

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет «Києво-Могилянська академія»**  
**Факультет економічних наук**  
**Кафедра економічної теорії**

**Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ТЕОРІЇ І ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІРМИ»**

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,

Спеціальність: 051 «Економіка»

Осінська Ольга Віталіївна

Керівниця: Артёмова Т.І,

докторка економічних наук, доцентка

Рецензентка: Гук Л. П.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ .....	9
1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління організацією .	9
1.2. Теоретичні підходи до вивчення мотивації персоналу .....	12
1.2.1. Методологія дослідження теорій мотивації персоналу.....	12
1.2.2. Фредерік Тейлор – «батько наукового менеджменту» .....	15
1.2.3. Основні теорії мотиваційного менеджменту.....	16
1.3. Вплив системи мотивації на формування конкурентних переваг фірми .....	22
РОЗДІЛ 2 ПРИНЦИПИ, ФОРМИ І ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	26
2.1. Принципи мотивації персоналу .....	26
2.1.1. Загальні наукові принципи мотивації праці .....	26
2.1.2. Принципи наукового управління Фредеріка Тейлора .....	30
2.2. Форми мотивації персоналу .....	34
2.3. Технології мотивації персоналу .....	38
РОЗДІЛ 3 ДОСВІД УСПІШНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ФІРМИ ЧЕРЕЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ .....	46
3.1. Мотивація персоналу як джерело стійкої конкурентної переваги .....	46
3.2. Кейс-аналіз мотиваційних стратегій глобальних компаній-лідерів .....	50
3.3. Фактори успіху мотиваційних програм в умовах нестабільності .....	53
РОЗДІЛ 4 ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....	59
4.1. Трансформація мотиваційних пріоритетів у період повномасштабного військового вторгнення.....	59

4.2. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах воєнної економіки .....	66
4.3. Практичні рекомендації для України з урахуванням теорій та міжнародного досвіду .....	70
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	78
ДОДАТКИ .....	92

## ВСТУП

Поняття мотивації оточує працівників, роботодавців та цілі фірми щодня, і здається, що поширеність та зрозумілість цього слова роблять його легким для впровадження на практиці. Але чому тоді виникають ситуації, коли один і той самий працівник в одній компанії повністю викладається, а в іншій ледве виконує мінімум, або чому при великих фінансових бонусах найкращі працівники йдуть? Мотивація працівників наразі є основою конкурентоспроможності сучасної фірми, яка впливає на фінансову, операційну та ринкову діяльність, а людський капітал стає головним джерелом цінності. *Наразі лише 20% працівників у світі демонструють високий рівень діяльнісно-трудової залученості (солідаризації), а глобальні втрати продуктивності через низьку залученість сягають близько 10 трлн доларів на рік.* Тому компанії, які вміють приваблювати та утримувати кваліфікованих фахівців, отримують незаперечні переваги у майбутньому і зможуть покращити економічне середовище країни. Глобалізація та постійний тиск, що оточує людство, перебудовують і акценти потреб працівників, і методи їх задоволення, які мають застосовуватися фірмами. Повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну лише розширює й ускладнює мотиваційні техніки українських підприємств щодо забезпечення безпеки, фінансової захищеності та психологічного стану працівників. Більшість досліджень з мотивації персоналу написані для мирного, відносно передбачуваного середовища або в реаліях, що суттєво відрізняються від українських.

Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу досліджували такі іноземні вчені: Armstrong M., Robbins S. P., Judge T. A., Maslow A., Herzberg F., McGregor D., McClelland D., Vroom V., Deci E., Ryan R., Locke E., Adams J. S. Серед публікацій, що стосуються мотивації персоналу в умовах воєнного стану та нестабільності, слід виокремити праці: Черевань І., Коваленко Ю., Голець С., Ігнатюк В., Туніна Г., Ровенська В., Момот В. Ю. [3; 51; 62; 63; 93; 102]. Водночас питання адаптації мотиваційних концепцій до умов збройного конфлікту, а також реінтеграція ветеранів як новий напрям управління персоналом залишаються недостатньо систематизованими та описаними у науковій літературі. Крім того, сучасна економіка

України перебуває в умовах незворотної цифрової трансформації, яка змінює характер праці, підвищує рівень невизначеності та ускладнює управління персоналом. На цьому тлі повномасштабна війна посилює наявні дисбаланси та сприяє формуванню специфічної воєнної економіки як похідної від уже нестабільного середовища, таким чином, сукупність цих чинників зумовлює **актуальність обраної теми**.

**Об'єктом дослідження** є мотивація працівників компанії в суперечливих умовах господарювання, що відбивають тенденції суспільної інклюзії та конфліктності. **Предметом дослідження** є вплив мотивації персоналу на адаптивні спроможності розвитку компаній в нестабільному та кризовому середовищі інформаційно-мережевої та військової економіки.

**Метою** дослідження є на основі аналізу провідних теорій підприємницько-трудої мотивації, досвіду функціонування світових компаній-лідерів в нестабільному економічному середовищі та за умов невизначеності господарських перспектив сформулювати уявлення про ефективні форми, методи й технології мотивування персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

- визначити теоретичні підходи до розуміння змісту та механізмів мотивації персоналу;
- розкрити зв'язок між мотивацією персоналу та конкурентними перевагами організації;
- систематизувати принципи, форми і технології мотивації, включаючи цифрові інструменти;
- проаналізувати мотиваційні стратегії глобальних компаній-лідерів і виявити умови їхньої ефективності;
- дослідити фактори успіху мотиваційних програм в умовах нестабільності та розробити авторську фазову модель адаптації;
- проаналізувати трансформацію мотиваційних пріоритетів в Україні в умовах воєнного стану та сформулювати практичні рекомендації для роботодавців.

У ході дослідження використовувалися **методи** аналізу та синтезу, системний підхід, порівняльний аналіз, кейс-аналіз, методи класифікації та узагальнення.

**Інформаційною базою** для дослідження стали наукові монографії, науково-навчальні видання, статті українських і закордонних авторів у фахових виданнях, аналітичні звіти (від Gallup, Deloitte, HIGH5, GRC.UA), дані Державної служби зайнятості України, матеріали кейсів іноземних (Netflix, Toyota, Bridgewater Associates, Southwest Airlines, Salesforce, Microsoft Israel, JPMorgan Chase, Marriott International, AbbVie, Viatrix, ServiceNow, Checkout.com, Wix, Matrix, Minimus, Cymulate, Mobileye, Semperis, Prompt Security, Lightrun, Amdocs Israel, Sola Security, Cyolo) та вітчизняних компаній (Нова пошта, мережа маркетів АТБ, VARUS, ІТ-компанії Railsware, IdeaSof, АВ InBev Efes Україна (харч. промисловість), Kernel, Nestlé, Starlight Media, ДТЕК, Grammarly, Alliance Novobud, Аврора), ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у наступному:

*Доведено, що зміст мотивації персоналу як сукупності матеріальних і нематеріальних стимулів, які спонукають співробітників ефективно діяти і працювати задля досягнення цілей фірми, є багатовимірним явищем та вимагає для свого прояснення системного застосування інструментальних, змістовних та процесуальних управлінських теорій.*

На основі застосування ресурсного підходу (RBV) та критеріїв VRIO виявлено зв'язок між мотивацією персоналу і конкурентними перевагами організації та з'ясовано, що *мотиваційна система у сукупності цінної, рідкісної, важко відтворюваної, організаційно вбудованої складових, є найбільш ефективною формою соціально-економічного стимулювання і відповідає стану стійкої конкурентної переваги компанії.*

На основі кейс-аналізу п'яти світових компаній-лідерів (Netflix, Toyota, Bridgewater Associates, Southwest Airlines, Salesforce) визначено, що стійкі адаптивні мотиваційні системи є продовженням бізнес-моделі, а не окремою HR-функцією, та залежать від домінуючого типу підприємницької діяльності. А саме, автономія є ефективною у творчо-технологічних середовищах, причетність – у виробничих,

меритократія – в аналітичних, довіра – у сервісних, місія – в організаціях з молодим персоналом.

*Визначено, що важливим фактором успіху мотиваційних програм в умовах економічної нестабільності і соціальної конфліктності є інвестиції у підвищення ступеня діяльнісно-трудової залученості персоналу фірми. На основі «гіпотези посилення» та моделі JD-R встановлено, що інвестиції у ресурси соціальної підтримки (забезпечення засад психологічної безпеки і комунікації через поширення технологій соціального капіталу) сприяють солідаризації персоналу у період криз та економічної невизначеності. Порівняння кейсів різних типів криз виявило, що ієрархія мотиваторів змінюється залежно від характеру соціально-економічної нестабільності, і це унеможлиблює застосування універсальної антикризової моделі мотивації.*

Розкрито, що повномасштабне вторгнення РФ в Україну трансформувало попередню систему мотивації персоналу компаній внаслідок зміщень в ієрархії потреб і актуалізації гігієнічних факторів (стабільна зарплата, фізична безпека тощо) та формування *нових явищ на ринку праці*: інституційної де-мотивації та ветеранської реінтеграції які є недостатньо концептуально опанованими та практично врахованими в стратегіях управління персоналом.

З урахуванням досвіду Ізраїлю, Хорватії, М'янми *запропоновано класифікацію інструментів мотивації* (матеріальні, нематеріальні, організаційні, соціально-психологічні), які здатні сформувати мінімально необхідний поріг мотиваційної системи в період воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України у сукупності фінансової стабільності, фізичної безпеки, психологічного комфорту.

**Практична значущість отриманих результатів:** На основі узагальнення положень провідних теорій і кейс-аналізу практик трудової мотивації персоналу українських компаній (Нова пошта, мережа маркетів АТБ, VARUS, ІТ-компанії Railsware, IdeaSof, АВ InBev Efes Україна (харч. промисловість), Kernel, Nestlé, Starlight Media, ДТЕК, Grammarly, Alliance Novobud, Аврора) розроблено актуальну класифікацію інструментів мотивації персоналу у єдності матеріальних (фінансових), нематеріальних, організаційних, соціально-психологічних, специфічних складових.

Зазначена мотиваційна система враховує спектр стимулів, від забезпечення базових потреб до стимулів вищого порядку, ґрунтується на принципах фінансової стабільності, фізичної безпеки, психологічній врівноваженості, що у сукупності покликано створити кумулятивний ефект діяльнісно-трудової залученості (солідаризації) персоналу в напрямку підвищення конкурентоспроможності і сталого розвитку українських компаній в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

**Апробація результатів дослідження** відбулася в межах конференції «Актуальні питання розвитку і стабілізації економіки України в умовах війни з РФ», (м. Київ, 4 грудня 2025 р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (103 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок, на яких розміщено 9 рисунків, 14 таблиць і 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль у системі управління організацією

У сучасних умовах посиленої конкуренції підприємств концепція людського капіталу визнана стратегічним активом для досягнення конкурентних переваг фірми. Доведено, що сукупність знань, навичок та досвіду працівників безпосередньо впливає на рівень продуктивності та інноваційну спроможність організації [64, с.290]. У цьому контексті мотивація стає механізмом трансформації індивідуального потенціалу фахівців у реальні результати фірми, такі як зростання виробітку, зниження плинності кадрів, скорочення операційних витрат і формування стійких конкурентних переваг. Поняття мотивації має латинське походження і пов'язується зі словом «*movere*», що означає рух та спонукання до дії [69, с.228].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття мотивації. Роббінс та Дзадж розглядають мотивацію як «прагнення працівника активно працювати в інтересах компанії за умови, що досягнення цілей організації сприяє задоволенню його власних потреб» [62, с.202]. Армстронг визначає мотивацію як «сукупність факторів, що впливають на поведінку людей та спонукають їх діяти певним чином» [3, с. 251-252]. Інші дослідники тлумачать мотивацію як «бажання досягти мети або певного рівня продуктивності, що призводить до цілеспрямованої поведінки» [8, с. 197].

Попри відмінності у формулюваннях, усі підходи сходяться на тому, що *мотивація пов'язана з внутрішнім спонуканням до дії, залежністю поведінки від потреб людини та її орієнтації на досягнення цілей*. Отже, мотивацію персоналу доцільно розглядати як комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які спрямовують поведінку працівника на досягнення особистих та колективних цілей організаційно-економічного характеру.

*В економічній теорії мотивація персоналу пов'язана з концепцією людського капіталу, яка розглядає знання, навички та зусилля працівника як продуктивний*

*ресурс, який генерує додану вартість, саме тому інвестиції у мотиваційні системи є аналогом інвестицій у людський капітал, оскільки ці вкладення потребують витрат зараз, але в майбутньому дають вигоду через вищу продуктивність і меншу плинність кадрів.*

На психологічному рівні мотивація охоплює процеси ініціювання, спрямованості та послідовності дій, що орієнтовані на виконання конкретного завдання [69, с.228].

Виокремлюють три ключові аспекти мотивації:

1) вибір напрямку дій – відображає те, на досягнення яких цілей спрямована поведінка індивіда;

2) інтенсивність зусиль – ступінь енергії з якими людина прагне реалізувати поставлені завдання;

3) наполегливість – проявляється у тривалості підтримання зусиль, незважаючи на перешкоди [3, с. 252].

Взаємодія цих трьох аспектів визначає загальний рівень вмотивованості працівника та його реальний внесок у результати діяльності організації. В економічному вимірі рівень вмотивованості персоналу пов'язують з продуктивністю праці та доданою вартістю, яку створює фірма [63, с.290].

Як зазначалося, Роббінс та Джадж вказували, що мотивація тісно пов'язана з потребою, що є внутрішнім станом, який спонукає людину діяти. Якщо потреба не задоволена, вона підштовхує індивіда шукати способи досягнення мети, лиш потім внутрішня напруга зменшується [69, с.228]. Логіку цього процесу унаочнено на рис. 1.1, де відображено послідовність від виникнення незадоволеної потреби до її задоволення та зворотного зв'язку. На робочому місці цей механізм доповнюється економічними стимулами, наприклад, заробітною платою, бонусами, участю в прибутку компанії або кар'єрними можливостями, які можуть посилювати або послаблювати внутрішню мотивацію працівника.

Як видно з рисунка 1.1, процес мотивації є циклічним: результат дії або підкріплює поведінку, або спонукає індивіда до пошуку нової стратегії досягнення мети.

У процесі мотивації людина обирає конкретну модель поведінки для її реалізації, так у разі успіху така поведінка закріплюється та має тенденцію повторюватися в подібних ситуаціях; тоді як невдача знижує ймовірність її повторення, що пояснюється *механізмом підкріплення*. Водночас у науковій літературі зазначається, що дана модель не повною мірою враховує роль очікувань індивіда у формуванні мотивації. Оскільки людина діє не лише на основі минулого досвіду, а й з урахуванням очікуваних результатів і того, наскільки вони для неї важливі [3, с. 253]. Варто зауважити, що потреби є індивідуальними, тому однакові мотиваційні заходи можуть по-різному впливати на різних людей, у зв'язку з цим організації мають враховувати відмінності в мотиваційних чинниках персоналу для підвищення ефективності досягнення цілей фірми.



**Рисунок 1.1** Логіка процесу мотивації персоналу

*Джерело: складено авторкою на основі [3, с. 252-253; 69, с.228]*

Теорія мотивації працівників досліджує що спонукає людину до роботи, наскільки інтенсивно вона готова працювати та на яку мету має. А також, яким чином організації можуть спрямовувати зусилля та здібності співробітників на реалізацію спільних цілей. Організації загалом можуть створювати умови для підвищення рівня

мотивації персоналу, а вирішальну роль у її формуванні відіграють менеджери, які спрямовують і підтримують мотиваційні процеси [3, с. 252-253].

Разом із тим ефективність мотиваційних заходів визначається не лише зовнішніми умовами, які створює організація, а й внутрішнім сприйняттям цих умов працівником. Складність мотивації персоналом полягає в тому, що задоволення роботою та невдоволення не є протилежностями, а формуються під впливом різних чинників. Працівник, з одного боку, прагне уникнути дискомфорту, з іншого – реалізувати свій потенціал і досягти професійного зростання.

Отже, мотивація персоналу є багатовимірним процесом, який охоплює вибір наряду поведінки працівника, інтенсивність його зусиль та наполегливість у досягненні поставлених цілей, що відіграє ключову роль у системі управління організацією, оскільки саме мотивація забезпечує перетворення людського потенціалу на конкретні результати діяльності підприємства. При цьому мотивація є також економічним чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки організації, які інвестують у системи мотивування, здатні ефективніше утримувати кадри, мінімізувати витрати на рекрутинг, а також підвищують продуктивність праці без пропорційного зростання фонду оплати праці. Таким чином, ефективне управління мотивацією потребує комплексного підходу, який передбачає врахування індивідуальних потреб працівників, поєднання різних мотиваційних інструментів та активну роль менеджерів у формуванні сприятливого середовища і саме така система дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток організації та її конкурентоспроможність.

## **1.2. Теоретичні підходи до вивчення мотивації персоналу**

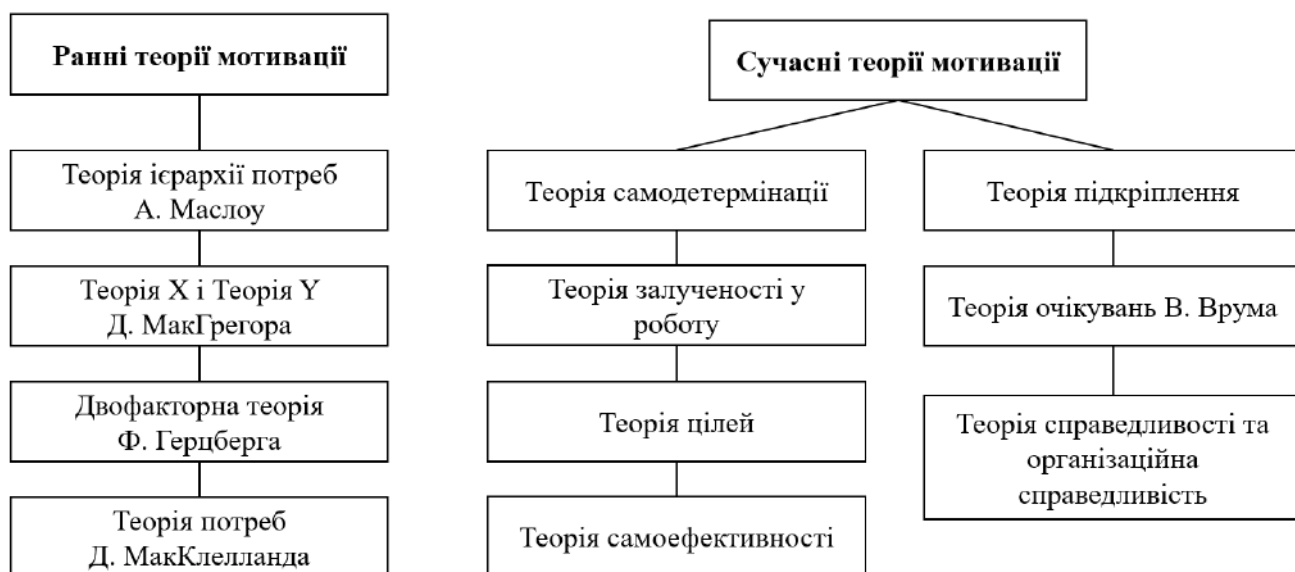
### **1.2.1. Методологія дослідження теорій мотивації персоналу**

У науковій літературі зазначається, що не існує «єдиної правильної» структури чи універсального способу управління організацією, який був би однаково

ефективним. У зв'язку з цим для формування цілісного уявлення про мотивацію персоналу доцільно розглянути різні теоретичні підходи та моделі.

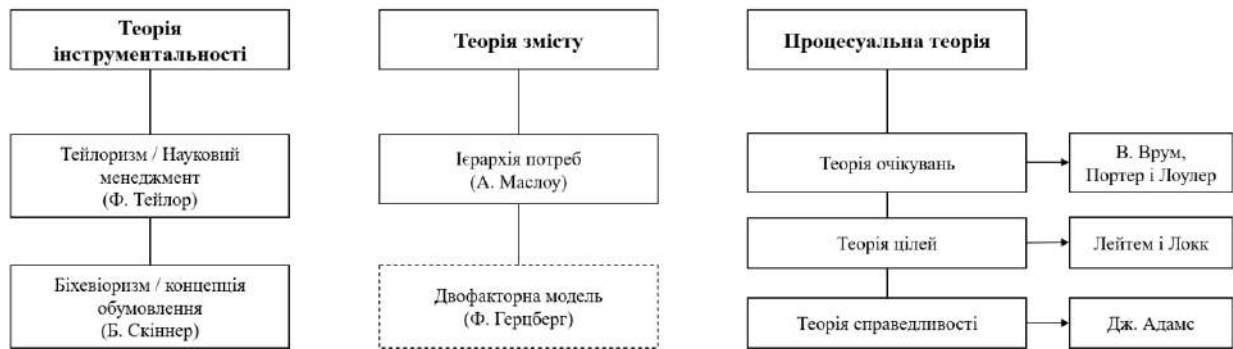
Ранні теорії мотивації сформували фундамент для сучасних досліджень, і хоча частина з них сьогодні ставиться під сумнів, вони залишаються відомими та використовуються менеджерами на практиці. Сучасні підходи мотивації персоналу будують більш гнучку систему, що поєднує матеріальну винагороду, психологічний комфорт та можливості для професійного зростання.

Теорії мотивації персоналу можна систематизувати за часом їх виникнення (рис. 1.2) або за концептуальним підходом до пояснення мотиваційної поведінки працівників (рис. 1.3). На рис. 1.2 відображено поділ теорій мотивації на ранні та сучасні, що дозволяє простежити еволюцію наукових поглядів на чинники, які спонукають людину до праці.



**Рис. 1.2 Ранні та сучасні теорії мотивації**

*Джерело: створено авторкою на основі [62, 203-226]*



**Рис. 1.3 Концептуальний підхід до вивчення мотивації**

*Джерело: створено авторкою на основі [3, с.251-271]*

На рис. 1.3 представлено класифікацію теорій мотивації за концептуальним підходом, що охоплює три основні групи залежно від того, на чому саме акцентується пояснення мотиваційної поведінки. У межах концептуального підходу виокремлюють:

- *теорії інструментальності*, що зосереджуються на зовнішніх стимулах і механізмах підкріплення поведінки;
- *теорії змісту*, які акцентують увагу на внутрішніх потребах і чинниках задоволеності працею;
- *процесуальні теорії*, що аналізують мотивацію через призму когнітивних процесів, зокрема очікувань, цілей і сприйняття справедливості.

Подібне розмежування відображає складну структуру мотивації. Воно демонструє, що для глибокого аналізу та розуміння необхідне поєднання різних концепцій, які доповнюють одна одну.

Отже, не існує універсальної моделі управління персоналом, ранні теорії сформували основу для подальших досліджень, тоді як сучасні підходи детальніше пояснили вплив матеріальних, психологічних та соціальних чинників на поведінку працівників. Систематизація за концептуальним підходом (інструментальні, змістовні та процесуальні теорії) дозволяє комплексно дослідити мотиваційну поведінку працівників, від зовнішніх стимулів і внутрішніх потреб до когнітивних механізмів прийняття рішень. Це все підкреслює необхідність використання різних

мотиваційних інструментів у практиці управління персоналом сучасного підприємства.

### 1.2.2. Фредерік Тейлор – «батько наукового менеджменту»

Фредерік Вінслоу Тейлор вважається засновником наукового менеджменту, а його ідеї про стандартизацію розглядають як **відправні** для розвитку управлінської думки. Щоб зрозуміти витоки його думок, варто звернутися до його біографії, оскільки більшість концепцій Тейлора виникли на основі практичного досвіду на виробництві.

Фредерік Вінслоу Тейлор у 1874 році пішов працювати учнем механіка на фабрику насосів, а в 1878 році влаштувався у компанію «Midvale Steel», де за шість років пройшов шлях від простого робітника до головного інженера. Саме там він почав проводити свої знамениті експерименти з хронометражем роботи. З 1893 року Тейлор працював консультантом з управління. У 1901 році після конфлікту з керівництвом компанії «Bethlehem Steel» його звільнили. Решту життя він присвятив безоплатній пропаганді ідей наукового менеджменту, написанню праць (зокрема, у 1911 році опублікував ключову працю «Принципи наукового менеджменту») та лекціям у своєму маєтку «Бокслі» [41].

Фредерік Тейлор формував ідеї наукового менеджменту в період 1880-х–1910-х років на тлі індустріалізації США. Соціально-економічні умови включали зростання фабрик, урбанізацію та конкуренцію, а масове виробництво вимагало оптимізації праці. На підприємствах панувало явище, яке Тейлор називав «солдатчиною» (soldiering) – свідоме обмеження продуктивності робітниками, які вважали, що якщо вони працюватимуть швидше, розцінки знизять і їм доведеться робити більше за ті самі гроші [70]. А також відсутність стандартів гальмувала продуктивність виробництва.

Інноваційність ідеї Тейлора полягала в тому, що праця має власну науку і технологію, закони якої можна відкрити шляхом спостережень та експериментів, схоже на те, як існує наука про металургію [70]. Центральним елементом системи

Тейлора було дослідження часу та руху. Методика передбачала визначення точного часу, необхідного для виконання кожної операції, усунення всіх зайвих рухів та стандартизацію. Кінцевим продуктом була інструкція, яка з точністю до секунди визначала послідовність дій працівника. На основі цих досліджень Тейлор сформулював чотири принципи наукового менеджменту:

- заміна емпіричних методів науковим аналізом завдань;
- науковий відбір і навчання працівників;
- співпраця менеджменту та робітників для впровадження стандартів;
- чіткий розподіл ролей, де менеджери планують, а робітники виконують.

З точки зору мотивації персоналу підхід Тейлора базувався на припущенні «економічної людини», відповідно до якого працівники насамперед реагують на фінансові стимули. Тейлор вважав, що ті, хто виконував або перевиконував встановлену норму, мали отримувати вищу оплату, тоді як ті, хто не досягав норми – нижчу. Тобто, матеріальний інтерес мав усунути «солдатчину» і спонукати робітників працювати з максимальною віддачею.

Не зважаючи на колосальний вплив на розвиток управлінської думки, підхід Тейлора зазнавав і критики. Його концепція розглядала працівника як механічний елемент виробничого процесу, а стандартизація і відсутність автономії призводили до монотонності праці та зниження внутрішньої мотивації [4].

Отже, науковий менеджмент Тейлора став важливим етапом у розвитку управління, оскільки заклав основи стандартизації праці та матеріального стимулювання. Детальніше чотири принципи наукового менеджменту, їх приклади та мотиваційні механізми розглянуто в пункті 2.1.2.

### **1.2.3. Основні теорії мотиваційного менеджменту**

Теорії мотивації персоналу розвивались паралельно зі змінами в організації праці та розумінні природи людської поведінки. Кожна з концепцій виникла як відповідь на обмеження попередніх підходів. Упродовж XX–XXI століть було

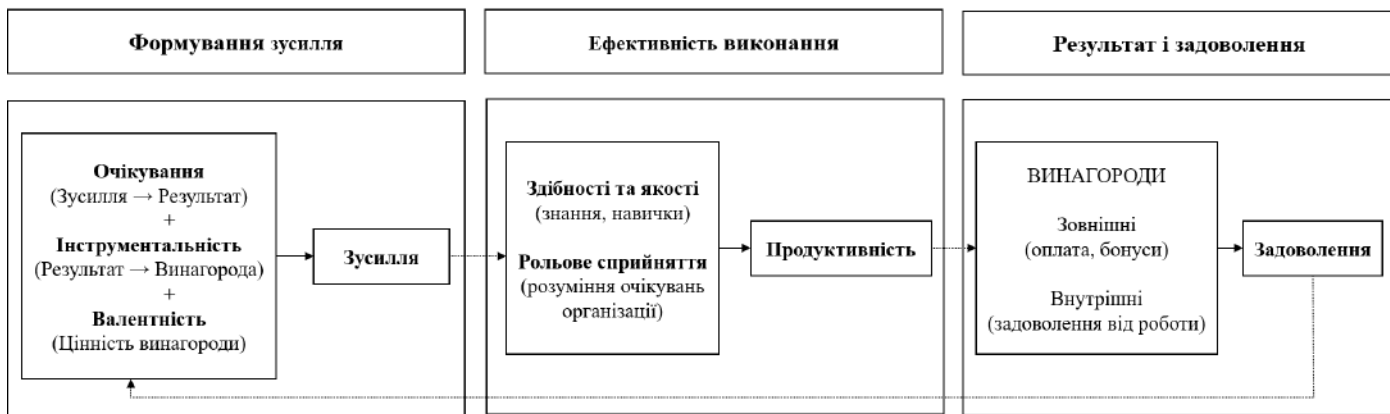
сформовано низку концепцій (додаток А), що по-різному пояснюють джерела та механізми мотивації – від зовнішнього підкріплення до складних внутрішніх психологічних процесів.

### **Інструментальні теорії**

Інструментальні теорії розглядають поведінку працівника як результат зовнішніх стимулів і механізмів підкріплення, тобто людина діє певним чином, оскільки очікує отримати винагороду або уникнути покарання.

**Концепція обумовлення**, вказує, що поведінка, яка приносить позитивні наслідки, схильна до повторення, а та, що призводить до негативних – до припинення. Тобто суб'єкта можна «навчити» певним діям через систему через зовнішні стимули (оперантне обумовлення) [57]. На цій ідеї ґрунтується **Теорія підкріплення**: позитивно підкріплена поведінка закріплюється, тоді як відсутність винагороди або покарання знижує ймовірність її повторення. Головними обмеженням обох теорій є ігнорування внутрішніх мотивів та складної соціальної природи організаційної поведінки – вони не пояснюють, чому люди діють певним чином за відсутності зовнішнього підкріплення.

**Теорія очікувань**, розроблена Врумом, а пізніше доповнена Портером і Лоулером, пояснює мотивацію працівників через оцінку зв'язку між зусиллями, результатами та винагородами і ґрунтується на моделі «*VIE = Valence – Instrumentality – Expectancy*». Цінність відображає те, наскільки результат важливий для індивіда, це дуже суб'єктивний показник. Інструментальність – віра, що один результат (наприклад, виконана робота) реально веде до іншого (нагорода). Очікування – ймовірність того, що прикладені зусилля дадуть потрібний результат. Зазначається, що мотивація є високою лише тоді, коли працівники бачать чіткий зв'язок («line of sight») між своїми зусиллями та отриманням винагороди. Портер і Лоулер вказали, що одних зусиль недостатньо для досягнення високої продуктивності (рис. 1.4). Оскільки вона також залежить від здібностей працівника та відповідності уявлень працівника про свої обов'язки очікуванням організації.

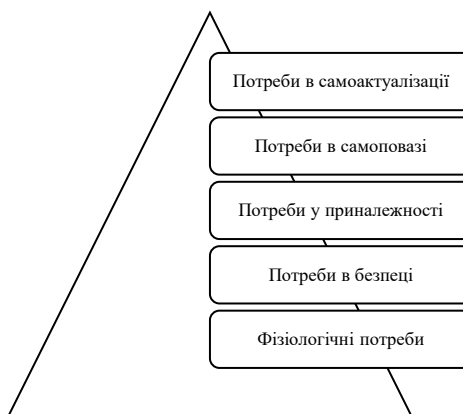


**Рис. 1.4** Схема теорії очікувань

*Джерело: створено авторкою на основі [3, с.259-260]*

**Змістові теорії** зосереджуються на внутрішніх потребах людини як рушійній силі поведінки.

**Ієрархія потреб**, розроблена Абрахамом Маслоу, спирається на ієрархію з 5 видів потреб (рис. 1.5). Головна ідея в тому, що поки не задоволені потреби нижчого порядку (фізіологічні та безпека), людина не буде щиро прагнути до задоволення вищого порядку (соціальні, повага та самоактуалізація). Критика навколо цієї теорії вказує, що ієрархія Маслоу не є універсальною і сильно залежить від культури.



**Рисунок 1.5** Схема ієрархії потреб за А. Маслоу

*Джерело: створено авторкою на основі [3, с. 257-258]*

**Двофакторна модель** мотивації Фредеріка Герцберга, ґрунтується на емпіричних дослідженнях працівників інженерних і бухгалтерських спеціальностей. Згідно з теорією, усі фактори поділяються на гігієнічні та мотиватори. Якщо *гігієнічні*

*фактори* (умови праці, політика організації, стиль управління, оплата праці та міжособистісні стосунки) відсутні то викликають незадоволення, але їх наявність не стимулює підвищення мотивації. Натомість *мотиватори*, пов'язані зі змістом роботи (досягнення, визнання, відповідальність, можливості професійного зростання) забезпечують задоволеність працею та сприяють підвищенню продуктивності. Цю теорію найчастіше критикують через припущення універсальності реакцій на однакові стимули, нечіткі межі між фізичними і психологічними аспектами, та вузьку вибірку.

*Теорія X і Теорія Y*, запропоновані Дугласом МакГрегором, ілюструють *два підходи до управління персоналом*. *Теорія X* ґрунтується на припущенні, що працівники уникають роботи, не прагнуть відповідальності та потребують жорсткого контролю й зовнішнього примусу для виконання завдань. Саме тому управління має мати авторитарний характер і спиратися на систему покарань. *Теорія Y*, навпаки стверджує, що трудова діяльність є такою ж природною, як відпочинок чи гра, а за належних умов люди здатні до самоконтролю, прагнуть відповідальності та можуть бути відданими цілям організації, якщо винагорода (особливо задоволення вищих потреб) є достатньою. Тобто теорія X орієнтується переважно на потреби нижчого порядку, а Теорія Y – потреби вищого порядку. МакГрегор вважав Теорію Y більш продуктивною для управління, але головним обмеженням концепції – відсутність емпіричних доказів переваги одного підходу над іншим.

*Теорія набутих потреб, розроблена Девідом МакКлелландом*, пояснює мотивацію поведінки через домінування трьох внутрішніх потреб:

- потреби в досягненнях (need for achievement, nAch) – прагнення людини до високих результатів і перевершення встановлених стандартів;
- потреби у владі (need for power, nPow) – бажання впливати на поведінку інших;
- потреби в належності (need for affiliation, nAff) – орієнтація на міжособистісні стосунки.

Люди, яких мотивує потреба в досягненнях, демонструють високу ефективність як фахівці та прагнуть професійного вдосконалення. Але домінування мотивації «досягнення» не завжди пов'язане з керівною посадою, оскільки така діяльність

передбачає не лише власні досягнення, а й здатність впливати на інших. У зв'язку з цим ефективні керівники частіше характеризуються потребою у владі. Це дозволяє їм приймати управлінські рішення і не залежати від прагнення до соціального схвалення. Практичне застосування даної теорії обмежене через складність вимірювання підсвідомої мотивації [3, с. 207-208].

### **Процесуальні теорії**

Процесуальні теорії аналізують мотивацію через когнітивні процеси.

У межах *теорії самовизначення Едварда Деці та Річарда Райан* мотивація людини пов'язується з потребою самостійно визначати характер діяльності. Ідея ґрунтується на трьох основних потребах: автономія, компетентність та спорідненість. Коли виконання завдань, які раніше викликали інтерес, починає сприйматися як зовнішній тиск, то внутрішня зацікавленість у діяльності поступово знижується. *Теорія когнітивної оцінки* розширює цей погляд, та вказує, що зовнішні винагороди (гроші, бонуси) можуть демотивувати, якщо сприймаються як примус. А внутрішні (похвала, зворотний зв'язок), навпаки, покращують мотивацію, бо підтверджують компетентність працівника. Подальшим розвитком стала *концепція само-узгодження цілей*, згідно з якою цілі, що відповідають внутрішнім інтересам людини, частіше досягаються та позитивно впливають на її благополуччя.

*Теорія залученості в роботу* Вільяма Кана фокусується на інвестуванні фізичної, когнітивної та емоційної енергії працівника в виконання роботи. Автор описував це як процес, при якому працівники повністю «присутні» під час виконання своїх ролей. На рівень залученості впливає відчуття значущості роботи, доступ до необхідних ресурсів та відповідність цінностей працівника цінностям організації. Дослідження показують, що високий рівень залученості корелює з вищою продуктивністю та нижчою плинністю кадрів.

*Теорія само-ефективності*, розроблена Альбертом Бандурою, висвітлює само-ефективність як віру індивіда у власну здатність виконати завдання. Чим вища само-ефективність, тим більша впевненість у здатності досягти успіху. Виокремлюють 4 способи підвищення само-ефективності:

1. *Власний досвід*: Успішне виконання завдання в минулому збільшує впевненість у майбутньому успіху.
2. *Моделювання*: Спостереження за тим, як інші успішно виконують завдання.
3. *Вербальне переконання*: Коли хтось переконує вас, що ви маєте необхідні навички.
4. *Емоційний підйом*: Енергійний стан, який покращує виконання завдань.

**Теорія цілей** стверджує, що мотивація персоналу досягає максимуму за умови дотримання трьох ключових параметрів: конкретності, складності та наявності зворотного зв'язку. Чітко визначені та амбітні цілі стимулюють вищу ефективність, ніж розмиті заклики. Працівник має внутрішньо погодився з ціллю, саме тому спільне обговорення завдань між керівником і підлеглим є найкращим способом досягти такої згоди. Зворотний зв'язок про проміжні результати дозволяє працівнику своєчасно коригувати зусилля.

Центральним положенням **теорії справедливості** є твердження, що мотивація працівника найбільше залежить суб'єктивного сприйняття справедливості у порівнянні з іншими членами колективу. Справедливість, не означає однакове ставлення до всіх, а навпаки реакцію «по заслугах». Так як однакове ставлення до людей з різним рівнем внеску сприймається як несправедливість. Мотивація зростає тоді, коли винагорода відповідає результатам працівника і є справедливою порівняно з оплатою колег за аналогічну роботу. Концепція справедливості реалізується у двох взаємопов'язаних вимірах – дистрибутивній та процедурній справедливості, що узагальнено представлено на рис. 1.6.

Як видно зі схеми, дистрибутивна справедливість стосується результату розподілу винагород, тоді як процедурна – справедливості самого процесу прийняття рішень.



**Рис. 1.6 Види справедливості**

*Джерело: створено авторкою на основі [3, с. 262]*

Отже, інструментальні теорії описують зовнішні стимули як дієвий інструмент управління поведінкою; змістові теорії наголошують, що працівників також рухають різні внутрішні потреби. Процесуальні теорії додають когнітивний вимір, та ілюструють, що працівник також суб'єктивно оцінює справедливість, власні можливості та зв'язок між зусиллями і результатом. Як бачимо, лише поєднання всіх теорій утворює мотиваційну систему, що охоплює зовнішні і внутрішні чинники поведінки працівника. Тобто різні інструменти є ефективними за різних умов і саме тому управління мотивацією потребує аналітичного підходу до конкретної організаційної ситуації.

### **1.3. Вплив системи мотивації на формування конкурентних переваг фірми**

*Останнім часом джерело успіху організації змістилося від володіння матеріальними активами до здатності ефективно управляти людським капіталом. Фундаментальним для розуміння цього процесу є ресурсний підхід (Resource-Based View). Це концепція описує конкурентоспроможності і успіху компанії від доступу до унікальних ресурсів, які є:*

• **гетерогенними**, наприклад таланти, здібності та інші ресурси відрізняються від однієї компанії до іншої.

• **немобільними**: ресурси не можуть легко переходити від однієї організації до іншої [40, с.3138].

Для того щоб такий ресурс забезпечував *стійку конкурентну перевагу*, він має відповідати чотирьом критеріям системи VRIO: V – Valuable (цінний); R – Rare (рідкісний); I – Inimitable (неповторний); O – Organizationally embedded (Організований) [40, с.3138].

На сьогодні, нематеріальним активом, що відповідає всім цим критеріям є інтелектуальний капітал. Саме знання та досвід працівників формують конкурентну перевагу, яку складно відтворити, але цей ресурс приносить результат лише за наявності мотивації, адже без неї навіть висококваліфіковані фахівці не зможуть повністю реалізувати свій потенціал [78, с.2-5].

Емпіричні дослідження, проведені в різних країнах та галузях, підтверджують, що зазначені закономірності є стійкими і проявляються як у приватному бізнесі, так і в публічному секторі. Рівень мотивації безпосередньо впливає на метрики організації, що узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця. 1.1

### Емпіричні приклади впливу мотивації на метрики ефективності

Показник діяльності	Вплив мотивації	Реальні приклади з досліджень
<b>Продуктивність праці</b>	Мотивація стимулює працівників докладати більше зусиль, що підвищує ефективність та якість виконаної роботи	– Індонезія (ТОВ): мотивація як посередник між умовами праці та продуктивністю – Косово (ІТ-сектор): мотивація → залученість → результативність
<b>Рівень плинності кадрів та стрес</b>	Задоволені та мотивовані працівники мають нижчі наміри покинути компанію	– Норвегія: автономія знижує стрес і плинність ефективніше, ніж фінансові бонуси
<b>Інноваційна активність</b>	Мотивовані працівники частіше діляться знаннями та генерують нові ідеї	– Китай (345 осіб): емоційна стабільність → обмін знаннями → інновації – ОАЕ: мотивація → обмін знаннями → інноваційна поведінка

Джерело: створено авторкою на основі [53; 1; 80; 45; 21]

Як видно з таблиці 1.3., вплив мотивації охоплює три взаємопов'язані виміри організаційної ефективності – продуктивність, стабільність кадрового складу та інноваційну активність. Це підтверджує, що мотивація системним чинником конкурентоспроможності, є не локальним інструментом заохочення.

Дослідження показують, що керівники вищої ланки нерідко демонструють вищу продуктивність і задоволеність – і це традиційно пояснювалося рівнем їхньої матеріальної винагороди. Однак емпіричні дані свідчать про інше: справжньою причиною є дизайн роботи – наявність складних завдань, автономії та можливості впливати на результат [80].

*Тобто, мотивація персоналу є стратегічним інструментом, що впливає на конкурентоспроможність організації. Незалежно від сфери діяльності чи розміру фірми, саме задоволений і вмотивований працівник здатний створювати унікальну цінність. Тому важливо формувати особливу внутрішню екосистему та культуру залученості, які конкуренти не можуть швидко відтворити. Це потребує комплексного стратегічного підходу до управління персоналом, що поєднує належне матеріальне забезпечення з продуманим дизайном роботи, який підтримує професійний інтерес, автономію та психологічний комфорт працівників.*

Отже, у першому розділі було досліджено мотивацію персоналу як чинник формування конкурентних переваг компанії в сучасних умовах, де саме людський капітал дедалі більше визначає ефективність та стійкість організації, а мотивація є механізмом, який забезпечує трансформацію знань, навичок і потенціалу працівників у результати діяльності підприємства. Встановлено, що мотивація – це процес, на який впливають внутрішні та зовнішні чинники поведінки людини, що визначають напрям її дій, інтенсивність зусиль і наполегливість у досягненні цілей. Ефективність мотиваційних заходів залежить як від системи стимулювання, так і від суб'єктивного сприйняття працівником справедливості, значущості праці, можливостей професійного розвитку та відповідності роботи його внутрішнім цінностям. У межах дослідження, теорії мотивації було проаналізовано у двох аспектах: еволюційному – від ранніх концепцій наукового менеджменту до сучасних підходів, та концептуальному – через поділ на інструментальні, змістові й процесуальні теорії.

Встановлено, що саме поступове доповнення та розвиток теорій розширив важливість ролі внутрішніх потреб, очікувань, само-ефективності, справедливості та залученості працівників. На основі ресурсного підходу та концепції VRIO обґрунтовано, що людський капітал є стратегічним ресурсом організації, що здатен забезпечувати стійкі конкурентні переваги фірми, такі як продуктивність праці, інноваційну активність, рівень плинності кадрів і психологічну стійкість персоналу. Тому сильна корпоративна культура та залученість працівників стають перевагою, яку конкурентам важко швидко скопіювати. Таким чином, стратегії мотивації персоналу мають бути вкорінені у систему управління організацією і формувати її внутрішню стійкість та конкурентоспроможність, враховуючи індивідуальні потреби працівників та специфіку організації.

## РОЗДІЛ 2 ПРИНЦИПИ, ФОРМИ І ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

### 2.1. Принципи мотивації персоналу

#### 2.1.1. Загальні наукові принципи мотивації праці

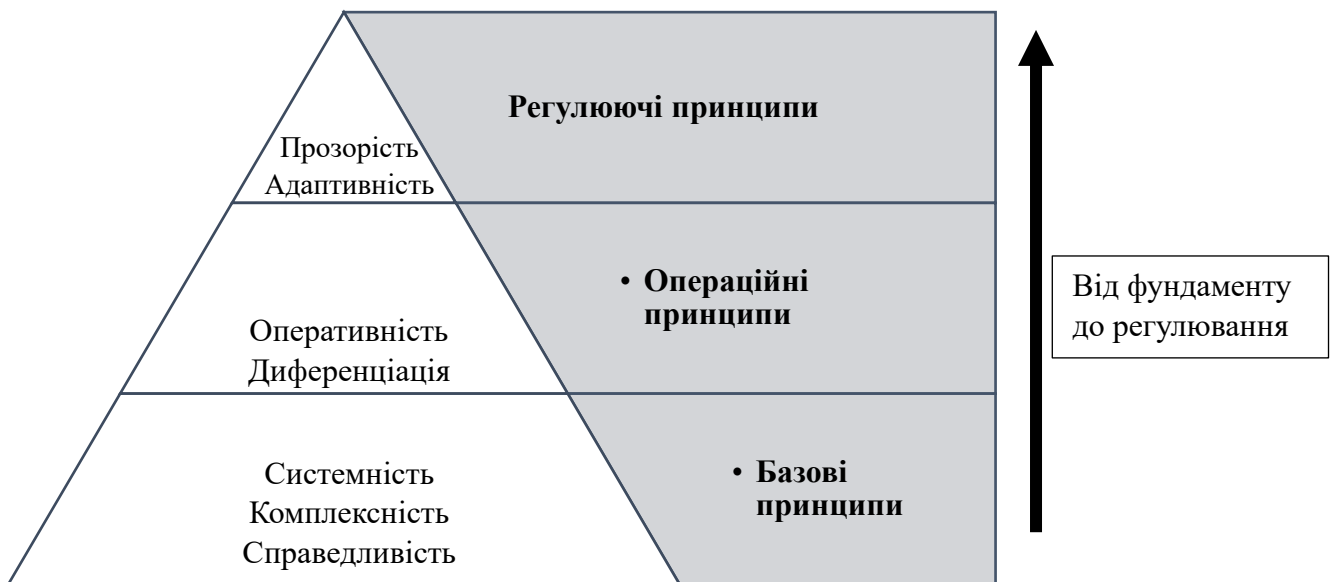
*Дослідження мотивації персоналу доцільно здійснювати на основі дедуктивного підходу: від фундаментальних засад до прикладних інструментів.* Принципи мотивації формують теоретичну основу та визначають підходи до її побудови. Форми мотивації – це способи реалізації цих підходів, а технологій мотивації забезпечують механізми практичного впровадження. Саме тому аналіз розпочинається з принципів як категорії найвищого рівня узагальнення.

*Сукупність принципів мотивації не є довільним переліком вимог – між ними існує внутрішня логіка та ієрархія. За характером функції, їх доцільно розподілити на три рівні:*

- базові (системність, комплексність, справедливість) – закладають фундамент системи визначають умови її легітимності в очах персоналу;
- операційні (оперативність, диференціація) – визначають механізм її функціонування;
- регулюючі (прозорість, адаптивність) – забезпечують стійкість системи і розвиток у часі.

Взаємозв'язок між цими рівнями ілюструє рис. 2.1.

**Принцип системності** визначає необхідність розгляду мотивації як цілісної системи взаємопов'язаних заходів, які узгоджені зі стратегічними цілями організації, кадровою політикою та корпоративною культурою. Даний принцип ґрунтується на положеннях загальної теорії систем Л. фон Берталанфі, відповідно до якої організаційні процеси слід розглядати у взаємозв'язку та взаємозалежності їхніх елементів.



**Рисунок 2.1** Схема ієрархії та взаємозв'язку принципів мотивації персоналу

*Джерело: створено авторкою на основі [3; 13; 54; 34]*

М. Армстронг розвиває концепцію «bundling» мотиваційних заходів, коли фінансові стимули, нематеріальні винагороди, умови праці та можливості для розвитку, всі разом утворюють комплексне організаційне середовище. Така система обов'язково має бути узгоджена як із загальною стратегією підприємства, так і з іншою кадровою політикою [3, с. 139-140]. Ця концепція є важливою для нашого дослідження, оскільки дозволяє уникнути поширеної управлінської помилки – впровадження окремих мотиваційних інструментів без прив'язки до стратегічних цілей підприємства.

**Принцип комплексності** логічно доповнює системний, так як охоплює весь спектр потреб працівника. Його реалізація передбачає поєднання різних видів і методів мотивації: матеріальної та нематеріальної, прямої та непрямой. Ефективна система винагороди має бути «тотальною» (total reward) і поєднувати фінансові та нефінансові елементи в єдиний мотиваційний пакет [3, с.364]. Матеріальна мотивація без нематеріальної є недостатньою, тоді як виключно нематеріальна не матиме достатньої відчутності для персоналу. Тому принцип комплексності передбачає, що під час формування системи мотивації всі її складові мають застосовуватися у поєднанні, оскільки жоден окремих елемент не є достатнім сам по собі.

**Принцип справедливості** стосується суб'єктивного сприйняття винагороди персоналом. Система винагороди має сприйматися працівниками як об'єктивна та рівноправна, саме в цьому полягає управлінська складність даного принципу. Як зазначалося в підрозділі 1.2, справедливість винагороди працівники оцінюють через два виміри: дистрибутивний та процедурний. Елліот Жак додав принцип «відчутної справедливості» (Felt-fair principle), який вказує, що система винагороди вважається справедливою тоді, коли самі працівники сприймають її як таку [3, с. 268]. Це положення має важливе значення для практики управління, оскільки зміщує акцент на якість комунікації та рівень довіри між роботодавцем і працівниками. У цьому контексті принцип справедливості виступає як показник зрілості всієї системи мотивації.

**Принцип прозорості** тісно пов'язаний із попереднім і вимагає, щоб система мотивації була чітко визначена та зрозуміло донесена кожному працівникові. Відсутність прозорості підриває «психологічний контракт» між роботодавцем і працівником, оскільки працівники схильні тлумачити непрозорість як свідоме приховування невігідної для них інформації [13, с.28].

**Принцип диференціації** означає врахування індивідуальних особливостей працівників (віку, психотипу, виду роботи, стажу, життєвих обставин) при розробці мотиваційних заходів. Для виконавців рутинних операцій зовнішні стимули (наприклад, фінансові бонуси) є дієвим інструментом мотивації. Тоді як, для працівників інтелектуальної та творчої праці головними мотиваторами є автономія, можливість професійного розвитку та відчуття причетності [54]. Таким чином, застосування уніфікованих мотиваційних схем є потенційно контрпродуктивним, так як ігнорує структуру реальних потреб різних співробітників.

Цю тезу поглиблює М. Армстронг, вказуючи на різну динаміку мотиваційних пріоритетів залежно від етапу кар'єри: для молодих працівників (до 30 років) визначальним мотиватором є кар'єрне зростання та просування по службі; для працівників середнього етапу кар'єри (31–50 років) на перший план виходять самостійність у керуванні власною кар'єрою та внутрішнє задоволення від роботи; працівники старшого віку (понад 50 років) надають пріоритет стабільності та безпеці

зайнятості [3, с. 397]. Для ефективності мотиваційна система повинна враховувати різні групи працівників і застосовувати до них відповідні методи стимулювання.

**Принцип оперативності** передбачає надання винагороди безпосередньо після досягнення певного результату, щоб у свідомості працівника сформувався чіткий причинно-наслідковий зв'язок між результатом праці та заохоченням. Запізнена винагорода сприймається персоналом як формальність, а управлінська цінність принципу оперативності полягає у своєчасності реакції керівника та у збереженні значущості заохочення для працівника.

**Принцип адаптивності** передбачає здатність системи мотивації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби персоналу. Вона базується на ситуаційній моделі лідерства Бланшара та Херсі, відповідно до якої не існує єдиної універсальної стратегії, а краще працює адаптивний стиль [34]. Цей підхід особливо дієвий у кризових умовах, коли здатність керівництва швидко переорієнтуватися стає вирішальним чинником збереження мотивації колективу. На практиці його реалізацію можна забезпечити через цикл PDCA Демінга, з регулярним плануванням, впровадженням, оцінюванням та коригуванням мотиваційної системи. Такий підхід перетворює мотивацію із статичного набору заходів на управлінський процес, що здатний еволюціонувати разом з організацією.

Отже, розглянуті принципи слід розуміти не як універсальний алгоритм, а як систему орієнтирів. Якщо аналізувати їх окремо, то між деякими виникають протиріччя, наприклад, принцип диференціації вимагає індивідуального підходу до кожного працівника, тоді як принцип справедливості передбачає однакові правила для всіх. Аналогічно, принцип оперативності схиляє до швидкої реакції, а тоді як принцип системності – узгодженості із довгостроковою стратегією. Водночас, порушення базових принципів (системності, комплексності та справедливості) підриває довіру персоналу до системи мотивації, тоді як недотримання операційних принципів (оперативність, диференціація) знижує її ефективність, а ігнорування регулюючих (прозорість, адаптивність) робить систему негнучкою. Таким чином, ефективне управління мотивацією полягає у пошуку балансу між наведеними принципами

залежно від ситуації, а пріоритет у побудові системи мотивації має бути наданий базовому рівню.

### **2.1.2. Принципи наукового управління Фредеріка Тейлора**

Фредерік Вінслоу Тейлор – засновник школи наукового управління, що мала на меті побудувати систему, яка б максимізувала продуктивність через наукову організацію праці та матеріальне стимулювання. Ця система спиралася на **чотири ключові принципи**, кожен з яких водночас є управлінським стандартом і мотиваційним інструментом.

Основним мотиватором системи Тейлора слугувало матеріальне стимулювання. Він вважав, що значне підвищення зарплати (премія) змусить робітників прийняти нові інтенсивніші умови праці, оскільки робітник керується раціональним бажанням заробити, але також вказував, що надто швидке збагачення шкідливе для більшості робітників [70]. Таким чином, розмір винагороди виконував у його системі подвійну функцію – стимулу і регулятора поведінки. А Тейлорівські норми є «науковими» тому і вигідні обом сторонам.

#### **Перший принцип – заміна емпіричних методів науковим аналізом завдань.**

У традиційній системі організації праці робітники набували навичок переважно через спостереження за колегами чи сусідами, що призводило до множинності підходів – від 40 до 100 способів виконання однієї операції. Такий підхід робив процес залежним від індивідуального досвіду кожного працівника. Тейлор запропонував вимірювання та розкладання роботи на складові з подальшим виведенням універсальних правил виконання.

Показовим прикладом практичного застосування цього принципу є експерименти з роботою лопатою (shoveling) на сталеливарному заводі. За результатами тисяч замірів Тейлор встановив, що максимальна продуктивність досягається при навантаженні на лопату у 21 фунт (близько 9,5 кг). Оскільки різні матеріали мають різну щільність, адміністрація розробила 8–10 стандартизованих типів лопат для різних видів матеріалів, чим замінила емпіричний вибір працівника

на науково обґрунтований стандарт. Це наочно демонструє перехід від індивідуального досвіду до вимірюваної та стандартизованої організації праці. З погляду мотивації це означало, що виконання норми стало об'єктивно вимірюваним, а отже, основою для справедливого матеріального стимулювання.

### **Другий принцип – науковий відбір і навчання працівників.**

Тейлор наголошує на ретельному відборі працівників за науково встановленими ознаками, а не на пошуку «геніїв». Адміністрація аналізує фізичні та психологічні характеристики і відбирає серед звичайних людей тих, хто спеціально пристосований до конкретної роботи (операції). Наприклад, для перенесення чавуну лише 1 з 8 працівників здатен досягти норми в 47,5 тон. Крім того, навчання є цілеспрямованим і конкретним – робітника вчать виконувати дії за попередньо підготовленими інструкціями від менеджменту. У прикладі з чавуном без наукового керівництва робітник стомлювався до знемоги, але під наглядом фахівця, знайомого з «законом втоми», він набував звички до правильних інтервалів роботи та відпочинку, і виконував норму у 47,5 тон на добу. Тобто, мотиваційна ефективність матеріального стимулювання безпосередньо залежить від того, наскільки завдання відповідає можливостям конкретного працівника.

### **Третій принцип – співпраця менеджменту та робітників для впровадження стандартів.**

На відміну від поширеного уявлення про тейлоризм як суто авторитарну систему, Тейлор наголошував, що менеджмент спочатку не знає, як найкраще виконувати конкретну фізичну роботу, а саме робітник є носієм практичного знання про операцію. Тому для формування стандартів необхідною стає тісна співпраця між адміністрацією та працівниками. Менеджмент вивчає досвід найкращих робітників, проводить хронометраж і експерименти, після чого перетворює індивідуальні прийоми на науково обґрунтований стандарт. Тейлор описував цю взаємодію як «інтимне особисте співробітництво», де завдання вирішуються спільно: працівник виконує операцію, а менеджер – організовує процес, контролює виконання і надає настанови. Стандарти реалізуються не лише на папері, а й через постійну взаємодію

керівників із працівниками та матеріальне стимулювання (премії за перевиконання норм).

Прикладом цього принципу є організація праці муляра. Адміністрація бере на себе підготовчу роботу, щоб робітник міг зосередитися лише на кладці цегли. Підсобні робітники заздалегідь сортують цеглу, розташовують її кращим боком догори та готують розчин. Крім того, використовується спеціальна рухома платформа, яка підтримує матеріали на рівні попереку, що звільняє муляра від постійного нагинання. У результаті кількість рухів на одну цеглину скорочується з 18 до 5, а іноді й до 2, а продуктивність зростає зі 120 до 350 цеглин на годину. Отже, цей принцип означає не підпорядкування, а перерозподіл відповідальності між сторонами. А матеріальна винагорода не є довільною, вона прив'язана до стандарту, що сформувався у взаємодії обох сторін.

**Четвертий принцип – чіткий розподіл ролей, де менеджери планують, а робітники виконують.**

Вихідна теза Тейлора полягала в тому, що суміщення розумової та фізичної роботи в одній особі знижує ефективність обох. Тому в системі наукового управління адміністрація бере на себе обов'язок розробляти плани відповідно до «науки», а робітник зосереджується лише на виконанні. Механізмом, що забезпечує таке розмежування, є «урок» – щоденне письмове завдання, у якому детально вказано, що потрібно зробити, в який спосіб, за який час, з якими інструментами. Такий урок має бути підготовлений щонайменше за день наперед. Працівник, який точно дотримується інструкцій і виконує встановлену норму, отримує підвищену оплату праці. Роль менеджменту полягає у плануванні та науковому розрахунку оптимальних параметрів роботи. Наприклад, для визначення правильної швидкості різання та подачі верстата необхідно врахувати близько дванадцяти змінних: твердість металу, форму різця, глибину різання, систему охолодження та інші характеристики. Адміністрація розробила спеціальні рахункові лінійки (slide rules), що дозволяли швидко визначати оптимальні параметри роботи та переводити їх у конкретні інструкції. Саме таке чітке розмежування функцій, за Тейлором, забезпечує підвищення продуктивності та раціональну організацію праці. У сучасному

управлінському світі це схоже на ідею прозорості як умови ефективного матеріального стимулювання.

Проте критики вказували на асиметрію між декларованою взаємовигідністю та реальним розподілом результатів. Вигода роботодавця завжди перевищувала приріст зарплати робітника, а люди працювали на виснаження [41]. Систематизацію ключових структурних та людських недоліків системи Тейлора наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Систематизація критики наукового управління Ф. Тейлора

Елемент критики	Суть проблеми
<b>СТРУКТУРНІ НЕДОЛІКИ</b>	
<b>Ієрархічна «висока» структура</b>	Вузька норма керованості (до 6 підлеглих), багаторівнева система управління
<b>Надмірна централізація влади</b>	Повна концентрація прийняття рішень у керівництва
<b>Командно-контрольна модель</b>	Жорсткий контроль, мікро-менеджмент
<b>Закрита модель організації</b>	Ігнорування впливу зовнішнього середовища
<b>ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР</b>	
<b>Принцип «one best way»</b>	Визнання лише одного оптимального способу виконання роботи
<b>Дегуманізація працівника</b>	Працівник розглядається як «машина» або інструмент виробництва
<b>Розподіл на всезнаючого менеджера і виконавця</b>	Керівник визначає що і як робити, працівник виконує без обговорення
<b>Мотиваційна модель economic man</b>	Єдиний стимул – заробітна плата
<b>Система first-class man</b>	Орієнтація лише на найпродуктивнішого працівника

*Джерело: створено авторкою на основі [4]*

Незважаючи на ці обмеження, спадок тейлоризму в управлінській думці є беззаперечним. Принципи Тейлора стали основою для «конвеєра» Генрі Форда, японських гуртків якості (*Quality Circles*) та системи *Kaizen* (постійне вдосконалення).

Навіть «Управління повною якістю» (*Total Quality Management*) Едвардса Демінга базується на аналізі роботи за Тейлором, доповненому статистичною теорією.

Таким чином, тейлоризм варто розглядати як початкову стадію систем мотивації. Саме він вперше дослідив чинники вимірювання праці, справедливості нормування, прозорості винагороди. Ці питання залишаються центральними і в сучасних технологіях мотивації.

## 2.2. Форми мотивації персоналу

Якщо принципи мотивації встановлюють нормативні основи управління, то через форми визначаються способи та канали впливу організації на поведінку працівників. Кожна форма відповідає певним умовам, цілям та потребам як організації, так і окремого працівника. *У трудовій діяльності мотивація може формуватися двома шляхами:*

*Внутрішньо* – через самостійний вибір і виконання роботи, що відповідає потребам працівника.

*Зовнішньо* – під впливом управлінських заходів, зокрема оплати праці, кар'єрного зростання та визнання.

Зовнішні стимули зазвичай дають швидкий результат, але нетривалий. Натомість внутрішня мотивація забезпечує більш тривалий мотиваційний ефект [3, с. 253]. Порівняльна характеристика внутрішньої та зовнішньої мотивації наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Характеристика внутрішньої та зовнішньої мотивації

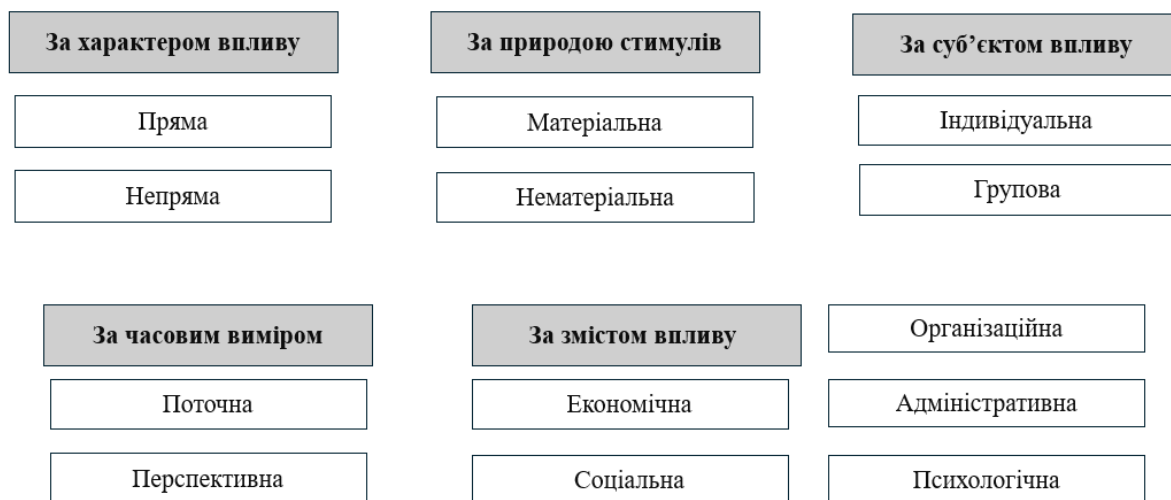
Характеристика	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Суть поняття	Бажання діяти, що ґрунтується на внутрішньому задоволенні, інтересі або насолоді	Прагнення виконувати завдання задля здобуття певних благ або уникнення покарання

## Продовження табл. 2.2

<b>Головні стимули</b>	Віра у власні здібності, відчуття автономії, компетентності, незалежність у прийнятті рішень та бажання виконати роботу заради неї самої	Матеріальні виплати (бонуси, зарплата), підвищення, визнання, схвалення іншими або страх перед санкціями
<b>Джерело</b>	Формується всередині особистості або під впливом однодумців	Зазвичай походить від менеджерів або керівників, що мають важелі впливу
<b>Фокус інтересів</b>	Зосередженість на самому завданні та на тому, що є найкращим для бізнесу	Пріоритет на особистій вигоді та зовнішніх винагородах
<b>Задоволеність роботою</b>	Забезпечує вищий рівень задоволеності, оскільки відповідає особистим цілям і цінностям працівника	Може призводити до нижчого рівня задоволеності, особливо якщо працівники сприймають винагороду як форму контролю
<b>Залученість у роботу</b>	Максимальна	Помірна
<b>Відданість організації</b>	Максимальна	Нестійка
<b>Намір звільнитися</b>	Мінімальний	Високий
<b>Вплив на продуктивність та тип завдань</b>	Сприяє креативності та інноваціям. Такі працівники краще виконують завдання, що вимагають критичного мислення та креативного пошуку	Може добре стимулювати у рутинних, чітко регламентованих операціях

*Джерело: створено авторкою на основі [43, с.12-15]*

Детальніша класифікація форм мотивації персоналу представлена на рисунку 2.2.



**Рисунок 2.2 Класифікація мотивації за основними ознаками**

*Джерело: створено авторкою на основі [13; 60; 74; 79; 93]*

**За характером спонукання** виділяють *пряму* та *непряму* мотивацію. Пряма мотивація передбачає усвідомлений і цілеспрямований вплив на працівника з метою сформуванню у нього бажання якісно виконувати доручену роботу. Її визначальна риса – чіткість наслідків: як позитивних (премія, визнання), так і негативних (догана, позбавлення надбавки). Заохочення при цьому може мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. *Метою непрямої мотивації є створення загальної атмосфери, яка підвищує зацікавленість до роботи та задоволення від виконання завдань.* Такі заходи сприяють формуванню командного духу, відчуття єдності та приналежності до організації [60].

До непрямої мотивації належать, наприклад, кар'єрні перспективи, навчання за рахунок компанії, а також компенсація витрат на зв'язок, харчування чи проїзд. На відміну від прямих стимулів, непрямі інструменти зазвичай не прив'язані до конкретних результатів праці, а визначаються посадою або статусом працівника [93, с.79]. Практично, непряма мотивація формує базовий рівень лояльності та залученості, на якому ефективно працюють інструменти прямого стимулювання.

**За природою стимулів** розрізняють матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація охоплює всі форми грошової та негрошової винагороди. До грошових належать основна заробітна плата, премії, бонуси, доплати, відсотки від продажів та

компенсації. Преміальні виплати при цьому мають узгоджуватися з конкретними досягненнями підприємства та внеском кожного працівника [60]. Негрошові матеріальні стимули – страхування, соціальний пакет, путівки, подарунки, оплата абонементів у спортивні клуби тощо.

Нематеріальна мотивація охоплює всі форми немонетарного стимулювання: кар'єрне зростання, навчання та розвиток, визнання заслуг, гнучкий графік роботи, сприятливий психологічний клімат, можливість дистанційної роботи, участь у прийнятті рішень, корпоративні заходи тощо. Нематеріальні методи можуть бути як індивідуальними (спеціальний графік для конкретного працівника, публічне визнання досягнень), так і колективними (спільні тренінги, корпоративні заходи, взаємодія між працівниками різних рівнів) [60].

Вибір між матеріальними та нематеріальними інструментами враховує індивідуальні характеристики працівника, зокрема: тип особистості, рівень самосвідомості, фахову підготовку; та психологічний стан у колективі [93, с.79-80].

**За суб'єктом впливу** розрізняють *індивідуальну та групову* (колективну) форми мотивації. Індивідуальна мотивація спрямована на конкретного співробітника і враховує його особисті потреби, цілі та досягнення. В основі її лежать дискреційні впливи – цілеспрямована взаємодія керівника з окремим працівником. Групова мотивація орієнтована на трудовий колектив або підрозділ у цілому й формується через загальний клімат у команді та звернення до групи як єдиного цілого. Зазвичай вплив командної мотивації на індивідуальну є швидшим, але у сучасних організаціях ця взаємодія ускладнюється появою багаторівневих командних систем (MTS - Multiteam Systems), де мотиваційні процеси розгортаються одночасно на індивідуальному, командному та між-командному рівнях [12, с.98-100]. У організаціях, де панує високий рівень внутрішньої згуртованості, гордість за команду, лояльність і гуманістичні цінності працівники проявляють сильнішу соціальну мотивацію. Вони готові працювати на благо команди, навіть якщо це не приносить їм особистої вигоди [79, с.5-6, 13]. Це підтверджує, що *корпоративна культура та командний клімат є окремими факторами мотивації*, а не лише середовищем для застосування матеріальних стимулів.

**За часовим виміром** мотивація поділяється на поточну та перспективну. Перша пов'язана з безпосередньою реакцією на результати праці через щоденні, щотижневі або щомісячні стимули; інша орієнтована на довгострокові цілі – кар'єрне зростання, участь в акціонерному капіталі, довгострокові програми лояльності [74, с.2-5]. Ці дві форми виконують різні функції в системі управління. Поточна мотивація закріплює бажану повсякденну поведінку, тоді як перспективна утримує ключових фахівців і формує лояльність і прив'язку до організації.

*Узагальнюючи розглянуті підходи, за змістом мотиваційного впливу можна виділити п'ять форм мотивації:*

- економічну – матеріальне стимулювання;
- соціальну – визнання, статус, відносини в колективі;
- організаційну – зміст роботи, автономія, відповідальність;
- психологічну – самореалізація, особистісне зростання;
- адміністративну – регламентування трудової діяльності.

Отже, жодна з розглянутих форм не працює окремо і лише в поєднанні дають повноцінний ефект. Непряма мотивація є основою для якісної дії прямої, а корпоративна культура може працювати як самостійний мотиваційний фактор. Поточні стимули закріплюють щоденну поведінку, тоді як перспективні допомагають утримувати персонал. У багаторівневих командних системах мотиваційні процеси відбуваються одночасно на кількох рівнях, що вимагає від керівника розуміння індивідуальних потреб персоналу, стану колективу та стратегічних цілей організації.

### **2.3. Технології мотивації персоналу**

Технології мотивації охоплюють інструменти впливу на працівників, які допомагають узгодити їхню поведінку з цілями організації.

#### **Економічні технології мотивації**

Ефективність управління персоналом залежить від того, наскільки чітко цілі організації перетворені на конкретні, вимірювані завдання для кожного працівника. Саме цю функцію виконує *система ключових показників ефективності* (Key

Performance Indicators, KPI) – сукупність вимірюваних метрик, що кількісно визначають успішність компанії, підрозділу або працівника у досягненні цілей. Структурно система KPI складається з трьох взаємопов'язаних елементів: показників за критеріями SMART, цілей та формул розрахунку винагороди [68, с.149]. Попри широке застосування, система KPI несе ризик, відомий як Закон Гудхарта, що вказує «коли показник стає ціллю, він перестає бути надійним індикатором реального стану справ» [72, с.9]. Тобто працівники оптимізують лише те, що вимірюється, та ігнорують інші важливі аспекти роботи. *По-перше*, це породжує субоптимізацію – стан за якого підрозділи досягають своїх показників на шкоду загальному результату організації [72, с.12]. *По-друге*, дії, які не вимірюються (наставництво, обмін знаннями, ініціативність) можуть вважатися марною тратою часу. Також виникає проблема, коли керівник бачить лише цифри через обмежену інформацію і не помічає, що справжня ціль не досягається. Це свідчить про те, що KPI ефективні лише тоді, коли використовуються мінімально необхідні показники, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства, і постійно перевіряються на відповідність неміряним аспектам роботи. Серед сучасних тенденцій - впровадження «розумних KPI» на основі штучного інтелекту та інтеграція KPI, OKR і KRI у єдину модель KIR (*Key Incorporated Results*) [68, с.151]. На практиці, для підприємств зі стабільними процесами, KPI залишається важливим для змінної оплати праці, але його слід доповнювати інструментами якісної оцінки.

**Бонуси** є наступною технологією та основним інструментом матеріальної мотивації. Бонусна система охоплює різні форми разових виплат, наприклад, sign-on bonus залучає кандидатів; spot bonus забезпечує оперативне заохочення за конкретний результат; retention bonus у розмірі 10–50% заробітної плати утримує ключових фахівців; проєктні та річні бонуси прив'язують винагороду до середньострокових результатів [89, с. 13-14]. Кожна з цих форм вирішує різні мотиваційні завдання, що дозволяє гнучко комбінувати їх відповідно до стратегії підприємства. Недоліком цього виду є короткостроковий мотиваційний ефект.

Інша мотиваційна логіка закладена в **опціонних програмах**, оскільки вони формують стратегічну зацікавленість у тривалому зростанні компанії. У майбутньому

цей інструмент надає працівнику право на частку в компанії або її грошовий еквівалент за умови досягнення результатів і роботи в компанії протягом певного часу [95]. Працівник зацікавлений у зростанні компанії, оскільки це впливає на вартість його частки. Тому опціони будуть ефективні для компаній, де люди є стратегічним активом, наприклад, ІТ-компанії або наукомісткі виробництва. Таким чином, бонуси та опціони доповнюють одне одного. Перші заохочують результати в щоденній роботі, а другі працюють на утримання.

### **Організаційно-адміністративні технології мотивації**

**МВО та OKR** – споріднені технології управління, що відрізняються за логікою мотиваційного впливу. **Управління за цілями (МВО)** ґрунтується на спільному визначенні SMART-цілей керівництвом і працівником з подальшим моніторингом їх досягнення, а самі цілі прямо пов'язані з матеріальною винагородою.

**Технологія OKR (*Objectives and Key Results*)** робить акцент на прозорості та амбітності, оскільки виконання цілі на 60–80% вже вважається успіхом. Детальна порівняльна характеристика МВО та OKR наведена у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

### **Порівняльна характеристика технологій МВО та OKR**

<b>Характеристика</b>	<b>МВО</b>	<b>OKR</b>
Горизонт планування	Річний	Квартальний або піврічний
Зв'язок з оплатою праці	Прямий	Відсутній або опосередкований
Рівень амбітності цілей	Досяжні (100%)	Амбітні (60-80% вважається успіхом)
Прозорість цілей	Часто закриті	Публічні для всієї організації
Ініціатива	Переважно зверху вниз	Змішана (зверху вниз + знизу вгору)
Частота перегляду	Раз на рік	Щоквартально

*Джерело: створено авторкою на основі [55]*

MBO є доцільним у організаціях зі стабільними процесами та вимірюваними результатами. Натомість OKR краще підходить для динамічних організацій, де прив'язка винагороди до досягнення цілей може знижувати ініціативу. Сучасна тенденція – об'єднувати різні інструменти мотивації, тому доцільно використовувати MBO для основних KPI разом з OKR для перспективних цілей.

Не всі мотиваційні проблеми вирішуються через систему винагород, тоді ефективнішими є технології, що впливають безпосередньо на зміст роботи. **Збагачення праці** спирається на двофакторну теорію Ф. Герцберга та надає працівникам автономію і залучає до прийняття рішень. Мотиваційний механізм тут спирається на відчуття особистої причетності до результату. **Розширення праці** збільшує діапазон обов'язків працівника за рахунок горизонтально споріднених завдань і усуває монотонність [75, с. 4–5]. Розширення змінює кількість завдань, а збагачення робить роботу відповідальнішою. Якщо просто збільшити однотипні завдання, це може демотивувати. **Формування праці** є особливим варіантом цього підходу, де ініціатива походить від працівника, який самостійно намагається змінити свою роботу та взаємодію з колегами відповідно до своїх мотивів і сильних сторін [39, с.2]. Ця технологія добре працює в організаціях із високою довірою та автономією.

Останні роки, особливо після Covid-19, на ринку праці зростає попит на гнучкі форми зайнятості. **Технологія гнучкої організації праці** надає працівникам автономію у виборі часу, локації та тривалості роботи. Зазвичай реалізуються у трьох формах:

- гнучкий графік;
- скорочений робочий тиждень;
- дистанційна або гібридна робота.

Відповідно до теорії вимог та ресурсів роботи, гнучкість є організаційним ресурсом, що знижує навантаження і підтримує загальний добробут [46, с. 163-164]. Ефективне впровадження цієї технології потребує орієнтації на результати, що дозволяє узгодити гнучкі формати зайнятості із системами KPI або OKR. Крім того, вона добре працює для творчих і аналітичних завдань, але обмежена для виробничих професій.

## Соціально-психологічні технології мотивації

Матеріальні стимули є необхідною, але не достатньою умовою мотивації.

**Програми визнання досягнень** стимулюють внутрішню мотивацію та продуктивність через механізми соціального схвалення. Публічне відзначення результатів праці (програми «найкращий працівник», грамоти, подяки), підтримка корпоративної культури через регулярну комунікацію, а також заходи командоутворення формують у персоналу відчуття приналежності, власної значущості та колективної ідентичності [47, с.172]. Визнання посилює бажану поведінку та сприяє її повторенню, дія відбувається через соціальні, а не матеріальні механізми. Таким чином, для підприємств з обмеженим фондом оплати праці система визнання є економічно ефективним доповненням до зарплати.

Зниження продуктивності та залученості може бути спричинене проблемами добробуту. Саме тому наступна технологія представлена кластером **well-being програм**. Це комплексний підхід до підтримки фізичного, психологічного та соціального благополуччя персоналу. Змістовно такі програми поєднують психологічну підтримку (доступ до фахівців із ментального здоров'я, програми управління стресом), навчальні ініціативи (mindfulness, тренінги з емоційного інтелекту для керівників) та організаційні заходи (гнучкість зайнятості, зниження надмірного навантаження). Головною загрозою для ефективності таких програм залишається їхня фрагментарність, тому мають впроваджуватися як системна політика, що інтегрована з іншими мотиваційними технологіями, а не набір поодиноких заходів [63, с.124-126].

Для кваліфікованих працівників одними з найбільших мотиваторів є можливості навчатися та реалізовувати свій потенціал. **Коучинг і кар'єрне планування** задовольняють саме такі потреби вищого порядку. *Коучинг на робочому місці здійснює вплив через три механізми:*

- розвиток самоусвідомлення і здатності до саморефлексії;
- емоційну підтримку в умовах організаційних змін;
- розширення повноважень (емпауермент) через залучення працівника до самостійного пошуку рішень [19].

Таким чином, коучинг не підкріплює поведінку ззовні, а формує внутрішню здатність і прагнення до змін.

**Кар'єрне планування** доповнює коучинг та надає роботі довгострокового змісту. Практичними інструментами слугують навчальні програми, наставництво (менторство), крос-тренінги та регулярний зворотний зв'язок [48]. Ця технологія водночас задовольняє потребу працівників у розвитку та формує для організації кадровий резерв підготовлених фахівців. Це є цінним для підприємств у галузях із дефіцитом кваліфікованої робочої сили.

### **Інформаційно-цифрові технології**

Застосування ігрових механік у робочому середовищі є відносно новою, але вже популярною технологією мотивації. **Гейміфікація** виражається через застосування ігрових механік (балів, рівнів, значків, рейтингів, командних викликів) і може одночасно задовольняти внутрішні і зовнішні мотиваційні потреби. При цьому різні елементи діють нерівномірно: виклики (challenges) є найефективнішим інструментом; бали та таблиці лідерів впливають на статус і конкуренцію; рівні (levels) самостійного мотиваційного ефекту майже не дають [27]. Механіки, побудовані лише на міжособистісній конкуренції, здатні підривати психологічну безпеку колективу та погіршувати якість командної взаємодії. Для ефективності гейміфікації потрібен баланс між індивідуальними та командними елементами. У середовищах з низькою довірою її можуть сприйняти як маніпуляцію, а в організаціях, де важлива співпраця, чисто індивідуальні ігрові механіки заважають.

**Цифрові платформи**, такі як Workhuman і Bonusly, спрощують процес визнання досягнень працівників, але сама наявність платформи не гарантує результату. Хоча 91% організацій мають програми визнання, лише 31% вважають їх ефективними. Успішними вони є переважно в тих компаніях, де визнання відбувається регулярно, яке пов'язане з цінностями організації та враховує зворотний зв'язок працівників [82]. Це підтверджує, що *цифрова платформа може лише підсилити вже раніше сформовану культуру визнання, а не створити її.*

*Тобто, дієва система мотивації персоналу передбачає інтеграцію економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних та цифрових методів,*

оскільки вони по-різному впливають трудову поведінку. Цифрові інструменти при цьому не замінюють традиційні механізми, а лише посилюють їх. Щоб бути ефективним будь-який з перехованих елементів має відповідати організаційній культурі та реальним потребам працівників. Також виявлено поступове зміщення акцентів до нематеріальних чинників впливу на діяльнісно-трудова залученість (солідаризацію) працівників.

*Отже*, у цьому розділі було досліджено принципи, форми та технології мотивації персоналу як взаємопов'язані елементи системи управління, де принципи виступають теоретичною основою побудови мотиваційної системи, форми визначають способи впливу на працівників, а технології забезпечують механізми реалізації. Дане дослідження мотивації здійснювалося на основі дедуктивного підходу. Систематизація принципів дозволила виділити три рівні: базові (системність, комплексність, справедливість); операційні (оперативність, диференціація); та регулюючі (прозорість, адаптивність). Доведено, що організації мають шукати баланс між даними принципами відповідно до цілей організації та потреб персоналу, при цьому система винагороди має сприйматися працівниками як об'єктивна та рівноправна, оскільки саме це формує довіру. Аналіз форм мотивації показав, що вона може утворюватися як через внутрішні, так і через зовнішні стимули, а також через прямі, непрямі, матеріальні, нематеріальні, індивідуальні та групові механізми. Водночас корпоративна культура, командний клімат і соціальне середовище організації є самостійними факторами мотивації, що впливають на результати усієї системи.

Технології мотивації було поділено на: економічні інструменти (KPI, бонуси та опціони), які забезпечують зв'язок між результатами і винагородою; організаційно-адміністративні підходи (MBO, OKR, збагачення праці, гнучкі форми зайнятості) підвищують автономію та узгоджують індивідуальні й організаційні цілі; соціально-психологічні технології (програми визнання, well-being, коучинг і кар'єрне планування) сприяють розвитку внутрішньої мотивації. Цифрові інструменти та гейміфікація, у свою чергу, не замінюють класичні методи, а лише підсилюють їх за умови вже сформованої культури довіри та взаємодії в колективі. Таким чином,

ефективність мотивації залежить від того, наскільки узгоджено використовуються мотиваційні інструменти, чи відповідають вони реальним потребам працівників і чи сприяють довгостроковому розвитку організації.

## РОЗДІЛ 3 ДОСВІД УСПІШНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ФІРМИ ЧЕРЕЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

### 3.1. Мотивація персоналу як джерело стійкої конкурентної переваги

За даними Gallup, у 2026 р. лише 20% працівників у світі є повністю залученими до роботи, тобто демонструють високий рівень трудової залученості, емоційного включення у діяльність та активної участі у досягненні цілей компанії [26, с.6]. У 2025 р. 65% опитаних не відчували зв'язку з роботою, а 15% є сильно демотивованими [20]. Сукупні глобальні втрати продуктивності через низьку залученість оцінюються у приблизно 10 трлн доларів на рік, або близько 9% світового ВВП [26, с.6]. Ці цифри переводять проблему мотивації з рівня HR-функції на рівень макроекономічного ризику та стратегічного управління.

Таблиця 3.1

#### Вплив залученості персоналу на ключові бізнес-показники

Бізнес-показник	Ефект залученості	Коментар
Прибутковість	+23%	Найбільш прямий фінансовий ефект залученості; зв'язок мотивації з вартістю бізнесу
Продуктивність праці	+18%	Більше результату без збільшення штату
Лояльність клієнтів	+10%	Залучений персонал генерує кращий клієнтський досвід; зовнішня конкурентна перевага
Абсентеїзм	-78%	Сильний операційний ефект; скорочує приховані витрати
Виробничі дефекти	-32%	Якість продукту зростає за рахунок відповідальності залучених працівників
Інциденти безпекою	-63%	Зниження операційних та репутаційних ризиків фірми
Плинність кадрів	-21...-51%	Діапазон залежить від галузі (галузі високої/ низької плинності); зниження витрат на найм, адаптацію та втрату продуктивності

Джерело: створено авторкою на основі [20]

Дані таблиці 3.1 показують, що *мотивація впливає одночасно на три виміри конкурентоспроможності* – *фінансовий* (+23% прибутковості, +18% продуктивності), *ринковий* (+10% лояльності клієнтів) та *операційний* (зниження абсентеїзму, дефектів, інцидентів). Це означає, що мотиваційна система є стратегічним ресурсом створення вартості бізнесу та його довгострокової конкурентоспроможності.

Економічна оцінка мотивації можна провести через порівняння витрат на програми з їх вимірюваними результатами, наприклад, заміна одного працівника може коштувати компанії від 50% до 200% його річної зарплати – залежно від посади та сфери [18]. Як зазначає Берсін, ці витрати включають найм нового працівника, його навчання, втрату продуктивності в перші 1-2 роки та зниження ефективності всієї команди [9]. Якщо мотиваційні програми зменшують плинність кадрів на 21–51% і прогули на 78% [20], це вже дає компанії значну економію, яка у багатьох випадках може бути більшою, ніж витрати на самі програми.

Окремого аналізу потребує роль менеджерів як одного з основних факторів залученості. Дослідження показують, що менеджери впливають до 70% на рівень залученості своїх команд [20], що робить їх найважливішою ланкою мотиваційної системи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

### Динаміка залученості менеджерів та ефект навчання

Категорія / період	Рівень залученості, %	Динаміка	Коментар
<b>Менеджери</b>	22%	–5 п.п. від 2024 р.	Створює каскадний ефект на команди
<b>Менеджери з топ-організацій</b>	79%	у 3,6× вище від середнього	Бенчмарк для досягнення
<b>Менеджери, що пройшли навчання</b>	68%	+11 п.п. vs без навчання (57%)	Управлінська мотиваційна компетенція є набутою

Джерело: складено автором на основі [26, с. 7–8; 20]

Розрив між середнім рівнем (22%) і показниками топ-організацій (79%) свідчить про різницю в якості управлінського розвитку. Ефект навчання (+11 п.п.) показує, що мотиваційні навички менеджерів є набутими. Це означає, що *інвестиції у розвиток менеджерів мають потенційно вищу рентабельність, ніж просто бонуси працівникам.*

Регіональний аналіз даних Gallup 2026 р. (додаток Б) виявляє ще одну цікаву закономірність: *між рівнем залученості та рівнем добробуту персоналу немає прямої кореляції.* Європа демонструє найнижчий рівень залученості (12%) при відносно високому добробуті (49%), що вказує на слабший зв'язок між працівниками та роботою і веде до потенційно довгострокових ризиків для інноваційності. Натомість окремі регіони Азії та Африки демонструють вищу залученість в умовах нижчого добробуту, що може пояснюватися відсутністю альтернатив або культурними нормами, а не справжньою внутрішньою мотивацією. Ця відмінність підтверджує тезу, розвинуту в Розділі 1, що *залученість і внутрішня мотивація є різними конструктами, тому управлінська мета полягає в їх одночасному досягненні.* На основі даних також можна припустити, що *організації, які діють у низько-залучених середовищах, потенційно отримують вищу віддачу від інвестицій у мотивацію через слабший галузевий фон.* Також, глобальний рівень стресу (40%) свідчить, що управління добробутом працівників є недооціненим фактором утримання персоналу та довгострокової продуктивності.

*Структура мотиваційних факторів,* за даними дослідження HIGH5, характеризується домінуванням нематеріальних стимулів серед пріоритетів самих працівників [31]. Найважливішими є *баланс між роботою та особистим життям (93%), змістовність праці (90%), визнання (81%) і можливості розвитку (72%). Матеріальні фактори, зокрема оплата праці (55%), мають нижчий вплив.* Ці дані підтверджуються дослідженням Deloitte: 89% Gen Z та 92% міленіалів вважають сенс роботи ключовим для задоволеності, а 44% Gen Z та 45% міленіалів вже покидали роботу саме через його відсутність [14, с.26, 36]. Підтвердженням цього також є дані, що 74% працівників готові погодитися на нижчу заробітну плату заради роботи, що відповідає їхнім цінностям та надає сенс [71].

Це свідчить, що сама по собі фінансова винагорода не забезпечує високої мотивації працівників, оскільки її ефективність також залежить від нематеріальних чинників. При цьому нематеріальні мотиватори (визнання, сенс, гнучкість) потребують менших фінансових витрат, але послідовних управлінських зусиль. Наприклад, дані HIGH5 показують, що 69% працівників докладали б більших зусиль, якби їхні досягнення краще визнавалися, а інструмент «щотижневе визнання досягнень» підвищує якість роботи на 24%, знижує абсентеїзм на 27% і плинність кадрів на 10% практично без додаткових витрат [31].

Фактор гнучкості (рис. 3.1) наразі є мінімальною вимогою на ринку праці, яка здатна компенсувати інші недоліки управління в організації – 60% працівників готові залишатися на роботі, яка їх не влаштовує, за умови гнучкого формату. Крім того, 27% прямо вказують на негнучкий графік як причину звільнення, тому це вже не тільки про корпоративну культуру – це вже питання утримання персоналу. З аналізу видно, що гібридний формат випереджає як повну дистанційність, так і повний офіс, та надає працівнику свободу від постійного контролю і відчуття живого зв'язку з командою.



**Рис. 3.1** Вплив режиму роботи на рівень залученості персоналу

*Джерело: складено автором за [31; 20]*

Отже, мотивація персоналу одночасно впливає на фінансові, операційні та ринкові результати організації, а менеджер є основою залученості команди. При цьому нематеріальні фактори є сильнішими мотиваторами, але недовикористаним інструментом підвищення продуктивності. Індивідуалізація мотивації дає перевагу

компаніям над тими, що використовують уніфіковані підходи, особливо з огляду на те, що ефективність будь-якої моделі також залежить і від регіонального контексту. Все це визначає *мотиваційну систему як стратегічний актив*, що відповідає чотирьом критеріям VRIO: *цінною* – бо підвищує прибуток і продуктивність, зменшує ризики; *рідкісною* – лише 20% компаній мають справді залучених працівників; *важко відтворюваною* – формується роками через культуру й довіру; *вбудованою* – частина щоденної роботи, а не окрема HR-функція. Ці висновки показують, що *мотиваційна система – це стратегічний актив, який дає конкурентну перевагу через свою комплексність*.

### 3.2. Кейс-аналіз мотиваційних стратегій глобальних компаній-лідерів

Для переходу від теоретичних моделей до практичних закономірностей обрано кейс-аналіз п'яти компаній-лідерів. Критерії формування вибірки включали:

- наявність публікацій щодо мотиваційної системи компанії;
- різні галузі – для перевірки контекстуальної обумовленості підходів;
- різні домінуючі мотиваційні моделі – для можливості порівняльного аналізу.

Зазначена вибірка не претендує на репрезентативність усієї корпоративної практики, проте дозволяє виявити межі застосування різних моделей.

**Netflix** є одним із найбільших провайдерів відео на запит та підтримує культуру максимальної прозорості та відповідальності серед управлінських принципів. Один з яких проявляється через «команди зіркових гравців» - Netflix наймає лише фахівців найвищого класу. Мультиплікативний ефект таланту виникає лише тоді, коли кожен член команди є безумовно сильним. Цікаво, що «чудове робоче місце» у розумінні компанії визначається якістю оточення. Тих, чії компетенції більше не відповідають потребам компанії, звільняють, це сприймається чесним щодо обох сторін.

Для автономії та відповідальності компанія скасувала обмеження на щорічні відпустки та облік робочого часу, а замість бонусів і премій – платить максимальні ринкові ставки й навіть заохочує працівників проходити співбесіди у конкурентів, щоб

упевнитися, що їхня винагорода є конкурентною. Під час відряджень, єдиним регулятором усіх рішень є одне правило: «Діяти в найкращих інтересах Netflix і розпоряджатися ресурсами компанії так, ніби це власні гроші» [30]. Успіх Netflix є галузево специфічним і ґрунтується на унікальному складі персоналу, оскільки така модель ефективна лише за наявності мотивованого та зрілого персоналу. А без культури довіри й відповідальності вона перетворюється на хаос.

**Toyota** демонструє протилежний підхід. Тут мотивація будується не на автономії, а на причетності та стабільності: гарантія довічної зайнятості, постійний контакт керівника з підлеглими («менеджмент обходу»), ротація кадрів між підрозділами та «сімейний» організаційний клімат. Компанія притримується методології кайдзен – постійне вдосконалення, незалежно від рівня в ієрархії [2]. Цей кейс демонструє, що найстійкіша мотиваційна перевага виникає коли спосіб організації праці робить залученість природною і неминучою.

Порівняння Netflix і Toyota показує, що мотиваційна модель кожної компанії повинна бути вбудована в операційну логіку галузі. Netflix діє у творчо-технологічному середовищі, де стандартизація руйнує інноваційність та цінність продукту. Toyota – це масштабне виробництво, де дисципліна є умовою якості. Тобто, ефективна мотиваційна система є органічним продовженням бізнес-моделі.

**Bridgewater Associates**, найбільший хедж-фонд у світі, будує конкурентну перевагу на прозорості та «ідейній меритократії» – системі, де перемагає найкращий аргумент, а не найвища посада. Система «Dot Collector» у компанії забезпечує зворотний зв'язок у реальному часі прямо під час нарад. Усі управлінські помилки публічно аналізуються, критика ідей є нормою [28]. Проблема виникає тоді, коли постійна критика без позитивного підкріплення призводить до вигорання і може пригнічувати саме ту креативність, заради якої створювалася. Саме тому, близько 25% нових співробітників залишають компанію впродовж перших 18 місяців. Досвід Bridgewater є доказом того, що прозорість і висока вимогливість є потужними мотиваційними інструментами, але лише разом з визнанням і психологічною безпекою. Кейси Netflix та Bridgewater Associates демонструють, що мотиваційна

культура не лише мотивує, а й відбирає працівників, залишаючи лише тих, хто їй відповідає.

**Southwest Airlines** стала першою авіакомпанією, що безпосередньо пов'язала особистий дохід працівників із фінансовими результатами компанії. Публічне визнання досягнень, залучення до корпоративного життя та надання працівникам повноважень приймати самостійні рішення на користь клієнта формують внутрішню мотивацію й відчуття причетності. Показовим є управлінське рішення 1973 р., коли під час фінансової кризи керівництво продало літак замість скорочення персоналу, що заклало культуру довіри та довгострокової лояльності. Результати політики компанії: добровільна плинність кадрів – лише 2% на рік [65]. Тобто, інвестиція у мотивацію персоналу є не витратою, а стратегічним рішенням із прямим і вимірюваним впливом на конкурентоспроможність фірми. На відміну від Bridgewater, де прозорість реалізується через публічну критику, у Southwest вона реалізується через участь у фінансовому результаті та право на самостійне рішення. Якщо у Toyota стабільність забезпечується структурними гарантіями (довічна зайнятість), то у Southwest – через культурний прецедент і управлінські рішення в момент кризи.

**Salesforce**, світовий провайдер CRM-платформ, будує свою конкурентну перевагу на культурі «Ohana» (гавайськ. «сім'я»). Цей принцип охоплює довіру, задоволеність клієнтів, інновації та рівність, що формують середовище, в якому працівник відчуває себе партнером, а не виконавцем. Практично ця культура реалізується через філантропічну модель «1-1-1» щорічно 1% капіталу, 1% продуктів і 1% робочого часу співробітників спрямовується на соціальні ініціативи. Компанія також формує чіткий кар'єрний шлях для кожного через навчальну платформу «Trailhead». Базові незадоволеності працівників покриває ініціатива «Work From Anywhere» та розширені wellbeing-програми, наприклад, сесії психологічної підтримки [5]. Особливої уваги заслуговує управлінське рішення щодо справедливості оплати праці: виявивши гендерний розрив, генеральний директор Марк Беніофф інвестував 3 млн доларів у вирівнювання заробітних плат. Це стало сигналом для персоналу, що цінності компанії підтримуються [33, с.14].

З усіх компаній Salesforce за логікою мотивації найближчий до Southwest через справедливість і місію, але Southwest будує довіру переважно всередині організації (персонал-керівництво), то Salesforce охоплює ширший периметр. Обидві компанії підтверджують, що немає бути розриву між декларованими цінностями та реальними управлінськими рішеннями.

Узагальнення п'яти кейсів (додаток В) свідчить, що *найстійкіші мотиваційні системи інтегровані в бізнес-процеси компанії, а не функціонують як окремий додатковий HR-елемент*. Також важливим є врахування функцій галузі та типу завдань: автономія (Netflix) є оптимальною для творчих і технологічних середовищ, причетність (Toyota) – для операційних, меритократія аргументу (Bridgewater) – аналітичних, довіра (Southwest) – сервісних, місія (Salesforce) – для організацій з молодим персоналом. У всіх кейсах матеріальна мотивація є базовою умовою, а сама система притягує тих, кому підходить її культура, і відсіює тих, кому вона не близька. Це також вказує на те, що мотиваційна стратегія є тісно пов'язаною зі стратегією відбору персоналу.

### **3.3. Фактори успіху мотиваційних програм в умовах нестабільності**

Попередній аналіз успішних мотиваційних стратегій здійснювався переважно в стабільному контексті. Проте останнім часом все більше організації стикаються з умовами нестабільності чи навіть кризи, де звичайні мотиваційні інструменти стають недостатніми. Важливо розрізнити *два типи нестабільності, які мають різну логіку*:

- *нестабільність середовища VUCA*, що характеризується постійною мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю [38, с.1];

- *криза* – раптова, короткочасна, але дуже інтенсивна (збройний конфлікт, пандемія, фінансовий колапс, природна катастрофа).

Більшість організацій стикаються з їх поєднанням, тому їх слід інтерпретувати як протилежні прояви нестабільності. Відтак, постає питання які саме фактори здатні перетворити стрес на мотивацію та як компаніям зберегти залученість співробітників під час неспокійних періодів.

*Ефективність мотиваційних програм у періоди нестабільності* залежить не тільки від самих інструментів, а від того, наскільки вони відповідають етапу кризи та реальним потребам працівників. Модель «вимоги-ресурси» (Job Demands-Resources, JD-R) розділяє умови праці на дві категорії: *вимоги до роботи* (фізичні, психологічні, соціальні або організаційні аспекти, що потребують постійних зусиль) та *ресурси роботи* (аспекти, що пом'якшують вплив робочих навантажень і сприяють розвитку працівника). Ресурси важливі тоді, коли вимоги високі, наприклад, у період кризи саме підтримка команди чи зрозуміла комунікація можуть зменшити стрес і зберегти мотивацію. Це і є так звана «гіпотеза посилення» – ресурси працюють сильніше в складних умовах [6, с.35]. Це означає, що скорочення мотиваційних ресурсів під час кризи є стратегічною помилкою, оскільки саме тоді вони найбільш потрібні.

У 2023 р. дослідники показали, що *на поведінку людини впливають не тільки робочі фактори, а й особисті обставини, ситуація в сім'ї та загальний стан організації*. Це означає, що під час кризи компанія не може зосереджуватись лише на робочих умовах, а й має враховувати позаробочий тиск на працівника. Оскільки ці фактори також забирають частину уваги та енергію, які могли б бути спрямовані на роботу. Крім того, кризовий контекст також зумовлює зміщення мотиваційного профілю працівників, домінуючими тепер стають базові потреби нижчих рівнів [98]. Системне порівняння мотиваційних умов у стабільному та нестабільному середовищі наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика мотиваційного середовища у стабільних та нестабільних умовах**

<b>Параметр</b>	<b>Стабільне середовище</b>	<b>Нестабільне середовище</b>
<b>Домінуючі потреби персоналу</b>	Самореалізація, визнання, розвиток	Безпека, стабільність, передбачуваність
<b>Головний мотиватор</b>	Нематеріальний (місія, розвиток, автономія)	Базовий матеріальний, психологічна безпека
<b>Роль лідера</b>	Коуч, наставник, стратег	Комунікатор визначеності, стабілізатор ситуації
<b>Головний ресурс організації</b>	Можливості розвитку та кар'єрного зростання	Психологічна безпека та соціальна підтримка

## Продовження табл. 3.3

<b>Ризик мотивації</b> для	Нудьга, незацікавленість, неможливість професійного зростання	Вигорання, тривожність, саморуйнівна поведінка
<b>Горизонт планування</b>	Довгостроковий	Короткостроковий

*Джерело: складено авторкою на основі [44;36; 51, с.1-12]*

Аналіз таблиці 3.3 виявляє, що в умовах нестабільності відбувається не тільки зміна пріоритетів, а й трансформація ролі лідера. З коуча і стратега він має стати комунікатором та стабілізатором ситуації. Це вимагає від менеджерів здатності вести прозору і регулярну комунікацію. Дослідження також показують закономірність, що кращі організації використовують комбінації HR-практик: заходи з охорони здоров'я та забезпечення безпеки персоналу, інструменти оптимізації витрат і практики підтримки мотивації та залученості [56, с. 2861].

Аналіз реакцій компаній з різних країн і галузей на різні типи криз (таблиця 3.4) дозволяє виявити типову поведінку та відмінності залежно від природи нестабільності.

Таблиця 3.4

### Приклади адаптації мотиваційних програм компаніями в умовах нестабільності

Компанія	Тип нестабільності	Вжиті заходи
Comfy (Україна)	Збройний конфлікт	Щоденні live-ефіри керівника; допомога з релокацією; місія захисту країни
SoftServe (Україна)	Збройний конфлікт	Щоденні крос-функціональні наради; фокус на безпеці працівників і клієнтах; забезпечення безперервності бізнесу
Microsoft (США)	Пандемія COVID-19	Єдина платформа ресурсів підтримки; програма Microsoft CARES; 60 днів оплачуваної відпустки для батьків зі збереженням 100% зарплати; гарантована виплата 90% доходу для сейлз-менеджерів
DBS Bank (Сінгапур)	Пандемія COVID-19	Рух TOGETHER; персоналізована психологічна підтримка; коучинг
Honeywell (США)	Фінансова криза 2008–2009	Тимчасові неоплачувані відпустки (furlough) замість звільнень; добровільне скорочення бонусів CEO та топменеджменту; пряма комунікація CEO з персоналом

## Продовження табл. 3.5

<b>Joie de Vivre Hospitality</b> (США)	Фінансова криза 2008–2009	Добровільне 10% скорочення зарплат топ-менеджерів; заморозка зарплат серенької ланки → захист лінійного персоналу
<b>Apple</b> (США)	Фінансова криза 2008–2009	Відмова від звільнень; збільшення бюджету на дослідження і розробки, щоб випередити конкурентів після завершення кризи
<b>Edward Jones</b> (США)	Природні катастрофи	Безвідсоткові кредити з гнучкими умовами погашення для співробітників у надзвичайних ситуаціях
<b>Cheesecake Factory</b> (США)	Природні катастрофи	Корпоративний фонд надзвичайної допомоги співробітникам

*Джерело: складено авторкою на основі [77; 11; 10; 67; 23; 17; 50]*

Порівняння наведених кейсів показує *три закономірності* залежно від типу кризи. У збройному конфлікті (*Comfy, SoftServe*) домінуючими стають психологічна безпека та загальна місія. Щоденна комунікація керівника не контролює, а навпаки виконує мотиваційну функцію (знижує невизначеність і підтримує відчуття спільності). У таких умовах саме місія і патріотизм виступають базовими мотиваторами, які частково компенсують матеріальні стимули. Під час пандемії (*Microsoft, DBS Bank*) акцентували на матеріальних гарантіях та ментальному здоров'ї. Умови фінансової кризи (*Honeywell, Joie de Vivre, Apple*) змінили мотиваційні рішення у сторону захисту рядового персоналу через добровільні жертви топ-менеджменту. На основі аналізу наведених кейсів та теоретичних моделей авторкою систематизовано фактори успіху мотиваційних програм в умовах нестабільності, які поділяються на передумови та підсилювачі (таблиці 3.5).

Таблиця 3.5

### Фактори успіху мотиваційних програм в умовах нестабільності

Механізм	Ідея механізму	Фаза фактора
<b>Превентивна побудова залученості</b>	Організації з вищим рівнем залученості до кризи демонструють меншу втрату продуктивності під час неї	Передумова
<b>Послідовність та передбачуваність лідерства</b>	Прозора комунікація зменшує стрес і підвищує продуктивність. Директивне лідерство структурує роботу й дає чіткі цілі. Трансформаційне – знижує невизначеність.	Передумова

## Продовження табл. 3.5

<b>Захист базових потреб</b>	За Маслоу задоволені потреби нижчого рівня є обов'язковою передумовою для вищих рівнів мотивації. Без гарантій зайнятості та доходу решта мотиваційних інструментів втрачає ефект.	Передумова
<b>Індивідуальність мотиваційних заходів</b>	Універсальні HR-програми спричиняють ефект TMGT (надмір шкодить). Ефективніше – точкові заходи, що підібрані під потреби конкретної групи працівників.	Підсилювач
<b>Соціальний капітал як мотиваційний ресурс</b>	Соціальний капітал (довіра, відкрита комунікація, відчуття спільноти) стає альтернативним ресурсом, коли зовнішні джерела (фінансування, партнери, ринок) недоступні.	Підсилювач
<b>Місія як буфер кризового впливу</b>	Розуміння цінності своєї роботи зменшує стрес під час кризи.	Підсилювач

*Джерело: складено авторкою на основі [58, с. 3-5, 12-14; 73, с. 3-4, 14-15; 32, с. 461-465, 467-468, 474, 476-480; 83, с. 2-3, 5-8, 10, 17-20]*

Поділ факторів на дві категорії дає змогу чіткіше їх розмежувати та ефективніше впроваджувати. Без *передумов* інші інструменти не дають результату, а *підсилювачі* примножують ефект базових умов. Компанії, які інвестують у мотивацію та психологічну безпеку в спокійні часи, отримують конкурентну перевагу у моменти дестабілізації зовнішнього середовища.

*Тобто*, найбільш вигідні інвестиції у мотивацію здійснюються до кризи, оскільки це запускає той самий буфер, який «гіпотеза посилення» описує як необхідний під час кризи. А ієрархія мотиваторів змінюється залежно від характеру кризи, що унеможливорює застосування універсальної моделі мотивації.

*Отже*, у 2026 р. лише 20% працівників у світі демонструють високий рівень діяльнісно-трудової залученості (солідаризації), тоді як 65% не відчують зв'язку з нею, а 15% є активно демотивованими. Сукупні втрати продуктивності через низьку залученість сягають близько 10 трлн доларів на рік, що робить мотивацію персоналу прямо дотичною до макроекономічного ризику. Виявлено, що мотивація одночасно пов'язана з трьома вимірами конкурентоспроможності підприємства: фінансовий (зростання прибутковості та продуктивності), ринковий (підвищення лояльності клієнтів) та операційний (зниження абсентеїзму, помилок і інцидентів). Витрати

компанії на заміну одного працівника становлять від 50% до 200% його річної зарплати, що робить інвестиції у мотиваційні програми економічно раціональними, оскільки утримання залученого працівника може бути дешевшим, ніж його втрата і заміна. Регіональний аналіз показав відсутність прямої кореляції між рівнем залученості працівників і їхнім добробутом, але у середовищах із низькою базовою залученістю потенціал віддачі від інвестицій у мотивацію буде вищим. Аналіз доводить домінування нематеріальних стимулів у пріоритетах працівників, наприклад, баланс між роботою та особистим життям, змістовність праці, визнання та можливості розвитку. Кейс-аналіз п'яти глобальних компаній-лідерів (Netflix, Toyota, Bridgewater Associates, Southwest Airlines, Salesforce) показав, що найбільш стійкі мотиваційні моделі є органічною частиною бізнес-логіки компаній. Наприклад, автономія і високі вимоги до таланту (Netflix), стабільність і причетність (Toyota), прозора меритократія (Bridgewater), довіра та участь у результаті (Southwest), а також культура місії та цінностей (Salesforce). В умовах нестабільності (VUCA-середовище та кризові ситуації) ефективність мотиваційних систем визначається здатністю організацій адаптувати інструменти до зміни пріоритетів працівників, оскільки у стабільних умовах домінують потреби у розвитку, автономії та самореалізації, то в період кризи більшого значення набувають базові потреби безпеки, передбачуваність лідерства та психологічна підтримка. Мотиваційні підходи також змінюються залежно від типу кризи: у конфліктах домінують місія та безпека, у пандеміях – гарантії та добробут, у фінансових кризах – захист персоналу через управлінську солідарність.

## РОЗДІЛ 4 ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

### 4.1. Трансформація мотиваційних пріоритетів у період повномасштабного військового вторгнення

Повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 р. внесло корективи у роботу компаній, які стосувалися не лише змін в операційних процесів, але й трудових відносин, що почали працювати по-іншому. Довоєнна мотивація персоналу була інструментом підвищення ефективності й розвитку людського капіталу, в умовах воєнного стану вона трансформувалася у спосіб виживання, збереження стабільності і підтримки психологічного стану людей. Розглянуті у попередніх підрозділах мотиваційні теорії охоплюють здебільшого мирне стабільне середовище. Жодна з них не передбачає умов, за яких базові потреби стають хронічно нестабільними, а зовнішнє середовище є непередбачуваним. Саме тому *умови воєнного стану вимагають адаптації класичних теорій*. Зміни мотиваційних пріоритетів відбуваються на різних рівнях від індивідуального до структурного, саме тому вимагають послідовного розгляду.

Наочно прослідкувати трансформацію мотиваційних пріоритетів можна через *зміщення у структурі потреб у ієрархії Маслоу* (Таблиця 4.1). До 2022 р. головними конкурентними перевагами виступали потреби вищого рівня. Під час воєнного стану потреби у визнанні й самореалізації не зникли, але відійшли на другий план і поступилися завданням фізичного та юридичного виживання.

Дані з таблиці 4.1 ілюструють, що *у воєнний час гігієнічні фактори (стабільна зарплата, фізична безпека, збереження посади) набувають пріоритету, тоді як мотиватори вищого порядку (визнання, розвиток, самореалізація) або відкладаються, або втрачають стимулюючу дію*. Це утворює логічний синтез з теорією очікувань Врума – мотивація виникає тоді, коли людина бачить зв'язок між своїми зусиллями і результатом, а результат з нагородою, яка є цінною. В умовах військової економіки *невизначеність зменшує зв'язок між зусиллями і результатом*,

*а цінність нагороди ставиться під сумнів через непередбачуваність майбутнього.* Відтак компанії намагаються зберегти мотивацію персоналу лише через короткострокові стимули, але, як визначалося у минулих підрозділах – повністю забувати про довгострокові мотиватори не можна.

Таблиця 4.1

### Трансформація мотиваційних пріоритетів персоналу в умовах воєнного стану

Рівень потреби	Довоєнний період (до 2022 р.)	Воєнний стан (2022–2025 рр.)
<b>Фізіологічний</b>	Конкурентний розмір базової заробітної плати	Збереження заробітної плати; компенсація втрат від релокації
<b>Безпека</b>	Офіційні трудові відносини; імідж компанії на ринку	Фізична безпека на робочому місці: евакуація з «гарячих точок», облаштування укриттів, алгоритми дій під час тривоги, офіси з генератором; бронювання від мобілізації
<b>Соціальний</b>	Корпоративні заходи; дружня атмосфера в колективі	Збереження команди; психологічна підтримка та wellbeing-програми, психологічний клуб
<b>Визнання</b>	Можливості для розвитку та кар'єрного зростання	Гнучкий графік роботи та дистанційна робота; збереження робочих місць для працівників ЗСУ; відсутність звільнень
<b>Самореалізація</b>	Можливість особистісного і професійного розвитку	Знижена пріоритетність, відкладена у перспективу

*Джерело: складено авторкою на основі [24; 102, с. 106-108; 29, с. 4, 6, 8-9, 11-13, 17-18; 87]*

Одним із наслідків воєнного стану стало зміщення трудової мотивації у бік психологічних потреб працівників. Дані опитування про психологічний стан українців в умови воєнного стану (грудень 2024 – січень 2025) вказують, що 74% респондентів переживають психологічні труднощі через конфлікт. При цьому основними способами подолання стресу залишаються пасивні стратегії відволікання, а не звернення до фахівців. Лише 13% звертаються до фахівців [97]. Це означає, що *психологічна напруга персоналу* залишається прихованою для роботодавця і впливає на залученість у роботу.

Але роботодавці усвідомлюють проблему, оскільки для 40% компаній підтримка ментального здоров'я та wellbeing-програми входять до пріоритетних HR-задач бізнесу [29, с. 4]. Проте між усвідомленням і реалізацією залишається значний розрив. 49% роботодавців узагалі не залучають психологів до підтримки ментального здоров'я команд, 32% обмежуються лише точковими заходами або ігнорують проблему, і лише 1 із 3 компаній проводить психоедукаційні заходи для співробітників. Серед причин – 41% бізнесів не впроваджують політику добробуту через неприйняття власниками та дефіцит бюджету [52].

*Структурна нерівномірність простежується і на рівні розміру бізнесу: серед великих підприємств додаткові програми соціальної підтримки мають 63,1% компаній, тоді як серед МСБ – лише 32,2% [91]. При цьому менші компанії частіше обирають психологічну підтримку як доступніший інструмент (топ-1), тоді як великий бізнес поєднує її з більш ресурсо-місткими практиками, зокрема безкоштовним перевезенням (топ-1 у великих). Таким чином, МСБ діє більш точково і гнучко, але охоплює значно меншу частку працівників.*

*Паралельно в умовах воєнного стану важливим чинником мотивації стає не лише психологічна підтримка, а й корпоративна місія. Участь компанії у підтримці ЗСУ, волонтерській діяльності чи гуманітарних ініціативах стає як сильним репутаційним інструментом, так і вагомим мотиватором для команди. На приклад, у компанії «Brainstack» 97% працівників добровільно підтримали щомісячні відрахування на потреби армії, а частина співробітників навіть збільшила власний внесок до 15% [103]. Схожу динаміку демонструє й «Нова Пошта», де у межах руху «Свої для своїх» працівники компанії власними силами зібрали 30 млн грн і передали 400 одиниць техніки та амуніції впродовж 2023 р. (Додаток Г). Це показує, що коли цінності працівників збігаються з місією компанії, формується сильніша мотивація, яка ґрунтується на внутрішній підтримці спільної мети.*

*Мобілізаційна демотивація є, мабуть, найбільш специфічним явищем воєнного ринку праці. У 2025 р. небажання чоловіків офіційно працевлаштуватися посідає друге місце серед причин кадрових труднощів, після загального дефіциту робочої сили [91]. Чоловіки мобілізаційного віку уникають офіційної роботи, бо це підвищує*

ризик мобілізації. Тобто офіційне працевлаштування саме по собі стає ризиком для працівника – людина уникає формальних трудових відносин не через незадоволеність роботою чи роботодавцем, а через страх правових наслідків зайнятості. Це вимагає від менеджменту нових інструментів, що зможуть знизити інституційний страх. Саме цей чинник створив нову конкурентну перевагу на ринку праці для підприємства, які визнані критично важливими для економіки та оборони, й створив масовий перехід до галузей із законною відстрочкою. Зокрема, «Нова Пошта», «ПриватБанк», Vodafone, «Сільпо» та «Укрзалізниця» отримали статус критично важливих підприємств і право бронювання ключових працівників, що перетворило інституційний статус роботодавця на самостійний нематеріальний мотиватор (Додаток Г).

Окремою проблемою є *інвестиції у навчання персоналу*. Компанії, які витрачають ресурси на навчання співробітників, стикаються з ризиком втрати цієї людини через мобілізацію або інші воєнно зумовлені причини. Саме це скоротило готовність компаній інвестувати у довгострокові програми розвитку персоналу [42, с. 922]. Така реакція бізнесу раціональна у короткостроковій перспективі, але поглиблює кадровий дефіцит і знижує адаптивність організації в майбутньому.

*Проблема ветеранської зайнятості* відкриває ще один вимір для трансформації підприємств. За даними Ukrainian Veterans Foundation, рівень безробіття серед ветеранів у 2024 році становив 30,95%, а 51,7% ветеранів очікують труднощі з працевлаштуванням через нестачу адаптованих робочих місць і програм перекваліфікації [84; 101]. Хоча більшість компаній заявляють про готовність наймати ветеранів (95,9% великих підприємств і 90% МСБ), але практична реалізація поки недостатньо розвинена [91]. Винятком, наприклад, є «Метінвест», який із кінця 2022 р. вибудовує комплексну екосистему реінтеграції ветеранів, що охоплює п'ять напрямів:

- психологічну та фізичну реабілітацію,
- соціальну підтримку,
- професійну адаптацію й перенавчання,
- підготовку керівників до повернення демобілізованих колег,

- підтримку мобілізованих працівників та їхніх родин [92]

Проте такий підхід залишається поодиноким прикладом, а не загальноприйнятою нормою.

Аналіз HR-практик великого бізнесу та МСБ також показує значні відмінності в підходах до мотивації персоналу в Україні (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

### Великий бізнес vs МСБ (2025)

HR-інструмент / практика	Великий бізнес (250+)	МСБ (малі та середні)	Коментар
Додаткові програми соціальної підтримки	63,1%	32,2%	Різниця в ресурсах
Психологічна підтримка	топ-2	топ-1	Для МСБ доступніший інструмент, великий бізнес ризикує зробити її формальною.
Навчання персоналу	71,9%	31,8%	Через брак ресурсів МСБ в умовах кадрового дефіциту обмежений у можливостях утримувати персонал.
Змішаний формат (офіс + дистанція)	23,9%	15,0%	Вірогідно, що Великий бізнес має кращу IT-інфраструктуру, або ж через специфіку діяльності компаній
Труднощі при наборі персоналу	65,8%	37,2%	ВБ висувають формальні вимоги до кандидатів; МСБ компенсує це неформальними каналами найму
Небажання чоловіків офіційно працювати	топ-3	топ-2	Для МСБ менше важелів для бронювання і менше нематеріальних стимулів для офіційної зайнятості
Дефіцит кадрів	топ-1	топ-1	Масштаб різний, суть та сама
Готовність наймати ветеранів	95,9%	90,0%	Декларативна готовність висока; реалізація слабка

*Джерело: складено авторкою на основі [91]*

Аналіз таблиці вказує, що попри обмежені ресурси, малі та середні підприємства часто швидше адаптують мотиваційні підходи до актуальних потреб працівників. Це видно з того, що психологічна підтримка є для них головним інструментом підтримки персоналу, тоді як великі компанії роблять акцент на матеріально-забезпечувальних заходах. Можна сказати, що *ефективність мотивації залежить не лише від фінансових можливостей компанії, а й від її здатності*

*враховувати потреби працівників. Але, наприклад, розрив у інвестиціях у розвиток персоналу підриває можливості МСБ, оскільки за нестачі кадрів – навчання і професійний розвиток допомагають утримувати працівників.*

Наведені у Додатку Г приклади реакцій українського бізнесу у 2022-2025 рр. дозволяють впевнено сказати, що відповіді охоплюють всі рівні трансформованої ієрархії потреб (Табл. 4.1). На рівні фізичної безпеки відповіді бізнесу вийшли за межі мінімально достатнього, наприклад, «Нова Пошта» обладнала 876 укриттів із доступністю до 30 секунд, ІТ-компанії (Railsware, IdeaSoft) забезпечили офіси генераторами, Starlink та душовими кабінами, а мережа АТБ відкрила підвальні приміщення для цивільного населення, чим фактично взяла на себе функцію цивільного захисту, що виходить за межі корпоративних обов'язків. Фінансова підтримка тепер є не тільки оплатою за результат, а й способом утримати лояльність працівників, бо сам факт роботи вже виступає актом довіри до роботодавця. До прикладу, «Kernel» зберіг середньомісячну зарплату мобілізованим і спрямував 3 млрд грн на потреби ЗСУ, «Нова Пошта» витрачає близько 53 млн грн щомісяця на підтримку мобілізованих і родин загиблих, тоді як «АВ InBev Efes Україна» реалізувала ініціативу «Віднови домівку». На рівні соціальних потреб і визнання частими реакціями були фінансова підтримка мобілізованих і збереження зайнятості. Головна мета цих практик – зберегти команду згуртованою, попри відстань і переміщення працівників. *Що стосується психологічної підтримки, то найефективніші рішення – це системні програми, що охоплюють кілька вимірів добробуту одночасно.* Цей напрям є нерівномірно розвиненим, тому що компанії з ресурсами формують системні рішення, але більшість фірм все ж обмежуються точковими заходами. Наприклад, «Nestlé» реалізує програму психологічної підтримки спільно з платформою «Розумію», а «ДТЕК» запровадив штат корпоративних психологів із регулярними замірами психоемоційного стану команди. Категорія реінтеграції ветеранів – це нова управлінська компетенція, якої до 2022 р. не існувало у більшості українських компаній і наразі реалізується вона через *дві моделі підтримки:*

1. «ми дбаємо про ветеранів»

## 2. «ветерани формують умови свого повернення».

До першої відносяться компанії, що надають пакет підтримки (ДТЕК, Kernel), але ветеран залишається об'єктом допомоги. Прикладом другої є дії «Аврори», де було залучено першого ветерана-повернця до спільної розробки програми реінтеграції, або «Starlight Media», що індивідуально досліджує потенційні тригери для кожного ветерана залежно від специфіки роботи. Ця модель відповідає теорії само-детермінації і демонструє вищу ефективність адаптації.

*Отже*, класичні теорії мотивації потребують доповнення та адаптації для використання у воєнних умовах. Реакція українського бізнесу охоплює всі рівні трансформованої ієрархії потреб, однак системні та проактивні практики переважно характерні для великих компаній, тоді як МСБ діє більш точково й реактивно. Можна сказати, що воєнний стан трансформував мотивацію від розвитку до збереження. Водночас за роки воєнного стану сформувалися нові явища: інституційна демотивація, коли офіційна зайнятість сприймається як фактор ризику, та ветеранська реінтеграція як новий напрям управління персоналом. Саме розвиток ефективних практик адаптації ветеранів, на нашу думку, визначатиме конкурентоспроможність роботодавців у найближчі роки.

## 4.2. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах воєнної економіки

Україна не є першою країною, яка зіткнулася з необхідністю підтримувати бізнес-процеси та зберігати кадровий потенціал в умовах бойових дій. Світовий досвід показує, що компанії в різних куточках світу виробляли власні моделі реагування на воєнні кризи, тому аналіз наступних міжнародних кейсів дозволить узагальнити практики та адаптувати їх до вітчизняного контексту.

Найбільш близьким до українських реалій є досвід Ізраїлю, де компанії стикнулися з мобілізацією резервістів, вимушеною евакуацією цивільного населення, руйнуванням інфраструктури та психологічним стресом. Реакція корпоративного сектору виявилась швидкою та різноплановою, що й відображено у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

### Заходи підтримки персоналу компаніями в Ізраїлі

Компанія	Заходи підтримки персоналу
<b>Wix</b>	Прямі грошові виплати на картки співробітників; формування внутрішньої групи підтримки
<b>Matrix</b>	5 000 шекелів кожному евакуйованому; переведення персоналу на дистанційний режим
<b>Minimus</b>	300 шекелів на облаштування home-office; обладнання для дистанційної роботи; 500 шекелів/день на послуги нянь; подарункові набори сім'ям резервістів
<b>Cymulate</b>	Подвоєння бюджету на харчування через сервіс доставки Ten-Bis; продуктові набори сім'ям резервістів
<b>Mobileye</b>	Виїзди колег до пошкоджених домівок для допомоги з переїздом; покриття витрат на нянь і доставку продуктів
<b>Semperis</b>	Спільні заняття йогою для батьків і дітей
<b>Prompt Security</b>	Завчасно сформований резерв офісного обладнання (забезпечення всіх співробітників у перші години після початку операції)
<b>Lightrun</b>	Щоденні особисті звернення CEO до всього колективу; організація побуту співробітниць, чий дім зруйновано; ініціатива колег зі збору коштів
<b>Amdocs Israel</b>	Бронювання готельних номерів для працівників без доступу до захищених приміщень вдома
<b>Sola Security</b>	Slack-канал з розкладами для дітей; покриття витрат на таксі для медичних процедур членів сімей
<b>Cyolo</b>	Оплата нянь у сім'ях, де один із батьків мобілізований або працює на критичній інфраструктурі WhatsApp-група з щоденним моніторингом стану кожного співробітника та їхніх сімей

## Продовження табл. 4.3

<b>Microsoft Israel</b>	До 10 оплачуваних днів екстреної відпустки; частина кампусу перетворили на простір для евакуйованих; заходи подяки для резервістів; психологічна підтримка
<b>JPMorgan Chase</b>	1,5 млн доларів США на гуманітарну допомогу; програма матчингу донацій 1:1 (кожна пожертва співробітника подвоювалась компанією)
<b>Marriott International</b>	Безкоштовне проживання 400+ евакуйованим сім'ям і власним співробітникам; матеріальна допомога через корпоративний фонд Disaster Relief Fund
<b>AbbVie</b>	Перевірка безпеки кожного місцевого працівника; оплачувані відпустки і фінансова допомога
<b>Viatrix</b>	Вебінар з ментального здоров'я в умовах війни
<b>ServiceNow</b>	Грант на ім'я загиблого співробітника
<b>Checkout.com</b>	Додаткові добровільні відгули для догляду за дітьми або підтримки ментального здоров'я

*Джерело: складено авторкою на основі [61; 37; 66; 35]*

Аналіз таблиці 4.3 демонструє широкий спектр заходів підтримки персоналу, що систематизовано у таблиці 4.4 за частотою використання, це дозволить виявити закономірності та пріоритети реагування.

Таблиця 4.4

## Систематизація заходів підтримки персоналу компаніями в Ізраїлі

Категорія заходів	Конкретні інструменти	Частота використання
<b>Фінансова підтримка</b>	Прямі виплати; компенсації; гранти; компанія додає власні кошти до внесків працівників	+++
<b>Підтримка сімей та дітей</b>	Оплата нянь; допомога сім'ям резервістів; дитячі активності	+++
<b>Організація безпечного побуту</b>	Готелі для евакуйованих; допомога з переїздом; облаштування житла	++
<b>Гнучкість роботи</b>	Дистанційна робота; додаткові відпустки	++
<b>Забезпечення ресурсами для роботи</b>	Обладнання для home-office; резерв техніки	++
<b>Психологічна підтримка</b>	Вебінари; групи підтримки; йога	++
<b>Комунікація та залученість</b>	Щоденні звернення CEO; внутрішні канали комунікації	++

## Продовження табл. 4.4

<b>Соціальна відповідальність і взаємодопомога</b>	Благодійність; підтримка постраждалих; ініціативи працівників	+
--	---	---

*Найчастіше компанії застосовують практики фінансової підтримки, підтримки сімей і дітей, а також організації безпечного побуту. Ці дії покривають базові потреби і допомагають відчутти стабільність та захищеність у кризовий період. Середній рівень поширення мають гнучкість роботи, забезпечення ресурсами для дистанційної роботи, психологічна підтримка та комунікаційні заходи. Їхня роль полягає у збереженні продуктивності, підтримці емоційного стану працівників і забезпеченні зв'язку між компанією та командою в умовах невизначеності. Найменш поширеними є практики соціальної відповідальності та взаємодопомоги, це пояснюється їх специфічним характером. Оскільки частина з них, виникає знизу вгору і важче піддається систематизації. Проте саме такі дії компаній формують відчуття корпоративної спільноти та демонструють справжні цінності організації. Таким чином, ізраїльський досвід демонструє, що ефективна корпоративна відповідь на воєнну кризу має бути комплексною та реалізовуватись одночасно у матеріальній, організаційній та психологічній сферах.*

Протилежний приклад до реакції ізраїльського бізнесу є кейс у М'янмі у 2021 році, де був прояв повного ігнорування потреб працівників після військового перевороту в країні. Зокрема, компанія «Telenor» вирішила продати бізнес і зробила це без належної перевірки [81]. Хунта, військові сили, забороняли угоду, поки M1 Group (покупець) не залучить місцевого партнера, ним став Shwe Buain Phyu – конгломерат, що мав прямі зв'язки з військовим угрупованням [7]. Після цього сили отримали доступ до даних 18 млн абонентів, на основі яких здійснювалися відстеження та арешти цивільного населення [81]. Цей кейс ілюструє системний провал через брак HR-стратегії в зоні конфлікту. Саме відсутність мотиваційної стратегії, що охоплює безпеку і права персоналу, зробила цей приклад реальністю.

*Хорватський досвід реінтеграції ветеранів Вітчизняної війни (1991–1995) є застережним кейсом для України. У країні існує розгалужена система пілґ для*

ветеранів, але реального прогресу у поверненні ветеранів на ринок праці досягнуто не було. Ветеранські пенсії у 2,7–3,1 рази перевищували стандартні пенсії [15, с. 64-65]. Таким чином, *компенсаційні виплати почали замінювати трудову інтеграцію замість того, щоб її підтримувати*. Саме це стало головною структурною помилкою хорватської моделі, яку потрібно уникати Україні. Саме тому *важливо не просто фінансово підтримувати ветеранів, а й створити умови для їхнього повноцінного повернення до професійного життя через програми перекваліфікації, навчальні курси, менторський супровід та адаптаційні практики на робочому місці*.

Отже, ізраїльський досвід показує, що інструменти підтримки мають одночасно закривати матеріальні потреби працівників, підтримувати їхні сім'ї, забезпечувати гнучкість робочого процесу та підтримувати психологічний стан колективу. Кейс М'янми демонструє, що відповідальність роботодавця в умовах кризи зростає та ігнорування безпеки чи прав персоналу призводить до незворотних наслідків. Хорватський досвід є застереженням проти пастки компенсацій, Україні важливо з самого початку будувати модель, у якій фінансова підтримка ветеранів лише доповнює їхнє повернення до активного професійного життя, а не замінює його.

### 4.3. Практичні рекомендації для України з урахуванням теорій та міжнародного досвіду

Рекомендації, що будуть надалі представлені у цьому підрозділі, адресовані будь-якому роботодавцю, що турбується та прагне побудувати актуальну мотиваційну систему, яка буде покривати потреби працівників в умовах воєнного стану. Дану класифікацію (таблиця 4.5) розроблено на основі теоретичного аналізу (розділи 1-2) та дослідження міжнародного й вітчизняного досвіду (розділи 3-4).

Таблиця 4. 5

#### Класифікація інструментів управління мотивацією персоналу

Категорія	Підкатегорія	Інструменти мотивації
Матеріальні (фінансові)	Базова оплата праці	Тарифна ставка або посадовий оклад Погодинна оплата праці Відрядна оплата (виробничий сектор)
	Змінна частина оплати	КРІ-бонус (за досягнення цілей) Преміювання дискреційне (рішення керівника) Участь у прибутку (Profit Sharing) Комісійні (відсоток від продажу)
	Акціонерні інструменти	Програма акціонування працівників Опціони
	Доплати і надбавки	За стаж Кількість років у компанії За ненормований робочий день За шкідливість або небезпечність умов За роботу у вихідний день Різниця між зарплатою і забезпеченням військового
	Компенсаційний пакет	Медичне страхування Корпоративна пенсія та накопичення Компенсація мобільного зв'язку / інтернету Компенсація коворкінгу (під час блекаутів) Компенсація дитячого садка або няні
Нематеріальні	Визнання і подяка	Публічна похвала Нагороди «Кращий працівник місяця/року» за досягненнями Нагороди «Кращий працівник місяця» на основі опитування колег Листи подяки від керівника (зокрема родинам мобілізованих)
	Кар'єрний розвиток	Вертикальне просування Горизонтальна ротація між напрямками Призначення на проєкт Програми кадрового резерву
	Навчання і розвиток	Корпоративні тренінги і воркшопи, курси, менторство від досвідченого колеги, коучинг, E-learning платформи Навчання керівників про ПТСР та вигорання

## Продовження табл. 4.5

<b>Нематеріальні</b>	<b>Сенс і місія</b>	Комунікація місії і цінностей організації Причетність до соціально значущого результату Зв'язок роботи з вкладом у перемогу або відбудову
	<b>Проектування роботи</b>	Збагачення праці (складніші завдання) Розширення праці (різноманітність) Ротація посад між функціями Автономія у виборі методів і підходів
<b>Організаційні</b>	<b>Постановка цілей і оцінка результату</b>	МВО, OKR, KPI Щоденний результат-звіт (2–3 речення) замість контролю онлайн
	<b>Гнучкість умов праці</b>	Гнучкий початок / кінець робочого дня (1–2 год) Скорочений робочий день у п'ятницю Гібридний формат WFH автоматично на 24 год після масованого обстрілу Зсув початку дня після нічної тривоги «Асинхронний день» під час блекауту
	<b>Структури участі і залучення</b>	Залучення персоналу до прийняття рішень Самоврядні команди Kaizen – система безперервного вдосконалення Анонімна скринька пропозицій
	<b>Психологічна підтримка</b>	Корпоративна психологічна платформа Штатний психолог Групове дебрифінгування після непередбачуваної ситуації, наприклад, загибелі колеги «Mental health day» – декілька оплачуваних днів на рік без пояснення Підтримка родин мобілізованих
<b>Соціально-психологічні</b>	<b>Командна взаємодія і зв'язок</b>	Team buildings Обов'язковий один в тиждень очний день для команди Buddy для нових працівників Buddy для ветеранів Check-in від керівника після обстрілу
	<b>Корпоративна культура</b>	Психологічна безпека (право на помилку, відкрите обговорення) Прозорість рішень керівництва
	<b>Соціальна інфраструктура</b>	Корпоративні заходи (свята, виїзди, волонтерство) Корпоративне харчування (їдальня, компенсація обідів) «День фруктів» Спорт (зал у офісі або компенсація абонементу)
	<b>Безпека і стабільність</b>	Облаштування укриттів Генератори, Starlink, зарядні станції, безперебійне живлення Ванна кімната з душем Збереження робочого місця мобілізованих Евакуація і релокація персоналу і виробництва

<b>Специфічні воєнного часу</b>	<b>Протоколи реакції на воєнні події</b>	Протокол після масованого обстрілу (WFH + зсув дня) Протокол після мобілізації колеги Розроблений план дій під час тривоги в офісі
	<b>Реінтеграція ветеранів</b>	Спочатку 60-75% навантаження зі 100% зарплатою Виявлення тригерів до виходу на роботу Навчання працівників як спілкуватись з ветераном Ментор (може бути buddy-ветеран) Забезпечення екіпіруванням

*Джерело: створено авторкою на основі всього вищезазначеного матеріалу*

Як було виявлено раніше, ефективна мотиваційна система будується від забезпечення базових умов до стимулів вищого порядку, саме тому, незалежно від розміру організації та бюджетних обмежень, першими мають бути забезпечені три блоки: фінансова стабільність, фізична безпека і психологічний комфорт. Вони мають кумулятивний ефект і саме тому мають забезпечуватися у синтезі. На нашу думку, мінімально необхідний поріг мотиваційної системи має включати:

- **Фінансову стабільність**
  - Своєчасна виплата зарплати у повному обсязі;
  - Доплата різниці між зарплатою і грошовим забезпеченням військового (хоча б частково);
- **Фізичну безпеку**
  - Укриття в офісі або чіткий маршрут до найближчого укриття;
  - Генератор або безперебійне живлення офісу;
  - Автоматичний WFH після масованого обстрілу;
  - Зсув початку дня після тривалої нічної тривоги;
- **Психологічний комфорт**
  - Доступ до психолога, найдоступніший варіант це корпоративна платформа або компенсація декількох сесій на рік;
  - Навчання керівників, як розпізнати вигорання і ПТСР і що з цим робити;
  - Групове де-брифінгування протягом 72 год після критичної ситуації;
  - 2 додаткові оплачувані дні на рік без пояснення причини (mental health days).

Усі інші інструменти з виведеної класифікації варто додавати пропорційно відповідно до наявного бюджету та прямих потреб персоналу, що можуть бути виявлені через регулярні опитування і зворотний зв'язок, який є основою для змін. Сам бюджет має визначати форму, а не факт впровадження мотиваційного елемента, наприклад, компенсація декількох сесій психолога або корпоративна підписка на платформу дають однаковий функціональний результат, проте мають різний масштаб. Тобто, *комунікація є базовою умовою ефективності для будь-якого мотиваційного заходу* і жоден з перелічених інструментів не дасть результату, якщо працівники не розуміють рішень керівництва, або не отримують швидкого зворотного зв'язку. А організація, що системно закрила базові рівні, матиме вищу кадрову стабільність, оскільки саме послідовність є вирішальним чинником ефективності мотиваційної системи в період воєнного стану.

*Отже*, повномасштабне вторгнення РФ в Україну трансформувало мотивацію персоналу з інструменту розвитку на інструмент збереження, що зумовлює необхідність адаптації класичних теорій до умов воєнної економіки. Відбулося зміщення у структурі потреб у ієрархії Маслоу, де гігієнічні фактори (стабільна заробітна плата, фізична безпека, збереження робочого місця) набувають пріоритетного значення, тоді як мотиватори вищого порядку (визнання, розвиток, самореалізація) або відкладаються, або втрачають стимулюючу дію. Загалом виявлено, що у воєнній економіці мотивація стає більш короткостроковою та ситуативною й починає залежати, насамперед, від факторів безпеки. Психологічна напруга персоналу залишається прихованою для роботодавця, а формальна відсутність запиту на допомогу не означає відсутності проблеми, а навпаки ускладнює своєчасне реагування. Великі компанії мають більше ресурсів для впровадження системних програм підтримки, тоді як МСБ діє більш гнучко. Міжнародний досвід формує високі вимоги до провадження українськими фірмами, а саме ізраїльський кейс демонструє, що корпоративна відповідь на воєнну кризу має одночасно охоплювати матеріальну, організаційну та психологічну сфери. Водночас приклад М'янми показує негативні наслідки ігнорування безпеки та прав персоналу, а хорватський досвід реінтеграції ветеранів підсвічує ризики компенсаційної політики

без інтеграції у ринок праці. Розроблено рекомендаційний мінімум для впровадження підприємствами, незалежно від розміру організації та бюджетних обмежень, що охоплює три блоки: фінансову стабільність, фізичну безпеку і психологічний комфорт. Ці три блоки мають кумулятивний ефект, який виникає лише при одночасній реалізації. Мотиваційна система в умовах воєнного стану визначається здатністю комплексно реагувати на зміну потреб працівників та відкрито комунікувати для забезпечення сталого мотиваційного ефекту.

## ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз показав, що *мотивація персоналу є багатовимірним процесом*, який не може бути повністю охоплений однією концепцією і вимагає систематизації через інструментальні, змістові та процесуальні теорії. Оскільки інструментальні теорії пояснюють реакцію на зовнішні стимули, змістові – природу внутрішніх потреб, процесуальні – когнітивну оцінку ситуації самим працівником, останній є дуже важливим оскільки підкреслює, що поведінка людини визначається не лише тим, що вона отримує, а й тим, як вона це сприймає та наскільки це відповідає її власним цілям. Розширюючи це поняття, вимір мотивації персоналу тоді доцільно розглядати як комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які спрямовують поведінку

Виявлено зв'язок між мотивацією персоналу та конкурентними перевагами організації, а ресурсний підхід (RBV) та критеріїв VRIO довів, що *ефективна мотиваційна система відповідає чотирьом ознакам стійкої конкурентної переваги*. Вона є *цінною, рідкісною, важко відтворюваною, організаційно вбудованою*. Емпіричні дані також підтверджують цю тезу, оскільки залучені працівники забезпечують +23% прибутковості, +18% продуктивності, -78% абсентеїзму, -63% інцидентів безпеки. Економічний аналіз засвідчує, що інвестиції у мотиваційні програми є фінансово обґрунтованими, так як сукупні витрати на заміну одного працівника становлять від 50% до 200% його річної заробітної плати, що перевищує вартість поширених заходів із підвищення залученості персоналу. *Розкрито вплив менеджменту фірми на мотивацію працівників*, а саме: менеджери забезпечують до 70% рівень залученості команд, а їхні мотиваційні компетенції є набутими, що підкреслює необхідність інвестиції у розвиток управлінського персоналу для загального задоволення мотиваційним середовищем команди.

*Систематизація принципів, форм і технологій мотивації дозволила виявити внутрішню ієрархію між ними та типові управлінські помилки при їх застосуванні*. Принципи поділяються на базові (системність, комплексність, справедливість), операційні (оперативність, диференціація) та регулюючі (прозорість, адаптивність), між окремими принципами існують реальні протиріччя, але керівник має утримувати

баланс відповідно до потреб працівників та організації. Щодо технологій, то *цифрові інструменти (гейміфікація, платформи визнання) не замінюють, а лише підсилюють культуру, що вже існує в організації*, саме тому необхідно із обережністю ставитися до їхнього механічного впровадження.

*Кейс-аналіз п'яти глобальних компаній-лідерів (Netflix, Toyota, Bridgewater Associates, Southwest Airlines, Salesforce) виявив, що найстійкіші мотиваційні системи є продовженням бізнес-моделі, а не окремою HR-функцією, зазвичай домінуючий мотиватор залежить від типу діяльності: автономія ефективна у творчо-технологічних середовищах, причетність – у виробничих, меритократія – в аналітичних, довіра – у сервісних, місія – в організаціях з молодим персоналом. В успішних моделях немає розриву між декларованими цінностями та реальними управлінськими рішеннями. Крім того, цікавим висновком підрозділу є те, що мотиваційна культура притягує тих, кому підходить, і відсіює тих, кому ні, і саме тому мотиваційна стратегія тісно пов'язана зі стратегією відбору персоналу.*

Найважливішим фактором успіху мотиваційних програм в умовах нестабільності показав є *інвестиція у залученість персоналу до настання кризи, а через модель JD-R та «гіпотезу посилення» було доведено, що ресурси підтримки (психологічна безпека, комунікація, соціальний капітал) діють найсильніше саме тоді, коли вимоги до працівника найвищі, тобто у період кризи. Порівняння кейсів різних типів криз виявило, що ієрархія мотиваторів змінюється залежно від характеру нестабільності і це унеможлиблює застосування універсальної антикризової моделі мотивації.*

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну трансформувало мотивацію персоналу, оскільки відбулося зміщення в ієрархії потреб і наразі гігієнічні фактори (стабільна зарплата, фізична безпека) набули пріоритету. Водночас наявно *два нових явища на ринку праці, які не були описані у жодній класичній теорії, а саме, інституційна демотивація – коли офіційне працевлаштування саме по собі стає чинником ризику для чоловіків мобілізаційного віку, та ветеранська реінтеграція як недостатньо розвинений напрям управління персоналом. На основі всього вищезазначеного матеріалу запропонована класифікацію інструментів мотивації*

(матеріальні, нематеріальні, організаційні, соціально-психологічні та специфічні воєнного часу), які здатні сформувати мінімально необхідний поріг мотиваційної системи в період воєнного стану. Він охоплює фінансову стабільність, фізичну безпеку та психологічний комфорт. Міжнародний досвід (Ізраїль, Хорватія, М'янма) також звертає увагу на комплексність у реалізації мотиваційної моделі, яка одночасно має охоплювати матеріальну, організаційну і психологічну площину, а модель реінтеграції ветеранів лише через фінансові компенсації без трудової інклюзії (хорватська пастка) є застереженням для України, яке потрібно взяти до уваги.

Отже, мотивація персоналу – це ресурс конкурентоспроможності фірми, що формується роками і не може бути швидко відтворений конкурентами. В умовах воєнного стану додаткова увага приділяється соціальній відповідальності роботодавця перед людьми, і тому відповідність між словами і діями керівництва є вирішальними чинниками ефективності будь-якої мотиваційної системи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ahmeti F. Leveraging employee engagement for competitive advantage: satisfaction and work motivation management. *Journal of liberty and international affairs, institute for research and european studies - bitola*. 2023. Vol. 9, no. 2. P. 178–194. URL: <https://doi.org/10.47305/jlia2392216a> (дата звернення: 24.04.2026).
2. Alshamary A. P. M. H., Ramzi D. A. Kaizen as a form of lean management to improve human performance in the organization. *South asian research journal of business and management*. 2024. Vol. 6, no. 5. P. 294–304. URL: <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2024.v06i05.006> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Armstrong M. A handbook of personnel management practice. 10-те вид. Kogan Page, 2006. 928 p. URL: [https://www.academia.edu/11131049/Handbook\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practice\\_10th](https://www.academia.edu/11131049/Handbook_of_Human_Resource_Management_Practice_10th). (дата звернення: 24.04.2026).
4. Awofeso O. Managing formal organizations in the 21st century: a critique of fredrick taylor's scientific management theory. *Journal of public management research*. 2019. Vol. 5, no. 2. P. 1–11. URL: <https://doi.org/10.5296/jpmr.v5i2.15970> (дата звернення: 09.04.2026).
5. Azami S. Fostering employee engagement and retention through ohana culture: a case study of salesforce. *Kronika journal*. 2024. Vol. 24, no. 7. P. 56–65. URL: [https://kronika.ac/wp-content/uploads/6\\_KKJ2077.pdf](https://kronika.ac/wp-content/uploads/6_KKJ2077.pdf). (дата звернення: 09.04.2026).
6. Bakker A. B., Demerouti E., Sanz-Vergel A. Job demands–resources theory: ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2022. Vol.10, № 1. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933> (дата звернення: 24.04.2026).
7. Bangkokpost. Myanmar junta backs Telenor unit sale after buyer M1 pairs with local firm. URL: <https://www.bangkokpost.com>. URL: <https://www.bangkokpost.com/business/2251351/myanmar-junta-backs-telenor-unit-sale-after-buyer-m1-pairs-with-local-firm> (дата звернення: 05.05.2026).

8. Bauer T., Erdogan B. An introduction to organizational behavior. 2012. 785 p. URL: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>. (дата звернення: 09.04.2026).
9. Bersin J. Employee retention now a big issue: why the tide has turned. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned/> (дата звернення: 22.05.2026).
10. Brewer W. Fostering loyalty over layoffs. *Stanton Chase*. URL: <https://www.stantonchase.com/insights/white-papers/in-a-weak-economy-foster-employee-and-customer-loyalty-over-layoffs> (дата звернення: 04.05.2026).
11. Cain R. Building workplace resilience: strategies for HR managers after a disaster. *Yourco*. URL: <https://www.yourco.io/blog/workplace-resilience-after-disaster>. (дата звернення: 04.05.2026).
12. Chen G., Kanfer R. The future of motivation in and of teams. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2024. Vol. 11. P. 93–112. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-111821-031621>. (дата звернення: 09.04.2026).
13. CIPD. Pay, performance and transparency 2024. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2024. 48 p. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8551-pay-performance-and-transparency-report-web2.pdf>. (дата звернення: 09.04.2026).
14. Deloitte. 2025 gen Z and millennial survey. 2025. 51 p. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>. (дата звернення: 09.04.2026).
15. Dolenc D. A soldier's state? Veterans and the welfare regime in Croatia. *Anali Hrvatskog politološkog društva: časopis za politologiju*. 2018. Vol. 14, no. 1. P. 55–78. URL: <https://doi.org/10.20901/an.14.03> (дата звернення: 05.05.2026).
16. DOU. Енергокриза поглиблюється: як чинять ІТ-компанії, коли немає світла та води (оновлюється). *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/blackouts-in-ukraine/>. (дата звернення: 05.05.2026).

17. Douglas E. Microsoft's HR head: managing your mental health in a crisis. *Human Resources Director*. URL: <https://www.hcamag.com/us/specialization/corporate-wellness/microsofts-hr-head-managing-your-mental-health-in-a-crisis/234208> (дата звернення: 04.05.2026).

18. Dyerly R. The myth of replaceability: preparing for the loss of key employees. *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/myth-replaceability-preparing-loss-key-employees> (дата звернення: 22.05.2026).

19. Ebrahimi M. Workplace coaching: a means for promoting motivation and behavioural shifts during times of change. *SSRN electronic journal*. 2025. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5266979> (дата звернення: 09.04.2026).

20. Edwards G. 59 employee engagement statistics for 2025. *Primeast*. URL: <https://primeast.com/insights/employee-engagement-statistics/>. (дата звернення: 05.05.2026).

21. Employee engagement and innovative work behavior: the mediating role of knowledge-sharing behavior in the united arab emirates (UAE) service context / A. M. Elamin et al. *Administrative sciences*. 2024. Vol. 14, no. 9. P. 232. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14090232> (date of access: 09.04.2026).

22. Employee motivation and job satisfaction as a factor in enhancing company competitiveness / J. Radovanović et al. *Engineering today*. 2025. Vol. 4, no. 3. P. 13–23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/400186772\\_Employee\\_motivation\\_and\\_job\\_satisfaction\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_enhancing\\_company\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/400186772_Employee_motivation_and_job_satisfaction_as_a_factor_in_enhancing_company_competitiveness) (дата звернення: 05.05.2026).

23. Everett C. Employee mental health - why COVID-19's lasting impact on tech worker wellbeing is a fresh employer duty of care. *diginomica*. URL: <https://diginomica.com/employee-mental-health-why-covid-19s-lasting-impact-tech-worker-wellbeing-fresh-employer-duty-care> (дата звернення: 04.05.2026).

24. EY Ukraine. Дослідження «Найкращий роботодавець-2023»: нові пріоритети та виклики для українців під час пошуку роботи. Київ, 2024. URL:

[https://www.ey.com/uk\\_ua/newsroom/2024/04/best-employer-2023-survey-priorities-challenges-for-ukrainians-in-labour-market](https://www.ey.com/uk_ua/newsroom/2024/04/best-employer-2023-survey-priorities-challenges-for-ukrainians-in-labour-market) (дата звернення: 05.05.2026).

25. Forbes. HR-бренд AB InBev Efes Ukraine: з вірою у відновлення України. forbes, 2024. URL: <https://forbes.ua/company/hr-brend-ab-inbev-efes-ukraine-z-viroyu-u-vidnovlennya-ukraini-29032024-20168>. (дата звернення: 05.05.2026).

26. Gallup. State of the global workplace 2026. Washington, 2026. 251 p. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. (дата звернення: 05.05.2026).

27. Girdauskiene L., Ciplyte E. A., Navickas V. Gamification as an innovative instrument for employee engagement. *Marketing and management of innovations*. 2022. Vol. 1, no. 1. P. 10–17. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-01> (дата звернення: 09.04.2026).

28. Gomez Hernandez J. Assessing Leadership in Business: A Critical Investigation of Ray Dalio : honors thesis. University of Connecticut, 2025. URL: [https://digitalcommons.lib.uconn.edu/srhonors\\_theses/1126](https://digitalcommons.lib.uconn.edu/srhonors_theses/1126) (дата звернення: 09.04.2026).

29. GRC.UA. Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік [Електронний ресурс] : звіт про результати дослідження / GRC.UA. Київ, 2025. 28 с. URL: <https://grc.ua/blog/kоротkyj-opys-stanu-rynku-praci-2025-v-ukrayini-u-dynamici-zvit-pro-rezultaty-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-2025-prognozy-na-2026-rik> (дата звернення: 05.05.2026).

30. Hidayati N. Human resources management review on netflix. *Advances in economics, business and management research, volume 207* : International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2021). 2022. P. 391–397. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358706086\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Review\\_on\\_Netflix](https://www.researchgate.net/publication/358706086_Human_Resources_Management_Review_on_Netflix). (дата звернення: 09.04.2026).

31. HIGH5. Employee motivation statistics and trends in 2025. *HIGH5 Strengths Test*. URL: <https://high5test.com/employee-motivation-statistics/> (дата звернення: 24.04.2026).

32. Hollands L., Haensse L., Lin-Hi N. The how and why of organizational resilience: a mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience

throughout a crisis. *The journal of applied behavioral science*. 2023. Vol. 60, no. 3. P. 449–491. URL: <https://doi.org/10.1177/00218863231165785> (дата звернення: 05.05.2026).

33. IRAP. Is there a gender pay gap among UC graduates?. 2018. С. 1–21. URL: [https://www.ucop.edu/institutional-research-academic-planning/\\_files/uc-alumni-gender-equity-pay-gap.pdf](https://www.ucop.edu/institutional-research-academic-planning/_files/uc-alumni-gender-equity-pay-gap.pdf) (дата звернення: 04.05.2026).

34. Is situational approach in leadership is still effective? / B. Vignesh et al. *World journal of management and economics*. 2023. P. 174–186. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375003807\\_IS\\_SITUATIONAL\\_APPROACH\\_IN\\_LEADERSHIP\\_IS\\_STILL\\_EFFECTIVE](https://www.researchgate.net/publication/375003807_IS_SITUATIONAL_APPROACH_IN_LEADERSHIP_IS_STILL_EFFECTIVE). (дата звернення: 04.05.2026).

35. J. P. Morgan. Humanitarian philanthropic response – October 2023. *jpmorgan*. URL: <https://www.jpmorgan.com/about-us/corporate-news/2023/humanitarian-philanthropic-response-october-2023> (дата звернення: 05.05.2026).

36. JBL High Performance. Navigating leadership in times of crisis vs. VUCA environments. *JBL High Performance*. URL: <https://www.jimmyburroughes.com/blog/navigating-leadership-in-times-of-crisis-vs-vuca-environments> (дата звернення: 04.05.2026).

37. Jlens. When crisis strikes: a jlens analysis of how global companies stepped up to support israel after october 7. *Jlens*. URL: <https://www.jlensnetwork.org/when-crisis-strikes-a-jlens-analysis-of-how-global-companies-stepped-up-to-support-israel-after-october-7/> (дата звернення: 24.04.2026).

38. Job autonomy and work meaning: drivers of employee job-crafting behaviors in the VUCA times / T. Nie et al. *Behavioral sciences*. 2023. T Vol. 13, no. 6. Art. 493. URL: <https://doi.org/10.3390/bs13060493> (дата звернення: 24.04.2026).

39. Job crafting and work engagement: the mediating role of work meaning / O. Letona-Ibañez et al. *International journal of environmental research and public health*. 2021. Vol. 18, no. 10. Art. 5383. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383> (дата звернення: 09.04.2026).

40. Kero C. A., Bogale A. T. A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International journal of sustainable development and planning*. 2023. Vol. 18, no. 10. P. 3137–3154. URL:

<https://www.researchgate.net/publication/375090918> A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues (дата звернення: 09.04.2026).

41. Klaw S. Frederick winslow taylor. *American Heritage*. URL: <https://www.americanheritage.com/frederick-winslow-taylor> (дата звернення: 09.04.2026).

42. Lazear E. P. Firm-Specific human capital: a skill-weights approach. *Journal of political economy*. 2009. Vol. 117, no. 5. P. 914–940. URL: <https://doi.org/10.1086/648671> (дата звернення: 06.05.2026).

43. Lee J.-H. Qualitative content analysis: employee performance based on intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of industrial distribution & business*. 2023. No. 14. P. 9–17. URL: <https://accesson.kr/jidb/assets/pdf/49196/journal-14-3-9.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).

44. Letstalktalent. Motivating teams in a VUCA world. *Let's Talk Talent*. URL: <https://letstalktalent.co.uk/motivating-teams-in-a-vuca-world/> (дата звернення: 04.05.2026).

45. Liu Y., Chen J., Han X. Research on the influence of employee psychological capital and knowledge sharing on breakthrough innovation performance. *Frontiers in psychology*. 2023. Vol. 13. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1084090> (дата звернення: 04.05.2026).

46. Mahardiko M. S. U., Wahyuningtyas R. Effect of flexible working arrangement and work–life balance on employee work motivation. *International journal of entrepreneurship and business management*. 2025. Vol. 4, no. 2. P. 162–172. URL: <https://journal.adpebi.com/index.php/IJEBM/article/view/1663/1279>.

47. Mahsma M. B. Strengthening the motivation of staff as a factor of enterprise competitiveness. *The problems of economy*. 2024. Vol. 2, no. 60. P. 167–173. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173> (дата звернення: 09.04.2026).

48. Mathews A. S. Impact of career opportunities on employee motivation. *Rcademy*. URL: <https://rcademy.com/impact-of-career-opportunities-on-employee-motivation/> (дата звернення: 09.04.2026).

49. Махум Z. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор. *Махум Зосим*. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/> (дата звернення: 09.04.2026).

50. MindFi. What you can learn from top employee assistance programs at Microsoft, Google, and DBS - mindfi. *MindFi*. URL: <https://mindfi.co/resources/employee-mental-health-solutions/employee-assistance-programs-microsoft-google-amazon/> (дата звернення: 04.05.2026).

51. Momot V. Y., Lytvynenko O. M., Mytrofanova H. Y. Changing priorities in staff motivation during the crisis and post-crisis period. *Academic review*. 2022. Vol. 2, no. 57. P. 171–186. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-13> (дата звернення: 04.05.2026).

52. Mozhna. Психологічна підтримка працівників та розвиток команд. *Mozhna*. URL: <https://mozhna.space/corporate-psy> (дата звернення: 04.05.2026).

53. Mufida N., Ananda D. F. Elevating employee performance through motivation: «old school» concept that still works well. *International research journal of economics and management studies*. 2025. Vol. 4, no. 5. P. 183–191. URL: <https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v4i5p127> (дата звернення: 04.05.2026).

54. Nadeem Ul Haque. Daniel H. Pink. Drive: the surprising truth about what motivates us. Riverhead Books, U.S. 2009. 256 page. (hardbound). *The Pakistan Development Review*. 2022. P. 327–330. URL: [https://www.researchgate.net/publication/391242439\\_Daniel\\_H\\_Pink\\_Drive\\_The\\_Surprising\\_Truth\\_About\\_What\\_Motivates\\_Us\\_Riverhead\\_Books\\_US\\_2009\\_256\\_page\\_Hardbound](https://www.researchgate.net/publication/391242439_Daniel_H_Pink_Drive_The_Surprising_Truth_About_What_Motivates_Us_Riverhead_Books_US_2009_256_page_Hardbound) (дата звернення: 09.04.2026).

55. Naumova O., Kopyl A. OKR as tool of staff efficiency improvement. *Economic scope*. 2024. P. 19–24. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-4> (дата звернення: 09.04.2026).

56. Newman A. et al. Human resource management in times of crisis. *International Journal of Human Resource Management*. 2023. P. 2857–2875. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100> (дата звернення: 04.05.2026).

57. Nickerson C. Skinner box: what is an operant conditioning chamber?. *Simply Psychology*. URL: [https://www.simplypsychology.org/what-is-a-skinner-box.html?fbclid=IwAR1kB\\_4tVoJkJL0IVS786q5ShbkyVwgz1DrgzHwsj5jR8th8bp3lhTjI1Dw](https://www.simplypsychology.org/what-is-a-skinner-box.html?fbclid=IwAR1kB_4tVoJkJL0IVS786q5ShbkyVwgz1DrgzHwsj5jR8th8bp3lhTjI1Dw) (дата звернення: 09.04.2026).

58. Njaramba F., Olukuru J. Surviving a crisis: a multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. *Plos one*. 2025. Vol. 20, no. 2. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515> (дата звернення: 04.05.2026).

59. Oboz.ua. Спецпроекти. *projects.obozrevatel*. URL: <https://projects.obozrevatel.com/top-naykrashchykh-2025-robotodavtsiv-dtek/> (дата звернення: 09.04.2026).

60. OLX. Різновиди мотивації персоналу. *Kadrovik*. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення: 09.04.2026).

61. Orbach M. Microsoft gives Israeli employees time off, while Mobileye and others rush to aid displaced workers | CTech. *ctech*. URL: <https://www.calcalistech.com/ctechnews/article/s10qchhnxx> (дата звернення: 05.05.2026).

62. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational behavior. 15-те вид. Pearson Education, Limited, 2015. 711 с. URL: [https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb\\_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d\\_1648649445.pdf](https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf).

63. Rovenska V. Key factors for successful implementation of «well-being»-programmes in ukraine. *Economic herald of the donbas*. 2025. № 1(79). С. 123–128. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-123-128](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-123-128) (дата звернення: 09.04.2026).

64. Rudihartati L., Dwiono S. The role of human capital in enhancing organizational competitiveness: a literature review. *Journal of management science (JMAS)*. 2025. No. 8. P. 288–297. URL: <https://www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/download/602/373> (дата звернення: 24.04.2026).

65. Sewsankar G. A comparative analysis of leadership styles on organizational performance in the airline industry. *International journal of innovative science and research technology (IJISRT)*. 2024. С. 2724–2743. URL: <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24sep926> (дата звернення: 24.04.2026).

66. Shapiro A. HR on the frontline: How Israel's tech sector is managing crisis | CTech. *ctech*. URL: <https://www.calcalistech.com/ctechnews/article/b1wvfucxee> (дата звернення: 05.05.2026).

67. Sucher S. J., Winterberg S. Leadership lessons of the great recession: options for economic downturns. 2015. URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/leadership-lessons-of-the-great-recession-options-for-economic-downturns> (дата звернення: 04.05.2026).

68. Sultan W. A. M. Key performance indicators (kpis), key result indicator (kris) and objectives and key results (okrs): a new key incorporated results (kirs) approach. *Kuwait chapter of arabian journal of business and management review*. 2022. № 11(4). С. 147–157. URL: <https://j.arabianjbm.com/index.php/kcajbm/article/view/1122> (дата звернення: 24.04.2026).

69. T. Abbah M. Employee motivation: review of theories and perspectives. *International Journal of Advanced Studies in Business Strategies and Management*. 2015. С. 227–242. URL: <https://internationalpolicybrief.org/wp-content/uploads/2023/10/Business-22.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).

70. Taylor F. W. Scientific Management. THE PLIMPTON PRESS NORWOOD MASS. U.S.A., 2004. 145 с. URL: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/144/mode/2up>.

71. Teamstage. Motivation statistics: numbers in 2024. *Teamstage*. URL: <https://teamstage.io/motivation-statistics/> (дата звернення: 24.04.2026).

72. The future of strategic measurement: enhancing kpis with AI / M. Schrage та ін. MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group, 2024. 29 с. URL: <https://web-assets.bcg.com/54/43/28953bcd41d99e7dd354f5517e13/the-future-of-strategic-measurement-enhancing-kpis-with-ai.pdf> (дата звернення: 24.04.2026).

73. The impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing HR sub-bundles on employee wellbeing: an examination of nonlinearities and occupational differences in skill levels / Y. Lai та ін. *Human resource management journal*. 2024. № 35. С. 45–63. URL: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12551> (дата звернення: 04.05.2026).

74. The perspective of long-term and short-term incentives on the business environment, executive incentive contracts, and enterprise innovation / Z. Zhu та ін. *SAGE open*. 2023. Т. 13, № 4. URL: <https://doi.org/10.1177/21582440231206960> (дата звернення: 09.04.2026).

75. Tumi N. S., Hasan A. N., Khalid J. Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business perspectives and research*. 2021. С. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1177/2278533721995353> (дата звернення: 09.04.2026).

76. Ucsc. Станіслав Мирошніченко, VARUS: робота в ТРЦ, нові магазини, виклики війни та інше. 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/stanislav-miroshnychenko-varus-robot-a-v-trcz-novi-magazyny-vyklyky-vijny-ta-inshe/>.

77. Ukrainian businesses that have survived and thrived in the face of an unforeseen russian invasion offer lessons in resilience. / О. Kravchenko та ін. McKinsey, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty#/>.

78. Uriguen Aguirre P. A., Avolio Alecchi B. E. Impact of intellectual capital on organizational performance through intrinsic motivation in higher education institutions. *Cogent business & management*. 2023. Vol. 10, no.1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369371421\\_Impact\\_of\\_intellectual\\_capital\\_on\\_organizational\\_performance\\_through\\_intrinsic\\_motivation\\_in\\_higher\\_education\\_institutions](https://www.researchgate.net/publication/369371421_Impact_of_intellectual_capital_on_organizational_performance_through_intrinsic_motivation_in_higher_education_institutions) (дата звернення: 09.04.2026).

79. Vo T. T. D., Tulliao K. V., Chen C.-W. Work motivation: the roles of individual needs and social conditions. *Behavioral sciences*. 2022. Vol. 12, no. 2. p. 49. URL: <https://doi.org/10.3390/bs12020049> (дата звернення: 09.04.2026).

80. What matters more for work motivation? Compensation or work design? / M. Gagné et al. *Motivation science*. 2025. P. 1–16. URL: <https://doi.org/10.1037/mot0000407> (дата звернення: 24.04.2026).
81. Wilde-Ramsing J. Telenor’s role in severe human rights violations in Myanmar. *Somo*. URL: <https://www.somo.nl/telenors-irresponsible-disengagement-from-myanmar/> (дата звернення: 05.05.2026).
82. Worktango. 6 key employee recognition statistics for 2024. *Engage, Inspire and Retain Your Employees* | *WorkTango*. URL: <https://www.worktango.com/resources/articles/employee-recognition-statistics-2024> (дата звернення: 04.05.2026).
83. Zoellner K., Sulikova R. Enhancing employees’ motivation amid the crisis of COVID-19. *Journal of human resources management research*. 2022. P. 1–26. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2022/486239/486239.pdf> (дата звернення: 24.04.2026).
84. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар’єрного і професійного зростання ветеранів / Р. Величко-Трифонюк та ін. Укр. ветер. фонд М-ва у справах ветеранів, 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv/> (дата звернення: 24.04.2026).
85. Бабенко М. «Наш підхід – три рівні турботи про новопоштовців», – Ольга Лук’яненко, HRD Нової пошти. *The page*. 2024. 23 жовт. URL: <https://thepage.ua/ua/business/tri-rivni-turboti-pro-novoposhtovciv-pidhid-kompaniyi> (дата звернення: 24.04.2026).
86. Без Купюр. Шлях додому: як Kernel реалізує програми підтримки для ветеранів. Без Купюр, 2024. URL: <https://www.kupur.net/shlyah-dodomu-yak-kernel-realizuye-programy-pidtrymky-dlya-veteraniv/> (дата звернення: 24.04.2026).
87. Березіна А. Бронь чи зарплата. На що звертають увагу українці під час пошуку роботи. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bron-chi-zarplata-shcho-zvertayut-uvagu-ukrayintsi-1717600457.html> (дата звернення: 05.05.2026).

88. ГО «Принцип». Як українські компанії адаптуються під ветеранів. *LB.ua*. URL: [https://lb.ua/blog/ho\\_pryntsyp/583694\\_yak\\_ukrainski\\_kompanii\\_adaptuyutsya.html](https://lb.ua/blog/ho_pryntsyp/583694_yak_ukrainski_kompanii_adaptuyutsya.html) (дата звернення: 05.05.2026).

89. Гринюк Ю., Безпалько О. Аналітика бонусних програм і виплат. *Science, research, development*. 2020. № 27. С. 13–15. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/20ef7385-0c4e-49cc-9300-96ec5163e30a> (дата звернення: 24.04.2026).

90. Денисова Д. Допомога, адаптація, захист. Топ 10 програм компаній для реінтеграції ветеранів. *focus*. URL: <https://focus.ua/uk/economics/703962-reintegraciya-veteraniv-fokus-zibrav-naykrashchi-programi-ukrajinskogo-biznesu> (дата звернення: 24.04.2026).

91. Державна служба зайнятості. Статистика. Результати опитування роботодавців. 2026. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey> (дата звернення: 24.04.2026).

92. Дніпровська О. Досвід Метінвесту з підтримки ветеранів – у документальному серіалі «МІ» від Глобального договору ООН в Україні. *Kamenskoe.city*. URL: <https://kamenskoe.city/news/view/dosvid-metinvestu-z-pidtrimki-veteraniv-u-dokumentalnomu-seriali-mi-vid-globalnogo-dogovoru-oon-v-ukraini> (дата звернення: 24.04.2026).

93. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International science journal of management, economics & finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: [https://www.researchgate.net/publication/367981812\\_Motivacia\\_personalu\\_ak\\_faktor\\_pidvisenna\\_efektivnosti\\_sistemi\\_upravlinna\\_pidpriemstvom](https://www.researchgate.net/publication/367981812_Motivacia_personalu_ak_faktor_pidvisenna_efektivnosti_sistemi_upravlinna_pidpriemstvom) (дата звернення: 09.04.2026) (дата звернення: 24.04.2026).

94. Качан О. HR в умовах війни – виклики та випробування. *kyivvlada*. URL: <https://kyivvlada.com.ua/territoria-rozumu/hr-v-umovah-vijni-vikliki-ta-viprobuvannya/> (дата звернення: 24.04.2026).

95. Кондуфорова О., Ігонін В. Як опціони стають новою валютою лояльності для працівників – *forbes.ua*. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/company/motivatsiya->

chastkoyu-yak-optioni-dopomagayut-zaluchati-y-utrimuvati-talanti-rozpovidayut-pravniki-z-korporativnogo-prava-volodimir-igonin-ta-oleksandra-konduforova-29082025-32284 (дата звернення: 09.04.2026).

96. Міщенко Т. Як Grammarly працює від початку повномасштабної війни та що планує робити далі. *https://mezha.ua/*. URL: <https://mezha.ua/2022/06/02/yak-grammarly-pratsiuie-ta-planuie-robyty/> (дата звернення: 24.04.2026).

97. Моя Київщина. 74% українців відчують стрес через війну, але тільки 13% звертаються до психологів – опитування. *Mykyivregion*. URL: <https://mykyivregion.com.ua/news/74-ukrayinciv-vidcuvayut-stres-cerez-viinu-ale-tilki-13-zvertayutsya-do-psixologiv-opituvannya> (дата звернення: 24.04.2026).

98. Осінська О. Трансформація системи мотивації персоналу підприємств в умовах воєнного стану. *Актуальні питання розвитку і стабілізації економіки України в умовах війни з рф* : матеріали учнівсько-студент. конф., Електрон. дані. м. Київ, 2025. С. 49–50. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a7a3a96e-ed03-4553-9dc8-81b001ebbb13/content> (дата звернення: 24.04.2026).

99. Розумію. Створення інклюзивного робочого середовища та підтримка ветеранів: досвід Nestlé в Україні. *Rozumiю.ua*. URL: <https://www.rozumiю.ua/blog/stvorennya-inklyuzivnogo-robochogo-seredovishcha-ta-pidtrimka-veteraniv-dosvid-nestle-v-ukrayini> (дата звернення: 24.04.2026).

100. Csr-ukraine. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. 2026. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (дата звернення: 24.04.2026).

101. Український ветеранський фонд. Потреби ветеранів і ветеранок. Укр. ветер. фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/> (дата звернення: 24.04.2026).

102. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104–109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 05.05.2026).

103. Чуловська О. Як українські бізнеси підтримують ЗСУ: «Око за око», «Вишкіл капітанів» та інші ініціативи... Читати більше: <https://happy monday.ua/yak-ukrayinski-biznesy-pidtrymuuyut-zsu>. *Happy monday*. URL: <https://happy monday.ua/yak-ukrayinski-biznesy-pidtrymuuyut-zsu> (дата звернення: 24.04.2026).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Систематизація теорій мотивації персоналу

Теорія	Автор	Основні положення
Теорія підкріплення	Б. Скіннер	Позитивно підкріплена поведінка закріплюється; відсутність винагороди або покарання знижує ймовірність її повторення.
Теорія очікувань (VIE)	В. Врум; Портер і Лоулер	Мотивація = Валентність × Інструментальність × Очікування. Висока мотивація – лише за чіткого зв'язку між зусиллями і винагородою. Портер і Лоулер додали роль здібностей та розуміння обов'язків.
Ієрархія потреб	А. Маслоу	П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самоактуалізація. Потреби вищого рівня стають актуальними лише після задоволення нижчих.
Двофакторна модель	Ф. Герцберг	Гігієнічні фактори (умови праці, оплата) усувають незадоволеність, але не мотивують. Мотиватори (досягнення, визнання, зростання) підвищують задоволеність і продуктивність.
Теорія Х і Теорія Y	Д. МакГрегор	Теорія Х: люди уникають роботи → авторитарне управління. Теорія Y: праця природна, люди прагнуть відповідальності → демократичне управління. Y вважається продуктивнішою.
Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд	Три домінуючі потреби: досягнення (nAch), влада (nPow), належність (nAff).
Теорія самовизначення / когнітивної оцінки	Е. Деці, Р. Райан	Три базові потреби: автономія, компетентність, спорідненість. Зовнішні винагороди (гроші) можуть знижувати внутрішню мотивацію, якщо сприймаються як примус.

<b>Теорія залученості в роботу</b>	В. Кан	Залученість – інвестування фізичної, когнітивної та емоційної енергії. Залежить від відчуття значущості, доступу до ресурсів, відповідності цінностей.
<b>Теорія самоефективності</b>	А. Бандура	Самоефективність – віра у власну здатність виконати завдання. Підвищується через: власний досвід успіху, моделювання, вербальне переконання, емоційний підйом.
<b>Теорія цілей</b>	Е. Лок, Г. Латем	Мотивація максимальна за умов: конкретних і амбітних цілей, наявності зворотного зв'язку та внутрішньої згоди працівника з ціллю. Спільне обговорення – найкращий спосіб досягти згоди.
<b>Теорія справедливості</b>	Дж. Адамс	Мотивація залежить від суб'єктивного сприйняття справедливості порівняно з іншими. Включає: дистрибутивну справедливість (розподіл винагород) та процедурну (справедливість процесу прийняття рішень).

### Рівень залученості персоналу у регіональному розрізі

Регіон	Залученість	Добробут	Стрес (щоденний)	Злість (щоденна)
США та Канада	31%	51%	50%	18%
Латинська Америка	30%	56%	43%	14%
Південно- Східна Азія	25%	36%	25%	19%
Пострадянська Євразія	25%	34%	21%	14%
Австралія та Нова Зеландія	21%	55%	49%	14%
Південна Азія	21%	16%	30%	31%
<b>Глобально</b>	<b>20%</b>	<b>34%</b>	<b>40%</b>	<b>22%</b>
Африка на південь від Сахари	19%	18%	46%	25%
Східна Азія	18%	32%	46%	20%
Близький Схід та Пн. Африка	14%	26%	48%	30%
Європа	12%	49%	39%	15%

*Джерело: складено авторкою за даними Gallup [26, с. 17, 25, 31, 37, 43, 49, 55  
61, 67, 73, 79]*

### Порівняльна характеристика мотиваційних стратегій глобальних компаній-лідерів

Компанія	Галузь	Домінуючий мотиватор	Інструмент / механізм	Теоретична основа	Стиль управління	Умова ефективності	Застереження
<b>Netflix</b>	Медіа / стримінг	Свобода та відповідальність; якість команди	Відсутність лімітів відпустки; максимальні ставки замість бонусів; заохочення співбесід у конкурентів	<i>Теорія самовизначення: автономія як ключовий драйвер; Теорія Y; теорія когнітивної оцінки</i>	Довіра; нульова толерантність до посередності	Зрілий персонал із сильною внутрішньою мотивацією	Ефективна лише для зрілих фахівців; без культури довіри перетворюється на хаос
<b>Toyota</b>	Виробництво	Причетність до змін; колективна відповідальність; стабільність	Кайдзен; довічна зайнятість; ротація кадрів; «менеджмент обходу»	<i>Двофакторна модель Герцберга (причетність – мотиватор); теорія залученості Кана; теорія Маслоу</i>	Підтримуючий; керівник – наставник на робочому місці; помилка = навчання	Масштабне виробництво з процесовою залежністю	Ефект зникає без щоденної управлінської підтримки кайдзен-клімату

## Продовження додаток В

Компанія	Галузь	Домінуючий мотиватор	Ключовий інструмент / механізм	Теоретична основа	Стиль управління	Умова ефективності	Застереження
<b>Bridgewater Associates</b>	Фінанси / хедж-фонд	Інтелектуальна чесність; меритократія найкращого аргументу	Зворотний зв'язок у реальному часі; публічний аналіз помилок; запис усіх нарад	<i>Теорія очікувань Врума (VIE); процедурна справедливості; теорія МакКлелланда (nAch + nPow)</i>	високі стандарти; критика є нормою поведінки	Висока когнітивна автономія; культура психологічної стійкості	25% нових залишають компанію за 18 міс.; вигорання через критику без позитивного підкріплення
<b>Southwest Airlines</b>	Авіаційні перевезення	Культурна відповідність; захист персоналу; участь у результаті	Перший profit-sharing в авіагалузі; публічне визнання досягнень; право вирішувати на користь клієнта без погодження	<i>Двофакторна модель Герцберга; теорія справедливості Адамса</i>	Трансформаційний; лідер захищає та надихає; характер важливіший за навички при наймі	Сервісна галузь з прямим контактом клієнт–персонал	Культура руйнується при швидкому масштабуванні або зміні лідерства

## Продовження додаток В

Компанія	Галузь	Домінуючий мотиватор	Ключовий інструмент / механізм	Теоретична основа	Стиль управління	Умова ефективності	Застереження
Salesforce	IT / CRM-платформи	Місія, ціннісна справедливість, причетність до соціального блага	Модель 1-1-1 (1% капіталу + продуктів + часу на соціальні ініціативи); платформа Trailhead; аудит і вирівнювання гендерного розриву	<i>Теорія самовизначення; теорія справедливості Адамса; теорія самоузгодження цілей</i>	«Ohana»; Беніофф особисто ініціює зміни на користь персоналу	Молодий персонал; галузь з кадровою конкуренцією	Будь-який розрив між декларованими цінностями і реальними рішеннями керівництва руйнує довіру

**Практики мотивації персоналу українських компаній в умовах  
воєнного стану (2022–2025)**

<b>Компанія</b>	<b>Конкретні дії</b>
<b>1. ФІЗИЧНА БЕЗПЕКА ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ РОБОТИ</b>	
<b>Нова Пошта</b>	876 внутрішніх та зовнішніх укриттів з доступністю ≤30 секунд; надбавки 60–80% для прифронтових працівників
<b>АТБ</b>	Підвальні приміщення магазинів відкриті як укриття для всіх охочих; резервні фонди продуктів для ЗСУ та ТРО
<b>VARUS</b>	Стаціонарні та мобільні генератори для безперебійної роботи; скорочення освітлення і відмова від вивісок заради економії
<b>ІТ-компанії (Railsware, IdeaSoft та ін.)</b>	Генератори, Starlink і укриття в кожному офісі; компенсація коворкінгу; корпоративні програми зарядних станцій; душові кабінки та бойлери у офісі; компенсації житла при переїзді у безпечніше місце; компенсація дитячого садку в межах фіксованої суми
<b>2. ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КОМАНДИ</b>	
<b>Нова Пошта</b>	Збереження робочого місця мобілізованих; забезпечення спорядженням, амуніцією, засобами захисту; кожному - 10 000 грн/місяць; підтримка поранених і родин загиблих; щомісячні витрати прибіл. 53 млн грн
<b>Kernel</b>	Збереження середньомісячної зарплати мобілізованим; двічі на рік сезонне обмундирування; зустрічі для дружин та дітей мобілізованих; 3 млрд грн на ЗСУ за 3 роки
<b>АВ InBev Efes Україна (харч. пром.)</b>	Збереження повної зарплати під час простою у 2022 р.; одноразові виплати на оренду у Q1 2023; компенсація житла при релокації; ініціатива «Віднови домівку» - компенсація зруйнованого та пошкодженого житла співробітників
<b>3. ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ПЕРСОНАЛУ</b>	
<b>Nestlé</b>	Програма психологічної підтримки спільно з платформою «Розумію» (з 2022 р.); 3000+ працівників вже скористались; інвестиції - 10+ млн швейцарських франків у підтримку персоналу від початку вторгнення
<b>Starlight Media</b>	Дослідження потенційних тригерів для кожного ветерана залежно від специфіки його роботи

<b>ДТЕК</b>	Штат корпоративних психологів із найкращим світовим досвідом; регулярні виміри соціального клімату (опитування психоемоційного стану); психологічна підтримка доступна також для членів родин військовослужбовців
<b>AB InBev Efes Україна (харч. пром.)</b>	Програма підтримки працівників «Розумію»: безкоштовні консультації психолога, юриста та фінансиста; розширена програма медичного страхування для ветеранів (масажі + невролог); компенсація курсів у реабілітаційних центрах
<b>4. ГНУЧКІСТЬ УМОВ ПРАЦІ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ</b>	
<b>Starlight Media</b>	Тримісячний гнучкий графік для ветеранів після повернення зі збереженням повної зарплати
<b>Grammarly</b>	Гібридний формат роботи закріплений на постійній основі; додаткові оплачувані дні на волонтерство, турботу про родину або власний добробут; мобілізованим співробітникам - збереження повної зарплати на 12 місяців
<b>Alliance Novobud</b>	Терміновий перехід в онлайн-формат з 24 лютого; персональний пошук кожного, хто не виходив на зв'язок; консервація будмайданчиків і збереження команди
<b>5. БРОНЮВАННЯ ВІД МОБІЛІЗАЦІЇ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА</b>	
<b>Нова Пошта, Укренерго, ПриватБанк, Vodafone, Сільпо, Укрзалізниця та інші</b>	Отримали статус критично важливих підприємств та право бронювання ключових працівників
<b>6. КОРПОРАТИВНА МІСІЯ І ВОЛОНТЕРСТВО</b>	
<b>Нова Пошта</b>	Рух «Свої для своїх»: за 2023 рік співробітники власними силами зібрали 30 млн грн, передали 400 одиниць автомобілів, техніки та амуніції
<b>7. РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ПІДГОТОВКА КОЛЕКТИВУ</b>	
<b>Kernel</b>	Повний медичний чекап при поверненні; санаторно-курортне лікування; правова підтримка корпоративних юристів
<b>ДТЕК</b>	Комплексний пакет «Ветеран+»: розширене ДМС (приватні клініки, масаж, стоматологія, вакцинація); перекваліфікація в Академії ДТЕК; санаторно-курортне лікування через профспілки; наставництво + помічник ветерана + медичний супровід реабілітації

<b>AB InBev Efes Україна (харч. пром.)</b>	Програма повернення ветеранів: 75% робочого часу зі 100% зарплатою впродовж перших 2 місяців; внутрішній посібник «Програма повернення ветеранів до роботи»
<b>Аврора</b>	Програма наставництва; навчання керівників «Як працювати з ветеранами»; реінтеграція через спорт (риболовні змагання, спортивні партнерства); перший ветеран-повернець став ментором і співрозробником програми

*Джерело: складено авторкою на основі [85; 100; 76; 16; 86; 25; 99; 88; 59; 96; 94; 90]*