому може мати вплив на стимули співробітників та покращення їхньої ефективності.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей та наукових статей, а саме: «Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану» та «Проблемні питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення».

Структура роботи. Зміст магістерської роботи виконано на 104 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів,

висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 10 рисунками та 10 таблицями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивація персоналу як управлінська категорія

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Мотивація персоналу, як важлива управлінська категорія, набуває особливого значення в умовах постійних змін, конкуренції та швидкого розвитку ринків. Особливо в умовах війни, що сьогодні відбувається на території України.

Враховуючи це, дослідження мотивації персоналу стає актуальною та необхідною складовою стратегії управління організацією. У цьому розділі буде проведено аналіз та систематизація теоретичних аспектів мотивації персоналу як управлінської категорії. Особлива увага буде приділена визначенню сутності мотивації, факторам, що впливають на мотивацію працівників, а також інструментам та методам стимулювання персоналу для досягнення організаційних цілей. Дослідження цього питання дозволить отримати глибше розуміння сутності та механізмів мотивації персоналу, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення практики управління персоналом в сучасних умовах бізнесу.

Згідно із визначенням А. М. Колот, мотивація є багатограним поняттям. У розгорнутому вигляді мотивація — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. При цьому мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх стимулів трудової діяльності. [1, с. 37].

Виходячи з наведеного поняття, важливість мотивації персоналу важко переоцінити. Фактично, такий психологічний стан працівника є рушійною силою задля ефективної роботи в організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація персоналу в компанії є однією з найважливіших управлінських категорій. Вона є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Важливість мотивації полягає в тому, що вона визначає ступінь залученості працівників до досягнення цілей організації та впливає на їхню продуктивність та результативність. Навіть найкращі ресурси, технології та стратегії не зможуть бути ефективними, якщо персонал не має внутрішньої мотивації до праці. Мотивовані працівники проявляють більшу ініціативу, відданість та ефективність у своїй роботі. Такий персонал готовий брати на себе відповідальність за власні дії та результати, що сприяє підвищенню якості виконуваної роботи та досягненню більш високих стандартів. Крім того, мотивований персонал є більш лояльним до організації, що дозволяє зменшити текучість персоналу та зберегти цінних кадрів.

За визначенням Ю. А. Урської та С. О. Кубіцького, правильно мотивований персонал впливає на ефективність бізнесу, а отже успіх і стійкість компанії чи організації [2, 336].

Виходячи з наведеного, варто зазначити, що в розрізі діяльності менеджменту компанії, питання процесу мотивації має займати одне з ключових позицій. Можна чітко зазначити, що поняття процесу мотивації персоналу тотожне поняттю управління мотивацією персоналу. Цей аспект можна вважати ключовим, адже безпосередньо з нього випливає те, що ключовий вплив на такий процес здійснюється з боку менеджменту компанії.

Тим не менше, ми не можемо стовідсотково зазначити, що відповідний процес є суто управлінською категорією. У наступному підрозділі будуть визначені такі поняття, як мотив та стимул, і інші фактори, що розкриють межі впливу менеджменту на мотивацію персоналу, а також межі, в рамках яких конкретний співробітник самостійно визначатиме свою мотивацію.

В розрізі наведеного матеріалу, спираючись на важливість залученості менеджменту компанії в процес мотивації персоналу, потрібно звернути увагу й на мотиваційні стратегії, що можуть розроблятися компанією задля підвищення рівня вмотивованості конкретного співробітника.

Доволі влучно було зазначено з боку І. Г. Сивицької та А. В. Синиченко, що мотиваційна сфера особистості не просто ієрархія потреб і мотивів, це ієрархія цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів, наявність яких сприяє активізації діяльності людини взагалі і трудової діяльності персоналу, зокрема [3, с. 93].

Тобто, менеджмент компанії при розробці мотиваційної стратегії повинен спиратися на той факт, що такий документ має містити чіткий та реальний план, що буде повною мірою кореспондувати вимогам персоналу. Вочевидь, така стратегія не має бути створеною для «проформи» або бути «відірваною від реальності». Навпаки, стратегія мотивації персоналу повинна враховувати всі реальні потреби співробітників, які менеджмент компанії може задовольнити тією чи іншою мірою.

Мотиваційна стратегія виступає основним засобом управління кадровим потенціалом підприємства та полягає у визначенні потреб підприємства і його персоналу, створенні відповідного середовища для задоволення цих потреб [4, с. 427].

Виходячи з наведеного, потрібно зазначити, що мотиваційна стратегія тяжіє до управлінської діяльності менеджменту компанії та формується нею. До того ж, можна зробити умовивід, що наявність якісної стратегії у сфері мотиваційного процесу може сильно покращити вмотивованість персоналу організації.

Також, не можна не звернути увагу й на створення корпоративної культури компанії, як чинника впливу на мотивацію співробітників. Безумовно, корпоративна культура та мотивація персоналу є ключовими аспектами ефективного управління підприємством. Корпоративна культура визначається набором цінностей, вірувань, норм та звичаїв, які

характеризують спосіб життя та роботи в організації. Вона визначає, як співробітники сприймають та взаємодіють між собою, а також зовнішніми стейкхолдерами. Важливо, щоб корпоративна культура відповідала стратегії та цілям організації, бо це впливає на продуктивність, задоволеність співробітників і репутацію компанії.

Корпоративна культура у системі мотивації персоналу має розглядатися як стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати усі підрозділи підприємства та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [1, с. 143].

Налагодження комунікації всередині компанії, між підрозділами так само має вагомий вплив на мотивацію персоналу загалом.

Недбало організовані комунікативні зв'язки збільшують витрати часу на рішення будь-якого питання, ускладнюють досягнення результату, породжують виникнення конфліктів та непорозумінь. До того ж налагоджені внутрішні комунікації покращують процес управління організацією, а отже, зменшують витрати часу на адаптацію співробітників, пом'якшують опір змінам зі сторони персоналу. Організація із налагодженими комунікаційними зв'язками демонструє швидку реакцію на зміни на ринку праці, якісне обслуговування, високу мотивацію персоналу [5, с. 37].

Проблематика комунікації всередині організації дійсно викликає доволі багато негативних наслідків всередині компанії, одним з яких є відсутність вмотивованості працівників через непорозуміння по горизонтальній чи вертикальній організації роботи.

Варто додати, що як мотиваційна стратегія, так і корпоративна культура разом з організацією комунікації – це окремі чинники, що тяжіють до управлінської діяльності та мають вплив на мотивацію співробітників.

Отже, мотивація персоналу є необхідним елементом успішного управління організацією, оскільки вона дозволяє забезпечити високу

продуктивність, залученість та лояльність працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей та конкурентоспроможності компанії.

1.2. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу

У попередньому підрозділі було звернуто увагу на мотивацію персоналу як управлінську категорію, а також окремі чинники, що мають вплив на вмотивованість, та які можуть здійснюватися з боку менеджменту компанії. У цьому ж підрозділі мова буде йти безпосередньо про фактори, як зовнішні, так і внутрішні, що мають вплив на мотивацію співробітників.

Відтак, вище було наведено поняття мотивації персоналу. Варто зазначити, що таке визначення поняття мотивації персоналу дійсно має сенс. Адже цей процес можна кваліфікувати, як особливий психологічний стан людини, на який мають вплив багато різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів. До прикладу, А. М. Колот вказує, що такий стан є віддзеркаленням потреб, інтересів та настанов у конкретний період часу [1, с. 37]. Тим не менше, у даному визначенні немає розділення на вищезгадані зовнішні та внутрішні фактори.

Тим не менше, у вітчизняній літературі існує класифікація так званих зовнішніх та внутрішніх факторів на мотиви та стимули.

Відмінність стимулів і мотивів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність [6, 169].

Відтак, стимул – це певний зовнішній вплив на конкретного співробітника, що мотивує його до виконання певної роботи.

Варто додати, що логічним вбачається, що саме поняття «стимул» можна трактувати, як у вузькому, так і у широкому значеннях. Розглядаючи це

питання у вузькому значенні, можна прийти до висновку, що стимул тяжіє виключно до частини управлінської діяльності компанії і переростає в таке поняття, як «стимулювання праці».

Наприклад, за визначенням О. М. Баксалової, сутність та економічний зміст поняття «стимулювання працівників» є одним із ключових питань економіки праці, оскільки саме стимулювання працівників – найголовніший важіль підвищення ефективності сучасного виробництва [7, с. 195].

Проте, таке визначення стимулювання працівників не є вичерпним, адже стимул, як саме явище, можна може бути і не підвладне менеджменту організації.

Один з прикладів зовнішнього стимулу, на який організація не має можливості вплинути є конкуренція на ринку праці. До прикладу, якщо в індустрії, в якій працює компанія, є дефіцит кваліфікованого персоналу, це може створювати зовнішній стимул для працівників отримувати високу зарплатню, бонуси та інші переваги від інших підприємств. У таких випадках компанія може бути змушена здійснити додаткове стимулювання персоналу - підвищувати рівень своєї пропозиції, щоб зберегти працівників.

Іншим прикладом може бути економічна ситуація в країні або регіоні. Наприклад, якщо в економіці панує високий рівень безробіття, то це може стати зовнішнім стимулом для співробітників шукати роботу, де їхні зарплати та умови праці будуть кращими. Ці зовнішні фактори можуть впливати на рішення працівників про те, де працювати, та можуть стимулювати компанії створювати конкурентоздатні умови для своїх співробітників.

Разом зі стимулами, у розрізі мотивації персоналу існує поняття мотиву. Відтак, стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладене як стимулювання у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у

мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною [8, с. 222].

Можна погодитись з тим, що поняття мотиву є вкрай важливим, адже, фактично мотив спонукає людину до дії. Схематично, процес отримання мотиву людиною та її наступної дії виглядає таким чином:



Рис. 1. Процес перетворення стимулу в дію.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що мотив не існує сам по собі, а є продовженням зовнішнього впливу на людину, тобто стимулу, що потім спонукає співробітника до дії.

До того, варто звернути увагу, що існує й поняття зовнішнього впливу, який тим чи іншим чином впливає на стимул. До таких зовнішніх впливів можна віднести: війни, пандемії, природні та техногенні катастрофи, різного роду кризи, економічний стан країни загалом. Більше того, питання таких впливів постає ще більш актуальним з огляду на війну, що продовжується в Україні. Саме на прикладі реального життя ми можемо відслідкувати, як це впливає на регрес мотивації в цілому.

Такі чинники (зовнішні впливи) різняться, зокрема, залежно від інтенсивності воєнних дій. Тобто зовнішніх впливів на людину, котра проживає в прифронтових населених пунктах, буде набагато більше, ніж на людину, яка живе далі від зони безпосередніх бойових дій. До того ж зовнішні впливи варіюють залежно від підприємства, на якому працює людина. Логічно, що працівники компаній, залучених до підтримання сектору безпеки і оборони України, можуть зазнавати більших загроз, ніж працівники інших підприємств, установ або організацій. Варто брати до уваги й захищеність населених пунктів від наслідків збройного конфлікту: забезпечення працівників комунальними послугами, захищеність об'єктів критичної інфраструктури, захищеність території військовими засобами тощо.

Важливим чинником також є й економічний стан держави у відповідних умовах. На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливність розподілу доходів. Якщо такий чинник має вплив на мотивацію персоналу загалом, то важко переоцінити його вплив під час загальної рецесії економіки в умовах згаданої вище кризи [9, с. 124].

Виходячи з інформації, яку надали автори, можна прийти до висновку, що зовнішні впливи пронизують буквально все життя людини. Вони можуть бути довгострокові чи короткострокові, мати серйозний ефект відносно психіки людини, або ж не настільки серйозний. Головним залишається єдиний момент – будь-який зовнішній вплив сприяє зміні мотивації людини.

Тим не менше, такі зміни не обов'язково можуть бути негативними. В деяких випадках кризові ситуації можуть сприяти зростанню співробітницького духу, солідарності та взаємодопомоги, що також може вплинути на мотивацію співробітників у певний спосіб.

Виходячи з наведеного вище, повноцінний процес мотивації персоналу повинен виглядати наступним чином:

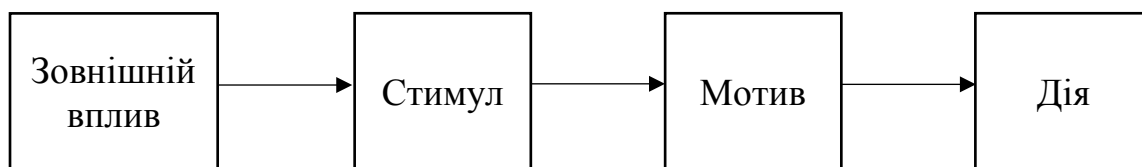


Рис. 2. Процес створення стимулу через наявність зовнішнього впливу.

Відтак, процес мотивації співробітника починається разом із появою певного зовнішнього впливу, що формує стимул. Як наслідок цього, стимул переростає у мотив, а мотив у дію. Ці процеси не розтягнуті між собою в часі, а діють майже одночасно. Дійсно, ті чи інші стимули можуть формуватися згодом, як наслідок існування тривалого зовнішнього впливу. Як приклад, варто зазначити наступне. Факт вторгнення росії на територію України потягнув за собою валютні обмеження, що були накладені Національним банком України [10]. З-поміж багатьох наслідків, у співробітників з'явилася необхідність отримання заробітної плати у валюті аби: 1) мати стабільну

валюту і у майбутньому мати можливість продати її та отримати кошти як мінімум на проживання; 2) бути впевненим у тому, що інфляція всередині країни не вплине на їх заощадження в умовах війни; 3) мати можливість розрахунків закордоном у випадку необхідності покинути місце проживання та ін.

Тобто, зовнішній вплив у вигляді війни сформував стимул у вигляді необхідності володіти валютними цінностями. Виходячи з цього, у людини сформувався мотив досягнути відповідної цілі шляхом: 1) переговорів з менеджментом компанії, в якій вона працює; 2) знайти іншу роботу, де зарплата виплачується у валюті (закордоном або всередині країни); 3) зайнятися підприємницькою діяльністю та ін.

Далі ж така людина приступає до дії у вигляді пошуку роботи, проведення переговорів керівництвом, отримання статусу фізичної особи-підприємця тощо.

Також, необхідно зосередити увагу на таких поняттях, як «потреба» та «інтерес», а також їх поєднання з корпоративними та особистими цілями організації.

Головною складовою процесу мотивації є сукупність цілей, які визначаються відповідними потребами та інтересами. Причому йдеться не лише про цілі працівника, але й про цілі підприємства. Саме від них, від можливості та способів їх досягнення залежать діяльність і поведінка персоналу, колективів та всієї організації [11, с. 260].

Не можна ставити під сумнів той логічний факт, що потреби та інтереси призводять до утворення цілей конкретного співробітника. Ба більше, частина цієї системи розкривається в наведеному вище процесі мотивації персоналу.

Відтак, М. Дороніна справедливо вважає, що у процесі мотивації персоналу такі явища, як «потреба» та «інтерес» займають особливе місце, адже мають прямий вплив на утворення мотивів. Можна погодитись з такою думкою, і зазначити, що відповідний опис є більш деталізованим, проте

повністю кореспондує узагальненому в цій роботі процесу мотивації персоналу, що починаються із зовнішніх впливів.

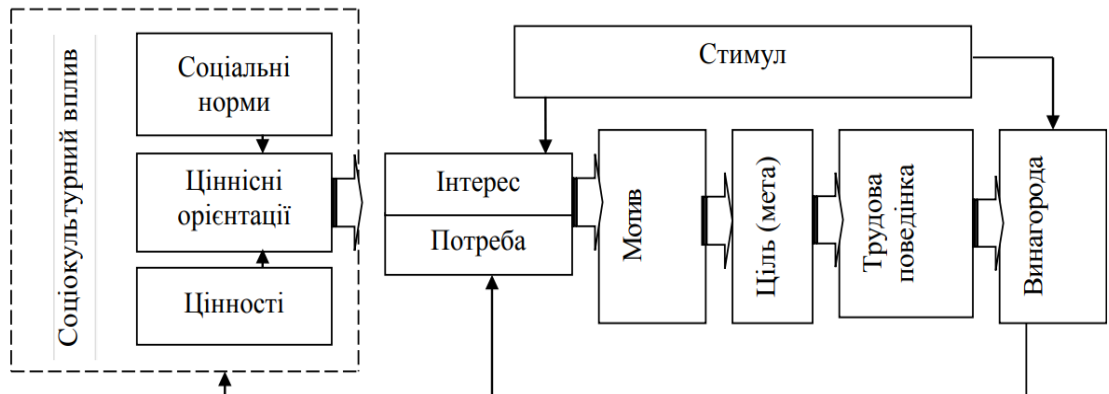


Рис 3. Вплив стимулу на потреби та інтереси співробітника, що сприяє формуванню мотиву [12].

До того ж, зосереджуємо увагу й на різниці корпоративних та індивідуальних цілей працівників, їх розбіжності та узгодження.

Таблиця 1.

Цілі працівника	Цілі організації
Економічний аспект	
Зменшення робочого навантаження (за незмінної заробітної плати).	Інтенсифікація праці за незмінної заробітної плати.
Зростання заробітної плати за збереження рівня продуктивності праці.	Економія витрат на заробітну плату за збереження рівня продуктивності праці.
Збільшення витрат на соціальний розвиток.	Економія витрат на соціальний розвиток.
Адміністративно-організацій аспект	
Розвиток кар'єри.	Регламентована організаційна структура.
Зменшення відповідальності, спрощення обов'язків.	Зростання відповідальності, ускладнення обов'язків.

Звичка, інерція поведінки, небажання змін.	Інноваційний розвиток, функціонально гнучка організація.
Соціально-психологічний аспект	
Особисті переваги, неформальні зв'язки.	Посадова інструкція.
Індивідуалізм творчості (конкуренція).	Згуртованість, колективна творча праця.
Психологічна сумісність з колегами та керівником.	Професіоналізм і кваліфікація працівників.
Професійний аспект	
Накопичення досвіду роботи.	Тимчасова потреба в послугах працівника.
Небажання витратити час на підвищення кваліфікації.	Впровадження нових технологій.

Розбіжності у системи корпоративних цілей компанії та індивідуальних цілей працівника [13].

Виходячи з наведеного, можна чітко побачити, що корпоративні та індивідуальні цілі вже в рамках однієї компанії відрізняються між собою. Безумовно, це прямо впливає на мотивацію персоналу. Як зазначалося вище, при розробці мотиваційної стратегії відповідні цілі повинні братися до уваги менеджментом компанії.

Тим не менше, питання особистих цілей може мати подвійний характер. А саме, індивідуальні особисті, а також індивідуальні корпоративні цілі. Більше того, якщо порівнювати ці підвиди особистих цілей, можна чітко стверджувати, що індивідуальні особисті цілі мають потужніший характер, ніж індивідуальні корпоративні. У даному розрізі варто навести наступний приклад. Якщо працівник має особисту індивідуальну ціль, яка полягає у збільшенні власного прибутку для забезпечення кращого рівня життя, то він може ігнорувати деякі можливі індивідуальні корпоративні цілі, що

полягатимуть в небажанні витратити час на підвищення кваліфікації, про що зазначала М. Дороніна.

Переходячи до розгляду класифікації мотивації по видам, варто звернути увагу й на важливе питання мотиваторів.

Відтак, на думку В. Ю. Філіппова, А. О. Дариди, І. І. Хінева, що підтверджується змістовною теорією мотивації Ф. Герцберга, до них (мотиваторів) відносяться можливість творчого зростання та прояви ініціативи, цікавий зміст обов'язків. Їхня суть полягає в тому, що працівник ефективно працює, коли бачить реальні можливості для досягнення поставлених цілей [14, с. 76].

Тобто, мотиваторами можуть виступати певні явища, що впливають на працівника та мотивують його до дії.

Тим не менше, не варто плутати мотиватор зі стимулом та мотивом. Не дивлячись на той факт, що ці поняття дуже схожі між собою, вони мають кардинальну різницю. Спираючись на вищевикладений матеріал, до стимулу може відноситись, наприклад, обіцянка за виконану роботу, мотивом може виступати купівля певного товару за отриману винагороду, в той час, як мотиватором може бути внутрішня сатисфакція від виконаної роботи або отримання грошових коштів. Відтак, мотиватор є невід'ємною частиною процесу мотивації людини.

Схематично, мотиватор можна виокремити наступним чином:

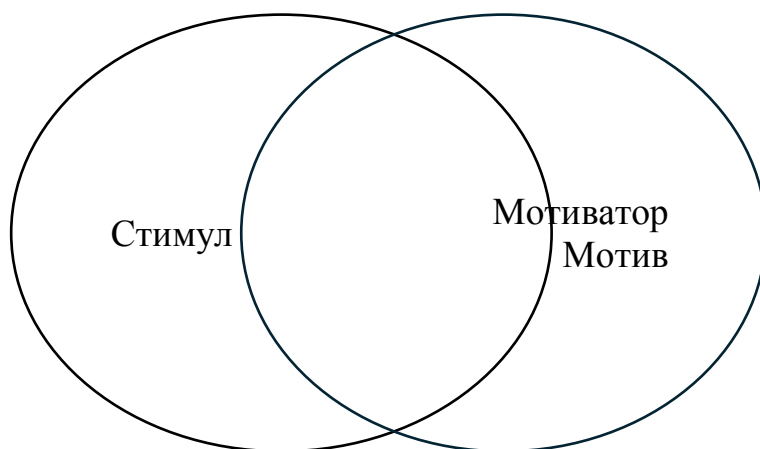


Рис. 4. Знаходження мотиватора в системі мотивації персоналу.

До того ж, варто й звернутися до питання класифікації методів мотивації персоналу, адже розуміння того, які бувають відповідні методи має доволі велике не тільки теоретичне, але й практичне значення.

Для того, щоб досягти основну мету мотиваційного механізму керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні методи мотивації персоналу. Вчені виділяють методи мотиваційного характеру і класифікують їх на методи прямої мотивації та методи непрямой (примусової) мотивації [15, с. 111].

Такий спосіб класифікації методів мотивації персоналу є доволі вичерпним, адже як пряма, так і непряма мотивація може включати в себе доволі багато різних факторів, які тим чи іншим чином впливають на процес мотивації персоналу загалом.

Перейдемо до матеріального та нематеріального стимулювання, як видів методів прямої мотивації персоналу.

Щодо матеріального стимулювання можна відзначити, що результатом його застосування є зростання добробуту працівників в обмін на більш продуктивну роботу. Грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів стимулювання персоналу [16].

Відштовхуючись від наведеного вище, матеріальне стимулювання полягає в наданні фінансових або матеріальних винагород за досягнення певних результатів або за виконання конкретних завдань. До таких можна віднести, зокрема, наступні:

1. Працівники отримують оплату за виконану роботу, і їхня заробітна плата може зростати відповідно до рівня їхньої продуктивності або внеску в організацію.
2. Організація може надавати бонуси за досягнення певних цілей або за виняткові досягнення. Це може бути фінансовий бонус, подарункові сертифікати, подарунки тощо.
3. Працівникам може бути запропоновано відсоток від обсягу їхніх продажів як додаткова мотивація досягти більших результатів.

4. У компаніях, які торгують на біржі, співробітники можуть отримувати можливість придбати акції або опції на акції за певною ціною, що може призвести до фінансового стимулу в разі підвищення ціни акцій.
5. Позаштатні дні або додаткові відпустки також можуть бути формою матеріальної мотивації для працівників. Наприклад, корпоративні канікули, що можуть бути прив'язані до вихідних ключових клієнтів компанії тощо.

До того ж, необхідно звернути увагу й на нематеріальну мотивацію персоналу. У вітчизняній науковій літературі, нематеріальне стимулювання поділяють на соціальне, моральне та соціально-психологічне стимулювання. Соціальне стимулювання передбачає престижність роботи, можливість прийняття рішень самостійно та інші права. Моральне стимулювання пов'язане з наданням керівництвом можливості для реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і трудовим колективом, також формується задоволеність працею [16].

Якщо узагальнювати наведене вище твердження, то можна дійти до висновку, що нематеріальна мотивація включає в себе фактори, які не пов'язані з фінансовою винагородою, а замість цього стимулюють працівників через внутрішні мотиви, такі як визнання, самореалізація, задоволення від роботи тощо. До прикладів нематеріальної мотивації можна віднести:

1. Висловлення подяки, похвали або визнання за досягнення або відмінну роботу може бути доволі потужним мотиватором для конкретного співробітника.
2. Надання можливостей для навчання, розвитку навичок і кар'єрного зростання може бути потужним стимулом для працівників.
3. Залучення працівників до процесу прийняття рішень та відчуття їхнього внеску в успіх організації може збільшити їхню мотивацію.

4. Створення комфортного та сприятливого робочого середовища, де працівники можуть відчувати себе забезпеченими, підтриманими та поважаними.
5. Командний дух полягає у формуванні сильної корпоративної, а також командної культури, сприянні співпраці та взаємодопомозі між працівниками, що, безумовно, позитивно впливає на мотивацію співробітників.
6. Організація корпоративних заходів, вечірок, виїздів або спортивних змагань, які сприяють зближенню колективу та підвищенню морального духу.
7. Надання працівникам можливості гнучкого графіку роботи або віддаленої роботи може підвищити комфорт від роботи, що вплине на задоволеність працівника від своєї роботи та, відповідно, на його мотивацію.

Як зазначають В. В. Корольков та Д. О. Бабенко, непряма (примусова) мотивація базується на примушенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. Як правило, при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників. Інструментарієм даного методу є різні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження та ін [16].

Тим не менш, непряма, або примусова, мотивація включає в себе різноманітні методи та стратегії, що спонукають працівників до виконання роботи шляхом використання чинників, які не є прямими стимулами, але впливають на їхню діяльність через певні обставини або умови. До прикладів непрямой мотивації можна віднести наступні:

1. Загроза покарання або втрати може спонукати працівників до виконання роботи або до виконання певних вимог. Наприклад, страх втрати роботи або грошових коштів може стимулювати виконання завдань. Не дивлячись на те, що накладення штрафів роботодавцем на працівника незаконне, так як у ст. 147 Кодексу законів про працю України

передбачено лише 2 види стягнень: догана і звільнення [18], практика накладання штрафів на персонал досі дуже розповсюджена.

2. Настанови або тиск з боку керівництва можуть бути використані для примусового стимулювання працівників до досягнення певних цілей або результатів.
3. Обмеження доступу до певних ресурсів або можливостей, які працівники бажають мати, можуть бути використані для примусу до певних дій або результатів.
4. Створення конкурентної атмосфери серед працівників або встановлення конкурсів та змагань може стимулювати їх до зусиль та досягнень.
5. Використання виявлених недоліків у роботі або негативних наслідків для примусового стимулювання змін у поведінці або результатів.

Виходячи з наведеного вище, можна стверджувати, що питання мотивації персоналу є розгалуженим і містить в собі доволі багато факторів, що мають братися до уваги при мотивуванні співробітників в компанії. З досліджуваного матеріалу можна побачити, що загалом процес мотивації не обмежується питанням стимулу, мотиву та дії. Похідних від наведених понять існує безліч і всі вони впливають на кінцевий результат, а саме те, як ефективно працівник буде виконувати покладені на нього обов'язки.

1.3. Особливості сучасної системи мотивації персоналу в корпораціях на засадах змістовних теорій мотивації персоналу

У даному розділі вбачається за доцільне розглянути три фундаментальних теоретичних розробки, якими користуються корпорації при мотивації персоналу. Це первинні теорії мотивації, а також похідні від неї змістовні та процесуальні теорії мотивації.

До первинних теорій мотивації відносяться Теорія Фредеріка Тейлора, Теорія «Батога та пряника», Теорія «Х», Теорія «Y» та Теорія «Z».

Відтак, теорія мотивації Фредеріка Тейлора полягала у тому, що він вважав, що працівника потрібно поставити на потрібне місце для того, щоб він повністю відчував використання усіх своїх сил та можливостей [18, с. 14].

Головним принципом цієї теорії є раціоналізація робочого процесу шляхом аналізу та оптимізації кожної робочої операції. Тейлор запропонував докладний аналіз робочих завдань та розробку стандартизованих методів виконання, які мали б забезпечити найвищу ефективність працівників. За цією теорією, мотивація працівників залежить від двох основних факторів: оплати праці та умов праці. Тейлор вважав, що відповідне фінансове винагородження за досягнення високих результатів та забезпечення комфортних умов праці мають стимулювати працівників до високої продуктивності.

Щодо теорії «Батога та пряника», батогом був страх, голод, тілесне покарання, пряником — будь-яка матеріальна чи інша винагорода [1, с. 40].

Тобто, це була перша найбільш примітивна теорія мотивації, в підвалинах якої служив або негативний вплив на людину або певне заохочення.

Пізніше соціальний підхід до мотивації працівників розвинув професор Мічиганського університету Д. Мак-Грегор. У своїй праці «Людський бік підприємства» (1960 р.) він виклав свої погляди на питання лідерства, стилю керівництва, поведінки людей в організації. Д. Мак-Грегор розробив дві моделі поведінки керівників, назвавши їх теоріями X та Y [1, с. 43].

Теорія X ґрунтується на використанні керівником авторитарних методів примусу та заохочення (батога і пряника). Для теорії X характерний адміністративний підхід до мотивації персоналу. У межах теорії Y головна увага зосереджена на створенні сприятливих умов праці, заохоченні ініціативи та винахідливості, самостійності в роботі. В основі теорії Y лежить демократичний стиль управління [1, с 43].

В свою чергу, пізніше В. Оучі була розроблена Теорія «Z», яка заключалася у наступних моментах, а саме:

1. У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби.

2. Люди прагнуть працювати в групі (колективі) і колективного прийняття рішень.
3. Працівники прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці.
4. Дієвим є неформальний контроль за результатами праці працівників.
5. Постійна ротація кадрів, самоосвіта, повільна службова кар'єра є позитивними факторами розвитку персоналу.
6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм.
7. Працівник є основою будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства [19].

Тобто, у порівнянні з іншими первинними теоріями, Теорія «Z» була більш людиноцентристською, адже включала в себе більше питань, що лежали у площині забезпеченні комфорту діяльності працівника направлених на підвищення його мотивації.

Відповідно, вказані теорії поклали фундамент наступним розробкам вчених, які потім перейшли до категорії змістовних та процесуальних теорій мотивації.

Відтак, варто перейти до змістовних теорій мотивації, які були розроблені Г. Маррей, А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергером, К. Альдерфером.

Таким чином, американський дослідник Генрі Маррей окрім органічних (первинних) виявив також вторинні (психогенні) потреби, які вважав результатом процесу навчання і виховання. До таких потреб він відніс наступні: потреба у досягненні успіху, незалежності й протидії, повазі й захисті, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, домінуванні та приверненні уваги, пізнанні та поясненні тощо [20, с. 60].

Спираючись на наведену інформацію, змістовна теорія мотивації Генрі Маррея, висловлює концепцію, що мотивація виникає з індивідуальних потреб

і бажань людини, а також заснована на її особистій перспективі. Основні принципи цієї теорії можна узагальнити наступним чином:

1. Потреби. Г. Маррей вважав, що мотивація походить від внутрішніх потреб особистості, таких як потреба у досягненні, потреба у владі, потреба у приналежності тощо.
2. Темперамент і особистість. Теорія Г. Маррея враховує різноманітність темпераменту і особистості кожної людини, вважаючи, що це впливає на їхні мотиваційні фактори.
3. Конструктивність. Г. Маррей вважав, що мотивація побудована на певних уявленнях особистості про себе та світ, і ці уявлення можуть бути модифіковані та змінені з часом.
4. Мотиваційні системи. Автор виділяв різні системи мотивації, такі як система «передній» та «задній», які відображають різні типи мотивації, спрямованих на досягнення цілей або уникнення неприємностей.
5. Психологічні потреби. Г. Маррей вважав, що мотивація залежить від задоволення психологічних потреб, таких як потреба у визнанні, потреба у самовираженні, потреба у відчутті влади тощо.

Ці принципи відображають погляди автора на те, які фактори впливають на мотивацію людини і як ці фактори можуть бути розглянуті у контексті її унікальної особистості та перспективи.

Наступною змістовною теорією є Теорія потреб А. Маслоу. Автор розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них:

1. Фізіологічні потреби.
2. Потреби в безпеці.
3. Соціальні потреби (належності, причетності, статусі, любові).
4. Потреби в повазі, визнанні.
5. Потреби в самореалізації. [21, с. 86-87]

Теорія Абрахама Маслоу, є однією з найбільш впливових у психології. Узагальнюючи цю теорію, варто зазначити, що А. Маслоу вважав, що потреби

людини організовані в ієрархічну структуру, яка включає вищезазначені п'ять рівнів. Більше того, ця теорія передбачає, що людина спочатку має стурбоватися про більш низькорівневі потреби, такі як фізіологічні потреби і потреби у безпеці, перед тим як переходити до більш високорівневих потреб, таких як соціальні, визнання та самореалізація. Автор підкреслював, що людина відчуває мотивацію до задоволення тільки тих потреб, які в даний момент відчутні як дефіцитні. Як тільки потреба одного рівня задоволена, активізується потреба наступного рівня. Вершиною ієрархії є потреба в самореалізації, яка включає в себе прагнення до самовдосконалення, використання потенціалу та досягнення внутрішньої гармонії. До того ж, теорія А. Маслоу враховує індивідуальний контекст кожної особи, визначаючи, що те, що задовольняє одну людину, може бути неактуальним для іншої, і що потреби можуть варіюватися в залежності від культурного, соціального та особистісного середовища.

Наступною теорією є теорія Д. Макклелланда. Згідно зі словами американського дослідника, люди потребують влади, успіху та співучасті [22, с. 73].

Відтак, теорія мотивації Макклелланда, відома як теорія потреб, розроблена Девідом Макклелландом у 1960-х роках, розширює та уточнює ідеї, висунуті раніше Абрахамом Маслоу. Згідно з цією теорією, мотивація людини визначається трьома основними типами потреб: потребою в досягненні, потребою во владі та потребою в афіліації (або ж співучасті).

Потреба в досягненні (Achievement Motivation) полягає у тому, що люди з цією потребою прагнуть досягти високих результатів, поставити перед собою викликів та відчувати успіх у своїх досягненнях. Вони шукають завдання, які будуть стимулювати їх розвиток і зростання, та відчувати задоволення від самого процесу досягнення мети.

Потреба во владі (Power Motivation) полягає у тому, що люди з цією потребою мають бажання контролювати та впливати на оточуючих. Вони

шукають можливостей для лідерства, керівництва та впливу на інших, щоб досягти своїх цілей та задовольнити свої потреби.

Потреба в афіліації (Affiliation Motivation) полягає у тому, що люди з цією потребою мають сильне прагнення бути прийнятими, розділяти взаємність та створювати позитивні стосунки з іншими людьми. Вони шукають можливості для співпраці та взаємодії з колегами та оточуючими.

Ця теорія стверджує, що різні люди мають різні потреби та мотиваційні стимули, і врахування цих потреб дозволяє краще розуміти, що стимулює людей до досягнення своїх цілей.

В свою чергу Ф. Герцбергер згрупував всі фактори у дві групи: гігієнічні фактори (фактори здоров'я) та фактори мотиватори [24].

Теорія мотивації Ф. Герцберга, відома як двофакторна теорія, вирізняє два типи факторів, які впливають на мотивацію та задоволеність працівників: фактори задоволення (мотивації) та гігієнічні фактори.

Фактори задоволення (мотивації) включають такі аспекти роботи, як можливості для розвитку, визнання досягнень, відповідальність, просування по службі та інші фактори, які забезпечують особисту задоволеність та мотивацію.

Гігієнічні фактори (фактори не задоволення) стосуються умов праці та робочого оточення, таких як заробітна плата, умови праці, стиль керівництва, відносини з керівництвом та колегами. Хоча вони не можуть самі по собі стимулювати працівників, їх відсутність або невідповідність може призвести до відчуття не задоволення та браку мотивації.

Ф. Герцберг вважав, що ці два типи факторів впливають на мотивацію працівників незалежно один від одного. Задоволення від роботи виникає з факторів задоволення, тоді як відсутність незадоволеності зумовлена відповідністю гігієнічних факторів.

Далі ж, варто розглянути такі ж фундаментальні теорії, як процесуальні теорії мотивації, до яких належать: теорія очікувань Віктора Врума, теорія

Береса Скіннера, теорія Едвіна Лока, теорія справедливості Стейсі Адамса, теорія Портера-Лоулера.

Теорія очікувань Віктора Врума базується на припущенні того, що на вибір певної поведінки працівника впливає очікування отримання ним відповідного результату та винагороди [18, с. 15-16].

Якщо розглядати цю теорію детальніше, то можна стверджувати, що вона базується на припущенні, що мотивація працівника залежить від трьох факторів: очікування успіху, цінність цілі та зв'язок між зусиллями та досягненням цілі.

Відтак, очікування успіху - це переконання працівника у тому, що його зусилля приведуть до досягнення бажаної результативності. Якщо працівник вважає, що його зусилля не призведуть до успіху, його мотивація буде низькою. Навпаки, якщо він впевнений у своїй здатності досягнути мети, його мотивація буде високою.

Цінність цілі - це ступінь того, наскільки привабливою є для працівника мета, яку він намагається досягти. Чим більше цінною вважається мета, тим більше зусиль він буде вкладати у її досягнення.

Зв'язок між зусиллями та досягненням цілі - це уявлення про те, наскільки прямим є зв'язок між зусиллями, які вкладає працівник, і досягненням мети. Якщо працівник вірить, що його зусилля дійсно призведуть до досягнення цілі, його мотивація також буде високою.

Враховуючи ці три фактори, теорія очікувань визнає, що мотивація працівника залежить не тільки від того, які цілі він переслідує, але і від того, наскільки він вірить у свою здатність досягти їх, і якою цінною вони є для нього.

Теорія підкріплення Береса Скіннера полягає у тому, що мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів [25].

Теорія Береса Скіннера розвинула принципи поведінкової психології, заснованої на принципах оперантного умовлення. Скіннер вважав, що поведінка людини формується і модифікується через навчання на основі зворотного зв'язку від результатів її дій.

Центральним поняттям у теорії Скіннера є посилення - стимул, який збільшує ймовірність повторення певної поведінки. Якщо певна дія приводить до приємного результату, то ймовірність, що ця дія повториться, збільшується. Якщо результат неприємний, то ймовірність повторення дії зменшується.

Позитивне посилення включає надання приємного стимулу після певної дії, що збільшує ймовірність, що ця дія повториться. Негативне посилення, навпаки, включає усунення неприємного стимулу після певної дії, також збільшуючи ймовірність її повторення.

Покарання - це стимул, який призводить до зменшення ймовірності певної поведінки. Якщо певна дія призводить до неприємного результату, то ймовірність, що ця дія повториться, зменшується.

У своїй теорії цілей Едвін Лок спирається на те, що поведінка працівника залежить від цілепокладання, тобто від цілей, які він ставить перед собою та задля досягнення яких робить визначені дії [18, с. 16].

Ця теорія акцентує увагу на тому, які цілі встановлюються людьми та як ці цілі впливають на їхню мотивацію та поведінку.

Основні концепції теорії мотивації Едвіна Лока включають:

1. Цілі. Е. Лок вважав, що люди мають різні цілі, які вони ставлять перед собою. Цілі можуть бути конкретними та мають бути досяжними, а також вони можуть бути визначені як короткострокові або довгострокові.
2. Стратегії досягнення. Люди вибирають різні стратегії для досягнення своїх цілей, залежно від їхніх індивідуальних характеристик та ситуації. Деякі з цих стратегій можуть включати пошук нових навичок, зміну підходу до проблеми або залучення до підтримки оточуючих.

3. Задоволення. Е. Лок вважав, що досягнення цілей приносить людям задоволення та задоволення, що відчувається від досягнення мети, може стимулювати подальші дії та мотивацію.
4. Саморегуляція. Люди можуть використовувати саморегуляцію, щоб впоратися зі складнощами та перешкодами на шляху досягнення своїх цілей. Це включає в себе здатність контролювати свої дії, вміння розробляти плани та стратегії, а також волю до зусиль.

Загалом, теорія мотивації Едвіна Лока наголошує важливість цілей у формуванні мотивації та поведінки людини. Цілі виступають як ключовий фактор, який впливає на те, що мотивує людей та як вони ведуть себе.

Теорія справедливості Стейсі Адамса полягає у тому, що рівень мотивації праці працівника залежить не від певної групи факторів чи потреб, а комплексно, враховуючи винагороди, які одержали інші працівники за виконані аналогічні завдання [18, с. 16].

Відтак, теорія справедливості Стейсі Адамса стверджує, що люди оцінюють справедливість своїх винагород та умов праці в порівнянні з іншими та порівнюють їх зі своїми власними внутрішніми стандартами справедливості.

Таким чином, можна виділити й фундаментальні концепції теорії справедливості, а саме:

1. Принцип рівності. Він стверджує, що люди вважають справедливим те, коли вони отримують винагороду або умови праці, які є аналогічними до тих, що отримують інші люди з подібними навичками, зусиллями та вкладенням.
2. Принцип внутрішньої рівності. Цей принцип стверджує, що люди оцінюють справедливість на основі внутрішніх стандартів, які вони визнають за справедливими. Наприклад, якщо працівник вважає, що він заслуговує на певний рівень винагороди за свою працю, він буде вважати несправедливим будь-яке зниження цієї винагороди.

3. Принцип відсутності дискримінації. Цей принцип стверджує, що люди вважають справедливим те, коли вони не дискримінуються за такими категоріями, як раса, стать, вік або інші особисті характеристики.

Теорія справедливості Стейсі Адамса має значний вплив на розуміння мотивації та задоволення на робочому місці. Вона показує, що справедливе розподілення винагород та умов праці може підтримувати високий рівень мотивації та задоволення працівників, тоді як недоліки у цих сферах можуть призвести до незадоволення та втрати мотивації.

У концепції Л. Портера і Е. Лоулера розкрита зворотна залежність: почуття виконаної роботи і задоволеність від цього сприяють підвищенню результативності праці (ті, хто працює краще, сильніше і мотивовані) [26, с. 203].

Відтак, теорія Портера-Лоулера намагається пояснити два основних аспекти робочого середовища: мотиваційні фактори (які стимулюють задоволення) та гігієнічні фактори (які уникають несмаку).

До основних пунктів теорії Портера-Лоулера можна віднести:

1. Мотиваційні фактори. Ці фактори включаються в робоче середовище з метою стимулювання працівників і включають в себе визнання, відповідальність, можливості для зростання та розвитку. Вони допомагають працівникам відчувати задоволення від їхньої роботи і робити внесок у досягнення цілей компанії.
2. Гігієнічні фактори. Ці фактори, навпаки, не призводять до мотивації, але їх відсутність може викликати незадоволення працівників. Вони включають в себе аспекти робочого середовища, такі як заробітна плата, умови праці, культура організації, стосунки з керівництвом і колегами. Теорія Портера-Лоулера підкреслює важливість обох видів факторів у робочому середовищі. Вона стверджує, що для того, щоб працівники були мотивовані та задоволені своєю роботою, необхідно сприяти як мотиваційним, так і гігієнічним факторам.

Як можна побачити з наведеного вище, кожна з теорій мотивацій персоналу претендує на те, щоб бути повноцінною та незалежною одна від одної. Тим не менше, це не є так. З досліджуваного матеріалу, можна зробити висновок, що деякі з теорій були розбудовані на підставі інших, а інші навпаки, були самостійними, проте не розкривали дуже багато дотичних до мотивації моментів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «ТСМ ГРУП УКРАЇНА». Визначене найменування англійською мовою - LIMITED LIABILITY PARTNERSHIP TCM GROUP UKRAINE (скорочено: TCM GROUP UKRAINE, LLP) [27].

Варто зазначити, що підприємство було зареєстроване 12.06.2014 року та працює на ринку України вже майже 10 років [27].

Компанія ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» здійснює свою діяльність згідно із КВЕД 69.10 - Діяльність у сфері права. Відтак, основними напрямками діяльності компанії є надання юридичних консультацій, супроводження справ в суді, надання послуг з захисту у суді, супроводження нотаріальних та інших послуг.

Варто додати, що підприємство має й інші визначені види діяльності з-поміж основного:

1. 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у (прим - не введені в інші угруповання).
2. 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування.
3. 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.
4. 74.30 Надання послуг перекладу [27].

Статутний капітал компанії складає 205,569.90 грн [27]. Необхідно звернути увагу, що відповідний розмір статутного капіталу є доволі незвичним для такої організаційно-правової форми, як товариство з обмеженою відповідальністю. Відтак, компанія цілком може відповідати за свої зобов'язання за рахунок розміру власного капіталу.

Організаційна структура управління підприємством виглядає наступним чином:

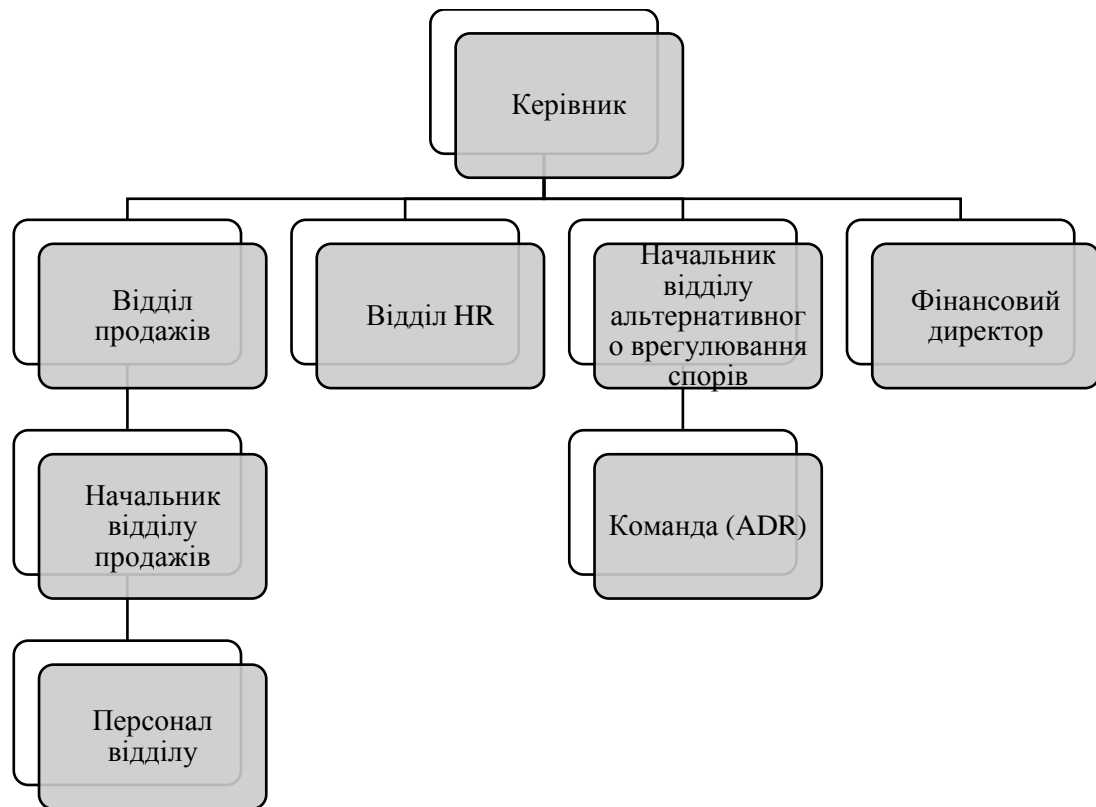


Рис. 5. Організаційна структура управління підприємством.

Фактично, керівник підприємства виступає особою, що приймає рішення та має право підпису в компанії. В рамках компанії ця людина приймає ключові рішення, що формують короткострокову та довгострокову стратегію підприємства.

Відділ продажів відповідає за просування юридичних послуг та залучення нових клієнтів. Основні функції цього відділу включають активний пошук потенційних клієнтів, підготовка та надіслання комерційних пропозицій, ведення переговорів щодо умов співпраці, укладання та підготовку договорів, відповідь на запити клієнтів та консультації з питань надання юридичних послуг.

Крім того, відділ продажів може проводити маркетингові дослідження для визначення потреб ринку та розробляти стратегії просування юридичних послуг компанії. Також важливою частиною діяльності відділу продажів є підтримка існуючих клієнтів та розвиток довгострокових відносин з ними.

Відділ HR відповідає за управління персоналом та людськими ресурсами. Основні функції відділу HR включають набір та підбір персоналу, організацію процесу навчання та розвитку співробітників, адміністрування корпоративних політик та процедур, а також вирішення конфліктів та підтримка комунікацій між співробітниками. Крім того, відділ HR забезпечує дотримання законодавства з питань праці та здійснює контроль за виконанням правил та норм охорони праці в компанії. Також важливою частиною діяльності відділу HR є розвиток та впровадження програм збереження талантів та мотивації персоналу, спрямованих на підвищення задоволеності та продуктивності працівників.

Варто зазначити, що наразі компанія здійснює пошук співробітника на посаду HR-Director аби цей працівник зміг налагодити згадані вище процеси в компанії та вирішити проблеми, що тяжіють в компанії до площини HR-діяльності, в тому числі і у сфері мотивації персоналу.

Відділ альтернативного врегулювання спорів був названий на честь основної практики в компанії і відповідає за надання правової підтримки та консультацій клієнтам компанії. Основні функції цього відділу включають досудове врегулювання спорів, проведення процедури медіації, укладення та аналіз договорів, ведення судових справ та арбітражу, вирішення правових питань, пов'язаних з діяльністю компанії, в тому числі з питань корпоративного управління, власності, оподаткування, працевлаштування та інших аспектів бізнесу.

Фінансовий директор на підприємстві відповідає за управління фінансовою діяльністю компанії та забезпечення її фінансової стабільності і прибутковості. Основні обов'язки включають контроль за бюджетом і фінансовим плануванням, складання фінансової звітності і аналіз фінансових показників компанії, управління операціями зі збору та управлінням коштами, контроль за оподаткуванням та фінансовими ризиками. Він також може брати участь у стратегічному плануванні, прийнятті фінансових рішень та розробці і впровадженні фінансових стратегій компанії. Для досягнення фінансових

цілей компанії фінансовий директор співпрацює з іншими відділами компанії, а також взаємодіє з банками, фінансовими установами та іншими зацікавленими сторонами.

Варто зазначити, що компанія має квазі-підрозділ, який має назву «А-гравці». Фактично, це команда найбільш ініціативних співробітників, які формують короткострокову стратегію роботи компанії на один рік. В їх повноваження входить: затвердження ініціатив, перегляд стратегічного плану компанії, обговорення поточних проблем компанії тощо. Можна стверджувати, що команда А-гравців повністю впливає на буття компанії в цілому. Тим не менше, остаточне право прийняття тих чи інших моментів належить виключно партнерам компанії у складі керуючого партнера – керівника ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА».

До того ж, компанія має затверджений перелік цінностей, який є визначним в її діяльності. До таких відносяться:

1. Виключний клієнтський сервіс.
2. Постійне навчання та розвиток.
3. Міркувати та діяти, як підприємці.
4. Відкритість до партнерства.
5. Позитивне мислення, почуття гумору.
6. Підвищувати фінансову ефективність.
7. Взаємодопомога.

Варто відмітити, що підприємство постійно доповнює власні цінності з огляду на ті чи інші зовнішні фактори. Наприклад, цінність «Взаємодопомога» було додана у зв'язку із повномасштабним вторгненням росії на територію України.

Компанія також має визначений перелік неприпустимих в роботі чинників, а саме:

1. Не обіцяти клієнту того, чого не можна зробити в дійсності.
2. Не наймати шукача на роботу, якщо є розбіжності в цінностях.
3. Не шкодити людям.

4. Не вести корупційні проєкти та ін.

Компанія має власне призначення та задум, що розкривається в її роботі. Призначення можна описати, як постійна допомога клієнтам. В свою чергу задум – створення для працівників умов, в яких вони можуть професійно зростати, навчатися та отримувати розвиток.

Необхідно відзначити, що компанія в своїй діяльності дотримується «концепції їжачка». Концепція їжачка - це ідея, запропонована філософом та економістом Джорджем Бернардом Шоу. Вона полягає в тому, що для досягнення успіху в житті і бізнесі важливо зосередитися на одній ключовій сфері, в якій ви можете використовувати свої унікальні сильні сторони та здібності. Ця концепція виникла на основі порівняння їжачка і лисиці: їжак знає одну велику річ, а саме як виживати, використовуючи свої шипи для захисту, тоді як лисиця має багато різноманітних вмінь, але не володіє якістю майстерності в якійсь одній області. У бізнесі це означає, що компанії мають зосереджуватися на своїх унікальних сильних сторонах і концентрувати зусилля на них, замість розпорошення енергії на багато різних напрямків [28].

На підставі щорічного SWOT-аналізу, компанія виокремлює власні сильні та слабкі сторони. В розрізі досліджуваного питання, а саме формування мотивації персоналу на підприємстві, варто зазначити, що слабкою стороною компанія вважає HR-систему.

До того ж, доволі визначним вважається, що компанія здійснює свою роботу виключно за принципом – по success, по fee (без успіху немає оплати). Це також один із визначних моментів, чому клієнти обирають відповідну компанію для вирішення власних юридичних питань.

Додатково, компанія розуміє свою відповідальність перед державою, а також суспільством і займається благодійними проєктами та допомогою Збройним Силам України. Можна сказати, що це один із доволі визначних елементів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

Компанія також приймає участь у заходах для студентів: на ярмарках вакансій, форумах, лекціях. Це також є визначним моментом з огляду

розуміння з боку компанії необхідності надання студентам юридичних вузів реальних практичних знань у сфері юридичної діяльності.

Варто відзначити, що компанія за результатами 2023 року зайняла 55 місце серед усіх юридичних компаній в Україні в номінації ТОП-50 юридичних фірм України [29]. Не дивлячись на той факт, що підприємство увійшло до «Бронзової ліги» юридичних компаній, результат все одно є доволі визначним з огляду на невелику кількість практик, а також одну ключову – альтернативне врегулювання спорів.

На підставі отриманих даних, було б доречно зробити Канву бізнес-моделі по ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА».

Таблиця 2.

Ключові партнери	Ключова діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти користувачів
<p>1. Державна компанія з Азії, що страхує поставки постачальників в своїй країні закордон.</p> <p>2. Приватна страхова компанія з Європи, що страхувала поставки європейських</p>	<p>Надання послуг з провадження медитативної процедури в рамках Alternative Dispute Resolution, а також інших видів юридичних послуг.</p>	<p>Клієнт підписує контракт, де вказані умови роботи за принципом по success – по fee, а потім передає кейс на розгляд компанії.</p>	<p>Відносини з клієнтом будуються на умовах доброзичливості та повної допомоги під час провадження медіативної процедури. Юристи доступні для клієнта 24/7 та регулярно</p>	<p>1. Великі страхові компанії з регіону Азії, Європи та Америк, які потребують вирішення тих чи інших спірних питань з компаніями по всьому світу.</p>

постачальникі в для українських компаній.			інформують його про хід розгляду його справи.	2. Державні компанії з зазначених вище регіонів, які потребують вирішення тих чи інших спірних питань з компаніями по всьому світу.
	Ключові ресурси		Канали	3. Приватні компанії з зазначених вище регіонів, які потребують вирішення тих чи інших спірних питань з компаніями по всьому світу.

	Люди, у вигляді кваліфікованих юристів. Власні методи проведення медіативної процедури, що розроблені в компанії.		Соціальні мережі, Youtube, Email-розсилки потенційним клієнтам, реклама власного сайту на якому розміщуються реальні success stories.	
Структура витрат			Джерела прибутку	
Зарплата та виплата бонусів юристам, створення та обслуговування сайту, аутсорсинг бухгалтерії, HR та PR, утримання CRM-системи, оплата відряджень юристів, витрати на поточні необхідності юристів (придбання/оновлення корпоративної техніки, організація робочого місця юристів (навіть за умови роботи дистанційно)), проведення тимблдингів, замовлення тренінгів на підвищення кваліфікації юристів, 1% від місячного доходу на благодійні проекти та підтримку держави (в цьому розрізі 50/50 відповідно).			Позитивне закриття кейсів з боку юристів.	

Канву бізнес-моделі ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА».

Як висновок, можна зазначити, що компанія займає доволі потужну позицію на юридичному ринку України. Підприємство стабільно здійснює власну діяльність протягом останніх років з огляду на пандемію та вторгнення росії на територію України, і економічним спадом на території України, що є результатом згаданих криз.

2.2. SWOT-аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

Для аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» був обраний розширений SWOT-аналіз [30]. Такий вид аналізу допоможе більш чітко та у повній мірі зрозуміти стратегічний потенціал компанії.

Таблиця 3.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Наявність кваліфікованих юристів.</p> <p>2. Відносно невелика кількість співробітників обслуговують три великі регіони.</p> <p>3. Реальне впровадження цінностей компанії співробітниками на практиці.</p> <p>4. Висока рентабельність навіть з урахуванням всього двох ключових клієнтів.</p> <p>5. Високий попит на медіацію через військовий стан (релеванто для України).</p> <p>6. Вмотивованість співробітників рухатись по ієрархії в компанії.</p>	<p>1. Наявність всього двох ключових клієнтів.</p> <p>2. Експансія тільки сфери B2B.</p> <p>3. Неможливість виїзду співробітників закордон через військовий стан, що уповільнює розвиток ключових клієнтів.</p> <p>4. Слабкий продаж послуг.</p> <p>5. Відсутність можливості забезпечити безпеку персоналу в умовах війни.</p> <p>6. Довгий пошук нових співробітників.</p> <p>7. Недостатня розвиненість окремих наявних підрозділів.</p> <p>8. Текучість окремих кадрів.</p>

7. Впізнаваний бренд у сфері B2B. 8. Відносно дешевий аутсорсинг. 9. Дистанційна робота та автономність співробітників.	9. Відсутність HR-системи.
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на послуги медіації. 2. Експансія сфери B2C. 3. Експансія внутрішнього ринку України. 4. Відсутність нормативного регулювання медіації на міжнародному рівні. 5. Освоєння нових видів юридичних послуг	1. Два ключових клієнта можуть перейти в статус звичайних клієнтів, або відмовитись від послуг. 2. Можливість нормативного регулювання процедури медіації. 3. Припинення дії форс-мажорних обставин на території України разом із зниженням попиту на медіацію.

SWOT-аналіз ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

Виходячи з розробленого аналізу, варто дати пояснення, чому саме були обрані відповідні категорії.

Відносно сильних сторін:

1. Наявність кваліфікованих юристів. Ця сильна сторона вибрана через значний вплив, який має кваліфікація персоналу на якість наданих юридичних послуг. Наявність кваліфікованих спеціалістів дозволяє компанії ефективно вирішувати різноманітні правові питання клієнтів і забезпечує їх довіру та задоволення від співпраці. На підставі того, що компанія має власні цінності та входить до «Бронзової ліги» провідних юридичних компаній, можемо стверджувати, що у компанії присутні кваліфіковані фахівці у юридичній сфері, які мають необхідні для цього знання та фах [31].
2. Відносно невелика кількість співробітників обслуговують три великі регіони. Ця сильна сторона підкреслює ефективність роботи компанії та

- її здатність оптимізувати ресурси. Ефективне використання робочої сили великого регіонального охоплення дозволяє забезпечити більш гнучку та швидку реакцію на потреби клієнтів.
3. Реальне впровадження цінностей компанії співробітниками на практиці. Ця сильна сторона вказує на внутрішню згоду та злагодженість в колективі компанії, що сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи.
 4. Висока рентабельність навіть з урахуванням всього двох ключових клієнтів. Ця сильна сторона свідчить про великий потенціал прибутковості компанії та її здатність забезпечити стабільні фінансові показники у довгостроковій перспективі.
 5. Високий попит на медіацію через військовий стан (релеванто для України). Ця сильна сторона вказує на можливість компанії використовувати події навіть негативного характеру та відповідні потреби суспільства для розширення своєї клієнтської бази та підвищення попиту на її послуги.
 6. Вмотивованість співробітників рухатись по ієрархії в компанії. Ця сильна сторона свідчить про можливість внутрішнього розвитку та кар'єрного зростання для співробітників, що сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів.
 7. Впізнаваний бренд у сфері B2B. Ця сильна сторона дозволяє компанії залучати нових клієнтів та підвищує її конкурентоспроможність на ринку, а також забезпечує довіру та впізнаваність серед потенційних клієнтів. Так само підтверджується входженням підприємства до топ-компаній у юридичній сфері.
 8. Відносно дешевий аутсорсинг. Ця сильна сторона вказує на можливість зниження витрат на виробництво або надання послуг шляхом не створення додаткових підрозділів всередині компанії та економії коштів на заробітній платні та бонусах додаткових співробітників. Особливо

враховуючи той факт, що нагальної потреби у створенні таких підрозділів немає.

9. Дистанційна робота та автономність співробітників. Ця сильна сторона підтримує гнучкість та мобільність робочого процесу, що може позитивно вплинути на задоволення співробітників та їх продуктивність. Доволі важливим вбачається наявність такого режиму роботи враховуючи воєнний стан на території України та постійну загрозу ракетних обстрілів з боку росії.

Відносно слабких сторін:

1. Наявність всього двох ключових клієнтів. Ця слабка сторона обрана через високий ризик втрати стабільного джерела прибутку. Обмежена клієнтська база може створювати значний ризик для фінансової стабільності компанії в разі втрати одного або обох клієнтів.
2. Експансія тільки сфери B2B. Відповідна слабка сторона вказує на обмеженість або відсутність доступу до нових ринків або сегментів споживачів. Відсутність інвестування у розвиток і диверсифікацію ринків може позначитись на стійкості та зростанні компанії у майбутньому.
3. Неможливість виїзду закордон через військовий стан, що уповільнює розвиток ключових клієнтів. Ця слабка сторона підкреслює ризик втрати можливостей для розширення бізнесу через обмеження зовнішньої діяльності. Обмеження на виїзд закордон може ускладнити розвиток наявних клієнтів, а також призвести до їх втрати через конкуренту розвідку з боку інших схожих юридичних компаній у світі.
4. Слабкий продаж послуг. Згадана слабка сторона вказує на недоліки в маркетингових та продажних стратегіях компанії, що може призвести до втрати ринкової позиції та зниження прибутковості.
5. Відсутність можливості забезпечити безпеку персоналу в умовах війни. Ця слабка сторона, на сьогоднішній день, є об'єктивною та вказує на

значний ризик для безпеки персоналу з огляду на прямий ризик обстрілів території України з боку росії.

6. Довгий пошук нових співробітників. Зазначена слабка сторона вказує на можливі проблеми з привабленням та утриманням кваліфікованих кадрів, що може вплинути на продуктивність та якість наданих послуг. Варто додати, що ця слабка сторона характеризується не тим, що компанія не приваблива для шукачів, а наслідками військового вторгнення росії.
7. Недостатня розвиненість окремих наявних підрозділі. Ця слабка сторона вказує на можливість появи внутрішніх конфліктів та неефективного управління в компанії, що може негативно вплинути на результативність бізнесу.
8. Текучість окремих кадрів. Вказує на проблему з утриманням та управлінням персоналом, що може призвести до зниження продуктивності та нестабільності у компанії. Розкривається у нерівномірності виплати заробітної плати окремим категоріям співробітників, а також відсутності бонусної системи в окремих категорій персоналу.
9. Відсутність HR-системи. Відсутність вказаної системи, фактично, має формуючий вплив й на інші слабкі сторони, як-от довгий пошук співробітників та текучість кадрів. Адже лише кваліфікований HR має можливість підібрати необхідний персонал та зайнятися акліматизацією співробітника на новому місці.

Відносно можливостей:

1. Зростання попиту на послуги медіації. Цю можливість обрано через наявну сьогодні тенденцію зростання популярності альтернативних методів врегулювання конфліктів та збільшення попиту на послуги медіації [32].
2. Експансія сфери В2С. Відповідна можливість дає підстави для розширення аудиторії та збільшення ринкового потенціалу через

проникнення на ринок споживачів та надання юридичних послуг безпосередньо фізичним особам.

3. Експансія внутрішнього ринку України. З огляду на те, що ключові клієнти є нерезидентами, то потенційна можливість збільшення обсягу продажів та розвитку бізнесу через залучення нових клієнтів на внутрішньому ринку України дасть реальну диверсифікацію портфелю компанії.
4. Відсутність нормативного регулювання медіації на міжнародному рівні. Цю можливість обрано через наявність у компанії власних методів проведення медіації, і, відповідно, використання їх дозволить зайняти лідируючої позиції на ринку через ключове відрізнення від конкурентів.
5. Освоєння нових видів юридичних послуг. Можливість диверсифікації бізнесу та розширення асортименту послуг може збільшити конкурентоспроможність компанії та задовольнити різноманітні потреби клієнтів.

Щодо загроз:

1. Два ключових клієнта можуть перейти в статус звичайних клієнтів, або відмовитись від послуг. Ця загроза обрана через потенційну втрату стабільного джерела доходу, що може значно позначитися на фінансовому стані компанії та призвести до втрати конкурентоспроможності.
2. Можливість нормативного регулювання процедури медіації. Ця загроза обрана через можливий негативний вплив на діяльність компанії внаслідок введення нормативів, що можуть обмежити або ускладнити проведення медіаційних процедур, що вироблені безпосередньо компанією.
3. Припинення дії форс-мажорних обставин на території України разом із зниженням попиту на медіацію. Ця загроза обрана через можливу втрату потенційних клієнтів через зменшення актуальності послуг у зв'язку з

припиненням форс-мажорних обставин та зменшенням попиту на медіацію.

Наступний аналіз варто провести через поєднання відповідних категорій: Сильні сторони – Можливості; Сильні сторони – Загрози; Слабкі сторони – Можливості; Слабкі сторони – Загрози.

Відтак, щодо категорії Сильні сторони – Можливості варто зазначити наступне:

Таблиця 4.

1. Експансія сфери B2C через постановку відповідного завдання Відділу. Це можливо якраз через наявність та додаткове залучення кваліфікованого персоналу, наявність закріплених важливих для діяльності компанії цінностей, а також фінансової можливості проведення експансії.
2. Експансія внутрішнього ринку України за аналогією з експансією сфери B2C. До того ж, у даному випадку варто пріоритизувати даний напрям у зв'язку з недостатньою розвиненістю державного регулювання процедур альтернативного врегулювання спорів і медіації в тому числі в Україні, адже сам Закон надає в цілому лише загальні положення про проведення відповідної процедури[34, 35].
3. Освоєння нових юридичних послуг з огляду на кваліфікацію персоналу. Розробка планів по впровадженню нових послуг та пропозиція їх наявним клієнтам. Пошук нових клієнтів під відповідні юридичні послуги.

Аналіз Сильні сторони – Можливості.

Відносно категорії Сильні сторони – Загрози:

Таблиця 5.

1. Пошук нових клієнтів з огляду на впізнаваність бренду, наявність кваліфікованих юристів та невелику завантаженість.
2. Розробка та впровадження програм лояльності для поточних ключових клієнтів з метою утримати їх у відповідному статусі. Запровадження кварталних опитувальників з метою покращення роботи перед клієнтом.

3. Припинення форс-мажорних обставин та можливий спад запиту клієнтів на засоби альтернативного врегулювання спорів на території України повинен супроводжуватися опануванням нових юридичних послуг, про що було сказано вище.

Аналіз Сильні сторони – Загрози.

Щодо категорії Слабкі сторони – Можливості варто зазначити наступне:

Таблиця 6.

1. Пошук нових клієнтів, як було сказано вище, повинен бути зроблений обов'язково. Особливо враховуючи основну практику альтернативного врегулювання спорів, відповідна дія має бути зроблена, як у сфері B2B, а також у сферах, які плануються до експансії. Це необхідність через наявність всього двох ключових клієнтів.

2. Неможливість виїзду переважної кількості юристів компанії може посприяти швидшій експансії внутрішнього ринку юридичних послуг України. Такі юристи можуть дуже швидко розвинути нових внутрішніх клієнтів шляхом проведення семінарів, лекцій, особистих зустрічей.

3. Враховуючи об'єктивну неможливість забезпечення повної безпеки персоналу в умовах війни, необхідне продовження дистанційного формату роботи та забезпечення персоналу всім необхідним для виконання покладених на них робочих обов'язків.

Аналіз Слабкі сторони – Можливості.

Відносно категорії Слабкі сторони – Загрози потрібно зупинитись на наступному:

Таблиця 7.

1. Підвищення якості продажу послуг. Тренінги для Відділу продажів щокварталу щокварталу [35].

2. Розвиток та регламентування роботи відділу продажів. Допоможе персоналу цього відділу більш ефективно виконувати поставлені перед ним завдання та залучати нових клієнтів.

3. Перегляд системи оплати праці співробітників відділу продажів, а також системи мотивації персоналу з метою запобігання текучості кадрів.

4. Створення та регламентування відділу HR. Саме забезпечення такої системи та покладення обов'язків по роботі з персоналом на HR допоможе запобігти текучості кадрів а також підвищити показники роботи інших відділів [36].

Аналіз Слабкі сторони – Загрози.

Виходячи з проведеного аналізу, можна чітко побачити, що не дивлячись на наявність доволі фундаментальних сильних сторін, ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» має й визначні слабкі сторони, які до того ж підкріплюються та стають доволі небезпечними для життєдіяльності бізнесу через наявність потужних зовнішніх загроз. Тим не менше, враховуючи надані вище пропозиції, компанія може запобігти переростанню слабких сторін з тих, що не потребують особливого втручання до критичних проблем (якщо використовувати характеристику Матриці ризиків [37, с. 85]).

2.3. Діагностика системи мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

Як було зазначено вище у відповідній роботі, мотивація праці є складним та довготривалим процесом, що залежить від особистісних рис людини та відповідності її потреб зовнішнім умовам праці [38, с. 83].

Аналізуючи вказану вище інформацію, а також отриману від підприємства інформацію та проведене анкетування серед співробітників, можна стверджувати, що ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» спирається на три моделі для ефективного управління персоналом. До таких треба віднести:

1. Високу продуктивність.
2. Високу прихильність.
3. Високу залученість.

ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» приділяє особливу увагу покращенню умов праці співробітників з метою підвищення їх задоволеності та рівня прихильності.

До того ж, як вбачається зі стратегічного плану на 2024 рік, людські ресурси для ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» — це сила компанії, а перевага багато в чому залежить від прихильності та енергії співробітників.

Залучення співробітників також заохочувалася за рахунок відкритого спілкування, яке дозволило компанії підвищити рівень прихильності своїх співробітників.

Навчання співробітників можна назвати способом подолання розриву між фактичною та бажаною продуктивністю співробітників. Культура ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» розглядає навчання як невід’ємну частину своєї культури, і співробітники підприємства заохочуються до систематичного підвищення рівня навчання. Це так само розкривається й в системі цінностей компанії.

Курси та тренінги, що надаються ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА», в основному проводяться самими співробітниками підприємства старшої ланки, а також зовнішніми тренерами. Генеральні менеджери беруть активну участь як спікери і доступні для запитань і відповідей та обговорень з учасниками. Програми навчання та розвитку ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» не просто відповідають вимогам часу та конкуренції, а й випереджають їх.

Компанія робить ставку на підхід всебічного професійного розвитку, розширення відповідальності, збагачення змісту роботи. ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» також покладається на програми корпоративного лідерства, які допомагають компанії наймати та утримувати талановитих співробітників.

Відповідальність за управління ефективністю розподіляється між співробітниками та керівниками відділів з метою забезпечення формулювання дуже складних та чітких цілей, а також оцінки ефективності протягом усього періоду роботи.

Просування по кар'єрній ієрархії в ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» здійснюється на основі стійкості показників як з погляду поведінки, так і результатів. Таким чином, підприємство робить ставку на планування наступності.

Система управління ефективністю включає в себе моніторинг та кількісну оцінку рівня продуктивності та розробку коригуючих заходів у разі відхилення від досягнення цілей організаційного та індивідуального зростання. Періодичні та формальні огляди ефективності допомагають визначити потреби у навчанні та розвитку окремих осіб; надає вхідні дані для системи управління персоналом, наприклад, аналіз роботи та визначення винагороди, просування по кар'єрній ієрархії та звільнення.

Набір є основним етапом процедури залучення персоналу, яка продовжується відбором та закінчується прийняттям шукача. Враховуючи відсутність сформованого відділу HR, компанія застосовує аутсорсинговий рекрутинг. Це, на даному етапі, дозволяє отримати кількість і типи людей, необхідних для забезпечення стійкої роботи організації.

У розрізі рекрутингу, варто звернути увагу на наступні ключові моменти, що впливають на мотивацію персоналу в тому числі:

Відтак, щоразу, коли з'являється нова вакансія, на таку позицію може бути розглянутий хтось із співробітників організації:

Це має певний вплив на мотивацію, а саме: покращує моральний дух співробітників, оскільки вони впевнені у тому, що при появі вакансій їм віддадуть перевагу перед сторонніми шукачами; працівники знаходяться в кращому положенні для оцінки тих, хто працює, ніж зовнішні кандидати. Це сприяє лояльності серед співробітників, тому що дає їм почуття безпеки роботи та можливості для просування по кар'єрній ієрархії; оскільки людина, яка працює в компанії, повністю обізнана і добре знайома з її політикою та процедурами, їй потрібна невелика підготовка, і є ймовірність, що вона залишиться в організації довше, ніж працівник ззовні; до того ж, це менш витратно для підприємства ніж пошук нового кандидата.

Процес починається з планування роботи, яке, серед іншого, включає аналіз поточних і майбутніх потреб у персоналі з різною компетенцією і для різних завдань. Цей перший компонент процесу може призвести до рішення підготуватися до нової роботи та оголосити про вакансії.

Формування мотиваційного механізму ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» спрямоване на: збереження персоналу; справедливий розподіл доходів і ефекту зростання бонусної частини оплати праці (як було зазначено вище, лише для окремої категорії персоналу); створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників; забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих; створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку.

В узагальненому вигляді система мотивації праці, яка існує на підприємстві, може бути представлена, як сукупність наступних блоків: матеріальне стимулювання, моральне заохочення і дисциплінарні стягнення.

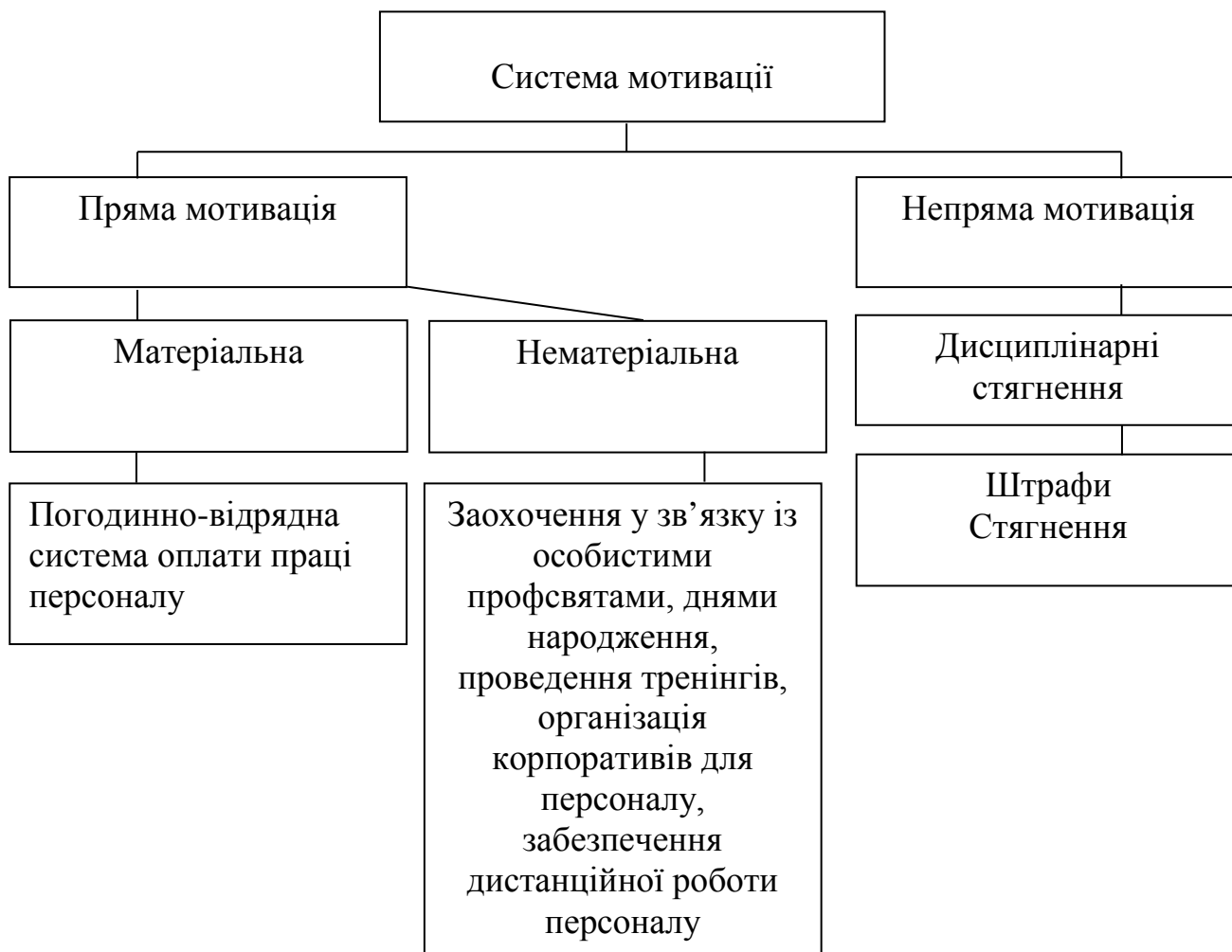


Рис. 6. Існуюча система мотивації персоналу ТОВ «ТСМ ГРУП
УКРАЇНА»

До того ж, варто й зазначити на видах винагород співробітників, що тяжіє до матеріальної мотивації персоналу.

Таблиця 8.

Вид винагород и	Характеристик а	Приклад застосуванн я в організації	Категорії працівників, для яких застосовуєтьс я	Ефект від застосування винагороди
Зовнішні				
Прямі	Базова заробітна плата	Фіксований платіж робітнику за виконану роботу	Весь персонал	Впевненість персоналу в стабільності доходу від виконання свої функцій
	Премії	Швидке і якісне виконання дорученого завдання	Весь персонал і керівництво	Стимулює до сумлінної праці і відповідальност і за результати роботи
	Бонус	Позитивне закриття проектів в межах доручення клієнта	Юристи	Заохочення виходу на роботу в позаурочний час

Непрямі	Програми соціального захисту, заохочення у зв'язку із особистими профсвятами, днями народження, проведення тренінгів, організація корпоративів для персоналу, забезпечення дистанційної роботи персоналу	Виробнича травма, досуг працівників, особиста безпека персоналу	Весь персонал	Впевненість в тому, що працівник необхідний організації, оскільки остання оплачує його травматизм, забезпечує дозвілля, а також дбає за безпеку в умовах війни в Україні
Внутрішні				
	Можливість професійного зростання	Підвищення	Керівники всіх рівнів, а також юристи	Стимулювання до більш ефективного і творчого виконання трудових функцій
	Участь у прийнятті рішень	Висування власної ідеї щодо вирішення проблеми (наприкладі)	Керівники всіх рівнів, а також юристи	Відчуття працівником за собою певних обов'язків, тобто

	квазі- підрозділу «А-гравців»)		врахування його думки при прийнятті рішень, підвищення самооцінки
--	--------------------------------------	--	--

Характеристика системи винагород, що застосовується на ТОВ «ТСМ ГРУП
УКРАЇНА»

Відтак, варто й провести аналіз існуючої форми оплати праці на підприємстві.

Система оплати праці, яка діє у ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» включає в собі наступні види виплат: базову заробітну плату, премії та бонуси окремим співробітникам.

Відповідно до законодавства, в Україні існує лише дві форми оплати праці: погодинна та відрядна [19]. Відтак, погодинна оплата праці - це метод визначення заробітної плати працівника на основі кількості годин, які він проводить у роботі. Відрядна оплата праці - це метод визначення заробітної плати працівника на основі виконаних ним робіт, завдань або наданих послуг, за які він отримує компенсацію. Відштовхуючись від цього, можна стверджувати, що у ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» існує певний симбіоз визначених форм оплат праці. Її можна визначити, як погодинно-відрядна форма оплати праці. Розглядаючи таку форму детальніше, можна встановити, що погодинно-відрядна форма оплати на підприємстві розкривається у поєднанні погодинно-преміальної та акордно-преміальної форм оплати праці.

Це пов'язано з тим, що окремий персонал компанії отримує заробітну платню за погодинно-преміальною формою оплати праці (фіксована ставка відповідно до відпрацьованих годин із можливістю отримання бонусу за виконану роботу), а юристи підприємства за акордно-преміальною формою (фіксована ставка відповідно до опрацьованих проєктів з можливістю отримання премії та бонусу за позитивне закриття проєктів).

В такій системі оплати праці можна виділити переваги та недоліки. До переваг варто віднести наступне:

1. Премії та бонуси можуть стимулювати працівників до більш ефективної, якісної роботи та досягнення поставлених цілей.
2. Додатково, така наявність премій та бонусів збільшує мотивацію працівників.
3. Відсоток премій та бонусів, умови їхнього отримання чітко регулюються з боку менеджменту підприємства.
4. Наявність премій та бонусів робить компанію більш привабливою серед конкурентів на ринку.
5. Як наслідок, така система оплати праці залучає нових талановитих працівників, а також утримує вже наявний кваліфікований персонал.

До недоліків варто віднести наступні:

1. Певне звикання до премій та бонусів може зробити дохід працівника менш стабільним та непередбачуваним навіть за умови наявності фіксованої ставки.
2. Наявна нерівність у розмірах премій та бонусів у юристів та іншого персоналу компанії. Це вбачається логічним через те, що саме юристи підприємства акумулюють його основний дохід. Тим не менше, така ситуація вимагає збереження високого рівня конфіденційності у розрізі виплати заробітних плат всім категоріям працівників.
3. Працівники можуть зосередитися виключно на досягненні цілей, які принесуть премію, і не звертати достатньо уваги на інші важливі аспекти роботи.
4. Управління наявною системою оплати праці вимагає додаткових зусиль з боку керівника та фінансового директора.
5. У випадку порушення рівня конфіденційності, встановлені правила отримання премій та бонусів може спричинити надмірну конкуренцію та знизити співпрацю між колегами. Виходячи з наведеного, можна зазначити, що компанія доволі ефективно

використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу.

Розглядаючи систему мотивації, враховуючи відсутність структурованої системи мотивації персоналу, відсутності HR-системи, можна стверджувати, що на підприємстві відсутня досконала система мотивації персоналу. Саме тому її необхідно розробити та апробувати на підприємстві.

Для дослідження ефективності системи стимулювання в організації та рівня мотивації персоналу був використаний метод анкетування. Анкетування було анонімним та заповнювалося співробітниками у паперовій формі.

Загалом в анкетуванні взяло участь 10 осіб. Рішення про вибір даної кількості опитуваних пояснюється реальністю обробки отриманих даних та їх передбачуваною об'єктивністю. На перше питання про мотиви вибору ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» як місця роботи респонденти відповіли наступним чином (Рис. 7):

За результатами опитування виявлено, що найбільший відсоток працівників обрали роботу на даному підприємстві випадково.

Причинно-наслідковий зв'язок в бажанні вибору професії в юридичній галузі чітко простежується у відповідях на питання анкети «Вкажіть основні, на Ваш погляд, причини роботи в юридичній галузі?». Всі респонденти були одностайні у відповіді, відзначивши, що для багатьох були відсутні інші варіанти працевлаштування (вірогідно, з огляду на отриманий фах в університеті і бажання отримати розвиток за відповідним напрямом).

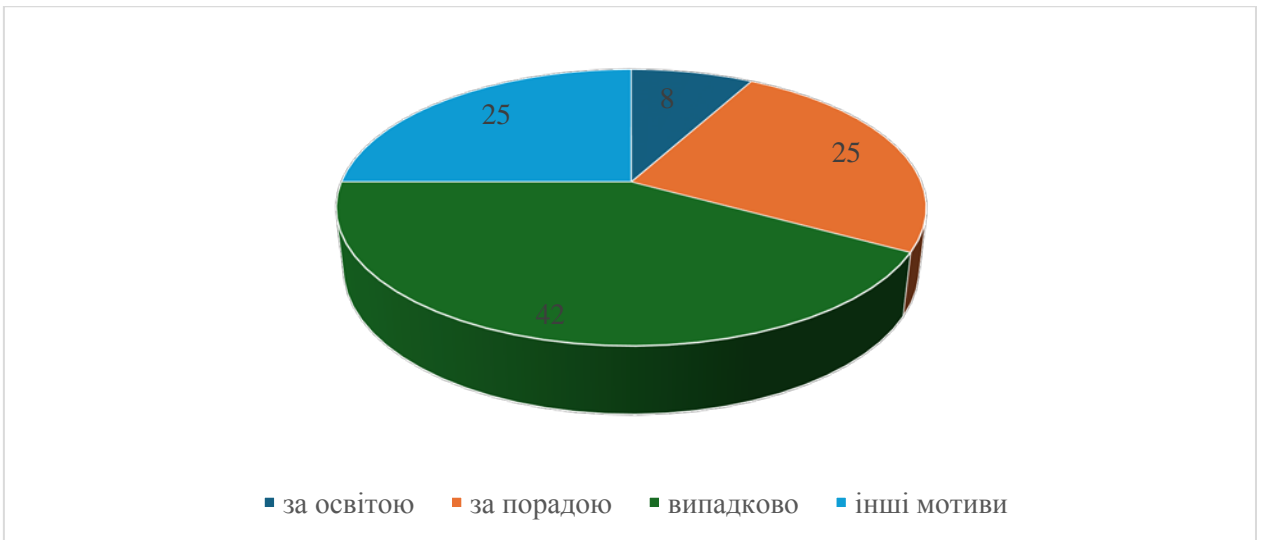


Рис. 7. Мотив вибору ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» під час пошуку роботи

Професійна інертність проявилася за допомогою аналізу відповідей на питання «Чи вважаєте Ви, що Ваші здібності могли б успішніше розкритися в інших сферах?»: 80% співробітників однозначно відповіли «ні». З одного боку цей показник в деякій мірі відображає задоволеність співробітників своєю роботою і місцем роботи; з іншого - відсутність бажання розвиватися професійно.

На питання «Чи хотіли ви змінити місце роботи?» питання респондентів розділились наступним чином (Рис. 8).

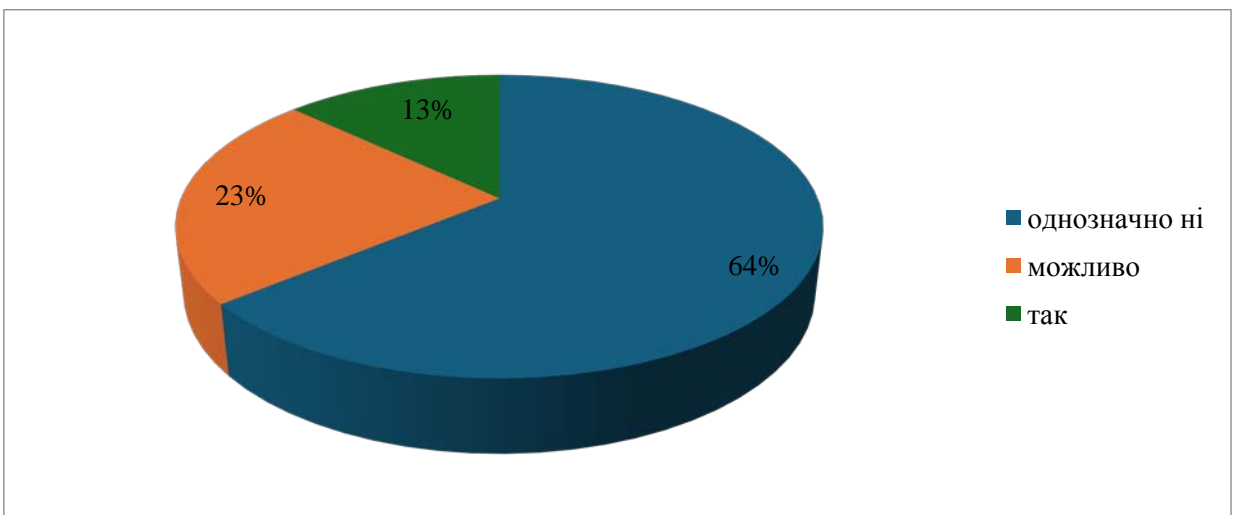


Рис. 8. Відповіді на питання «Чи хотіли би Ви змінити місце роботи?»

Таким чином, найбільша кількість респондентів не хотіла би змінити місце роботи, що є позитивним моментом в діяльності персоналу, але 23% замислювались над зміною місця роботи, а 13% хочуть його змінити, що

свідчить про прогалини в системі стимулювання співробітників ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА».

На питання «Що Вас мотивує в своїй професійній діяльності» респонденти відповіли наступним чином (Рис. 9).

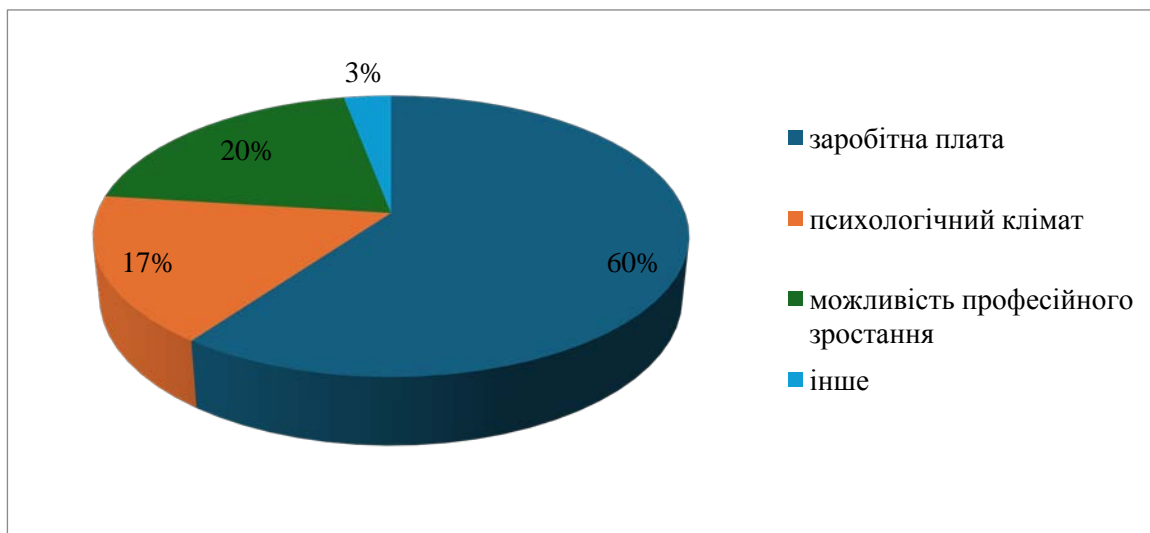


Рис. 9. Відповіді на питання «Що Вас мотивує в своїй професійній діяльності?»

Таким чином, аналіз відповідей відносно мотивів робітників показав, що найбільш важливим мотивом в діяльності співробітників ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» є заробітна плата. Результати дослідження згруповані в тому числі і з урахуванням відмінностей думок респондентів різних рівнів. Так було виявлено, що жінки віддають перевагу доброзичливій атмосфері в колективі та стабільності робочого місця. Чоловіча складова колективу найчастіше відзначала привабливість елемента конкуренції у процесі роботи та її престижність. Враховуючи наведене вище, організація повинна включати аспекти привабливі для кожної статі. Цей момент також важливо враховувати у процесі прийому нових працівників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

3.1. Формування системи мотивації персоналу ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» на засадах «Теорії ієрархій» А. Маслоу та «Теорії очікувань» В. Врума

Проведене дослідження на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» показало відсутність структурованої системи мотивації персоналу, що частково забезпечена різними теоріями мотивації персоналу (від Теорії «Батога та пряника» до Теорії підкріплення Б. Скіннера).

На нашу думку, задля ефективної побудови системи мотивації персоналу на підприємстві варто зупинитись на «Теорії ієрархій» Абрахама Маслоу та «Теорії очікувань» Віктора Врума [39]. Можна стверджувати, що теорія А. Маслоу стане фундаментом для застосування теорії В. Врума. Обидві теорії послугують базисом для застосування інструментів мотивації персоналу, які будуть описані надалі.

При розробці адекватної системи мотивації персоналу для ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» був також проведений аналіз і порівняння теорій А. Маслоу та К. Альдерфера. Варто зазначити, що ці теорію мають між собою схожість, проте головна відмінність в них полягає в тому, що за пірамідою потреб Маслоу рух вгору ієрархії неможливий без забезпечення нижчого з рівнів, в той час, як за теорією К. Альдерфера, рух можливий, як знизу вгору, так і навпаки без забезпечення конкретного з рівнів. Необхідно вказати, що враховуючи війну в Україні, теорія А. Маслоу вбачається більш доцільною для створення нової системи мотивації на підприємстві. Далі будуть розкриті особливості такого твердження.

Побудова системи мотивації персоналу на основі теорії ієрархій Абрахама Маслоу буде мати декілька вагомих переваг:

1. Теорія Маслоу включає п'ять основних рівнів потреб людини, починаючи від фізіологічних потреб (наприклад, їжа та вода) і

- закінчуючи потребами в самореалізації (наприклад, досягнення особистого потенціалу). Така система враховує різноманітні аспекти, що впливають на мотивацію персоналу.
2. Теорія надає послідовність у задоволенні потреб, що дозволяє ефективно спрямовувати зусилля на стимулювання відповідно до важливості кожного рівня. Наприклад, поки фізіологічні потреби не будуть задоволені, високорівнева мотивація (така як самореалізація) може бути менш ефективною.
 3. Теорія Маслоу є легкою в розумінні і застосуванні. Вона дозволить менеджерам та керівникам компанії легше ідентифікувати потреби працівників і використовувати їх для побудови ефективної системи мотивації.
 4. Задоволення нижчих рівнів потреб (таких як безпека, соціальна належність) створює основу для досягнення вищих рівнів (наприклад, визнання та самореалізація). Система мотивації, побудована на цій теорії, сприяє стимулюванню працівників і підвищує їх задоволеність від роботи.
 5. Теорія підкреслює важливість розвитку потенціалу працівників. Побудована на цій теорії система мотивації сприяє створенню умов для самореалізації та розвитку умінь і здібностей співробітників.



Рис 10. Складений автором на підставі [39].

Виходячи з наведеного, формування системи мотивації персоналу варто розробити саме на підставі наведених п'яти рівнів потреб людини. Відтак, формування системи мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» повинно починатися безпосередньо із задоволення першого рівня потреб і поступово доходити до найвищого.

Ба більше, як було написано вище, у стратегічному плані підприємства зазначено, що задум компанії – це створення для працівників умов, в яких вони можуть професійно зростати, навчатися та отримувати розвиток. Тобто, підприємство декларує, що прагне задовольняти п'ятий рівень потреб з наведеної піраміди Маслоу. Тим не менше, варто розібратися чи спроможна компанія задовольнити попередні чотири рівня.

Існує думка, що за відсутності задоволення одного з рівнів потреб, перехід на інший рівень просто неможливий [40]. Можна погодитись із наведеним міркуванням, адже це дійсно має сенс особливо в умовах воєнного

стану на території України та загрози ракетних обстрілів та у зонах ведення бойових дій.

До прикладу, коли з об'єктивних причин не може бути забезпечений четвертий рівень безпеки співробітника, потреба у любові та приналежності, повазі та самореалізації не може бути реалізована. Єдине, на що буде спрямований практичний пошук такого співробітника – на пошук безпечнішого місця та умов проживання [41].

Відтак, формування системи мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» за умови прийняття з основу такої системи Теорію ієрархій А. Маслоу може бути дієвим з наступних причин:

1. Фізіологічні потреби. Компанія може забезпечувати доступ до достатнього харчування, води, житла та медичних засобів для своїх працівників (необов'язково наймати кейтирингові компанії, проте керівництво повинно розуміти, що у конкретного працівника немає проблем із доступом до наведених фізіологічних потреб). Безумовно, для цього підприємству необхідно відслідковувати всі моменти, що пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб співробітників в реальному часі. Фактично, це може бути закладено в посадові обов'язки HR, а також закладено в HR-систему загалом.
2. Безпека. Враховуючи умови війни, компанія повинна забезпечити повну безпеку своїм працівникам. Це може включати організацію безпечного робочого середовища (офісне приміщення із забезпеченням доступу до укриття, дистанційний режим роботи із наданням необхідного обладнання працівникам [42]).
3. Любов та приналежність. Важливо розуміти, що підтримувати соціальні зв'язки та сприяти комунікації між співробітниками є доволі важливим та нагальним питанням під час воєнного стану. Компанія може організовувати заходи, які зближують колектив і підтримують психологічний комфорт працівників. До таких можна віднести,

зокрема, проведення корпоративів з урахуванням вимог та умов воєнного стану [43].

4. Повага. Можна чітко зазначити, що задля забезпечення рівня потреб необхідно застосовувати нематеріальні методи мотивації персоналу у вигляді відзначення досягнень працівників, включаючи подяки за успіхи в умовах військового конфлікту. Можна зазначити, що преміювання також може бути застосоване, як метод матеріальної мотивації у розрізі зазначеного рівня ієрархій потреб.
5. Самореалізація. Компанія може сприяти розвитку особистих та професійних навичок працівників навіть у складних умовах. Це може включати надання можливостей для саморозвитку через навчання, тренінги та професійні зростання [44, с. 558]. Усі ці заходи повинні бути адаптовані до конкретних умов військового конфлікту, з урахуванням безпеки та добробуту працівників.

Адаптуючи нову систему мотивації персоналу під ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА», варто додати й на необхідності застосування окремих процесуальних теорій мотивації. Однією з таких буде «Теорія очікувань» Віктора Врума. Якщо теорія А. Маслоу дає можливість компанії розуміти кількість рівнів потреб працівників, то теорія В. Врума дає можливість підприємству розуміти безпосередньо працівників та їх очікування від певних дій.

Відтак, працівник компанії буде очікувати справедливої сатисфакції за виконану роботу. Така людина також буде зважувати кількість зусиль, що необхідно докласти для досягнення цілі. На підставі цього, співробітник буде розуміти, чи вартує кількість затрачених зусиль на досягнення цілі того результату, що він отримає.

Тобто, забезпечення рівнів потреб за А. Маслоу може створити комфортні умови роботи та надати можливості персонального росту персоналу. В той час, як персонал вже буде самостійно вирішувати чи користуватися такими можливостями, чи ні.

В той же час, теорія очікувань В. Врума, що створена всередині нової системи мотивації персоналу на базі теорії А. Маслоу дасть компанії можливість безпосередньо впливати на мотивації персоналу на підставі розуміння очікувань персоналу компанії.

До прикладу, в компанії можуть бути забезпечені всі рівні потреб, проте працівники все одно не бажають робити достатньо зусиль, аби підійматися по кар'єрній ієрархії і брати на себе додаткові обов'язки. Можлива наступна ситуація. Зростання розміру бонусу працівника зупиняється на певній посаді (наприклад – це старший юрист), а розмір заробітної плати збільшується на 2000 грн. Співробітник не буде бажати зростати по кар'єрним сходинкам і переходити до позиції молодшого радника через те, що отримає лише нові адміністративні обов'язки всередині Команди ADR разом з визнанням всередині компанії та з боку менеджменту. Кардинальних змін в сфері матеріальних методів мотивації не буде. За теорією В. Врума, працівник зробить наступні висновки: отримання нової посади призведе до розширення спектру зобов'язань в межах підприємства, проте не призведе до збільшення розміру бонусу або кардинальної зміни розміру заробітної плати; в той же час, кількість часу, що буде необхідна на виконання додаткових зобов'язань збільшиться. Висновок – досягнення цілі не є необхідним.

Вказаний приклад демонструє той факт, що співробітник має власні очікування щодо адекватної сатисфакції від виконання поставлених завдань і компанія не може одноособово примушувати його до роботи. Якщо очікування не співпадають з реальним результатом, що може бути отриманий, мотивація буде низькою.

До того ж, наведений приклад не є можливим в принципі, якщо не буде забезпечено як мінімум два перших рівні за А. Маслоу – фізіологічні потреба та потреба в безпеці, що вбачається очевидним.

Як можна побачити з наведеного, Теорія потреб А. Маслоу може бути доволі лаконічно застосована на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» забезпечуючи комфортну атмосферу та надаючи можливості персоналу мати високу

мотивацію. Теорія очікувань В. Врума надає компанії вже безпосередню можливість впливати на персоналу підприємства за допомогою аналізу очікувань працівників та застосовуючи ті чи інші методи мотивації. Відтак, враховуючи особливі умови роботи працівників під час дії воєнного стану, компанія може розробити власні заходи задля забезпечення персоналу кожного з рівнів потреб, а також їх очікувань від виконання роботи. Ба більше, система мотивації, яка побудована на зазначеній теорії може бути з легкістю імплементована й у мирний час надалі.

3.2. Оцінювання ефективності впливу нової системи мотивації на ефективність менеджменту ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

Оцінка ефективності впливу нової системи мотивації на ефективність менеджменту ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» має включати в себе декілька рівнів, і, безумовно, не має містити суто перелік інструментів для оцінювання. Оцінювання впливу ефективності системи мотивації персоналу це більш глибинний та фундаментальний процес, який має бути досліджений всебічно та систематично. Відтак, основні кроки оцінки повинні заключатися в наступному:

1. Збір і аналіз даних. Цей крок має на меті, по-перше, збирання достатньої кількості інформації всередині підприємства відносно: нової мотиваційної політики підприємства, її методів прямої та непрямої мотивації:
 - 1.1. Розроблення SWOT-аналізу в розрізі кожного кварталу задля визначення рівня розробленості та повноти мотиваційної політики компанії. Цей інструмент дозволить чітко відслідковувати, які напрями нової системи мотивації персоналу є ефективними, а які навпаки потребують додаткової розробки та доповнення [45, с 240]. Даний аналіз має бути здійснений безпосередньо або

керівником підприємства, або, імплементований в діяльність квазі-підрозділу «А-гравців», що вже діє на підприємстві.

- 1.2. Тим не менше, задля здійснення ефективного SWOT-аналізу, необхідне отримання статистичної та важливої інформації всередині компанії. На нашу думку, цілком можлива оцінка за допомогою наступних інструментів: анкети, тести, опитувальники, робочі щоденники, тайм-карти, відеоспостереження, складання внутрішньої звітності [46, с. 78]. До того ж, доволі ефективним є застосування опитування, що було розроблене Верном Гарнішем. Воно полягає у задаванні трьох питань персоналу, а саме: «Що компанія має почати робити?», «Що компанія має продовжити робити?», «Що компанія має припинити робити?» [47]. Варто додати, що відповідне опитування в розрізі оцінки нової системи мотивації персоналу дозволить доволі всебічно та повноцінно дослідити ефективність такої системи напряду від співробітників. До того ж, враховуючи, що доволі багато співробітників компаній мають страх надавати зворотній зв'язок [48], то відповідні анкетування та оцінювання варто проводити на умовах анонімності. Це дозволить менеджменту отримати більш повну інформацію для дослідження.
2. Аналіз ефективності заходів мотивації. Задля практичного впровадження цього кроку з боку менеджменту компанії, можливе здійснення оцінки ефективності та результативності заходів мотивації в межах нової системи мотивації персоналу.
 - 2.1. Відтак, за допомогою методу порівняння можна співставити витрати на мотивацію з досягнутими результатами, такими як підвищення продуктивності, зниження текучості кадрів, покращення задоволення від роботи тощо [48].
3. Оцінка відповідності стратегічним цілям компанії. Наступним кроком, важливе розуміння того, що система мотивації сприяє досягненню

стратегічних цілей підприємства. Враховуючи, що мотиваційна стратегія заснована на змістовній теорії А. Маслоу, а також процесуальній теорії В. Врума є частиною загальної стратегії компанії, то повинна розглядатися виключно, як її частина. Адже, стратегія компанії – це послідовний план дій, який визначає, чого організація має досягти в певний момент часу. Вона визначає, як це буде досягнуто і які ресурси будуть використані для досягнення успіху всього підприємства [50].

3.1. Відтак, якщо ефективність персоналу за умови нової системи мотивації залишається на одному рівні у порівнянні з періодом до впровадження такої системи, цілком вірогідно, що компанія повинна вносити до неї корективи. До прикладу, реальна оцінка може бути здійснена за допомогою того ж метода порівняння та розрахунків [48]. Якщо середній коефіцієнт ефективності співробітника у поточному місяці складає 63% (може бути розрахований на підставі аналізу кількості та якості виконуваних задач на підприємстві, або за допомогою CRM-системи; наприклад, CRM-система NetHunt дозволяє легко відстежувати ефективність кожного співробітника, дотримання дедлайнів, швидкість роботи і KPI [51].), а витрати на методи прямої і непрямой мотивації персоналу складають 50,000.00 грн на місяць, то таку інформацію можна порівняти із попередніми місяцями, в якому, наприклад, коефіцієнт ефективності співробітника складав 46% за умови витрат на методи прямої і непрямой мотивації персоналу у розмірі 35,000.00 грн. У такому випадку, метод порівняння і розрахунків дасть зрозуміти, в які місяці та за яких умов вплив від нової системи мотивації персоналу був більш ефективним, які методи прямої і непрямой мотивації діють краще, а які навпаки.

4. Моніторинг і вдосконалення. Мотиваційний моніторинг — це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність [52, с. 44]. Безумовно, моніторинг буде здійснений за допомогою усіх попередніх кроків, тим не менше, закріплення такого поняття у стратегічному плані ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА», який вже існує та приймається на відповідних стратегічних сесіях показав би, що компанія декларує свій обов'язок по відслідковуванню мотиваційної стратегії персоналу.

Відтак, виходячи з наведеного вище, потрібно зазначити, що компанія має реальні можливості для збирання інформації, аналізу, оцінки та всебічного моніторингу нової системи мотивації персоналу. Більше того, у відповідному підрозділі запропоновані не лише поточні інструменти відслідковування відповідної системи мотивації, а й зміни на стратегічному рівні, які будуть демонструвати залученість компанії у покращення системи мотивації як такої.

3.3. Напрями удосконалення мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

Як було визначено, система мотивації, що діє на підприємстві потребує модернізації. Забезпечення ефективності стимулювання праці передбачає пошук нових, більш ефективних методів застосування прямої та непрямой мотивації персоналу.

Також, варто враховувати й той факт, що напрями безпосереднього удосконалення системи мотивації персоналу повинні враховувати особливості дії воєнного стану на території України і війни загалом. Відтак, головним завданням в умовах воєнного стану є утримання ключових співробітників за рахунок забезпечення їхніх потреб за теорією А. Маслоу, а також створення умов, що відповідають їх очікуванням за теорією В. Врума.

Враховуючи це потрібно зазначити, що у розрізі прямої мотивації, компанія може використовувати доволі стандартні методи, так і нестандартні методи задля забезпечення ієрархії потреб працівників.

Таким чином, відштовхуючись від проведеного дослідження та аналізуючи якщо розглядати матеріальну мотивацію, то ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» може здійснити наступні удосконалення:

1. Варто зазначити, що сучасного працівника задовольняє лише висока заробітна плата [53, с. 86]. Фактично, стаття витрат компанії на заробітну плату повинна бути вище ринкової, якщо підприємство здійснює пошук кваліфікованих працівників, а також бажає утримати вже наявний персонал.
2. Необхідна розробка бонусної системи, яка б задовольняла всі складові персоналу. Якщо наразі бонусна система застосовується переважно до юристів компанії, то необхідне розроблення такої ж або схожої системи для працівників, які безпосередньо не акумулюють дохід компанії. Згідно з дослідженням, близько 91% HR-фахівців визнають, що бонуси та визнання сприяють тому, що більше працівників залишаються в організації [54].
3. Покращення системи преміювання. До прикладу, в компанії КредитМаркет впроваджувався проєкт монетизації в навчанні. За успішне проходження дистанційного курсу, які призначалися протягом року, вручалися бейджі у вигляді монет: 100% результат — 50 монет; 90-99% результат — 25 монет; 85 – 89% результат — 10 монет. Атестація, яка проводилася 2 рази на рік теж була

монетизована. Накопичені монети менеджер міг обміняти на корпоративну атрибутику в магазині КредитМаркет — кепки, чашки, ручки, брелоки, рюкзаки тощо [55]. До того ж, може бути розроблена система заохочень за досягнення планів або цілей компанії в розрізі кварталу. Ця сума може складати X% від встановленого розміру цілі, грошового обсягу закритих проєктів переданих в роботу тощо.

Відтак, розглядаючи напрями вдосконалення матеріальних методів мотивації персоналу, варто зупинитись на Кваліметричній факторно-критеріальній моделі оцінки складності праці, що виконується персоналом ТОВ «ТСМ ГРУП Україна. Ця модель допоможе об'єктивно оцінити вклад співробітників в роботі, а також зробити висновок відносно відповідної оплати роботи. На підставі цього, підприємству буде легше розподілити заробітну плату, бонуси та премії серед працівників.

У відповідній моделі були визначено наступні критерії: «чинники складності робіт», «вагомість», «критерії оцінки чинників», «вагомість критеріїв».

Таблиця 9.

Чинники складності робіт (i)	Вагомість (ai)	Критерії оцінки чинників (J=1,2,3...)	Вагомість критеріїв (xij)
1. Рівень творчості завдання	0,35	1) творча 2) формально-логічна 3) технічна	1) 1 2) 0,5 3) 0,3
2. Рівень новизни	0,20	1) новітня 2) нерегулярно повторюється 3) регулярно повторюється	1) 1 2) 0,5 3) 0,2

3. Рівень контролю	0,10	1) Виконується повністю самостійно 2) Частково під керівництвом 3) Під повним контролем керівника	1) 1,0 2) 0,6 3) 0,2
4. Рівень відповідальності	0,25	1) відповідальний за підрозділ/команду 2) за роботу групи 3) індивідуальна відповідальність	1) 1,0 2) 0,6 3) 0,3
5. Рівень інноваційності задачі	0,10	1) Високий рівень (повністю нова задача, яка виконується вперше) 2) Середній рівень (інноваційна задача, прецеденти виконання якої були раніше у невеликій кількості, або	1) 1,0 2) 0,6 3) 0,1

		були схожі задачі) 3) Низький рівень (інноваційність задачі відсутня)	
	1,00		
	$K = \sum_{i=1}^5 a_i X_{ij}$		

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності праці,
що виконується персоналом ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА»

На підставі відповідної моделі, менеджмент підприємства буде спроможний розробити таку систему оплати праці, яка буде задовольняти вимоги кожного з працівників. Більше того, ситуація, в якій працівник не буде бажати отримати нову посаду через відсутність підвищення бонусу також буде нівельованою. Адже, нова позиція разом із новими обов'язками принесе підвищення чинників складності робіт, через що вагомість критеріїв оцінки чинників так само підвищиться.

Таким чином, кваліметричною факторно-критеріальною моделлю буде забезпечено очікування працівниками справедливої сатисфакції від виконаних задач, що повністю забезпечить теорію В. Врума та підвищить рівень мотивації персоналу.

Варто також додати, що менеджмент підприємства при впровадженні відповідної моделі повинен пояснити її кожному з працівників на загальній зустрічі, щоб методика оцінювання персоналу була прозора.

Відносно нематеріальної мотивації, ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» може здійснити наступні напрями удосконалення:

1. Доволі цікавим напрямом є додаткові привілеї. Наприклад, особисте місце на службовому паркуванні, право не дотримуватися

корпоративного дрес-коду, можливість самому вибирати час свого перебування в офісі або більше свободи у прийнятті рішень у своїй галузі [56].

2. Доволі нетиповим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації, що використовуються компанією Нова Пошта, є надання допомоги в сімейних справах (наприклад, надання транспорту при переїзді) [57].
3. Заходи для зниження стресу, в тому числі допомога психолога працівникам та членам їх сімей. Турбота про психічне здоров'я співробітників більше не є перевагою, а стає обов'язковим завданням для компаній. Співробітники максимально лояльні до компаній та керівників, які допомагають їм розвиватися та ставати краще як у професійному, так і в особистому плані. Особисті проблеми співробітника відбиватимуться на його концентрації, мотивації та працездатності [58]. Особливо важливим є цей напрям у розрізі війни на території України та появи певних психологічних порушень у співробітників у зв'язку з цим.
4. Проведення благодійних заходів на підтримку армії, що об'єднає персонал та підвищить їх віру у світле майбутнє та перемогу. До прикладу, група компаній VIDІ здійснює підтримку мобілізованих співробітників. Їм та їхнім родинам VIDІ передає кошти та допомагає з придбанням амуніції й побутових речей [59]. Важко переоцінити відношення співробітників до компанії, яка підтримує своїх мобілізованих співробітників і армію загалом в умовах війни.

В розрізі непрямой мотивації, варто зазначити, що такі її методи, як штрафи та стягнення повинні бути скасовані. Методи мотивації, що здійснюють негативний вплив на співробітника тяжіють до застарілої Теорії «Батога та пряника», що пережила себе на сьогоднішній день. Відтак, замість впровадження штрафу за спізнення, необхідно влаштувати гнучкий початок робочого часу. В такому випадку буде шанс отримати більшу віддачу від

персоналу, а працездатність багатьох співробітників збільшиться. Теж саме стосується і змішаного типу роботи – не обов’язково відвідувати офіс кожного дня, враховуючи воєнний стан [60].

Як окремий чинник, що може вплинути на мотивацію співробітників (тяжіє більше до непрямой мотивації), це анкетування керівників команд/підрозділів відносно діяльності їх підлеглих.

До прикладу, анкета може виглядати наступним:

Таблиця 10.

Анкета оцінки персоналу керівником
<p>Загальна інформація:</p> <p>Ім'я керівника:</p> <p>Посада:</p> <p>Дата заповнення анкети:</p>
<p>Частина 1: Оцінка продуктивності</p> <p>1) Відсоток виконаних завдань/проектів у визначений строк:</p> <p>Відмінно</p> <p>Задовільно</p> <p>Потребує покращення</p> <p>2) Рівень досягнень поставлених цілей та результативність роботи:</p> <p>Відмінно</p> <p>Задовільно</p> <p>Потребує покращення</p> <p>3) Як ви оцінюєте загальну продуктивність співробітника?</p> <p>Відмінно</p> <p>Задовільно</p> <p>Потребує покращення</p>
<p>Частина 2: Оцінка навичок та компетенцій</p> <p>1) Професійні знання та навички:</p> <p>Відмінні</p>

<p>Задовільні</p> <p>Потребують покращення</p> <p>2) Комунікаційні навички (у тому числі спілкування з колегами та клієнтами):</p> <p>Відмінні</p> <p>Задовільні</p> <p>Потребують покращення</p> <p>3) Здатність до управління та організації роботи:</p> <p>Відмінна</p> <p>Задовільна</p> <p>Потребує покращення</p>
<p>Частина 3: Додаткова оцінка</p> <p>Рівень залученості співробітника в роботі?</p> <p>Від 1 (уникає роботи повністю) до 10 (залучений в роботу повністю)</p> <p>Рівень якості виконання завдань (у відповідності до показників CRM)?</p> <p>Від 1 (задачі виконуються повністю неякісно) до 10 (задачі якісні повністю)</p> <p>Чи є рекомендації щодо подальшого професійного розвитку співробітника?</p>

Анкета для керівника команди/підрозділу відносно ефективності
роботи персоналу

Відповідне анкетування так само дасть зрозуміти менеджменту компанії рівень залученості в роботу на якому знаходиться конкретний співробітник.

Відштовхуючись вже від вказаного анкетування можна запровадити систему «Зустрічей на каву» зі співробітником, який показує невисокий результат під час анкетування. Такі зустрічі можуть проводитись з персоналом безпосередньо менеджментом або керівниками команд/підрозділів. Такий формат зустрічей створить атмосферу невимушеності, відсутності імперативного ставлення з боку менеджменту/керівника. За таких умов, обговорення результатів анкетування вбачається більш продуктивним.

До того ж, варто й зазначити на системі наставництва всередині команд/підрозділів. Наставником може бути працівник, який користується в

команді/підрозділі авторитетом, має відповідний досвід роботи та обіймає посаду не нижче молодшого радника (перший з рівнів ієрархії посад, в якому присутня адміністративна частина роботи). Такий наставник може давати конкретному співробітнику поради, орієнтувати в сфері виконання посадових обов'язків, проводити «Зустрічі на каву» замість менеджменту/керівника. Безпосередньо формат наставництва також може суттєво вплинути на мотивацію співробітників, а також може допомогти менеджменту з'ясувати «больові точки» конкретної частини персоналу.

Підводячи підсумок, варто зазначити, що існує доволі багато напрямів удосконалення мотивації співробітників, які б будувалися на основі теорій А. Маслоу та В. Врума. У цьому розрізі, варто зазначити, що ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» має можливість застосувати наведені під час дослідження методи мотивації. У будь-якому випадку, запровадження нових та сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації на підставі Теорії потреб А. Маслоу та Теорії очікувань В. Врума зможе суттєво покращити мотиваційну складову персоналу загалом.

ВИСНОВОК

У даній роботі було розглянуто доволі багато теоретичних та практичних аспектів теорії мотивації загалом, а також діяльність компанії ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА» у розрізі діагностики наявної системи мотивації персоналу.

Варто зазначити, що під час дослідження, були виявлені фактори, що впливають на мотивацію співробітників на підприємстві, як такі фактори з'являються і яке їх кінцеве призначення.

Враховуючи цей теоретичний матеріал, були досліджені первинні, змістовні та процесуальні теорії мотивації. Якщо первинні теорії мотивації вже є не настільки актуальними на сьогоднішній день, то змістовні та процесуальні теорії були досліджені детально задля обрання однієї теорії для побудови нової системи мотивації на досліджуваному підприємстві.

Необхідно додати, що надалі було проведено дослідження поточної системи мотивації персоналу на ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА». Не дивлячись на той факт, що компанія має власні методи прямої та непрямой мотивації співробітників, сама система мотивації вбачається не структурованою, адже вона не заснована на конкретній теорії мотивації. Фактично, як було зазначено вище, наявна система вбирає в себе багато аспектів з усіх теорій мотивації. Тобто, за таких умов не можна казати, що компанія має ефективну, структуровану та деталізовану систему мотивації. А як було встановлено, наявність саме такої системи дозволяє ефективно мотивувати персоналу у компанії.

На підставі цього, було запропоноване створення нової системи мотивації персоналу на підставі Теорії потреб А. Маслоу та Теорії очікувань В. Врума. Як було зазначено, ці теорії є одними з найфундаментальніших та найвизначніших у теорії мотивації. До того ж, вони є універсальними, та може допомогти компанії ефективно мотивувати персонал як під час війни, так і в мирний час.

Виходячи з цього, була запропонована система оцінки нової системи мотивації персоналу у ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА». Відповідна оцінка дозволить компанії всебічно та змістовно підходити до аналізу причин ефективності або неефективності нової системи мотивації персоналу, а також практично оцінювати складність робіт персоналу та на підставі цього визначити справедливий розмір заробітної плати, бонусів та премій. Окремо був запропонований приклад анкетування керівників команд/підрозділів, що дозволить менеджменту мати розуміння про конкретний рівень залученості персоналу кожної команди/підрозділу, і на підставі цього проводити заходи мотивації.

До того ж, були досліджені різні компанії у розрізі їх методів прямої (матеріальної та нематеріальної), а також непрямой мотивації. Всі зазначені напрями удосконалення є сучасними та новітніми. Вони дають реальну можливість компанії мотивувати співробітників ефективніше за умови їх правильного впровадження.

Як підсумок, потрібно зазначити, що кожен розділ відповідного дослідження має свою вагу та важливість у вивченні та розвитку системи мотивації персоналу, спираючись на теоретичні знання і практичний аналіз згаданої компанії. Результати досліджень та рекомендації, наведені у цій роботі, мають на меті сприяти підвищенню ефективності управління персоналом та загальної успішності ТОВ «ТСМ ГРУП УКРАЇНА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Урскай Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. 2019. С. 336.
3. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019 рік. Випуск 3 (35). С. 93.
4. Петрова І. Л., Белова О. І. Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 424– 430.
5. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012 рік. Випуск 1 (6). С. 36-40.
6. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019 рік. Випуск 3 (14). С. 169.
7. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. Випуск 6. (3). С. 194–197.
8. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018 рік. Випуск 1. С. 218-234.
9. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio. 2024 рік. Empirio 1, Випуск 1. С. 124.
10. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18.

11. Лугова А. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018 рік. Випуск 23. С. 259-262.
12. Дороніна М., Сасіна Л., Лугова В., Надьон Г. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків: АДВАТМ, 2010. 240 с.
13. Дороніна М., Наумік Є., Соловійов О. Управління мотивацією. Харків : ХНЕУ, 2006. 240 с.
14. Філіппов В. Ю., Дарида А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. International scientific journal «Grail of Science». 2022 рік. Випуск № 16. С. 72-79.
15. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
16. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020 рік. Випуск 11.
17. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> (дата звернення: 12.03.2024).
18. Боришкевич І., Якубів В., Ромнюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Політичні науки та публічне управління. 2022 рік. Випуск 1 (61). С. 12-18.
19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 14.03.2024).
20. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020 рік. Випуск 4.

21. Оробченко В. І. Формування системи мотивації персоналу в організації: теоретичні аспекти. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». 2020. Випуск 90. С. 63-71.
22. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник, 2-ге видання. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.
23. Виноградська І. І. Суть та актуальність теорії мотивації Д. Мак-Клелланда. Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту : зб. матеріалів доп. учасн. міжнар. наук.-практ. кофн. Полтава, 2017. С. 73-75.
24. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. Аспекти публічного управління. 2013. Випуск 1. С. 78-83.
25. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity. New York: Alfred A. Knopf, 1971. 320 p.
26. Дарченко Н. Д., Михайлюта Є. І. Вплив теорій мотивації на сучасні підходи до управління персоналом. Соціальна відповідальність: сучасні виклики : зб. матеріалів доп. учасн. міжнар. наук.-практ. кофн. Краматорськ, 2016. С. 203-205.
27. Товариство з Обмеженою Відповідальністю «ТСМ ГРУП УКРАЇНА». YouControl : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5629486#express-universal-file> (дата звернення: 21.03.2024).
28. «Концепція Їжака». Як рости швидше за ринок. Etcetera : веб-сайт. URL: <https://etcetera.kiev.ua/uk/blog/konczepczyia-yizhaka-yak-rosty-shvydshe-za-rynok/> (дата звернення: 24.03.2024).
29. Топ-50 провідних юридичних фірм України 2024. Юридична практика : веб-сайт. URL: <https://top50.com.ua/journal/top-50-2024/>.
30. SWOT-аналіз із прикладами. eSputnik : веб-сайт. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 28.03.2024).

31. Топ-10 ключових навичок успішного юриста. Loyer : веб-сайт. URL: <https://loyer.com.ua/uk/top-10-klyuchovih-navichok-uspishnogo-yurista/> (дата звернення: 01.04.2024).
32. Медіація: модний тренд чи нагальна потреба? Національна асоціація адвокатів України : веб-сайт. URL: <https://unba.org.ua/publications/8689-mediaciya-modnij-trend-chi-nagal-na-potreba.html> (дата звернення: 01.04.2024).
33. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text> (дата звернення: 03.04.2024).
34. Медіація в Україні: на порозі нового етапу розвитку. LB.UA : веб-сайт. URL: https://lb.ua/blog/pravo_justice/573234_mediatsiya_ukraini_porozi_novogo.html (дата звернення: 03.04.2024).
35. Техніки ефективних продаж: як тренінги допомагають менеджерам покращити результати. РІО Закарпатська Народна Газета : веб-сайт. URL: <https://rionews.com.ua/mixed/all/now/n248281623> (дата звернення: 05.04.2024).
36. Мотивація персоналу в ІТ сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior. ІТExpert : веб-сайт. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-pospravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/> (дата звернення: 07.04.2024).
37. Рудь Н. Використання матриці ризику в управлінні інноваційним проектом. Економічний форум. 2022. Випуск 3. С. 79-88.
38. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Випуск 69. С. 80-89.
39. Abraham H. Maslow, Motivation and Personality. New York, NY: Harper & Row Publishers. 1954. 399 p.
40. Піраміда Маслоу – що це таке простими словами, коротко. Termin.in.ua : веб-сайт. URL: <https://termin.in.ua/piramida-maslou/> (дата звернення: 08.04.2024).

41. Евакуюватися чи залишитися? Як люди приймають рішення під час війни — Володимир Вахітов. Суспільне Суми : веб-сайт. URL: <https://suspilne.media/sumy/294426-evakuuvatisa-ci-zalisitisa-ak-ludi-prijmaut-risenna-pid-cas-vijni-volodimir-vahitov/> (дата звернення: 10.04.2024).
42. Дистанційна робота під час воєнного стану. Служба охорони праці : веб-сайт. URL: <https://pro-op.com.ua/article/1591-distantsyna-robota-pd-chas-vonnogo-stanu> (дата звернення: 12.04.2024).
43. Корпоративні заходи як інструмент мотивації. Четвертий вимір Вибір сильних. URL: <https://4izmerenie.com/publications/korporativnye-meropriyatiya-kak-instrument-motivaczii/> (дата звернення: 12.04.2024).
44. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
45. Покотильська Л. О. Місце swot-аналізу в системі управління підприємством : зб. тез XVII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці». Ірпінь, 2021. С. 238-241
46. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Випуск 2 (1). С. 75-83.
47. В. Гарніш. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. Київ : «Наш формат», 2018. 328 с.
48. Як позбутися страху давати фідбек. Work.ua : веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2234/> (дата звернення: 14.04.2024).
49. Нечаюк Л. І., Телеш О. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
50. Стратегія компанії – що повинна містити? Content Writer : веб-сайт. URL: <https://contentwriter.com.ua/stratehiia-kompanii/> (дата звернення: 17.04.2024).

51. CRM для HR: можливості та функції. CRM LAB : веб-сайт. URL: <https://nethunt.ua/blog/crm-dlia-hr-mozhливosti-ta-funktsiyi/> (дата звернення: 18.04.2024).
52. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling The Development Of The Economic Systems. 2022. Випуск 3. С. 39-48.
53. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ. 2018. Випуск 2 (84). С. 85-89.
54. Як підвищити мотивацію працівників шляхом покращення умов праці. Clever Control : веб-сайт. URL: <https://clevercontrol.com/uk/how-to-boost-employee/> (дата звернення: 20.04.2024).
55. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист. Collaborator : веб-сайт. URL: https://collaborator.biz/blog/motivation-check-list/#3_%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%BD%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B7%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%BE%D0%BA_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D1%96_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82 (дата звернення: 23.04.2024).
56. ТОП-методи Нематеріальної Мотивації Колективу. Performia Україна : веб-сайт. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (дата звернення: 23.04.2024).
57. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. Школа Бізнесу Нова Пошта : веб-сайт. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu#1807>.

58. Корпоративна терапія. Mentoly : веб-сайт.
URL: <https://mentoly.com.ua/business> (дата звернення: 26.04.2024).
59. Автомобілі для перемоги. Як група компаній VIDІ зустріла велику війну і зробила допомогу фронту системним процесом. Forbes Ukraine : веб-сайт.
URL: <https://forbes.ua/brandvoice/avtomobili-dlya-peremogi-yak-grupa-kompaniy-vidi-zustrila-veliku-viynu-i-zrobila-dopomogu-frontu-sistemnim-protsesom-18022024-19078> (дата звернення: 26.04.2024).
60. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній Хаб міста Києва : веб-сайт. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 26.04.2024).

УДК 330.1

*Ігнат'єва І.А.**доктор економічних наук,**професор кафедри маркетингу та управління бізнесом**Лебідь Д.А.**здобувач вищої освіти,**Національний університет «Києво-Могилянська академія»***ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

На сьогоднішній день питання мотивації персоналу є однією з важливих складових успішної діяльності підприємства. Мотивовані та задоволені працівники матимуть відданий підхід до організаційної мети [1, с. 166]. Таке визначення заслуговує на увагу, адже нормальний внутрішній стан співробітників підприємства впливає на їх більш високу продуктивність, якісніше надання послуг або вироблення продукції, поліпшення інновацій та творчості, що загалом призводить до підвищення задоволеності клієнтів підприємства.

Тим не менше, під час діяльності підприємства виникають кризові ситуації, що безпосередньо впливають на працівників. Виходячи з того, що мотивація персоналу - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [2, с 90], можна стверджувати, що саме кризи, як внутрішні, так і зовнішні безпосередньо впливають на мотивацію співробітників.

Однією з надпотужних зовнішніх криз є війна та бойові дії в країні. Безумовно, відповідна ситуація має сильний вплив не тільки на мотивацію співробітників, але й на психологічний стан людини. Відтак, дослідження вчених з Лондонського університету королеви Марії полягало у вивченні впливу війни психічного здоров'я осіб, які перебували в зоні конфлікту в колишній Югославії. Навіть після восьми років від закінчення війни, люди відчували параноїдальні думки та тривожність [3]. Виходячи з цього, можна стверджувати, що у випадку, коли наведена зовнішня криза має настільки довготривалий вплив на стан людини після її закінчення, то в моменті самої кризової ситуації такий стан взагалі є критичним.

Це призводить до необхідності розроблення заходів для подолання проблем мотивації персоналу в умовах воєнного стану. На нашу думку, при розгляді цього питання необхідно відштовхуватись

від класифікації мотивації на пряму (матеріальна, нематеріальна) та непряму (кар'єрні можливості, освітні перспективи, можливість розвитку тощо) [4]. Таким чином, з урахуванням особливостей такої зовнішньої кризи, як війна, одними з найприйнятніших шляхів розв'язання проблем мотивації персоналу є наступні:

1. Пряма мотивація:

1.1. Матеріальна:

1.1.1. Підвищення заробітної плати та надання додаткових бонусів. Умови воєнного стану можуть суттєво зменшити доходи працівників. Вказаний вище інструмент мотивації персоналу може стимулювати його до більш ефективної роботи та, що найбільш важливо, утримати підприємство від витоку кваліфікованих кадрів.

1.1.2. Допомога компанії в організації дистанційної роботи та надання співробітникам необхідного устаткуванням.

1.2. Нематеріальна:

1.2.1. Забезпечення безпеки працівників. В умовах війни працівники будуть відчувати загрозу своєму життю та здоров'ю. Важливим є забезпечення їхньої безпеки, надання необхідні засобів захисту, організування навчання та інструктажів з питань безпеки.

1.2.2. Визнання досягнень працівників. Безумовно, персонал може відчувати високий рівень стресу та напруги у розглядуваних умовах. Визнання досягнень та підтримка можуть стимулювати їх до подальших успіхів.

2. Непряма мотивація:

2.1. Розробка, впровадження та повідомлення персоналу про наявність плану антикризового управління. На нашу думку, цей інструмент є нагально необхідним задля розуміння співробітниками того факту, що підприємство продовжує свою діяльність в довготривалій перспективі.

2.2. Залученість підприємства до благодійних проєктів у різних сферах. Ми вважаємо, що такі дії мають вплив на працівників та їхнє відчуття причетності не тільки до безпосередньої діяльності компанії, а й до соціальних кейсів.

Виходячи з наведеного вище, ми вважаємо, що проблема мотивації працівників в умовах воєнного стану є складним викликом для менеджменту підприємства. Ми впевнені, що наведена проблема має бути вирішена, і наведені вище варіанти розв'язання проблеми можуть допомогти підприємству або знизити, або взагалі нівелювати негативні результати, про які йшлося вище.

Список використаних джерел:

1. Гумашян, Е.; Борц, В. І. Управління персоналом: методи нематеріальної мотивації персоналом - *The III International Scientific and Practical Conference «Theories, methods and practices of the latest technologies» [електронний ресурс] // Електронні дані. – 2022. – 07 листопада - <http://surl.li/gxzmj>*
2. Гезевич А. А. Людський капітал та його головна складова – сфера «економіки знань», як основний джерело соціально-економічного зростання. // *Журнал «Економічні стратегії». 2017. №3. - С. 89–92.*
3. *Psychological symptoms as long-term consequences of war experiences [Electronic resource] / Stefan Priebe 1, Jelena Jankovic Gavrilovic, Stephen Bremner, Dean Ajdukovic, Tanja Franciskovic, Gian Maria Galeazzi, Abdulah Kucukalic, Dusica Lecic-Tosevski, Nexhmedin Morina, Mihajlo Popovski, Matthias Schützwohl, Marija Bogic // National Library of Medicine. – Electronic data. – 07 August 2017 - Mode of access: Internet. – doi: <http://surl.li/gxzmj>*
4. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності [електронний ресурс] // *Освітній хаб м. Києва. - Електронні дані. - 2019. - <http://surl.li/gxzmj>*

УДК 331.2**Леонтенко О.М.**

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ПОНЯТТЯ ТА
МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Якщо у недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі фактори, як сфера діяльності, технічне та технологічне забезпечення, то сьогодні на перше місце беззаперечно виходить людський капітал. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних компетенцій співробітників стають необхідною передумовою та провідною складовою успішності бізнесу. З метою залучення високопрофесійних фахівців, успішні компанії використовують не тільки традиційні способи матеріальної мотивації (рівень заробітної плати, доплати, надбавки, бонуси), а пропонують широкий спектр соціальних пільг та гарантій власним співробітникам. [2]

**МЕНЕДЖМЕНТ
ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**MANAGEMENT
EDUCATIONAL MANAGEMENT**



EMPIRIO
SCIENTIFIC JOURNAL
EMPIRIO 1, № 1 (2024)

УДК 331.101.3

Аліна Сербенівська

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0000-0002-4327-9457>

Денис Лебідь

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0009-0009-1349-287X>

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВОЄННОГО СТАНУ

Під час воєнного стану в Україні доволі важливими для українського бізнес-середовища є проблеми мотивації персоналу на підприємствах з огляду на особливості ситуації. У багатьох країнах світу, де наявні такі кризові ситуації, як збройні конфлікти, воєнний стан так чи інакше впливає на функціонування підприємств, установ та організацій, зокрема на мотивацію їхнього персоналу. Метою цієї статті є дослідження впливу воєнного стану, що є результатом збройного конфлікту, на мотивацію співробітників компаній, а також пошук шляхів вирішення проблемних питань, пов'язаних із мотивацією, що постають у бізнесі сьогодні. У статті розкрито поняття внутрішнього і зовнішнього регресу мотивації, спричиненого наслідками війни в Україні. Розглянуто чинники, які його формують. Досліджено психологічні розлади, спричинені наслідками воєнних дій на території України, а також їхній вплив на співробітників компаній; зовнішні чинники, зумовлені наслідками збройного конфлікту, що призводять до зовнішнього регресу мотивації персоналу. У результаті аналізу та зіставлення зовнішніх і внутрішніх чинників регресу мотивації, а також їх розгляду відповідно до піраміди потреб А. Маслоу визначено оптимальні шляхи зменшення регресу мотивації, щоб підтримувати високий рівень продуктивності та вмотивованості співробітників компаній. Це допоможе вирішити важливі актуальні проблемні питання мотивації персоналу під час воєнного стану. Результати дослідження можуть стати важливим допоміжним інструментом для українського бізнесу у складних умовах збройного конфлікту, сприятимуть розумінню та розв'язанню проблем із мотивацією персоналу.

Ключові слова: мотивація, цінності, криза, персонал, збройна агресія, регрес.

© Аліна Сербенівська, Денис Лебідь, 2024

© Національний університет «Києво-Могилянська академія» (засновник і видавець), 2024

Розвиток сучасної управлінської науки фіксує різні погляди на те, що є ключовим чинником успіху компанії сьогодні. Одні вчені вважають, що успіх залежить від інновацій, інші – від лідерського потенціалу¹, треті – від ефективності стратегічних рішень. Але головною в цих пошуках є людина, яка є і суб'єктом, і об'єктом діяльності. На менеджмент і кадровий склад компанії можна дивитися як на носія культури і знань організації, як на групу осіб, яка пов'язана певними відносинами і має певні компетенції. Окрім того, слід пам'ятати, що і суб'єкт, і об'єкт управління можна і потрібно розглядати як один із головних ресурсів компанії. У нинішній непростій економічній ситуації воєнного стану управлінню цим ресурсом варто приділяти більше уваги. Однією з головних і найпроблемніших менеджерських функцій в управлінні персоналом є мотивація. Попри здобутки вчених гуманістичної теорії мотивації та їхніх послідовників у ХХ столітті, глобальні трансформаційні кризи доводять, що проблема мотивації залишається актуальною.

Сьогодні нагальним є питання мотивації персоналу в умовах кризових ситуацій, що виникають у світі. Таким є правовий режим воєнного стану як результат збройного конфлікту. Однією з країн, яка перебуває у відповідних умовах, є Україна.

Варто зазначити, що така криза є доволі серйозною порівняно з іншими (економічними, політичними, екологічними, фінансовими тощо)². Це пов'язано насамперед із тим, що воєнна криза зазвичай може охоплювати всі інші види криз, адже має безпосередній вплив на всі сфери діяльності держави. На нашу думку, через це така кризова ситуація є всеохопною та однією з найнебезпечніших.

Метою цієї статті є узагальнення тенденцій розвитку мотивації персоналу, виокремлення ключових проблем і розкриття основних напрямів їх вирішення в умовах глобальних криз, у яких функціонують підприємства України.

Питання мотивації персоналу мають історичний характер. Розвиток теорії мотивації можна простежити від античної філософії Платона та Аристотеля до результатів дослідження школи людських відносин ХХ століття^{3, 4, 5}. Найвідомішими та найпопулярнішими нині є ідеї таких закордонних учених, як: Ф. Тейлор, Л. і Ф. Гілбрети, Г. Гант, М.-П. Фоллетт, Е. Мейо і Ф. Ротлісбергер, К. Арджиріс, Д. Мак-Грегор, В. Оучі, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Дж. Р. Хекман і Г. Р. Олдхем, Д. Мак-Клелланд, Д. Аткінсон, Л. Фестінгер, Дж. С. Адамс, В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер, Х. Хекхаузен. Найбільшого поширення та практичної реалізації набули теорії, розроблені представниками гуманістичного підходу в психології. У нашому дослідженні знайшли відображення саме ці теорії, адже в умовах воєнного стану часто постає питання не статусу, а задоволення базових потреб. Саме А. Маслоу вдалось об'єднати в єдиній моделі підходи основних шкіл психології: біхевіоризму, психоаналізу, гуманістичної та трансперсональної психології⁶. Так А. Маслоу вказав на те, що жоден із підходів не можна вважати кращим чи більш цінним за інші, кожен із них по-своєму корисний⁷. Утім, теорія А. Маслоу має особливості, однією з яких є чітка ієрархія потреб. Кожна наступна потреба задовольняється після того, як буде задоволено попередню базову потребу. Ґрунтуючись на теорії А. Маслоу, вчений-гуманіст К. Альдерфер⁸ розробив свою теорію мотивації – ERG-теорію. На відміну від теорії А. Маслоу, ERG-теорія стверджує, що одночасно може бути декілька потреб, які розбито на три класи: Existence

¹ Iryna Ignatieva and Alina Serbenivska, "Features of staff motivation in EU countries," *Modern Science – Moderni věda* 2 (2019): 21–9, <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/838f2080-554f-45f4-b27a-eeac023469e3/content>.

² Володимир Момот, Олена Литвиненко, Ганна Митрофанова, «Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період», *Академічний огляд* 2 (2022): 171–86, <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-13>.

³ Вікторія Лугова, Андрій Чуркін, «Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації», *Бізнес Інформ* 1 (2022): 390–97, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>.

⁴ Олена Шаманська, «Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві», *Ефективна економіка* 10 (2019), <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70>.

⁵ Анастасія Галасюк, «"Через війну психічні розлади мають 90% населення країни" – інтерв'ю з професором Центру психічного здоров'я», інтерв'ю з Миколою Овчаренком, *Суспільне Новини*, 20 квітня 2023, <https://suspijne.media/443628-cerez-vijnu-psihicni-roztladi-maut-90-naselenna-kraini-intervu-z-profesorom-centru-psihicnogo-zdorova/>

⁶ Лариса Лещенко, «Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва», *Ефективна економіка* 4 (2016), <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.

⁷ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954), 399.

⁸ Clayton P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," *Organizational Behavior and Human Performance* 4, no. 2 (1969): 142–75, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).

(потреби існування), *Relatedness* (потреби в соціальних зв'язках), *Growth* (потреби зростання). Причому, у разі незадоволення потреби більш високого рівня, зростає бажання задовольнити потреби більш низького рівня. Відбувається компенсація. Останнім часом значного поширення набула теорія підкріплення, розроблена американським психологом Б. Ф. Скіннером⁹. Згідно з цією теорією, внутрішні потреби людей можна ігнорувати, люди навчаються адаптувати свою поведінку до навколишнього середовища, а отже, не потрібно шукати пізнавальних пояснень.

Дослідження проблематики мотивації персоналу під час воєнного стану дає змогу зробити висновок, що воєнний стан має серйозний вплив на населення країни. Війна впливає на всі аспекти діяльності держави, а отже і на її населення. Ба більше, така криза впливає й на кожного окремого індивіда. За даними директора Центру психічного здоров'я Луганської міськради Миколи Овчаренка, дев'ять із десяти українців мають психічні розлади, спричинені постійним стресом – війною¹⁰.

Враховуючи те, що від початку повномасштабного російського вторгнення в Україну минуло вже майже два роки, все населення тією чи іншою мірою зазнало негативних наслідків бойових дій на території держави.

На нашу думку, варто звернутися до наукових досліджень, які прямо пояснюють вплив психічних розладів на загальний стан людини. Проспективне дослідження посттравматичного стресового розладу та депресії після травми, проведене першим відділенням психіатрії університетської лікарні Хадасса (Срусалим, Ізраїль), встановило, що під час війни реакція психіки людини може набувати різних форм – від тимчасового й помірною стресу до серйозних психічних травм, що мають негативний вплив на здоров'я. Серед наслідків можна виділити депресію, зловживання психотропними речовинами та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР)¹¹.

Відповідні психічні розлади є комплексними та мають негативний вплив на загальний стан людини. З огляду на це твердження, вказані вище психічні стани безпосередньо впливають на мотивацію людини в її роботі в окремій компанії. У цій статті психічні розлади як наслідок негативного впливу на особу розглянуто як внутрішні чинники регресу мотивації, адже тяжіють до внутрішнього стану людини.

Водночас не можна не брати до уваги й зовнішні чинники, що впливають на людину як працівника. Їх дуже багато, їхня кількість обмежена виключно тією ситуацією, яка склалась у країні в момент збройного конфлікту.

На нашу думку, такі чинники різняться, зокрема, залежно від інтенсивності воєнних дій. Тобто зовнішні впливи на людину, котра проживає в прифронтових населених пунктах, буде набагато більше, аніж на людину, яка живе далі від зони безпосередніх бойових дій.

До того ж зовнішні впливи варіюють залежно від підприємства, на якому працює людина. Логічно, що працівники компаній, залучених до підтримання сектору безпеки і оборони України, можуть зазнавати більших загроз, аніж працівники інших підприємств, установ або організацій.

Варто брати до уваги й захищеність населених пунктів від наслідків збройного конфлікту: забезпечення працівників комунальними послугами, захищеність об'єктів критичної інфраструктури, захищеність території військовими засобами тощо.

Важливим чинником також є й економічний стан держави у відповідних умовах. На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу доходів¹². Якщо такий чинник має вплив на мотивацію персоналу загалом, то важко переоцінити його вплив під час загальної рецесії економіки в умовах згаданої вище кризи.

Отже, загальна класифікація зовнішніх чинників впливу на мотивацію співробітників в умовах збройного конфлікту може бути дуже різноманітною. На нашу думку, такі чинники в межах проведеного нами дослідження потрібно окреслити як зовнішній складник регресу мотивації.

⁹ Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера, <https://ua.sainte-anastacie.org/articles/psicologa/la-teora-delreforzamiento-de-b-f-skinner.html>.

¹⁰ Галасюк, «Через війну психічні розлади мають 90% населення країни» – інтерв'ю з професором Центру психічного здоров'я».

¹¹ Arieh Y. Shalev et al., "Prospective study of posttraumatic stress disorder and depression following trauma," *Am J Psychiatry* 155, no. 5 (1998): 630–7, <https://doi.org/10.1176/ajp.155.5.630>.

¹² Лещенко, «Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва».

Також потрібно зазначити, що внутрішній складник регресу мотивації співробітників є продовженням зовнішнього. Безумовно, це питання є комплексним. Проте не можна стверджувати, що внутрішній складник регресу цілком і повністю залежить від зовнішнього. У разі закінчення збройного конфлікту зовнішні чинники зникнуть і не становитимуть загрози, тоді як внутрішній складник регресу залишатиметься роками. Згідно з результатами дослідження вчених із Лондонського університету королеви Марії, що ставило перед собою завдання з'ясувати, як війна впливає на психічне здоров'я осіб, які перебували в зоні конфлікту в колишній Югославії, через вісім років після закінчення війни люди мали параноїдальні думки й тривожність¹³.

На це потрібно звертати увагу бізнесу, адже зовнішні чинники регресу мотивації фактично формують внутрішні. І, безперечно, навіть після закінчення війни внутрішній складник регресу мотивації залишиться.

З огляду на наведене вище логічно постає питання щодо інструментів мотивування персоналу із врахуванням згаданих чинників регресу мотивації людини.

На нашу думку, у питанні підвищення вмотивованості співробітників в умовах війни спершу варто відштовхуватись не від мотивів і стимулів людини, а від згаданих чинників регресу мотивації. До того ж логічно поєднати їх із пірамідою потреб А. Маслоу¹⁴.

Узагальнюючи зовнішній складник, вважаємо оптимальним рішенням таке:

1. Забезпечення доступу співробітників до фізіологічних потреб, які є стандартними на робочому місці. В умовах атак на об'єкти критичної інфраструктури з боку російської федерації збереження за персоналом такого доступу може бути проблематичним і потребувати додаткових витрат з боку роботодавця. На нашу думку, оптимальним рішенням буде переведення персоналу на дистанційний формат роботи (фактично, це шлях «від», тобто працівники самостійно забезпечуватимуть необхідні фізіологічні потреби без втручання роботодавця або ж воно буде мінімальним). Або ж оренда коворкінгів, у яких є можливість забезпечення основних потреб в умовах можливих відключень електроенергії, інтернету, води, опалення (можна означити це як шлях «до»), тобто роботодавець за власний кошт задовольняє більшість необхідних фізіологічних потреб).

2. Забезпечення фізичної безпеки співробітників у компанії. Це може передбачати наявність обладнаних бомбосховищ в офісі або ж розташування їх у безпосередній близькості до офісу. У такому разі роботодавець самостійно здійснює обладнання бомбосховищ, що потребує додаткового фінансування. Задля зменшення витрат оптимальним рішенням може бути так само оренда коворкінгу, де весь тягар належного обладнання бомбосховищ бере на себе адміністрація коворкінгу. У будь-якому разі, працівник має бути впевнений у тому, що його життя в безпеці, щоб зменшити вплив зовнішніх чинників регресу мотивації.

3. Варто наголосити ще раз на чиннику територіального розміщення компанії. Якщо це прифронтовий населений пункт або ж розташований у безпосередній близькості до зони ведення бойових дій, за можливості потрібна або ж релокація компанії до більш безпечних регіонів, або ж організація дистанційного режиму роботи.

4. Затвердження планів та алгоритмів дій працівників у разі погіршення гуманітарної ситуації в населеному пункті. Цей захід, фактично, є продовженням організації роботи підприємства в умовах ударів ворога по критичній інфраструктурі. Вважаємо, що, за наявності відповідних антикризових планів, персонал буде забезпечений від паніки. До того ж ці алгоритми дій сприятимуть формуванню в працівників відчуття безпеки й захищеності.

В умовах збройного конфлікту, що триває, вказані шляхи задоволення фізіологічних і безпекових потреб персоналу можуть нівелювати зовнішній складник регресу мотивації.

Стосовно внутрішніх чинників передовсім потрібно зазначити, що зменшити вплив психічних розладів працівників на їхню мотивацію набагато складніше, потрібні додаткові витрати з боку

¹³ Stefan Priebe et al., "Psychological symptoms as long-term consequences of war experiences," *Psychopathology* 46, no. 1 (2013): 45–54, <https://doi.org/10.1159/000338640>.

¹⁴ П. Горностаї, «Маслоу (Maslow) Абрахам Гарольд», у *Політична енциклопедія* (Київ: Парламентське вид-во, 2011), 430.

роботодавця. До того ж внутрішній складник регресу мотивації співвідноситься з такими трьома рівнями потреб за пірамідою потреб А. Маслоу: належність, повага та самовираження.

Отже, на нашу думку, доцільно забезпечити такі умови:

1. Надання працівникам можливості брати оплачувані вихідні. Під час воєнного стану немає додаткових вихідних у разі збігу вихідного і святкового дня. Це зрозуміло, зважаючи на обставини, але не завжди «працювати більше» означає «працювати якісніше». Якщо умови роботи підприємства дозволяють скоригувати графіки так, щоб працівники мали додатковий вихідний чи скорочений робочий день, варто це зробити¹⁵.

2. Регулярне проведення заходів командотворення, згуртування та корпоративних зустрічей персоналу. Значення таких заходів важко переоцінити. Вони впливають на:

2.1. Збільшення взаєморозуміння та спілкування. Такі заходи дають співробітникам змогу якнайкраще пізнати одне одного поза робочими завданнями. Це сприяє поліпшенню комунікації та взаєморозуміння в колективі.

2.2. Підвищення тимчасового спільництва. Корпоративні заходи допомагають згуртувати команду та підвищують відчуття належності до організації. Це може спонукати працівників бути більш відданими своїй роботі та компанії загалом.

2.3. Створення позитивної атмосфери. Заходи командотворення та корпоративні зустрічі допомагають створити позитивну й дружню атмосферу в колективі. Це може підвищити загальний настрій персоналу та знизити рівень стресу на робочому місці.

2.4. Підтримання робочих стосунків. Регулярні зустрічі сприяють підтриманню позитивних робочих стосунків і можуть поліпшити співпрацю між різними відділами й командами.

3. Найм психолога або забезпечення доступу до нього співробітників. Цілком можливо, що це один із найдорожчих варіантів вирішення психологічних проблем персоналу, проте його важливість важко переоцінити. Доступ працівників до психолога:

3.1. Сприяє психологічній стабільності. В умовах воєнного конфлікту й стресу персонал може стикатися з різними емоційними та психологічними проблемами, включно зі стресом, тривожністю та депресією. Психологічна підтримка допомагає співробітникам ефективно впоратися з цими проблемами та зберегти своє психічне здоров'я.

3.2. Підвищує продуктивність і відданість. Коли працівники знають, що у них є доступ до психологічної підтримки, це може підвищити якість і швидкість роботи, оскільки вони відчують, що їхні потреби та їхнє благополуччя важливі для організації.

3.3. Зменшує втрати через відсутність на роботі. Психологічна підтримка допомагає зменшити відсутність на роботі, пов'язану з психічними проблемами та стресом. Працівники, які отримують підтримку, швидше відновлюються та повертаються до роботи.

3.4. Формує репутацію організації. Забезпечення доступу до психолога свідчить про турботу й відповідальність організації перед своїми співробітниками в умовах кризи. Це може позитивно вплинути на репутацію компанії серед персоналу та громадськості.

4. Впровадження системи надання зворотного зв'язку персоналу компанії. В умовах постійних стресів важливо забезпечити й передостанню потребу піраміди А. Маслоу – повагу. Компаніям доцільно встановити на рівні менеджменту середньої ланки та вище спеціальну систему надання зворотного зв'язку співробітникам, використовуючи такі моделі:

4.1. Модель SLC (*Success, Learn, Change*). Застосовуючи цю техніку, кожен працівник виділяє головні досягнення й успіхи в роботі.

4.2. Модель STAR (*Situation, Target, Action, Result*). За цієї техніки працівник описує ситуацію, своє завдання в цій ситуації, свої дії та формує кінцевий результат.

4.3. Модель CEDAR (*Context, Examples, Diagnosis, Actions, Review*). У разі використання цієї моделі персоналу роз'яснюють мету зворотного зв'язку, наводять приклади поведінки, на яку

¹⁵ Олександра Монетова-Федорова, «Як мотивувати працівника в умовах війни», *EBA (European Business Association)*, 28 березня 2023, <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>

потрібно звернути увагу. Наступним кроком є пошук причин такої поведінки з акцентом на діях, які можуть поліпшити ситуацію, встановлення контролю за їх виконанням.

Висновки та пропозиції. Варто зазначити, що український бізнес повинен не лише пристосуватись до нових викликів у відповідних умовах, а й врахувати вплив проаналізованих негативних чинників на мотивування співробітників.

Мотивація персоналу є важливим аспектом управління ресурсами в організації. Розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників регресу мотивації персоналу відіграє важливу роль у підборі інструментів мотивування працівників до досягнення найкращих результатів.

Перспективи подальших досліджень убачаємо в аналізі проблем мотивації в контексті адаптації до мирного життя персоналу, демобілізованого внаслідок поранень на фронті. Кількість таких працівників зростатиме, а система їхніх цінностей і мотивів може мати інший характер, ніж у тих, хто перебував у тилу.

Список використаної літератури

- Галасюк, Анастасія. «Через війну психічні розлади мають 90% населення країни» – інтерв'ю з професором Центру психічного здоров'я». Інтерв'ю з Миколою Овчаренком. *Суспільне Новини*. 20 квітня 2023. <https://susplne.media/443628-cerez-vijnu-psihicni-rozladi-maut-90-naselenna-kraiini-intervu-z-profesorom-centru-psihicnogo-zdorova/>
- Горностай, П. «Маслоу (Maslow) Абрахам Гарольд». У *Політична енциклопедія*, 430. Київ: Парламентське видавництво, 2011.
- Лещенко, Лариса. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка* 4 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.
- Лугова, Вікторія, Андрій Чуркін. «Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації». *Бізнес Інформ* 1 (2022): 390–97. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>.
- Момот, Володимир, Олена Литвиненко, Ганна Митрофанова. «Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період». *Академічний огляд* 2 (2022): 171–86. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-13>.
- Монетова-Федорова, Олександра. «Як мотивувати працівника в умовах війни». *EBA (European Business Association)*. 28 березня 2023. <https://eba.com.ua/yak-motyuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>
- Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера. *Психологія, філософія і роздуми про життя: Блог з філософії та психології*. <https://ua.sainte-anastasiie.org/articles/psicologa/la-teora-delreforzamiento-de-b-f-skinner.html>.
- Шаманська, Олена. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка* 10 (2019). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70>.
- Agarwal, A. S. "Motivation and executive compensation." *The IUP Journal of Corporate Governance* 9, no. 1 (2010): 27–46.
- Alderfer, Clayton P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." *Organizational Behavior and Human Performance* 4, no. 2 (1969): 142–75. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Ignatieva, Iryna, and Alina Serbenivska. "Features of staff motivation in EU countries." *Modern Science – Moderní věda* 2 (2019): 21–9. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/838f2080-554f-45f4-b27a-eeac023469e3/content>.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.
- Priebe, Stefan, Jelena Jankovic Gavrilovic, Stephen Bremner, Dean Ajdukovic, Tanja Franciskovic, Gian Maria Galeazzi, Abdulah Kucukalic et al. "Psychological symptoms as long-term consequences of war experiences." *Psychopathology* 46, no. 1 (2013): 45–54. <https://doi.org/10.1159/000338640>.
- Shalev, Arieh Y., Sara Freedman, Tuvia Peri, Dalia Brandes, Tali Sahar, Scott P. Orr, and Roger K. Pitman. "Prospective study of posttraumatic stress disorder and depression following trauma." *Am J Psychiatry* 155, no. 5 (1998): 630–7. <https://doi.org/10.1176/ajp.155.5.630>.

Bibliography

- Agarwal, A. S. "Motivation and executive compensation." *The IUP Journal of Corporate Governance* 9, no. 1 (2010): 27–46.
- Alderfer, Clayton P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs." *Organizational Behavior and Human Performance* 4, no. 2 (1969): 142–75. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Halasiuk, Anastasiia. "'90% of the country's population has mental disorders due to the war' – interview with a professor at the Mental Health Center." Interview by Mykola Ovcharenko. *Suspilne Novyny*. April 20, 2023. <https://suspilne.media/443628-cerez-vijnu-psihicni-roztladi-maut-90-naselenna-kraini-intervu-z-profesorom-centru-psihicnogo-zdorova/> [in Ukrainian].
- Hornostai, P. "Maslow Abraham Harold." In *Politychna entsyklopediia*, 430. Kyiv: Parliamentary Publishing House, 2011 [in Ukrainian].
- Ignatieva, Iryna, and Alina Serbenivska. "Features of staff motivation in EU countries." *Modern Science – Moderni věda* 2 (2019): 21–9. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/838f2080-554f-45f4-b27a-eeac023469e3/content>.
- Leshchenko, Larysa. "Motivation of labor as a factor of production profitability." *Efficient Economy* 4 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> [in Ukrainian].
- Luhova, Victoriia, and Andriy Churkin. "The Directions of diagnosing of management motivation in accordance with modern motivation theories." *Business Inform* 1 (2022): 390–97. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397> [in Ukrainian].
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.
- Momot, Volodymyr, Olena Lytvynenko, and Hanna Mytrofanova. "Changing priorities in staff motivation during the crisis and post-crisis period." *Academic Review* 2 (2022): 171–86. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-13> [in Ukrainian].
- Monietova-Fedorova, Oleksandra. "How to motivate your staff under war conditions." *EBA (European Business Association)*. March 28, 2023. <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> [in Ukrainian].
- Priebe, Stefan, Jelena Jankovic Gavrilovic, Stephen Bremner, Dean Ajdukovic, Tanja Franciskovic, Gian Maria Galeazzi, Abdulah Kucukalic et al. "Psychological symptoms as long-term consequences of war experiences." *Psychopathology* 46, no. 1 (2013): 45–54. <https://doi.org/10.1159/000338640>.
- Shalev, Arieh Y., Sara Freedman, Tuvia Peri, Dalia Brandes, Tali Sahar, Scott P. Orr, and Roger K. Pitman. "Prospective study of posttraumatic stress disorder and depression following trauma." *Am J Psychiatry* 155, no. 5 (1998): 630–7. <https://doi.org/10.1176/ajp.155.5.630>.
- Shamanska, Olena. "Motivational factors of enterprise effective personnel management." *Efficient Economy* 10 (2019). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70> [in Ukrainian].
- Skinner's Reinforcement Theory. <https://ua.sainte-anastasiie.org/articles/psicologa/la-teora-del-reforzamiento-de-b-f-skinner.html> [in Ukrainian].

Alina Serbenivska

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Denys Lebid

National University of Kyiv-Mohyla Academy

ACTUAL PROBLEMS OF STAFF MOTIVATION AT ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT THE PECULIARITIES OF MARTIAL LAW

Abstract

Actual problems of personnel motivation at enterprises, taking into account the peculiarities of the martial law, are a rather important topic of the Ukrainian business environment today. In many countries of the world, where such crisis situations as armed conflicts are ongoing, martial law in one way or another affects the functioning of enterprises, institutions and organizations, as well as the motivation of their personnel in particular. This article aims to investigate the impact of martial law, resulting from the armed conflict, on the motivation of company employees, as well as to find ways to solve the issues related to the motivation that arise in business today. Accordingly, the article will provide an explanation of such concepts as internal and external regression of motivation caused by the consequences of the war in Ukraine. In addition, it will be considered which aspects form such a regression. Thus, human psychological disorders caused by the consequences of military operations on the territory of Ukraine and their impact on company employees will be investigated. Along with this, the external factors created by the repercussions of the armed conflict, which lead to the external regression of personnel motivation, will be investigated as well. As a result of the analysis and comparison of both components and their further consideration in accordance with A. Maslow's Pyramid of Needs, the optimal ways to reduce the regression of motivation will be determined, which will allow maintaining a high level of productivity and motivation of company employees. Based on this, this article aims to solve important issues of personnel motivation in the conditions of martial law as a result of armed aggression. The results of the study can become an important supplement tool for Ukrainian businesses that operate in the difficult conditions of armed conflict, contributing to the understanding and solving of problems in the field of personnel motivation.

Keywords: motivation, martial law, crisis, personnel, armed aggression, regression.

Матеріал надійшов 12 грудня 2023 р.

Сербенівська Аліна Юріївна – кандидатка економічних наук, старша викладачка кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Serbenivska Alina – PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Marketing and Business Management, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-4327-9457

E-mail: a.serbenivska@ukma.edu.ua

Лебідь Денис Андрійович – здобувач ОНП «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг» Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Lebid Denys – graduate student at “Business development: management and consulting” program, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0009-1349-287X

E-mail: da.lebid@ukma.edu.ua

.....
Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):


Сербенівська, Аліна, та Денис Лебідь. «Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану». *Empirio* 1, № 1 (2024): 122–130.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Serbenivska, Alina, and Denys Lebid. “Actual Problems of Staff Motivation at Enterprises Taking into Account the Peculiarities of Martial Law.” *Empirio* 1, no. 1 (2024): 122–130 [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

 Анкета

Актуально на 24.04.2024

Повне найменування юридичної особи (актуально на 24.04.2024)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТСМ ГРУП УКРАЇНА"
Скорочена назва	ТОВ "ТСМ ГРУП УКРАЇНА"
Найменування іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY PARTNERSHIP TCM GROUP UKRAINE Скорочене найменування іноземною мовою TCM GROUP UKRAINE, LLP
Статус юридичної особи (актуально на 24.04.2024)	✔ не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	39252835
Дата реєстрації	12.06.2014 (9 років 10 місяців)
Уповноважені особи	КОПІЙ ТАРАС ОЛЕКСАНДРОВИЧ 3 — 01.01.2020, керівник
Головний бухгалтер або інша особа, уповноважена підписувати звітність	КОПІЙ ТАРАС ОЛЕКСАНДРОВИЧ 3 Станом на 22.02.2022, 09.02.2024
Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами	Зв'язків не знайдено
Розмір статутного капіталу	205 569,90 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності	Основний: 69.10 Діяльність у сфері права Всього за цим КВЕД: 41 865 > Інші: 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 74.30 Надання послуг перекладу Приховати всі коди
Серед моїх списків	+

Джерело: Дані YouControl

«Бронзова ліга» провідних юридичних фірм України 2024 року

МІСЦЕ У 2024 РОЦІ	НАЗВА ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ, КЕРІВНИК	РІК ЗАСНУВАННЯ	КІЛЬКІСТЬ КОРИСТІВ	ОСНОВНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ	КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ
51	TOTUM , ХАЛІНО ЮРІЙ БОГДАНОВИЧ, керуючий партнер	2011	НР	Нерухомість, земельне право, судова практика, корпоративне право та M&A	пров. Тараса Шевченка, 16, м. Київ, 01001; тел.: (044) 364 91 13; info@totum.ua, www.totum.ua
52	MK LEGAL SERVICE , КУРЧОНО МАКСИМ ВАСИЛЬОВИЧ, керуючий партнер	2011	НР	Судова практика, корпоративне право, інтелектуальна власність, інвестиції, податкове право, конкурентне право, земельне право та нерухомість, трудове право, сімейне право, військове право, супровід приватних клієнтів	вул. Сумська, 1, м. Київ, 03022; тел.: (093) 317 10 20; mk@mklegalservice.com, mklegalservice.com
53	СЕРГІЙ КОЗЬЯКОВ ТА ПАРТНЕРИ,* ПОДІПАЛОВ МИКОЛА ГРИГОРОВИЧ, партнер	1994	нд	Корпоративне право та M&A, конкурентне право, міжнародна торгівля та право СОТ, судова практика, міжнародний арбітраж, нерухомість, інтелектуальна власність	вул. Дмитрівська, 92-94, м. Київ, 01135; тел.: (044) 590 48 28; office@kievbarrister.com, www.kievbarrister.com
54	ПРИХОДКО ТА ПАРТНЕРИ , ПРИХОДКО АНДРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ, керуючий партнер	2017	38	Кримінальне право / WCC, супровід приватних клієнтів, корпоративне право, захист бізнесу, банківське та фінансове право, податкове право, трудове право, військове право, інтелектуальна власність, земельне право та нерухомість, банкрутство, виконання провадження	вул. Мечникова 2, 10-й нов. м. Київ, 01601; тел.: (093) 007 44 00; office@prikhodko.com.ua, prikhodko.com.ua
55	TGM GROUP UKRAINE , КОТІЙ ТАРАС ОЛЕКСАНДРОВИЧ, CEO	2014	20	Альтернативне вирішення спорів, фінансова реструктуризація, банкрутство, міжнародний арбітраж, виконання провадження	вул. Воздвиженська, 10-А, м. Київ, 04071; тел.: (044) 221 99 96; info@tgm.com.ua, tgm.com.ua
56	ULYSSES* МАРЧЕНКО ОЛЕГ ІВАНОВИЧ , партнер	2010	нд	Вирішення спорів, банківське та фінансове право, корпоративне право та M&A, комплаєнс	вул. Івана Франка, 4-Б, оф. 49, м. Київ, 01054; тел.: (044) 499 07 11; office@ulysses.law, ulysses.law
57	ФІНЕКС , МАРЧЕНКО ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА, керуюча партнерка	1997	НР	Судова практика, податкове право, кримінальне право / WCC, захист бізнесу, трудове право, корпоративне право, земельне право та нерухомість, міжнародна торгівля та право СОТ	вул. Барнацька, 11, оф. 8, м. Дніпро, 49044; тел.: (067) 639 70 74; fneks2@gmail.com, fneks.lawyer
58	РЕВЕЛІН ІНФОРМЕЙШН ГРУП , ЛІЩЕНКО АЛІНА МИХАЙЛІВНА, керуючий партнер	2019	НР	Кримінальне право / WCC, судова практика, корпоративне право, захист бізнесу, банківське та фінансове право, податкове право, конкурентне право, трудове право, інтелектуальна власність, земельне право та нерухомість, ДПТ і взаємодія з держорганами, банкрутство	пров. Бехтерівський, 14-Е, м. Київ, 04053; тел.: (067) 866 35 93; info@revealinformation.com.ua, revealinginformation.com.ua
59	ESQUIRES , ШЕЛЕБЕЙ ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ, керуючий партнер	2016	НР	Судова практика, кримінальне право / WCC, військове право, корпоративне право та M&A, захист бізнесу, банківське та фінансове право, супровід приватних клієнтів, захист честі, гідності, делової репутації, сімейне право, трудове право, податкове право, земельне право та нерухомість, фінансова реструктуризація, інфраструктура і логістика	вул. Золотоустівська, 14, оф. 2, м. Київ, 01135; тел.: (044) 357 70 07; info@esquires.ua, esquires.ua
60	OLSTEN PARTNERS , РОМАНЕНКО ОЛЕСЯ ДМИТРІВНА, керуючий партнер	2007	10	Супровід інвестиційних проєктів, земельне право та нерухомість, корпоративне право та M&A, судова практика, податкове право, інтелектуальна власність, трудове право, банкрутство	вул. Турчаківська, 38, оф. 102-1, м. Київ, 01054; тел.: (067) 384 57 54; olstentpartners@gmail.com, olsten.com.ua
61	БАЧИНСЬКИЙ ТА ПАРТНЕРИ , ДЗІКОВСЬКИЙ МАКСИМ РОМАНОВИЧ, керуючий партнер	2014	НР	Судова практика, кримінальне право / WCC, корпоративне право та M&A, супровід приватних клієнтів, міграційне право, захист бізнесу, військове право, трудове право, інтелектуальна власність	вул. Задорова 16, м. Львів, 79000; тел.: (096) 002 01 00; ua.legalaid@gmail.com, legalaid.ua
62	LITIGATION GROUP , ДЬОМІН ДЕНІС, СЕРГІЙОВИЧ, керуючий партнер	2014	НР	Судова практика, кримінальне право / WCC, захист бізнесу, військове право, дифузійні спори, митне право, корпоративне право, сімейне право, податкове право, інфраструктура і логістика, земельне право та нерухомість, комплаєнс, інтелектуальна власність, банківське та фінансове право, трудове право	вул. Назарівська, 23-А, оф. 4, м. Київ, 01032; тел.: (067) 804 07 77; info@lig.com.ua, lig.com.ua
63	EVRIKA , ШАВЕЛЬНИКОВ АНДРІЙ ВІКТОРОВИЧ, керуючий партнер	2021	НР	Кримінальне право / WCC, банкрутство, судова практика, захист бізнесу, супровід приватних клієнтів, сімейне право, податкове право, банківське та фінансове право, трудове право	вул. Генерала Алмазова, 8, оф. 112, м. Київ, 01011; тел.: (097) 954 40 85; office@evrikalaw.com.ua, evrikalaw.com.ua
64	PAVLENKO LEGAL GROUP* ПАВЛЕНКО ТРИТОНІЙ СЕРГІЙОВИЧ , керуючий партнер	2008	нд	Government Relations, судова практика, захист бізнесу, міжнародна торгівля, корпоративне право та M&A, антимонопольне право, банківське та фінансове право, сімейне право	вул. Золотоустівська, 23-А, м. Київ, 01135; тел.: (050) 444 55 70; pavlenko@plglaw.ua, plglaw.ua
65	A.D.HOC , ІВАНІШИН ОЛЕКСАНДР ОЛЕГОВИЧ, керуючий партнер	2015	НР	Судова практика, банкрутство, банківське та фінансове право, земельне право та нерухомість, захист бізнесу	вул. Січії Провоків, 54-А, м. Київ, 01033; тел.: (098) 665 93 48; ad.hoc.aat@gmail.com, adhoc-law.com.ua
66	SDM PARTNERS,* СИРОТА ДІМИТРО МИХАЙЛОВИЧ , керуючий партнер	2008	нд	Кримінальне право / WCC, конкурентне право, банківське та фінансове право, судова практика, інтелектуальна власність, корпоративне право та M&A, трудове право, податкове право	вул. Велика Васильківська, 72-А, 2-й під'їзд, 6-й нов. м. Київ, 03150; тел.: (044) 591 63 17; sdm-partners.com
67	ENGARDE* НАЗАРОВА ТРИНА ВОЛОДИМИРІВНА , керуючий партнер	2009	7	Міжнародний арбітраж, судова практика, податкове право, корпоративне право та M&A, банкрутство та реструктуризація	вул. О. Гончара, 45-В, м. Київ, 01054; тел.: (044) 498 73 80; office@engarde-attorneys.com, engarde-attorneys.com
68	JUSCUTUM,* АФІЯН АРТЕМ АРТУРОВИЧ , партнер, співзасновник	2008	нд	Технології та інвестиції, інтелектуальна власність, захист бізнесу, судова практика, корпоративне право, супровід приватних клієнтів, агробізнес	вул. Олеся Гончара, 35, м. Київ; тел.: (044) 359 08 96; partner@juscutum.com, juscutum.com
69	ЛІГАЛАКТ , ТЕСЛОК ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ, директор	2020	НР	Міграційне право, корпоративне право, інтелектуальна власність, супровід приватних клієнтів, судова практика, сімейне право, трудове право, комплаєнс	просп. Берестейський, 53, оф. 405, м. Київ, 03057; тел.: (067) 767 07 47; legalact@lfgm@gmail.com, www.legalact.com.ua
70	ЗHOBAHNIK І ПАРТНЕРИ , ЗHOBAHNIK ЛАРИСА МИКОЛАІВНА, керуючий партнер	2013	НР	Судова практика, кримінальне право / WCC, корпоративне право, податкове право, інфраструктура і логістика, земельне право та нерухомість, супровід приватних клієнтів	вул. Рильська, 19, м. Херсон, 73000; тел.: (050) 494 48 18; zhovannikpartners@gmail.com, zhovanniknp.com
71	СИНЕГОР , ПУШІНСЬКИЙ МИКОЛА ВАСИЛЬОВИЧ, директор	2018	НР	Податкове право, банківське та фінансове право, земельне право та нерухомість, інтелектуальна власність, супровід приватних клієнтів, захист бізнесу	вул. Санскаганського, 120, м. Київ, 01032; тел.: (098) 897 19 21; ivanovan.synegor@gmail.com, www.synegor.com
72	DEGA PARTNERS , ГІМНЕРІДЗЕ КОСТЯНТИН ЮРІЙОВИЧ, керуючий партнер	2019	НР	Інтелектуальна власність, судова практика, корпоративне право	вул. Євгена Новацького, 11, оф. 31, м. Київ, 03150; тел.: (044) 358 01 95; kg@dega.ua, dega.ua
73	ARTIUS* МАЦЕЛЮХ ВІТАЛІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ , керуючий партнер	2008	нд	Державні закупівлі, судова практика, захист бізнесу, корпоративне право, кримінальне право / WCC, M&A, податкове право, супровід приватних клієнтів, сімейне право	вул. Борисогрибська, 7-А, м. Київ; тел.: (066) 994 33 22; office@artius.ua, artius.ua
74	АС ЛІГАЛ , АНДРЕЄВ МАКСИМ ЮРІЙОВИЧ, керуючий партнер	2016	13	Нерухомість, земельне право, кримінальне право / WCC, судова практика, супровід приватних клієнтів, захист бізнесу, корпоративне право, інфраструктура і логістика, ризики капіталу	вул. Свєрідькофонтанська, 19-В, оф. 204, м. Одеса, 65039; тел.: (048) 771 02 77; mail@aslegal.com.ua, www.aslegal.com.ua
75	КУШНІР, КИЧМЕНК ТА ПАРТНЕРИ,* КУШНІР ЮРІЙ ЗЕНОВИЙОВИЧ , керуючий партнер	2003	нд	Судова практика, земельне право та нерухомість, корпоративне право, податкове право, інтелектуальна власність, міжнародна торгівля і право СОТ, M&A, комплаєнс, трудове право, інфраструктура та логістика, супровід приватних клієнтів, банківське та фінансове право	вул. Ярослава Вал, 29-В, оф. 5, м. Київ, 01054; тел.: (044) 253 59 39; secretary@kypartners.com, www.kypartners.com

ПРИМІТКА. ДО ТАБЕЛИ ВКЛЮЧЕНО ЮРИДИЧНІ ФІРМИ, ЯКІ ПІД ЧАС ДОСЛІДЖЕННЯ «50 ПРОВІДНИХ ЮРИДИЧНИХ ФІРМ УКРАЇНИ» ЗАБІЛИ МІСЦЯ ЗІ 51-ГО ДО 100-ОЮ. ЮРИДИЧНІ ФІРМИ РОЗМІЩЕНО ВІДПОВІДНО ДО УЗАГАЛЬНОВАНОГО РЕЙТИНГУ ЗА ПІЛКОМ ПОКАЗНИКАМИ ДОХОДУ ЗА 12 МІСЯЦІВ ІВНУАРЕМ 2022 РОКУ ТА ІВНУАРЕМ 2023 РОКУ, ПІЛЬШОГО КІЛЬКОСТІ ФІНАНСОВО ЄДИНОВІСНОГО КІЛЬКОСТІ СУПРОВІДАННЯ ВЕЛИКИХ ПРОЄКТІВ, РЕЙТИНГІВ ІНВЕСТИЦІЙ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТАКОЖ ВИКОРИСТОВУВАЛИСЯ ДАНІ КОМПЛЕКСНОЇ АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ВІДРИТКИ ДАНИХ ДЛЯ ПРОВІРКИ КОНТРАКТІВ В УКРАЇНІ ХОУСХОЛДІ, ТА СИСТЕМИ ДЛЯ ПОШУКУ КЛІЄНТІВ ПАРТНЕРІВ ТА ФІНАНСІВНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.

УМОВИ ПОЗНАЧЕННЯ: * — ІНФОРМАЦІЯ ВІЗЯТО З ВІДРИТКИ ДИРЕКТ. НР — ІНФОРМАЦІЯ НЕ РОЗГОЛОШЕНА КІД — НЕМАЄ ДАНИХ.

20 | www.top50.com.ua | 50 ПРОВІДНИХ ЮРИДИЧНИХ ФІРМ УКРАЇНИ |

Джерело: Юридична Практика