

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

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

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

Виконала: студентка 4-го року
навчання, спеціальність 051

Економічна теорія

Коваленко Анна Вадимівна

Керівник: Артёмова Т.І.,
доктор економічних наук, доцент

Рецензент: Бандура О. В., доктор
економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« ____ » _____ 2024 р.

Київ – 2024

ТЕОРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІРМИ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ	8
1.1. Поняття організації та мотивації персоналу	8
1.2. Теорії мотивації персоналу	10
1.3. Фредерік Вінслоу Тейлор як засновник системи наукового управління	15
1.3.1. Науковий підхід Тейлора	15
Фредерік Вінслоу Тейлор (1856-1915) народився у Філадельфії, штат Пенсильванія. Вступивши у Гарвардську юридичну школу, не зміг там навчатися через поганий зір. Тоді, замість того, щоб вступити до університету, Тейлор працював на металургійному заводі, виконуючи виробничі функції, і зрештою отримав ступінь інженера-механіка, а згодом головного інженера. Після відставки у 37 років він почав практикувати професію інженера-консультанта з інженерного менеджменту. Став професором бізнес-школи Tuck у Дартмутському коледжі. [18]	15
1.3.2. Новаторство тейлоризму. Філософія наукового менеджменту	16
1.4. В чому полягає конкурентна перевага компанії через мотивацію персоналу	17
РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ, ФОРМИ І ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	21
2.1. Форми мотивації на підприємстві	21
2.2. Принципи наукової теорії управління Тейлора	23
2.3. Технології мотивації персоналу	25
2.4. Принципи мотивації персоналу	26
РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАПРОВАДЖЕННІ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	30
3.1. Конкурентні стратегії для запровадження механізмів мотивації працівників	30
3.2. Передові стратегії топ країн за ВВП	32
3.3. Стратегії мотивації персоналу передових компаній на міжнародному рівні	37
3.4. Стратегії мотивації персоналу компаній на вітчизняному рівні	39
РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	44
4.1. Мотивація персоналу в умовах військового стану	44
4.2. Приклади міжнародних компаній та їх мотиваційних заходів в умовах війни	47
4.3. Мотивація персоналу в Україні в умовах військового стану	49
4.3.1. Військовослужбовці	49
4.3.2. Мотивація українських працівників в невійськових установах в умовах війни	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Мотивація персоналу має дуже важливе значення в сучасному швидкоплинному та конкурентному світі. Для компаній стає все більш значущим мотивувати своїх співробітників, аби досягти поставлених бізнес-цілей і залишатися конкурентоспроможними у своїх галузях. А в цій роботі буде проведено дослідження чому мотивація посідає чільне місце в успіху фірм та які існують стратегії для її підтримки в різних умовах, зокрема на вітчизняних підприємствах.

Зараз все більше керівників розуміє, що мотивовані працівники більш продуктивні та ефективні у своїй роботі. Вони також з більшою ймовірністю будуть задоволені своєю роботою, а це у свою чергу знижує плинність кадрів і витрати на навчання нової робочої сили. За останнє сторіччя мотивація стала рушієм креативного мислення та нових ідей, які є невід'ємними в зростанні та розвитку компаній для підтримки її конкурентоспроможності. Мотивовані працівники також краще задовольняють потреби клієнтів, що сприяє їх лояльності. Зрештою наявність здорової мотивації у працівників сприяє формуванню позитивної культури компанії, яка залучає та утримує найкращі таланти в компанії.

Актуальність даної теми полягає в тому, що в умовах політичної та економічної нестабільності в багатьох країнах на мотивацію працівників негативно впливають безліч зовнішніх факторів, а це впливає на успіх фірм. А в наш час існує дуже мало систематизованих досліджень про ефективну мотивацію працівників в умовах війни, тим більше в таких унікальних умовах як в Україні.

Проте мотивація є предметом численних досліджень. У середині ХХ століття з'явилися найбільш значущі теорії мотивації, а саме: концепція ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія очікування В. Врума, теорія Фредеріка Вінслоу Тейлора – тейлоризм, яка і буде братися за основу в цій роботі.

В той же час постійні зміни на робочому місці створили для менеджерів значну кількість викликів, а це означає, що не існує єдиного найкращого способу мотивації у світі, який постійно розвивається. Те, що мотивує одного працівника, може знеохочувати іншого. У цій роботі обговорюються теоретичні засади в управлінні людськими ресурсами, а також їх мотивація та різні типи стимулів.

Слід додати, що теорії та технології мотивації персоналу фірми стають особливо актуальними у контексті сучасних викликів, зокрема умов повномасштабної війни, яка триває в Україні. У таких умовах спостерігається відчутний дефіцит кваліфікованих кадрів, а це ускладнює забезпечення усталеного продуктивного функціонування вітчизняних підприємств. Тому залучення та утримання персоналу через його належну мотивацію є ключовим завданням ефективної роботи підприємств в умовах повномасштабних військових дій.

Ефективна система мотивації допомагає зосередити увагу та зусилля персоналу на досягненні стратегічно важливих цілей підприємства, сприяючи збереженню високого рівня продуктивності. Для побудови ефективної системи мотивації варто враховувати відповідність потреб працівників інтересам компанії та соціальним цілям. Технології мотивації персоналу у воєнний час можуть включати не лише фінансові стимули, а й створення можливостей для професійного розвитку, визнання досягнень та психологічну підтримку. А застосування інноваційних технологій мотивації персоналу дозволяє підприємствам залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, надаючи їм відчуття значущості та важливості для компанії та досягнення загальних цілей.

Отже, теорії та технології мотивації персоналу фірми в умовах війни є важливими не лише для забезпечення ефективної роботи бізнесу, а і для пошуку та утримання кваліфікованих трудових ресурсів. Розуміння потреб персоналу та відповідне їх врахування дозволяють компаніям не лише виживати, а й розвиватися у складних умовах, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку.

Слід зазначити, що обрану тему розкривали у наукових працях велика кількість фахівців. Зокрема, вагомий внесок у розкриття даної теми зробили: Т. Бондар, М. Ведерніков, О. Гаврилова, Т. Кобелева, К. Козак, А. Колот, А. Малярєнко, О. Орлов, Д. Польгуль, М. Полюк, Р. Сайко, І. Черниш та інші. Саме результати сучасних наукових здобутків цих науковців стали основою для проведення даного дослідження. Закордонні вчені такі як Д. Пінк, який наголошує на важливості автономії, майстерності та мети у мотивації людей; А. Грант, який зосереджується на дизайні робочих місць, осмисленій роботі та психології віддачі та отримання; Т. Амабайл, яка підкреслює роль внутрішньої мотивації та вплив робочого середовища на залученість працівників; С. Фаулер, що підкреслює важливість задоволення психологічних потреб, включаючи автономію, спорідненість та компетентність, для мотивації; Г. Шпрайцер, фокусується на розширенні можливостей працівників, створенні робочих місць та взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією; та Е. Десі та Р. Райан, стверджують, що люди мають три основні психологічні потреби: автономію, компетентність та спорідненість.

Всі вони досліджують окремі аспекти мотивації персоналу та нормальні економічні умови. Проте варто визнати, що західний світ, який досліджують дані вчені досі суттєво відрізняється від реалій України, а саме в рівні інноваційності та автоматизації підприємств. Тому не завжди техніки та технології, які рекомендують сучасні вчені можуть бути застосовані на вітчизняних підприємствах. Також варто зазначити що не всі західні вчені враховують та досліджують такі унікальні умови, які зараз відбуваються в Україні. В той час як невелика когорта сучасних вітчизняних дослідників, які встигли дослідити поняття мотивації в умовах війни, часто будують свої висновки на роботах західних дослідників минулого століття. Тобто є явна нестача досліджень з більш сучасним підходом до поняття мотивації персоналу, аби наздогнати західних партнерів. Також не вистачає об'єднаних досліджень з системним аналізом сучасних досліджень та досліджень минулого століття.

Під час пандемії з'явилися нові дослідження про мотивацію в нестабільних економічних умовах, що принесло з собою досить багато нововведень в організацію підприємства. Проте війна створює нові виклики. І наразі існує дуже мало досліджень про мотивацію персоналу в умовах війни, не дивлячись на те, що війна є в багатьох країнах.

Повномасштабне вторгнення в європейській країні створює досить унікальні умови, які поки небагато хто досліджує, окрім вітчизняних дослідників. Тому новизна роботи полягає в тому, аби проаналізувати і співставити усі рекомендації з досліджень сучасних західних вчених та вітчизняних вчених, які знаходяться в сучасних умовах війни і розробити певні рекомендації щодо мотивації персоналу, які б відповідали теперішнім умовам, а саме умовам повномасштабного вторгнення, яке дестабілізує економіку та стан населення. Розроблені автором рекомендації враховують дані умови і відповідають новим стандартам та тенденціями у світі.

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 конкурентні переваги фірм в середовищі інформаційно-мережевої економіки. **Метою дослідження** є спроба, на основі використання теоретичного спадку провідних економічних шкіл, урахування досвіду успішного функціонування провідних компаній світу сформулювати уявлення про форми, методи, технології ефективної мотивації персоналу для визначення напрямів і можливостей підвищення продуктивності праці і конкурентоздатності українських компаній в умовах військового стану та повоєнного економічного відновлення.

Для досягнення поставленої мети передбачається реалізувати наступні **завдання**:

- визначити теоретичні підходи для розкриття змісту ефективно організації та мотивації персоналу фірми;

- розкрити засади продуктивного взаємозв'язку мотивації персоналу і конкурентних переваг компанії;
- означити принципи, чинники, форми і методи мотивації персоналу;
- проаналізувати й критично оцінити досвід провідних компаній щодо застосування ефективних форм і технологій мотивації персоналу для підвищення власних конкурентних переваг в умовах нової економічної реальності;
- розробити рекомендації щодо ефективної мотивації персоналу українських компаній в умовах військового стану і повоєнного відновлення економіки.

Для успішного виконання зазначених завдань використано такі **методи дослідження**: наукового абстрагування; причинно-наслідкового аналізу; порівняння конкурентних переваг; статистичного аналізу; узагальнення; класифікації, та табличного упорядкування.

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

1.1. Поняття організації та мотивації персоналу

Організація праці – це система, яка визначає, хто і які завдання виконує, а ефективна організація праці – це оптимально раціональний та продуктивний розподіл завдань по відділам та працівникам; саме на організації праці будуються формальні структури виробничих відносин. Організація праці також передбачає надання робітникам прав на переговори та легітимізацію (інституалізацію) їх вимог щодо підвищення заробітної плати, упорядкування робочого часу та умов.

Вперше організацію з промислової точки зору розглянув Альфред Маршалл як четвертий фактор виробництва після землі, праці і капіталу. Умовами ж ефективної організації праці є те, що кожна людина має бути зайнята тією роботою, яка відповідає її здібностям, досвіду та забезпечена найкращими пристроями для роботи. [29]

Мотивацію можна визначити як управлінський процес, який заохочує людей працювати краще на загальну користь фірми, виходячи з їх не завжди задоволених потреб. Тереза Амабайл, американська вчена в галузі ділового адміністрування, зазначає, що менеджерам та керівникам організацій необхідно розуміти мотивацію своїх працівників, аби ефективно управляти нею, оскільки мотивовані працівники є основою успішності і розвитку фірми. Немотивовані працівники докладають менше зусиль до роботи, часто йдуть з фірми. То ж зараз найскладніша роль менеджерів – знати як мотивувати працівників, адже те, що мотивує їх, постійно змінюється. [28]

Сам термін "мотивація" з'явився ще на початку 1880-х рр. До цього філософи та соціальні теоретики використовували термін "воля", говорячи про мотивовану поведінку людини. Вони визначали мотивацію як те, що спонукає людину до дії. Сьогодні ж наукові дослідження щодо мотивації персоналу суттєво розвинулись, з'явилися нові ідеї, удосконалились підходи до поняття.

Проведений аналітичний огляд наукової літератури дозволив виявити існування великої кількості наукових підходів до тлумачення поняття «мотивація» серед вітчизняних вчених. У таблиці 1.1 автором узагальнено основні з них.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до тлумачення категорії «мотивація»

Автор	Визначення мотивації персоналу
М. Ведерніков	«процес спонукання до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації» [2]
О. Гаврилова, В. Осійчук	«набір матеріальних, нематеріальних і професійних стимулів, які можуть забезпечити якісну та ефективну працю, що впливає на успішність та продуктивність компанії» [3]
Т. Кобелєва, П. Перерва	«сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації і особистих цілей» [4]
А. Маляренко	«процес і одна з функцій управління, що регулює поведінку людей для того, щоб вони своїми діями сприяли досягненню цілей підприємства» [8]
Е. Пустовіт, Е. Басюк	«пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових планів та цілей і реалізації загальної стратегії підприємства» [15]
Р. Сайко	«сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності» [12]

Велика різноманітність у трактуванні поняття «мотивація персоналу» обумовлена багатогранністю та важливістю мотивації для забезпечення високої віддачі зі сторони персоналу. Дане поняття досліджували та розглядали вчені з багатьох точок зору: економіки, психології, поведінкової економіки, філософії тощо. А щороку кількість наукових праць присвячених вивченню питання мотивації персоналу лише зростає, що породжує появу нових положень у даній сфері.

Тож не дивно, що щоразу визначення мотивації ускладнюється: психологічний процес, який надає поведінці мету і напрям; схильність до цілеспрямованої поведінки задля задоволення конкретних потреб.

1.2. Теорії мотивації персоналу

Фактор організації працівників впливає на успіх будь-якої фірми. Компанії, які правильно організують своїх працівників, мають вищу продуктивність, рівень задоволення роботою та покращену відвідуваність робочого місця. Тому теорії мотивації персоналу вже давно є предметом наукового інтересу та досліджень. В цій роботі розглянуті кілька з них, а саме інформація про те, як можна спрямувати людську поведінку на досягнення цілей підприємства.

Варто зазначити, що теорії мотивації є ключовим аспектом у забезпеченні ефективного управління персоналом, а це в свою чергу ключовим в успіху фірми. Теорії мотивації досліджують фактори, які спонукають людей до певних дій, їх внутрішні та зовнішні стимули для досягнення поставлених цілей. А розуміння цих теорій дозволяє керівникам та менеджерам створювати ефективні стратегії для підтримки та збільшення продуктивності персоналу. Згідно найбільш поширеної класифікації сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістовні та процесуальні.

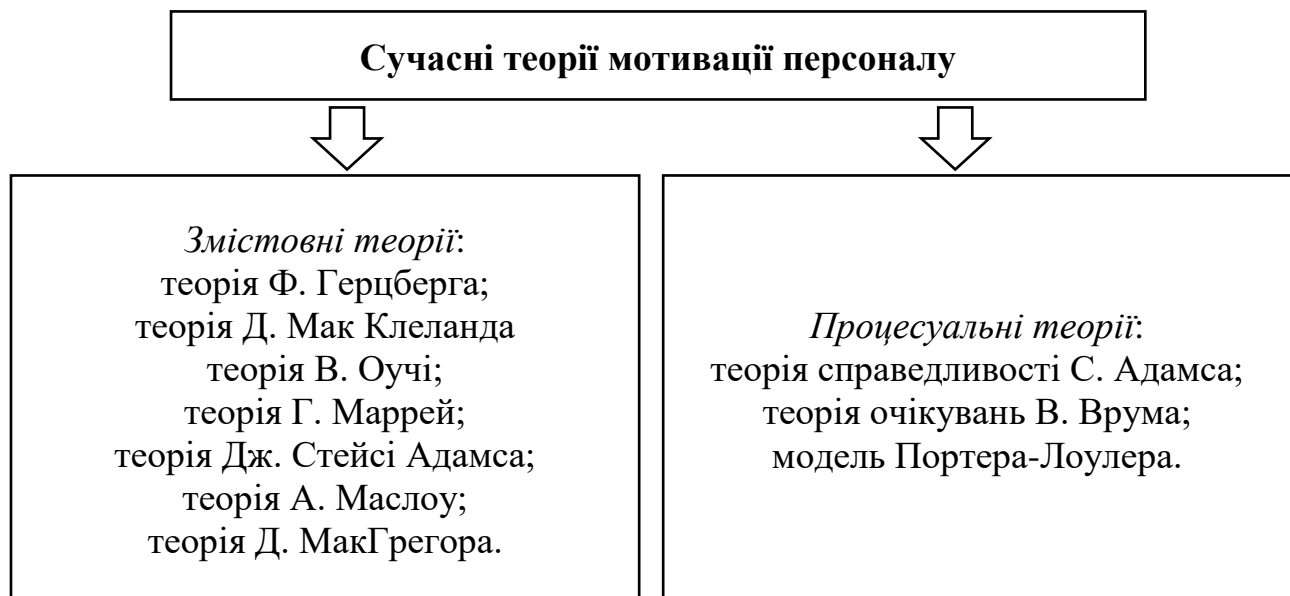


Рис. 1.1 Сучасні теорії мотивації персоналу

Змістовні базуються на тому що мотивує, а процесуальні на тому, як мотивується людина. *Змістовні теорії* переважно з'явилися раніше. Найбільше вони вплинули на управлінську практику, а в науковому середовищі вони не дуже популярні. Їх також називають теоріями потреб, бо вони визначають потреби та пов'язати їх з мотивацією. Розуміючи потреби працівників, керівник може створити умови для їх задоволення, мотивуючи працівників і тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації.

Процесуальні теорії хоча і не заперечують існування потреб, але е розглядають їх єдиним важливим фактором. Вважається, що на поведінку працівника також впливають: сприйняття певної ситуації і очікування від неї; оцінка можливих наслідків від реалізації обраного типу поведінки.

Однією з поширених давніх баз для теорій мотивації є концепція ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Згідно з нею, людські потреби зростають за певною ієрархією – після задоволення потреб нижчого рівня, людей мотивують потреби вищого рівня. Ця теорія припускає, що організація має відповідним чином задовольняти потреби працівників. Наприклад, можна почати з задоволення базових потреб працівника: зручне робоче місце, достатня зарплатня, страхування тощо. Згодом компанія може пропонувати інші стимули, які б задовольняли кожну потребу вище за ієрархією. Також зазначається, що всі працівники мотивуються по-різному. На рисунку 1.2. показано як А. Маслоу класифікує людські потреби.

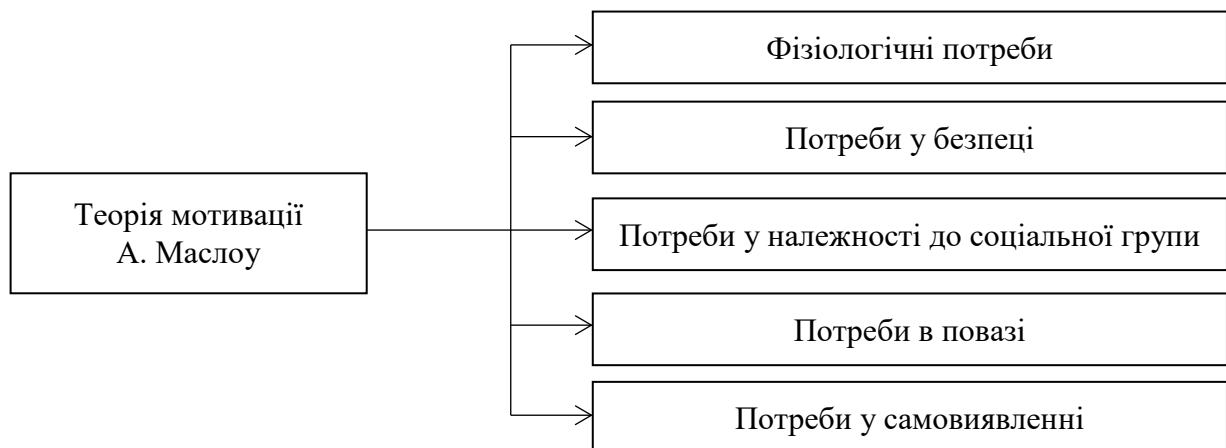


Рис. 1.2. Групи потреб за А. Маслоу

Окремо слід відзначити внесок українських вчених у розвиток теорії мотивації, а саме А. Колота та С. Цимбалюк. У своїй праці [6] вони зазначають, що кожна людина має індивідуальні потреби, і те, що мотивує одного працівника, може не мати значення для іншого. Адже усі потреби є схожими, втім їх пріоритетність – різна.

Вчені вважають, що на пріоритетність потреб впливають зовнішні і внутрішні фактори. *Зовнішні фактори* – це соціальні, побутові, економічні, політичні, та географічні. *Внутрішні фактори* – це виховання, рівень компетентності, психологічні особливості, соціальний статус, цінності, досвід, набутий протягом життя.

Фактори мотивації яскраво висвітлюються за допомогою серії соціальних експериментів з вивчення впливу фізичних умов на продуктивність праці на заводі у місті Готорн, Чикаго. Вперше ця серія експериментів була описана Генрі Ландсбергером після того, як він помітив, що деякі люди працювали краще за спостереженнями дослідників і назвав це *ефектом Готорна*. Дослідники змінювали багато фізичних умов під час експериментів (освітлення, робочий час і перерви). Але найзначніше підвищення продуктивності спостерігалось у тих працівників, яким дослідники приділяли свою особисту увагу. Сьогодні ефект Готорна відбиває цінність надання працівникам фідбеку та визнання.

Двофакторна теорія Герцберга припускає, що задоволеність і незадоволеність роботою мають розглядатися окремо. Ф. Герцберг, розвинув основні ідеї А. Маслоу і виділив дві групи факторів, що впливають на трудову діяльність: *зміст та умови роботи*. Герцберг стверджує, що такі фактори, як заробітна плата та умови праці, є факторами, які запобігають або викликають незадоволеність роботою, але не призводять до задоволеності. Натомість зміст роботи, а саме такі фактори як визнання, політика компанії, стосунки у колективі та досягнення ведуть до задоволеності. Герцберг піддав критиці попередні методи, що базувались на економічному стимулюванні й адміністративних директивах. [17] На практиці працівники мають більше мотивації, коли їм дають більше відповідальності, або цікавішу роботу, коли дають більше похвали. Проте

працівники втрачають мотивацію, якщо їх оплата, умови праці або відносини з колегами є несприятливими.

Теорія очікувань Віктора Врума припускає, що людська поведінка базується на системі очікувань – на свідомому виборі поведінки в межах певних альтернатив. Тобто обрана поведінка завжди спрямована на те, щоб максимізувати задоволення та мінімізувати негатив. Врум стверджував, що нагороди працівників повинні бути пов'язані безпосередньо з їх продуктивністю, а фірма повинна визначити ясний і чіткий спосіб для вибору нагороди, який буде бажаним для працівників. Персонал має вірити, що може досягти поставленої мети і бути впевненим, що буде винагороджений за неї, як він хоче. Зрештою, виходить, що людина спрямовує зусилля у певне русло лише тоді, коли впевнена, що це може задовольнити її потреби.

Теорія Скіннера (теорія мотивації підкріплення) стверджує, що мотивуючи людей, їх внутрішні потреби можна ігнорувати. Адже люди змінюють свою поведінку відповідно до обставин. Теорія підкріплення описує механізм впливу на поведінку персоналу, використовуючи позитивне підкріплення, покарання чи позбавлення.

Теорія справедливості Джея Стейсі Адамса передбачає, що люди мотивуються власним сприйняттям справедливості на робочому місці. Інакше кажучи, працівники порівнюють власні зусилля та винагороду із тим самим у своїх колег. І якщо відчувають, що до них ставляться несправедливо, їх мотивація зменшується. Ця теорія радить роботодавцям створювати справедливе і рівне робоче середовище.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда стверджує, що на працівників та їх мотивацію впливають три основні психологічні потреби, набуті протягом життя.

1. Потреба у досягненні: досягати та демонструвати компетентності.
2. Потреба у приналежності: бути у стосунках, належати до групи.
3. Потреба у владі: контролювати чийсь роботу.

Макклелланд стверджував, що всі людські потреби набуваються через життєвий досвід і не є вродженими. "Розуміння людської мотивації має бути доброю справою. Воно має допомогти нам з'ясувати, чого ми насправді хочемо, щоб не ганятися за веселкою, яка не для нас. Воно має відкривати можливості для саморозвитку, якщо ми застосовуємо мотиваційні принципи для досягнення наших життєвих цілей". [19] У таблиці 1.3. автором узагальнено основні теорії минулих століть щодо мотивації персоналу та наведено їх основні риси.

Таблиця 1.3

Основні базові теорії мотивації

Теорія, автор	Основні риси
А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл потреб по ієрархії. - поведінка індивіда визначається спочатку потребами нижчого рівня.
Г. Ландсбергер	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення продуктивності у тих працівників, яким приділяли свою увагу керівники; - цінність надання працівникам фідбеку та визнання.
Ф. Герцберг	<ul style="list-style-type: none"> - потреби змісту роботи та умов роботи; - умови роботи мають бути гарантовані безумовно (аби уникнути невдоволеності); - зміст роботи впливає на мотивацію та задоволеність.
В. Врум	<ul style="list-style-type: none"> - мотивація залежить від ступеню взаємозв'язку між 3 факторами витрати праці – результат – винагорода; - очікувана цінність винагороди, чи здатна вона задовільнити потреби.
Б. Скіннер	<ul style="list-style-type: none"> - теорія мотивації з підкріпленням, покаранням чи позбавленням; - внутрішні потреби людини можна ігнорувати; - люди змінюють свою поведінку відповідно до того, що з ними відбувається.
Дж. С. Адамс	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка працівниками співвідношення між витраченими зусиллями і винагородою; - принципи справедливості та об'єктивності при винагородженні.
Д. МакКлелланд	<ul style="list-style-type: none"> - потреби: влада, успіх, приналежність; - є люди з задоволеними первинними потребами прагнуть до задоволення вторинних.

1.3. Фредерік Вінслоу Тейлор як засновник системи наукового управління

1.3.1. Науковий підхід Тейлора.

Фредерік Вінслоу Тейлор (1856-1915) народився у Філадельфії, штат Пенсильванія. Вступивши у Гарвардську юридичну школу, не зміг там навчатися через поганий зір. Тоді, замість того, щоб вступити до університету, Тейлор працював на металургійному заводі, виконуючи виробничі функції, і зрештою отримав ступінь інженера-механіка, а згодом головного інженера. Після відставки у 37 років він почав практикувати професію інженера-консультанта з інженерного менеджменту. Став професором бізнес-школи Tuck у Дартмутському коледжі. [18]

Тейлор найбільш відомий завдяки своїй книзі "Принципи наукового управління", про які буде йтися детальніше у розділі 2. У книзі він запропонував певні принципи управління, які базувалися на науковому його підході і мали підвищити ефективність і продуктивність промислових робітників. Завдяки цій же праці Тейлор відомий як батько наукового менеджменту – "тейлоризму". Попередні теорії ґрунтувалися переважно на психологічних підходах, загальних людських потребах, а *концепція Фредеріка Тейлора мала науковий підхід і тому стала однією з найвпливовіших теорій мотивації.*

Концепція наукового управління Тейлора базується на переконанні, що *продуктивність можна підвищити, застосовуючи наукові підходи до управління персоналом.* Тейлор вважав, що є оптимальний спосіб виконання кожного завдання, і за пошук і впровадження цього способу мають нести відповідальність менеджери, а не працівники. Цей підхід також передбачає поділ робочих процесів та завдань на дискретні конкретні завдання, які легше виміряти та оцінити, а потім оптимізувати для підвищення ефективності їх виконання.

Одним із ключових принципів підходу Тейлора є *ідея стимулювання.* Він стверджував, що працівники краще працюють, якщо в них є вища заробітна плата або кращі умови праці. Тейлор вважав, що ці стимули мають бути

безпосередньо пов'язані з результатами роботи. Іншим важливим аспектом наукового підходу Тейлора було *дослідження часу та руху*. Спостерігаючи за тим, як робітники виконують свої завдання, менеджери могли виявити неефективність, і запропонувати способи її усунення. Тут ставав в нагоді поділ кожного завдання на менші, адже потім ставало більш зрозуміло, як ці мікропроцеси можна оптимізувати, аби підвищити ефективність на підприємстві та зменшити зусилля в той самий час. [24]

Проте цей підхід до організації працівників протягом багатьох років мав не лише позитивні відгуки. Дехто вважав, що надмірна зосередженість на ефективності та продуктивності шкодить добробуту працівників, і у свою чергу дегуманізує робоче середовище. Інші ж стверджували, що необхідний більш тонкий підхід до мотивації, аби краще залучати працівників. Попри цю критику, саме *науковий підхід Тейлора справив тривалий вплив на управлінські практики*. Багато ідей, які він відстоював, такі як використання стимулів і важливість ефективності процесів, досі посідають чільне місце в управлінській практиці.

1.3.2. Новаторство тейлоризму. Філософія наукового менеджменту

Свою роботу "Принципи наукового менеджменту" Тейлор відкриває твердженням про те, що "основною метою менеджменту має бути забезпечення максимального процвітання роботодавця в поєднанні з максимальним процвітанням працівника". Він має на увазі, що фірма та працівники мають працювати як одне ціле, прагнути до максимальної віддачі та отримувати винагороду за свої зусилля. [24]

У свою чергу, *його підхід підтримував вищу заробітну плату, коротший робочий день і кращі умови праці та побуту*. Тейлор вважав, що працівники мають фокусуватися на праці, а менеджери – на оптимізації продуктивності. Робітники мають навчатися щодня і отримують допомогу від своїх керівників. Він не підтримував ідею примусу або ідею лишати працівників напризволяще зі своїми власними силами. На думку Тейлора навчання і розвиток є

найважливішими і для робітників, і для керівництва, аби досягти максимальної ефективності. До речі, *тісна співпраця між керівництвом і персоналом є ідеєю сучасного наукового управління.*

Тейлорівський підхід базується на ідеї раціональної людини, тоді як раніше мотивація передбачала переважно використання економічного стимулів. Новизна також полягає в тому, що *Тейлор відмовився від психологічних факторів підвищення трудової мотивації.* Проте його філософія мала добрі наміри, а проблеми від її імплементації часто виникають через недосконале застосування. Тейлор наводив наступні приклади поганого застосування:

- працівники помилково вважають, що більша продуктивність сполучна із втратою робочих місць;
- недосконалі системи управління, які налаштовані проти працівників;
- нездатність відмовитися від застарілих неефективних стратегій;
- примус працівників, наперекір їх бажанню, працювати понад міру, пропорційно не підвищуючи їх заробітну плату, замість того, щоб поступово навчати працівників і вводити нові продуктивніші методи управління.

1.4. В чому полягає конкурентна перевага компанії через мотивацію персоналу

Світ праці змінюється і компанії усвідомлюють, що люди стають більш важливими в конкурентній перевазі, ніж раніше. Щоб конкурувати в новому світі, компаніям необхідно використовувати творчість і винахідливість своїх співробітників. Зокрема *Дж. Барні вважає*, що для того, аби ресурс міг вважатися джерелом конкурентної переваги, він має бути рідкісним, неповторним і незамінним, створюючи цінність для компанії. Саме людські ресурси відповідають критеріям Барні. [30]

А Д. Гест стверджує, що якщо керівництво довіряє своїм працівникам і дає їм складні завдання на їх відповідальність, то працівники відповідають

високою мотивацією та продуктивністю. Гест визначає *шість факторів успіху фірми*: прихильність вищого керівництва; мотивація працівників; здібності управлінської команди; прагнення управлінської команди; її здатність створювати і підтримувати зв'язки; інтеграція бізнесу в світову мережу. Інакше кажучи, джерела конкурентної переваги зміщуються з фінансових ресурсів на технологічні і на людський капітал. Але не стверджував, що успіх фірми залежить від бюджету або технології. Він залежить від навичок працівників та менеджменту, їх здатності викликати прихильність, доносити цілі компанії та працювати у команді. [32]

Конкурентна перевага – це позиція, яку займає фірма по відношенню до своїх конкурентів; це перевага над конкурентами, отримана більшою цінністю, за рахунок нижчих цін, або надання більшої вигоди, яка виправдовує ці ціни. Саме вона відрізняє той чи інший бізнес від конкурентів.

Працівники відіграють дуже важливу роль у наданні послуг; і саме працівники забезпечують перевагу в наданні послуг вищої якості. Отже, якщо клієнти хочуть отримувати послуги найвищої якості, саме найкраща якість веде до конкурентних переваг. Ставлення керівництва фірми до працівників впливає на їх поведінку. А потреби працівників постійно змінюються, тому організації повинні швидко реагувати на них та забезпечувати сприятливе середовище для розвитку. Адже саме працівники організації впливають на поведінку та лояльність клієнтів, а клієнти визначають прибутковість організації.

Розширення прав і можливостей працівників – це стратегія отримання конкурентних переваг, яка має особливе значення для сучасних компаній, орієнтованих на клієнта, адже тут людський капітал є основним активом. Зрештою, технологія виробництва може бути завжди скопійована конкурентами, а от високо мотивована робоча сила, що складається з людей, яким не байдужа їх робота – не те, що можна легко повторити. Розширення прав і можливостей працівників сприяє задоволеності потреб працівників, їх відданості та продуктивності. Таким чином, працівники можуть пов'язувати своє професійне зростання з цілями організації, беручи участь в ухваленні управлінських рішень.

Це, в той же час, позитивно впливає на внутрішній стан людей і підвищує рівень утримання працівників в межах фірми, що у свою чергу теж впливає на успіх та зменшення витрат фірми.

Не варто забувати, що *розширення повноважень робітників – це спланований і системний процес передачі влади і відповідальності від менеджерів*. При цьому, це не означає, що менеджменту не існує і він припиняє брати участь в цих рішеннях. Розширення повноважень працівників дає їм автономію і змушує нести відповідальність за власні рішення. Плюсом є те, що це дозволяє приймати рішення особі, яка є найближчою до даних, тому часто можна отримати навіть більш ефективні рішення.

Психологічний вплив розширення прав працівників можна описати як стан, в якому працівник відчуває контроль над власною роботою та несе відповідальність за особисті результати та за загальний розвиток організації. Таким чином, присутня *справедливість у винагороді за зусилля*, бо вона базується на індивідуальних та колективних результатах. Це – відчуття того, що працівник грає важливу роль в організації та її цілях. Працівники, віддані організації, стають щасливішими і мають більший стимул робити внесок у її діяльність через відчуття приналежності і спорідненості.

Така система зосереджується на якості та робить співробітників більш здатними помічати недосконалості, вдосконалювати процеси для максимальної продуктивності. Працівники пишаються своєю продукцією. Результатом є не мотивований персонал, вищі продажі, більша лояльність клієнтів, та зрештою – конкурентна перевага. Бо працівники – це капітал, який зростає в ціні, коли в нього інвестують, застосовуючи відповідні організаційні методи. Наприклад, аналіз роботи, визначення потреб людських ресурсів, залучення нових працівників, належне навчання, винагорода працівників, оцінка та визнання їх роботи і загалом створення позитивного робочого середовища.

Барні та Райт стверджують, що фірми мають бути організовані таким чином, аби оптимально використовувати ресурси. Відділ людських ресурсів повинен мати набір практик, який би мотивував працівників досягати успіху, тим

самим створюючи власну цінність, рідкісну та неповторну. Наприклад, шляхом підвищення по кар'єрній драбині або заохочення періодичних ротацій для обміну досвідом. [30] На основі доробків вище зазначених дослідників автором розроблено рисунок 1.4.. що описує основні переваги мотивації персоналу для підприємства.

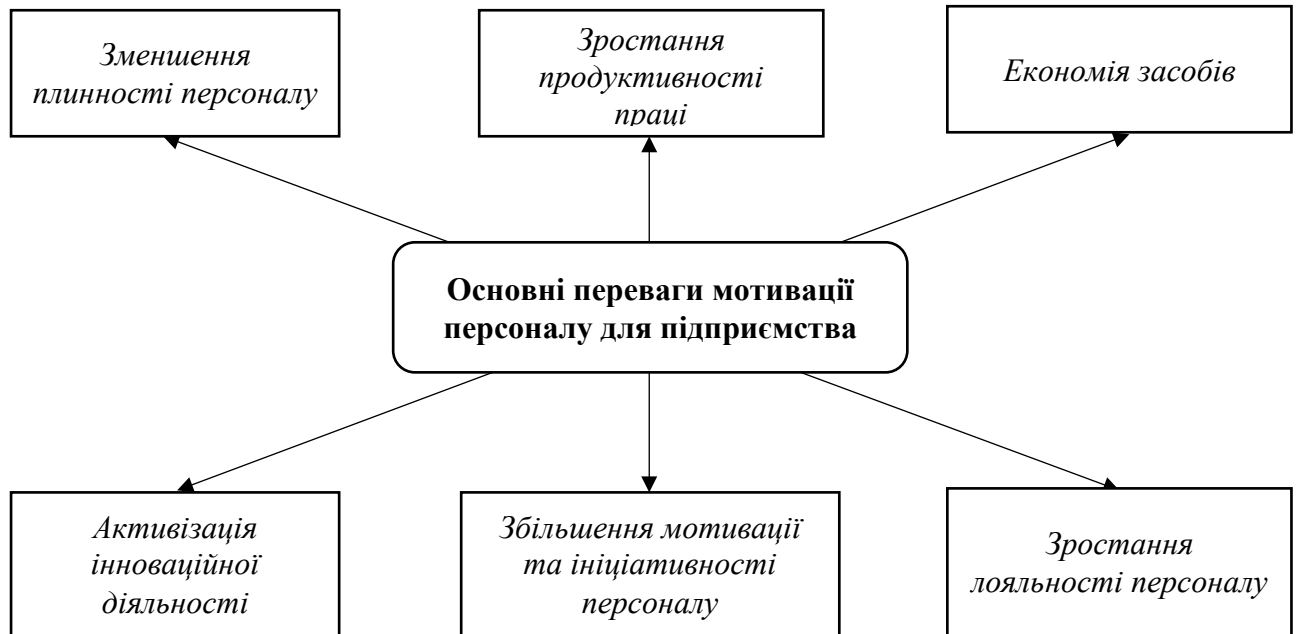


Рис. 1.4 Основні переваги мотивації персоналу для підприємства

Отже, одним із факторів, який може підвищити рейтинг організації серед конкурентів, незалежно від сфери – це її працівники. Якість робочих умов, мотивація, задоволеність роботою працівників мають значний вплив на продуктивність, рівень обслуговування клієнтів, репутацію компанії. Людські ресурси є критично важливими для успішної діяльності організації. Тому основна функція управлінського персоналу сьогодні полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання персоналу для досягнення цілей організації і зрештою конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ, ФОРМИ І ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Форми мотивації на підприємстві

Як згадувалось, *вмотивовані працівники мають вирішальне значення в успіху будь-якої організації*. А мотивація працівників – це процес їх заохочення до виконання своєї роботи з максимальним ентузіазмом, аби фірма досягала поставлених цілей. Існують різні форми мотивації персоналу залежно від джерела.

Внутрішня мотивація – це форма мотивації, яка йде зсередини людини. Працівники, які мають внутрішню мотивацію, мотивуються самою роботою та її процесом, а не зовнішніми факторами. Внутрішня мотивація може бути зумовлена особистісним ростом, почуттям досягнення та бажанням вчитися. Заохочення внутрішньої мотивації відбувається через надання працівникам змістовної роботи, яка має зміст саме для працівників, можливості для особистого розвитку та сприятливого робочого середовище.

Зовнішня мотивація походить від зовнішніх факторів, а саме винагород. Тут працівники мотивуються такими факторами, як заробітна плата, бонуси та підвищення по кар'єрній драбині. Зовнішня мотивація може бути ефективною для заохочення працівників досягати вищих результатів. Однак вона також може спричинити надмірне зосередження на винагородах. Тому *варто балансувати зовнішню мотивацію з внутрішньою*, аби мотивувати працівників як винагородами, так і самою роботою.

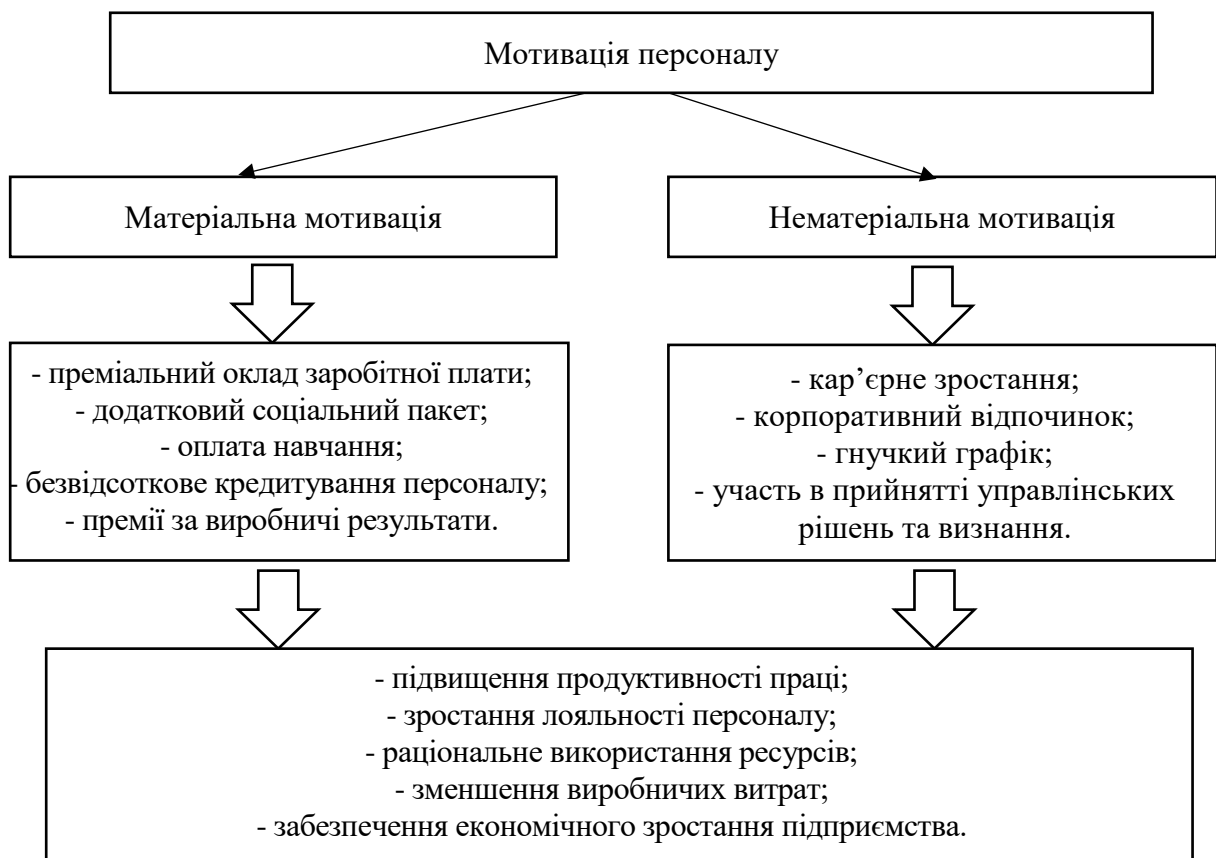
Фінансові стимули – це форма зовнішньої мотивації, яка передбачає надання працівникам фінансової винагороди за їх роботу: бонуси, підвищення заробітної плати та опціони на акції. Фінансові стимули хоча і є ефективними, проте можуть призвести до надмірного зосередження на винагородах і короткострокових вигодах замість довгострокових, що не буде сприяти розвитку організації.

Нематеріальне стимулювання – це форма як внутрішньої так і зовнішньої мотивації, і передбачає надання працівникам нефінансової винагороди за роботу. Наприклад, визнання, кар’єрні підвищення та можливості для розвитку. Варто зазначити, що нематеріальні стимули переважно завжди заохочують працівників до довгострокових цілей.

Соціальна мотивація – це форма внутрішньої мотивації, яка складається з бажання взаємодіяти з людьми і бути частиною соціальної групи. Працівників у такому випадку мотивують командна робота, співпраця та соціальне визнання.

Мотивація страхом – це форма зовнішньої мотивації, яка передбачає викликання страху як емоції у працівників. Тоді працівники керуються страхом втратити роботу або отримати дисциплінарне стягнення. Мотивація страхом є ефективною лише в короткостроковій перспективі. Вона також призводить до негативної робочої атмосфери та браку довіри між працівниками та керівництвом. Тож не варто зловживати почуттям страху як “мотиватора”. [5]

На основі інформації про види мотивації та її вплив на працівників автором розроблено рисунок 2.1. для кращого сприйняття.



2.2. Принципи наукової теорії управління Тейлора

На початку 1900-х рр. найпоширенішим підходом до мотивації була оплата праці. Натомість Тейлор вважав, що отримати ініціативу від працівників таким чином не часто вдається, і краще застосувати його науковий метод. Він почав проводити експерименти на робочому місці. Наприклад, один з експериментів полягав у підвищенні ефективності роботи з лопатами через розробку нових лопат, оптимізованих і універсальних для різних матеріалів. Або використання секундоміра та біомеханічного аналізу для розробки кращого методу транспортування робітниками чавуну у залізничні вагони. Тейлор у перший же день застосування нового методу допоміг збільшити кількість чавуну, яку робітники змогли перевезти, майже втричі. [24]

Зрештою він запропонував *чотири принципи наукового управління персоналом*:

- Розробити власну нову техніку або метод для кожного елемента роботи;
- Науково підбирати та навчати працівника;
- Співпрацювати з працівником;
- Розподіляти роботу і відповідальність за неї порівну.

Перший принцип – розробляти науку для кожного елемента роботи замість використання старої. Тейлор не намагався нав'язати робітникам максимальну кількість роботи за мінімальний проміжок часу; він фокусувався на довгостроковій продуктивності, враховуючи перспективи і організації, і працівників. Аби втілити цей принцип *менеджмент мав*:

1) Зібрати об'єктивні дані про роботу (Тейлор відбирав професіоналів для виконання певної роботи, платив їм додаткову заробітну плату, перевіряв їх віддачу. Так, він визначав оптимальну продуктивність).

2) Провести експерименти (за цими працівниками спостерігали під час виконання процесів з різною технікою або методами і засікали час, щоб визначити, що забезпечує оптимальну продуктивність).

3) Стандартизувати робочий процес відповідно до результатів.

Принцип другий полягає у науковому підборі (залежно від навичок, досвіду, людських якостей), підготовці та постійному навчанні працівників. Інакше кажучи, *слід відбирати людей, які підходять для роботи та призначати їм роботу відповідно до їх здібностей*, замість того, аби призначати працівників на будь-яку вільну вакансію. Проте, якщо після навчання виявляється, що робітник все одно не може виконувати роботу відповідно до стандартів, його роботу слід змінити на ту, до якої він краще підходить.

Третій принцип стверджував, що якщо працівник працює невідповідно стандарту, то керівник має сам показати працівникові, як саме ця робота може бути виконана найкраще, тобто допомагати.

Також *Тейлор рекомендував впроваджувати нові методи поступово*. Адже це вимагає зміни ментального ставлення працівника, яка відбувається лише з часом. Робітник має переконатися, що нові методи приносять користь. Тейлор вивів, що *як тільки третина робітників фірми переведена на новий метод роботи, можна вже досягти суттєвого прогресу через «революцію» в громадській думці*.

Четвертим принципом був рівний розподіл роботи та відповідальності між працівниками. Тейлор стверджував, що *робота має бути порівну розподілена між чотирма наступними сторонами*:

- *Перша* – займається розвитком науки про працю (введення нових методів або техніки);
- *Друга* (переважно найбільш кваліфіковані робітники) – допомагає і керує робітниками під час роботи;
- *Третя* – забезпечує фірму відповідними знаряддями праці та утримує їх в належному стані;
- *Четверта* – планує роботу заздалегідь, переміщує робітників з мінімальними часовими та фінансовими втратами.

Розподіляючи роботу таким чином, кожен працівник виконує ту функцію, до якої найкраще підходить, при цьому зберігає індивідуальність і є професіоналом у своїй справі. Тейлор засуджував підхід, коли від виконавчих

працівників вимагали нести майже всю відповідальність за загальний результат, кожен деталь роботи та фізичну працю. Тож він стверджував, що менеджмент все одно має працювати пліч-о-пліч з виробничим персоналом, допомагаючи їм. Тейлор вважав, що винагороджувати робітників треба зразу після виконання роботи, інакше працівники втрачають мотивацію, якщо винагорода надходить довго.

Таким чином, Тейлор не тільки став батьком наукового менеджменту, тейлоризму, але й випередив своїх сучасників у визначенні мотивації і понятті винагороди; він допомагав фірмам рухатися до своїх цілей, сприяв поліпшенню умов праці, продуктивності та прибутковості організацій.

2.3. Технології мотивації персоналу

У будь-якій організації саме працівники забезпечують постійну роботу компанії. А їх ефективність може суттєво вплинути на успіх організації. Тому *мотивація працівників є головним аспектом будь-якої організації*. Мотивовані працівники, як правило, більш продуктивні, більш задоволені та зацікавлені у своїй роботі. А оскільки технології стали невід'ємною частиною нашого життя, їх вплив можна побачити також на робочому місці для ефективної мотивації працівників.

Перша технологія – це інвестування у гнучкі варіанти робочого простору та графіку. Компанії починають усвідомлювати величезні переваги роботи з дому – це заощаджує кошти, більше залучає співробітників та також робить їх більш продуктивними. На жаль, незважаючи на ці переваги, багато керівників все ще намагаються втримати працівників в офісі. Але зараз також можна портали для співробітників і сайти команд, щоб інформація вчасно надходила до кожного і веб-зустрічі, аби усім бути на зв'язку, незважаючи на місцезнаходження. *Оптимізовані технології для мобільних пристроїв дають доступ до важливої інформації або документів компанії у будь-якому місці*.

Друга технологія – навчання та зростання. Коли у співробітників з'являється відчуття цінності, це також стає активом для бізнесу. Коли співробітники розвиваються, то прибуток компанії також росте. Однак не варто просто закидати своїх працівників навчанням. Натомість необхідно спитати кожного про їх конкретний вклад і потребу надати відповідні можливості для зростання індивідуально. *Важливо знати своїх співробітників індивідуально,* щоб розуміти, що краще підходить для кожного, оскільки не існує універсального підходу. Так працівники відчуватимуть, що вони зростають разом з організацією. Необхідно показувати працівникам повагу і зацікавленість в їх кар'єрному зростанні – це робить їх мотивованими та відданими бізнесу в довгостроковій перспективі.

Наступна важлива технологія – це фідбек в режимі реального часу. Багато співробітників проходять щорічну оцінку ефективності, але зворотний зв'язок необхідно надавати їм регулярно і частіше, ніж раз в рік. Це може займати більше часу, однак автоматизація цього процесу через програмне забезпечення може дозволити легко *надавати та отримувати зворотній зв'язок одразу.* Це значно покращить мотивацію працівників, оскільки так їх легше спрямовувати у правильному напрямку. Більше того, так робітники також можуть пропонувати свої ідеї, що збільшить їх залученість. Адаптивні платформи для залучення можуть допомогти у вимірюванні рівня мотивації шляхом відстеження взаємодій кожного співробітника. Відстежуючи діяльність, організації можуть розробити більш персоналізовані системи для задоволення індивідуальних потреб працівників та створити продуктивніше робоче середовище.

2.4. Принципи мотивації персоналу

Одним з найважливіших принципів мотивації персоналу є *ефективна постановка цілей.* Цілі можуть надати працівникам чіткий напрямок руху і мету – *SMART* цілі (*конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та обмежені в часі*), а працівникам повинні бути надані ресурси та підтримка, необхідні для їх

досягнення. Ці цілі та завдання мають задавати працівникам напрямок і мету, що дозволить їм зосередитися виключно на своїй роботі та її ефективності. Керівники також мають працювати разом зі своїми підлеглими працівниками над постановкою індивідуальних цілей, які ведуть до загальних цілей організації і відповідають навичкам працівника.

Спільне бачення та цілі; працівники, які відчувають, що їх робота співпадає з баченням та цілями організації, з більшою ймовірністю будуть мотивовані та віддані своїй роботі. Для цього керівники повинні чітко доносити очікування організації від працівників.

Зворотній зв'язок та ефективна комунікація мають важливе значення для мотивації персоналу, оскільки комунікація є невід'ємним аспектом мотивації в компанії. Тим не менш, керівники мають надавати працівникам зворотній зв'язок щодо їх роботи – конструктивний і конкретний, висвітлюючи сфери, які працівники можуть вдосконалювати, і визнаючи ті сфери, в яких вони досягли успіху. Зворотній зв'язок має бути своєчасним і зосередженим не тільки на поведінці, яку можна змінити. Регулярне спілкування створює позитивне робоче середовище та підтримує довіру між керівниками та працівниками.

Визнання та винагорода працівників за їх досягнення є ще одним важливим принципом мотивації персоналу. Винагорода має бути значущою та відповідати цінностям і потребам працівника. Визнання може проявлятися у різних формах: публічна похвала, премії та просування у посаді. Керівники повинні регулярно відзначати працівників для формування почуття власної цінності у працівників. Позитивне робоче середовище може мати значний вплив на мотивацію працівників – воно може підвищити задоволеність роботою та мотивацію, в той час як негативне – стрес та вигорання. Тож важливо сприяти позитивному робочому середовищу, робити його інклюзивним і сповненим повагою.

Навчання та розвиток є не менш важливими принципами у мотивації персоналу. Надання працівникам можливості здобувати нові компетенції підвищує їх продуктивність і задоволеність роботою. Наприклад, ротація,

наставництво та онлайн-навчання, які відповідають кар'єрним цілям працівника і організації. Менеджери також можуть разом з працівниками визначати сфери, які потребують додаткової практики, і забезпечити працівників всіма необхідними ресурсами.

Вище згадані розширення можливостей та повноважень працівника передбачають надання працівникам свободи ухвалювати рішення і брати відповідальність за власну роботу. Так, працівники будуть більш зацікавлені в досягненні цілей своєї організації. Тому варто іноді надавати працівникам автономію, а також заохочувати їх до пошуку нових ідей. Адже розширення прав і можливостей безпосередньо впливає на інновації в компанії, які є конкурентною перевагою. Розширення прав і можливостей може також проявлятися у формі делегування.

Працівники, які відчують себе в справедливому і рівноправному робочому середовищі більше віддаються своїй роботі. Тож керівникам варто *забезпечити справедливу і рівну політику для всіх* та також можливості для зворотного зв'язку для вирішення їх проблем.

Баланс між роботою та особистим життям є необхідним для здорової мотивації в компанії. Працівники, які мають баланс між роботою та особистим життям, мають банально більше ресурсу, а отже, і є більш продуктивними, залученими та задоволеними своєю роботою. Керівники повинні забезпечити їм цей баланс, наприклад, через гнучкий графік роботи, надаючи вихідні та перерви. Менеджери також повинні заохочувати працівників надавати пріоритет їх психічному здоров'ю та благополуччю. Баланс між роботою та особистим життям також може мати прояв у наданні таких пільг, як медичне страхування, оплачувані вихідні та відпустка по догляду за дитиною. Для того, щоб на підприємстві сформувавши належну систему мотивації керівники повинні враховувати принципи, на якій вона базуватиметься.

Проведений аналіз дозволив виділити декілька ключових принципів, які систематизовано у рисунку 2.2.:

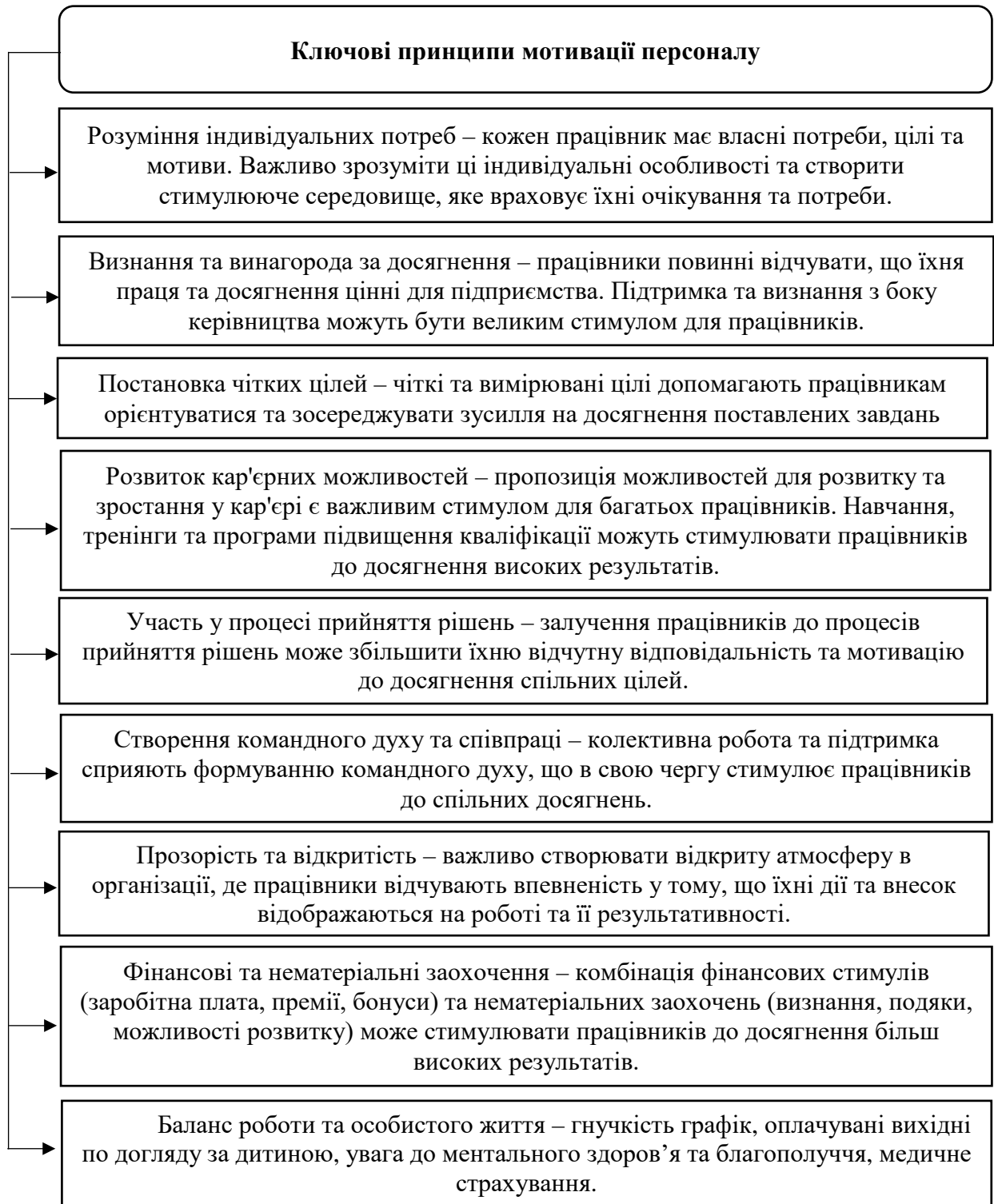


Рис. 2.2. Ключові принципи мотивації персоналу

РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАПРОВАДЖЕННІ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Конкурентні стратегії для запровадження механізмів мотивації працівників

У літературі про капіталістичний менеджмент поняття стратегії стає дедалі популярнішим. Традиційно поняття стратегія означає планування та спрямування фірми до досягнення певних цілей. Дж. Шермерхорн визначає стратегію як всеосяжний план, який визначає напрямок для фірми та керує розподілом її ресурсів [33]; Дж. Чайлд – як комплекс фундаментальних рішень щодо цілей і способів ведення бізнесу; М. Портер – як позиціонування компанії в конкурентному середовищі. Організації, які показують високу компетентність в розробці стратегії, демонструють відповідні результати. Портер стверджував, що аби бути кращим у певній галузі, компанії необхідно мати стійку конкурентну перевагу, яку конкурент не може відтворити. Він пропонував 2 способи для її досягнення:

- 1) Компанії може пощастити вигадати щось – інновацію, що її конкуренти не можуть скопіювати;
- 2) Компанія розвивається настільки швидко, що конкуренти не можуть її наздогнати. [34, 43]

Для здійснення обидвох способів необхідний один і той самий інструмент – людина, персонал. Саме таланти фірми, які постійно розвиваються, в час навчання інвестує фірма, які бачать цінність своєї роботи, отримують визнання та винагороду за досягнення, мають ресурс на роботи, бо балансують відпочинок та роботу – вигадують інновації. І саме ці принципи були перераховані в попередніх розділах. Виходить, що одне неможливе без іншого – інноваційність компанії не стається просто так, а досягається її ж працівниками, яких до цього мають заохочувати і мотивувати менеджери.

Портер також зазначає, що *компанія може розвинути свою конкурентну перевагу через наступні стратегії, які виходять з попередніх способів:*

- *Стратегія лідерства за витратами.* Основна мета полягає в досягненні низьких витрат порівняно з конкурентами. Зниження витрат уможливорює зниження цін, що збільшує попит. У цьому випадку менеджери повинні звернути увагу на витрати на робочу силу, матеріали та інші витрати, а також розробити систему, яка знижує вартість одиниці продукту або послуги. Часто це вимагає додаткових витрат на засоби виробництва та підвищення кваліфікації персоналу.

- *Стратегія диференціації.* Основна мета полягає в створенні унікальних товарів та послуг; основна увага зосереджена на творчості та інновації, які в принципі необхідні для отримання конкурентних переваг. [34]

Щодо запропонованих М. Портером стратегій можна зробити схожий висновок, але *фірми сприймають їх по-різному і на базі цього можуть впроваджувати неефективні технології мотивації персоналу.* А саме – *сприймають скорочення витрат на робочу силу буквально.* І це може спрацювати у короткостроковій перспективі, адже менші зарплатні означають менші витрати від доходу та можливість ставити нижчу ціну на послуги та товари, а отже і більший прибуток. Звичайно, це зразу приваблює більше покупців і звітність показує ефективність такої стратегії. Проте статистика може виявитись хибною. У довгостроковій перспективі низька зарплатня, відсутність соціального пакету (на яку фірма теж витрачає кошти), збільшення робочих годин і т. п. – все це зменшує витрати на папері – демотивують та виснажують працівників. Це в свою чергу може спричинити плінність кадрів, низьку якість товарів чи послуг, що зрештою все одно буде збільшувати витрати.

С. Шулер і Р. Джексон виокремили три стратегії для досягнення конкурентної переваги на основі дискусії Портера:

- *Стратегія інновацій* – увага на розробці продуктів чи послуг, відмінних від конкурентів; заохочення працівників до підвищення їх компетенцій;

- *Стратегія підвищення якості* – вдосконалення продукту або послуг. Підвищення якості часто вимагає зміни виробничих процесів та того, аби працівники були більш проактивними та гнучкими.

- *Стратегія скорочення витрат* – виробництво з найнижчими витратами.

Модель ресурсно-орієнтованого підходу стверджує, що компанія може досягнути стійкої конкурентної переваги через розвиток ресурсів, які додають приховану цінність – унікальність. Отже, фірма з доступом до найкращих ресурсів (чи то сировина чи то кадри), які інші фірми не можуть купити, має перевагу. І цими ресурсами часто є саме працівники фірми.

Конкурентна стратегія та стратегія структури персоналу пов'язані між собою. І аби забезпечити успіх введення стратегії необхідно:

- Інтегрувати людські ресурси в стратегічні плани;
- Вести послідовну кадрову політику;
- Враховувати прагнення і мотивацію команди;
- Інтегрувати бізнес в глобальну мережу.

3.2. Передові стратегії топ країн за ВВП

Топ-10 країн за ВВП суттєво різняться за культурними цінностями та способами ведення бізнесу. Це у свою чергу впливає на стратегії мотивації персоналу, які вони застосовують.

У *Китаї* компанії часто надають перевагу створенню сильної корпоративної культури як способу мотивації співробітників. Наприклад, тимблдинги, можливості для кар'єрного зростання та бонуси. Крім того, компанії часто пропонують такі пільги, як житлові субсидії, оплата транспорту та інші.

В *Японії* компанії часто використовують доволі цікавий принцип "кайдзен" – безперервне вдосконалення. Масаакі Імаї описав низку важливих принципів при створенні кайдзен-системи:

- Постійно піддавати себе опитуванню: навіть якщо щось працює, завжди намагатися це покращити;

- Прагнути до постійного вдосконалення, замість досконалості;
- Визначити першопричину наявних проблем, щоб вирішити їх назавжди.
Вирішувати проблеми зразу;
- Визначити пріоритетність змін, які потрібно ввести: фокус на прогресі, який легко, швидко і недорого реалізувати;
- У фірмі залучати всіх членів до пошуку рішень.

Система Кайдзен базується на кількох методах і прийомах. Далі наведені кілька з них.

Метод 5S – націлений на покращення робочого простору і самопочуття співробітників, щоб ті мали вищу ефективність, витрачали менше часу та енергії, зменшили ризик нещасних випадків і, аби фірма покращила кінцеву якість виробництва. 5 S - це 5 японських слів:

- Seiri – очистити робочий простір
- Seiton - оптимізувати робочий простір
- Seiso - прибирати робочий простір
- Seiketsu - запобігати появі бруду та безладу
- Shitsuke - заохочувати самодисципліну

Інший метод – це метод “п’яти чому”. Цей метод відповідає одному з ключових принципів методу кайдзен: дістатися до першопричини проблеми, щоб вирішити її на перспективу. Для цього співробітник запитує себе чому щось сталося і на кожну відповідь, яку він дає, запитує себе чому знову. І так 5 разів по колу. Він розглядає приклад фірми, яка відстає від графіка.

- 1) Чому? Тому що один із працівників не дотримався графіка.
- 2) Чому? Тому що йому не вистачило сировини.
- 3) Чому? Тому що її не доставили вчасно.
- 4) Чому? Тому що її замовили запізно.
- 5) Чому? Тому що відповідальний за сировину був відсутній.

За принципом кайдзен проблема не в тому, що людина не дотримувалася графіка, а в браку робочої сили. [23]

В Індії компанії часто залучають працівників до важливих рішень та визнають їх досягнення як спосіб мотивації. Багато компаній також пропонують можливості для кар'єрного зростання, наставництва та навчання. Крім того, компанії можуть пропонувати такі пільги, як гнучкий та віддалений графік роботи, догляд за дітьми на робочому місці та інші переваги для балансу в особистому та професійному житті працівників.

У *Сполучених Штатах* компанії часто використовують додаткові грошові бонуси відповідно до результатів роботи як спосіб мотивації персоналу. Багато компаній також пропонують опціони на акції або інші форми участі в капіталі, для мотивації працівників. Безкоштовні харчування, спортзали, медичне страхування, курси підвищення кваліфікації, корпоративні заходи, спільні поїздки мотивують кадри в США. *Підхід до мотивації в американських компаніях також базується на заохоченні активності співробітників.* Успіх американської моделі пояснюється орієнтацією на особистісний успіх працівників і високий рівень їх добробуту.

На багатьох американських підприємствах популярною є саме система оплати праці через участь у прибутку – фіксований відсоток від збільшення прибутку у звітному році розподіляється серед співробітників компанії. Часто це 25% від темпу зростання прибутку порівняно з попереднім роком. Таким чином, коли прибуток підприємства зростає у звітному році на 25%, ця частина розподіляється серед всіх працівників.

Ще один американський спосіб мотивації персоналу – це *нарахування зарплати відповідно до кількості опанованих професій і кваліфікації.* За кожну нову працівникові нараховуються бонуси. Цей спосіб має наступні переваги: мобільність працівників всередині компанії; можливість скорочення штату за рахунок власних кваліфікованих кадрів; підвищення якості та продуктивності праці.

У *Франції* мотивація працівників ґрунтується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні. На відміну від японців та американців французи не схвалюють понаднормову роботу – стандартний

робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн ЄС – 35 годин. Грошові бонуси від роботодавця для французів – не перевага, а норма. Найпоширенішим нематеріальним стимулом є гнучкий графік або віддалена робота. Або ж медичне страхування за рахунок компанії, допомога в погашенні іпотеки, харчування за рахунок компанії. Оплата курсів з підвищення кваліфікації схвалення французького працівника не приваблює.

Французька система оплати праці має два напрямки: індексація та індивідуалізація заробітної плати. Індексація заробітної плати відповідно до зростання цін є обов'язком французьких роботодавців, який суворо контролюється профспілками. Індивідуалізація заробітної плати ураховує освіту, час відпрацьований в компанії, кваліфікацію, якість роботи. Суттєвою перевагою та напевне, відмінністю французької системи мотивації є *"саморегулювання" розміру заробітної плати.* Співробітники володіють інформацією про фінансовий стан компанії і розуміють, на яку частину вони можуть претендувати за ефективну роботу.

Мотивація персоналу у Великобританії передбачає такі системи оплати праці як грошова та акціонерна. В обох випадках зарплати працівників залежать від загального прибутку підприємства. Колективні договори між британськими працівниками та роботодавцями містять норму, яка зобов'язує працівників сплачувати частку прибутку компанії. Загальний дохід працівника з пайовою участю складають оклад, премія залежно від ефективності праці та частина прибутку компанії відповідно до вкладеного капіталу.

Система мотивації працівників у Німеччині базується на ідеології, що працівник – це вільна особистість зі своїми інтересами і відповідальністю перед суспільством. Сучасна економічна модель у Німеччині виходить з того, що не кожен німець здатен вижити в умовах вільного ринку. Тому держава допомагає, створюючи рівні умови життя для всіх жителів країни.

В рейтингу пріоритетів працівників Швеції на першому місці – це дружба, партнерство і доброзичливість. На другому – це цікава робота. Заробітна плата – на сьомому. Шведська профспілкова активність не дозволяє власникам

компаній з низькими доходами занижувати заробітну плату працівникам. Роботодавці зобов'язані оплачувати роботу відповідно до зафіксованого розміру в галузевих колективних договорах. Тим не менш, жорстка позиція шведських профспілок сприяє підвищенню прибутковості підприємств. Адже це також мотивує власників підприємств: щоб не збанкрутувати, вони змушені модернізувати виробництво.

Очевидно, *варто звертати увагу на країни з високим рівнем ВВП і переймати їх досвід мотивації. Але також варто враховувати особливості культури та менталітету країни.* Просте копіювання стратегій може не принести бажаного результату. Також важливо пам'ятати, що *всі нематеріальні методи мотивації персоналу працюють тоді, коли у персоналу задоволені всі матеріальні потреби.* [20]

Узагальнення практик мотивації персоналу закордоном дозволило у таблиці 3.2 виділити основні особливості систем мотивації в країнах з високим ВВП.

Таблиця 3.2

Особливості формування систем мотивацій країнами з високим ВВП

Модель	Основні фактори мотивації праці	Відмінності
Японська	Професійна майстерність Стаж Результативність	Довічна зайнятість Одноразова допомога при виході на пенсію
Американська	Якість роботи Висока кваліфікація Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відряджень і погодинної системи заробітної плати Технологічні доплати Нагороди Участь у прибутках
Французька	Якість роботи Кваліфікація	Індивідуалізація заробітної плати Додаткові винагороди Коротший робочий день
Англійська	Дохід компанії	Пайова участь у капіталі
Німецька	Якість	Соціальні гарантії Стимулювання праці
Шведська	Солідарна оплата праці	Спільна соціальна політика Диференціація системи податків і пільг

Типи стратегій мотивації персоналу, що використовуються в топ-10 країнах за рівнем ВВП, різняться залежно від їхніх культурних цінностей, бізнес-

практик та інших факторів. Компанії, які працюють на глобальному рівні, повинні усвідомлювати ці відмінності і відповідно адаптувати свої стратегії мотивації, щоб забезпечити їхню ефективність у різних культурних контекстах. Зрештою, можна зробити висновок, що *найуспішніші стратегії мотивації* – це ті, які *зосереджуються на добробуті та розвитку співробітників, і паралельно узгоджуються з цілями компанії*.

3.3. Стратегії мотивації персоналу передових компаній на міжнародному рівні

Компанія Google відома своїми інноваційними умовами праці. Однією зі стратегій мотивації працівників є можливість витратити 20% свого робочого часу на власні проекти. Успіх цієї стратегії можна побачити через створення таких продуктів як Google Maps та Gmail. Google також надає такі пільги, як безкоштовні обіди, оплачувані абонементи у спортзали та медичні заклади на території компанії і лояльну політику щодо відпусток для догляду за дитиною.

Marriott має також успішну стратегію мотивації співробітників. Вона фокусується на розвитку та зростанні співробітників та пропонує широкі програми навчання та розвитку для просування по кар'єрних сходах. Marriott також славиться культурою визнання і вдячності працівникам.

А от *Ritz-Carlton* фокусується на створенні культури досконалості в обслуговуванні клієнтів. Пропонуючи програми навчання, вони допомагають співробітникам надавати винятковий сервіс гостям. Ritz-Carlton також покриває медичне обслуговування, пенсійні плани.

HubSpot та їх стратегія мотивації базується на *створенні культури постійного зростання*. Компанія пропонує широкий вибір програм та пропагує культуру прозорості комунікації з регулярними корпоративними зустрічами та відкритими каналами зворотного зв'язку.

Стратегія Microsoft включає культуру інновацій та безперервного навчання. Компанія також пропонує програми з розвитку та надає можливість

працювати над власними інноваційними ініціативами у робочий час. Крім того, Microsoft обслуговує медичне страхування, відпустку по догляду за дитиною та пенсію.

Стратегія Starbucks ґрунтується позитивному робочому середовищі та культурі. Starbucks заохочує працівників розважатися і бути собою на роботі, що сприяє високому рівню залученості та лояльності співробітників. Starbucks пропонує медичне обслуговування, відшкодування університетського боргу та пенсійний план.

Patagonia фокусується на створенні культури екологічної стійкості та соціальної відповідальності. Patagonia підтримує медичне обслуговування, відпустки для екологічного активізму та оплачуваний догляд за дітьми на території компанії.

В Amazon використовують визнання та винагороди для мотивації працівників. Наприклад, офіційні програми визнання, бонуси, просування по кар'єрних сходах та інші стимули.

Також *надихає історія Apple*. Apple є найбільшим виробником (не лише електронної техніки, а й усіх можливих виробників у світі), який генерує у 2,6 рази більше прибутку, ніж Microsoft. Тож Apple інвестує у розвиток та кар'єрне зростання працівників. Це також включає програми навчання та розвитку, наставництво та коучинг. Відмінність Apple це те, що за винятком фінансового відділу, ніякий більше не має P&L, оскільки він відволікає від інновацій. Фінанси є спеціалізованою функцією, тому якщо технологи контролюватимуть фінансові наслідки, це знизить їх мотивацію до інновацій. Дизайн офісу та робочого місця також мотивують співробітників Apple. Він має фітнес-центр, електростанцію та абрикосові сади. Для кожного виду діяльності є окремі приміщення – капсули. Наприклад, капсула для офісної роботи, для командної роботи, для спілкування тощо. У 2015 році Apple оголосила про безкоштовні акції для всіх своїх працівників, відомі як Restricted Stock Units, з початковими грантами в розмірі від \$1000 до \$2000. Це чудово стимулює підприємницьку ініціативу серед працівників. Стів Джобс називав Apple "найбільшим у світі стартапом", де кожен

працівник працює як справжній власник своїх функцій. Apple також пропонує знижки на свою продукцію у розмірі 15-25%.

Слід також зазначити, що технології мотивації персоналу постійно змінюються. Сучасні підприємства шукають та розробляють власні персоналізовані технології мотивації. Головне – тримати баланс між інтересами підприємства та працівників. В той же час варто пам'ятати, що єдиної універсальної технології мотивації не існує. Важливо для кожного підприємства підбирати своє і враховувати інтереси працівників. [27]

3.4. Стратегії мотивації персоналу компаній на вітчизняному рівні

У вітчизняній практиці часто застосовують грейди для мотивації співробітників. Основна мета полягає у встановленні фіксованого рівня оплати праці залежно від значущості посади. Грейдинг може підвищувати ефективність фонду оплати праці на 10-40%. Ця система дозволяє робітникам розуміти, за що вони отримують свою заробітну плату та які кроки їм необхідно зробити для професійного зростання. Це дуже важливо для працівника, аби той чітко розумів, як впливати на свою кар'єру. Головний плюс системи грейдів полягає у перетворенні нематеріальних показників, таких як «цінність праці робітника», на конкретні грошові вирази.

Також варто зазначити *KPI (переклад з англ. Key Performance Indicator – ключовий показник ефективності; далі - KPI).* Це набір критеріїв, за якими можна оцінювати продуктивність підрозділу або окремого працівника. Наприклад, *кількість продажів за місяць, кількість повернень клієнтів.* KPI надає систему оцінки результативності та дозволяє встановлювати заохочення або штрафи відповідно до досягнень працівника. Оплата праці по KPI передбачає, що працівник у разі досягнення поставлених цілей отримує повний розмір додаткових виплат. Якщо ж поставлена ціль перевиконана, він отримує надбавку із коефіцієнтом 1-2. Якщо ціль не досягнута, працівник позбавляється додаткової виплати, або ж отримує менше встановленого розміру. На основі

доробку А. Колота автором наведено табл. 3.4.1, яка показує шкалу диференціації премій залежно від виконання планових показників. [6]

Таблиця 3.4.1

Шкала диференціації розміру премій на основі досягнутих КРІ

Виконання КРІ, %	Коефіцієнт зміни розміру премії
<90	0
90-99	0,5
100-110	1
111-120	1,5
>120	2

Проте мотивація персоналу на основі КРІ має певні обмеження – дана технологія здебільшого підходить лише для працівників у сфері продажу. Тому що саме для них можна поставити конкретні, вимірювальні цілі, наприклад: збільшення обсягу продажів, підвищення суми середнього чеку тощо.

О. Кравченко виділяє систему інноваційних підходів до оплати праці:

– *система комісійних* – працівник отримує встановлений відсоток від угод, які він укладає з клієнтами. Цей підхід означає, що дохід безпосередньо залежить від кількості угод, укладених працівником;

– *винагорода за ідеї* – важливо також знайти спосіб винагородження або визнання працівників, чії пропозиції допомагають поліпшити роботу. Один із варіантів – призначення премії та вручення індивідуального сертифіката або навіть відпустки;

– *особисті винагороди* – це спеціальні виплати працівникам як за визнання їхньої важливості і відданості компанії, за досвід роботи, так і за володіння певними навичками;

– *акції* – це використання системи оплати, в якій працівнику надають власні акції або право на покупку певного обсягу акцій;

– *грошові винагороди за виконання завдань, що виходять за межі повноважень працівника*. Багато зарубіжних компаній використовують таку форму оплати, виплачуючи премії за якісне виконання роботи або виконання завдань, не включених до основних обов'язків. [39]

Проведений аналіз кращих вітчизняних та міжнародних практик мотивації персоналу дозволив виокремити сучасні технології мотивації персоналу, які систематизовано автором на рис. 3.4.2.

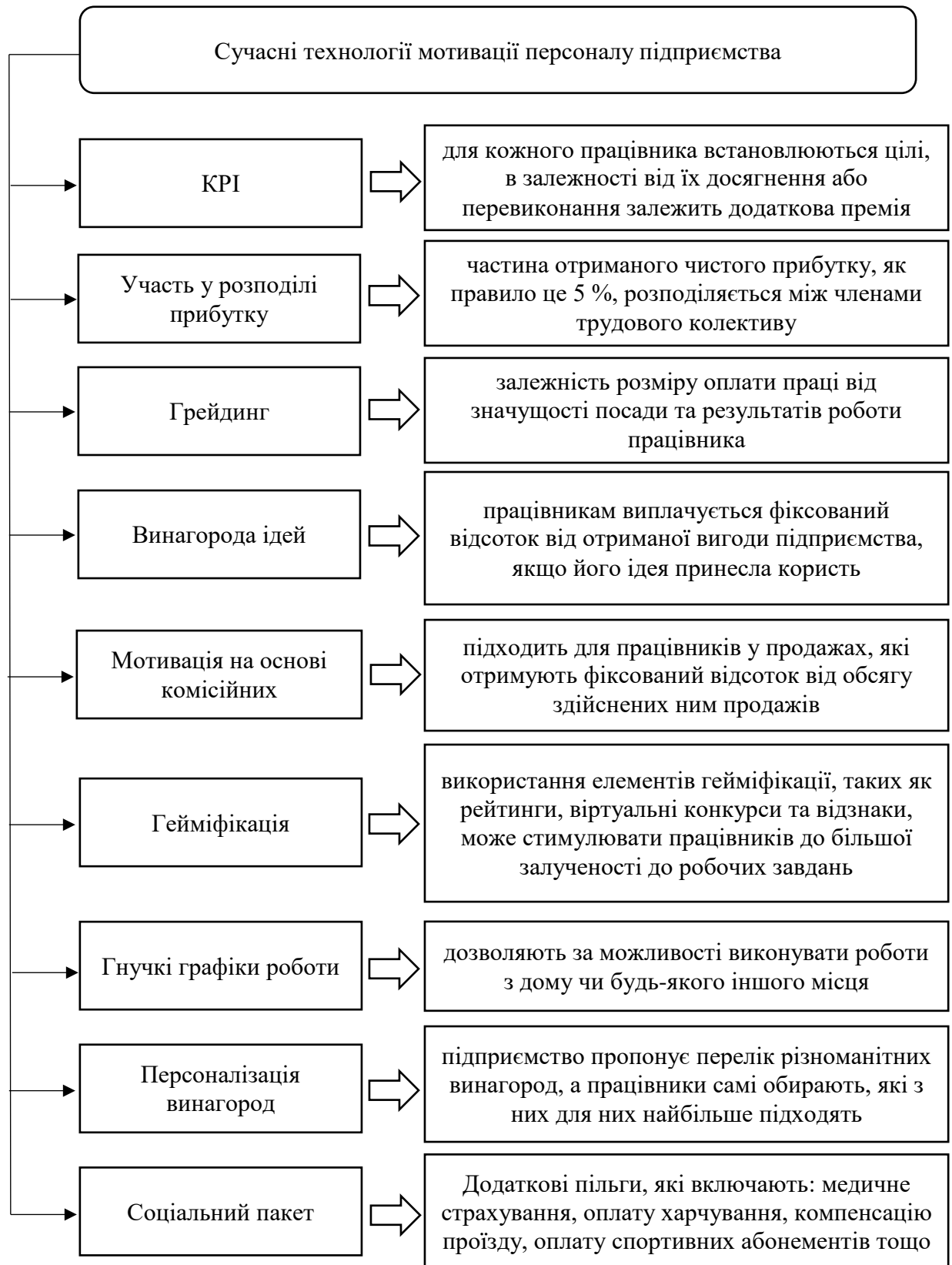


Рис. 3.4.2 Сучасні технології мотивації персоналу підприємства

Існує великий арсенал сучасних технологій мотивації персоналу. При цьому відбуваються постійні зміни в мотивації персоналу, підприємства вносять власні розробки, щоб якнайкраще задовольнити їх потреби. *Ефективною є та система мотивації, яка приносить найкращі результати за умови найменших витрат.* Але слід ураховувати, що кожен працівник є особистістю з власними потребами та інтересами, *тому сучасні технології мають відповідати конкретним потребам працівників.*

Для прикладу можна навести *вітчизняне підприємство ТОВ «Компанія «Фармко»*, яке знаходиться на території Полтавської області та проводить діяльність у сфері сільського господарства. Дане підприємство ввело *«13-заробітну плату»*, яка виплачується за умови досягнення планового прибутку. Якщо ціль досягнута, то вкінці календарного року здійснюється річний перерахунок заробітної плати – на кожен зароблену гривню працівнику виплачується 40 копійок. Тобто, якщо за рік працівник заробив 100 тис. грн., то в кінці року він отримує додаткову плату в розмірі 40 тис. грн.

Також дане підприємство в умовах війни та дефіциту кадрових ресурсів запустило *програму фінансової підтримки працівників та їх родин.* Усі працівники підприємства ТОВ «Компанія «Фармко» мають змогу отримати безвідсотковий кредит у розмірі 100 тис. грн.

Інше також *аграрне підприємство ТОВ «Бурат-Агро»* запустило *програму соціального захисту працівників.* Відповідно до неї ТОВ «Бурат-Агро» за свій рахунок забезпечила весь трудовий колектив медичною страховкою.

ПрАТ «Кернел» для працівників, які можуть виконувати свої обов'язки віддалено, ввела *можливість дистанційного та гнучкого графіку роботи.*

ПрАТ «МХП» на перше місце ставить активізацію інноваційної діяльності. З метою мотивації працівників до інноваційної діяльності ввела *додаткові премії за інноваційні ідеї.* Для цього на підприємстві діє «банк ідей», де кожен співробітник може запропонувати власну ідею, яка може покращити окремі бізнес-процеси, зменшити витрати, призвести до економії ресурсів. У разі, якщо інноваційна ідея працівника була реалізована й принесла відповідний ефект

підприємству, працівнику виплачується фіксований відсоток (найчастіше це 10%) від отриманої вигоди підприємством. Наприклад, *якщо раціоналізаторська ідея забезпечила підприємству отримання економії електроенергії на суму в 100 тис. грн. автор ідеї отримує 10 тис. грн. додаткових виплат.*

Мотивація працівників до інноваційної діяльності є надзвичайно важливою задачею для підприємств України, особливо в умовах, коли ведеться війна, помітний дефіцит електроенергії та потреби у раціональному використанні ресурсів. Ці виклики ставлять перед підприємствами необхідність пошуку нових шляхів розвитку, інноваційних рішень та стратегій, щоб ефективно працювати в умовах обмежених ресурсів та невизначеності. Мотивація працівників до інновацій є ключовим аспектом для успішного функціонування підприємств України в умовах складних економічних, соціальних та політичних викликів. Впровадження систем мотивації, залучення до прийняття рішень з питань інновацій може значно підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкий розвиток підприємств.

РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

4.1. Мотивація персоналу в умовах військового стану

У наш час концепція мотивації персоналу має неабияке значення для фірм, що працюють на територіях, які страждають від воєнних конфліктів. Таке середовище вимагає особливих стратегій для забезпечення мотивації співробітників. Одним із головних викликів у таких умовах є питання потреб першого рівня з таблиці Маслоу – безпеки. Це фізична небезпека, напади, вибухи, і також ризик втратити роботу через економічну невизначеність. У таких ситуаціях дуже важливо *забезпечити для працівників відчуття безпеки та стабільності*. Цього можна досягти через чітке інформування про плани та стратегії компанії, а також надання засобів для заспокоєння та підтримки персоналу.

Іншою перешкодою є *високий рівень стресу і тривоги у колективі*. Військові конфлікти безумовно створюють атмосферу нестабільності та тривоги, що негативно впливає на ментальний стан працівників. Тому компанії мають надавати підтримку та ресурси для підтримки їх ментального благополуччя. Наприклад, *оплата консультаційних послуг психолога, можливості для відпочинку*, також компанія може *інформувати працівників про заходи, що вживаються для забезпечення їх безпеки*.

На додачу фірми також стикаються з логістичними та операційними перешкодами. Ланцюги постачання порушуються, так само як і добирання на роботу деяких співробітників. У таких випадках компанії мають адаптуватися, знаходити шляхи, щоб працівники відчували, що їх цінують і підтримують.

На основі таблиці Д. Польгуль про методи мотивації персоналу у кризовій економіці та COVID-19 автором розроблено таблицю 4.1 з аналізом і порівнянням доречних методів мотивації в період повномасштабної війни. [10]

**Карта методів мотивації в різних макроекономічних умовах на
вітчизняних підприємствах**

Метод мотивації	Опис методу	Докризова ситуація	Covid-19	Війна
Матеріальна мотивація				
Компенсаційні виплати	витрати на проїзд	-	+	+
	амортизаційні виплати за використання власного автомобіля співробітником	-	-	+
	витрати на релокацію (переїзд, часткова або повна оплата оренди житла)	-	-	+
Фінансова нагорода	грошова компенсація невикористаної відпустки	+	+	+
	грошова премія/винагорода	+	+	+
	відпустки по пільгам	+	+	+
	фінансова підтримка з релокацією	-	-	+
	фінансова допомога постраждалим сім'ям (руйнування будинку, втрата близької людини і т. д.)	-	-	+
	фіксація і виплата окладу військовослужбовцям	-	-	+
Нематеріальна мотивація				
Безпека	медичне страхування	+	+	+
	релокація бізнесу	-	-	+
	розробка чіткого плану дій для працівників під час тривоги/надзвичайної ситуації	-	-	+
	гнучкий графік, remote	-	-	+
Фізичний комфорт/стан	оплачуваний спортивний зал	+	-	-
	оплачувані онлайн-тренування	-	+	+
	оплачувані обіди	+	+	+
	покращення умов роботи (розкладні меблі для укриття, запаси їжі, спальні, надання в тимчасове використання меблі, обігрівачі, генератори, павербанки тощо)	-	-	+
Психологічний комфорт	work-life balance	+	+	+
	заохочення волонтерства	-	-	+

	надання професійної психологічної підтримки	-	+	+
	нагородження за трудові досягнення	+	+	+
	стимулювання встановленням і узгодженням цілей разом з усіма співробітниками	+	+	+
	подарунки на свята та дні народження	+	+	+
Додаткові стимули	оплата мобільного зв'язку, інтернету	+	+	+
	оплата онлайн-навчання	-	+	+

В умовах кризи матеріальна мотивація забезпечує стабільність фінансового положення працівників. Ряд заходів, як компенсації за релокацію, допомога постраждалим сім'ям та збереження заробітної плати для мобілізованих співробітників, спрямовані на зменшення прямих витрат працівників.

Компанії докладають активних зусиль для забезпечення зайнятості та соціальної захищеності своїх співробітників. Але аналіз ситуації показує, що під впливом накопичених проблем від зовнішніх факторів, таких як пандемія та повномасштабна війна, значна частина підприємств стикається з загрозами, що поставлять під сумнів їх існування. Варто й зазначити підприємства, інфраструктура яких постраждала від ракетних ударів, ті, що втратили ліквідність або рентабельність.

Проте однією з ефективних стратегій мотивації персоналу в таких умовах лишається *надання працівникам відчуття мети та сенсу*. Компанія може підкреслювати важливість роботи працівників через надання своїх послуг або продуктів військовим або місцевим громадам. Таким чином, працівники відчуватимуть мотивацію та відданість своїм завданням.

А надання працівникам можливостей для професійного розвитку показує їм, що компанія цінує внесок співробітників і зацікавлена в їх довгостроковому успіху. Зрештою, треба зазначити, що *ефективне лідерство* посідає дуже важливе місце в мотивації персоналу у воєнних умовах. Тому керівники повинні

лишатися прозорими і комунікабельними, надавати регулярний зворотній зв'язок про результати роботи і співробітників і фірми, проявляти співчуття, підтримувати, і надавати ресурси для підвищення добробуту.

4.2. Приклади міжнародних компаній та їх мотиваційних заходів в умовах війни

Окрім додаткового стресу і невизначеності, які приходять з війною, працівники можуть стикнутися з такою ситуацією як бути покликаними на військову службу. Тому під час війни багато міжнародних компаній мотивували своїх співробітників через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, підтримки та ефективної комунікації. Так, їм вдавалось не лише втриматись на плаву під час війни, а й також “втримати на плаву” своїх працівників.

Однією з компаній, яка успішно мотивувала своїх працівників під час Другої світової війни, була Ford Motor Company. Для підтримки мотивації своїх працівників під час війни, Ford пропонував такі стимули, як вища заробітна плата та кращі умови праці. А саме надавав додаткові пільги, такі як страхування здоров'я, оплата освіти та житла; Ford допомагала своїм працівникам мінімізувати стрес війни. Саме Ford Motor Company прославилась своєю заробітною платою у розмірі 5 доларів на день, встановленою у 1914. Хоча це і не була найвища зарплата на той час, вона забезпечувала певний рівень стабільності для працівників. Крім того, участь у прибутках, яку пропонували у Ford, також мотивувала працівників робити внесок в успіх компанії, а це – військовим зусиллям. Інвестуючи в добробут своїх працівників, Ford зберегла вмотивовану та віддану робочу силу протягом усієї війни. [55]

Іншим прикладом компанії, яка мотивувала своїх працівників під час війни, є *Raytheon Technologies* (компанія, що розробляє новітні технології в галузі космічної та оборонної промисловості). *Під час війни в Перській затоці вона змогла забезпечила своїх співробітників навчанням і ресурсами, щоб допомогти їм впоратися з наслідками війни. Вони також пропонували*

консультаційні послуги та фінансову підтримку працівникам, які були відряджені до зони бойових дій.

Під час війни в Іраку Starbucks (2003-2011) пропонувала такі пільги, як медичне обслуговування, відшкодування витрат на навчання та опціони на акції колегам, які були задіяні у війні. Вони також надавали консультації з питань психічного здоров'я, щоб допомогти працівникам впоратися зі стресом через перебування у зоні бойових дій.

Компанія Intel під час війни в Іраку запропонувала оплачувані вихідні своїм працівникам, які брали участь у військовій службі. Вони також запропонували їм гарантії зайнятості та можливості кар'єрного зростання після повернення.

Вітчизняні вчені Т. Бондар та А. Красносос [1] присвятили свою наукову працю вивченню сучасних методів мотивації персоналу, які використовуються у закордонній практиці. На їх основі у табл. 4.2, розробленій автором, узагальнено методи мотивації, які використовують міжнародні корпорації впродовж останніх років. Серед вітчизняних праць бракує інформації про методи мотивації, які застосовуються у міжнародних компаніях, представлених в Україні і закордоном. Тому дана таблиця дає інформацію про те, як українські великі компанії з відповідної сфери можуть мотивувати своїх працівників, аби задовольнити їх потреба та сприяти розвитку фірми.

Таблиця 4.2

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Заходи мотивації	Компанія, де застосували
Підтримка працівників через надання грошової премії за своєчасне виконання завдань без затримок є одним із методів стимулювання праці.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн
Нагородження працівників через вручення подарунків, видачу медалей і знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань - це способи визнання їхнього внеску та відданості.	ІВМ, Макдональдс
Програма внутрішнього навчання, індивідуальні плани розвитку та можливості для додаткової освіти, які забезпечує роботодавець.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot

Створення зручного та приємного робочого середовища, де панує дружня та підтримуюча атмосфера, може виявитися важливим засобом мотивації персоналу. Крім того, можливість користуватися пільговим медичним обслуговуванням може сприяти загальному здоров'ю та благополуччю співробітників.	Johnson&Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні	General Motors, Polaroid, Bell Labs
Стимулювання вільного часу та можливості для відвідування наукових заходів, спрямованих на підтримку творчості та винахідницької активності, участь у наукових групах компанії - це методи мотивації, що сприяють розвитку творчих здібностей та інновації серед працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Оплачуване харчування	Google

Загалом, основне завдання компаній, які мотивують своїх працівників під час війни, це по максимуму забезпечити відчуття безпеки та стабільності. Міжнародні компанії роблять це за допомогою стимулів, пільг, а також підтримки, аби допомогти працівникам впоратися зі стресами, пов'язаними з війною.

4.3. Мотивація персоналу в Україні в умовах військового стану

4.3.1. Військовослужбовці

Застосування принципів мотивації персоналу є важливим елементом ефективного управління персоналом у контексті війни. За таких обставин важливо створити атмосферу довіри та співпраці між керівництвом і персоналом, а найголовніше тими, хто ставить свої потреби на другий план, захищаючи державу.

Як згадувалося вище, *одним з основних принципів мотивації персоналу є теорія потреб Маслоу, яка містить ієрархію людських потреб, від фізіологічних до самореалізації. В умовах війни, фізіологічні потреби, такі як їжа, відпочинок та безпека, мають найвищий пріоритет.* Тому компанії мають робити все в своїх силах, аби забезпечити це для військовослужбовців.

Іншим згаданим принципом мотивації персоналу є *теорія Герцберга*, яка включає три основні типи потреб: потреба в досягненнях, у владі та у приналежності. В умовах війни військовослужбовці мають високу потребу в досягненнях, оскільки їх результат безпосередньо впливає на спільний успіх. Тому важливо стимулювати військовослужбовців, визнаючи їх досягнення. Компанії можуть наголошувати у спільних чатах чи зустрічах на похвалі на визнанні своїх співробітників, що воюють, та також заохочувати до цього решту колег – зробити з цього традицію та звичку.

Програми для підтримки сімей військовослужбовців, наприклад, допомога по догляду за дітьми військовослужбовців, фінансові консультації або консультації для психічного здоров'я. Усвідомлення того, що про їх сім'ї піклується ще хтось, може значно зменшити занепокоєння військовослужбовців.

А можливості для кар'єрного розвитку військовослужбовців під час або після повернення зі служби, такі як онлайн-курси, доступ до галузевих публікацій або програми наставництва з колегами вдома, будуть давати їм почуття приналежності і того, що їх цінують і чекають як спеціалістів. Це не завжди можливо, тому варто розробити чіткі програми для військовослужбовців, які допоможуть їм *плавно повернутися до виконання своїх обов'язків після повернення зі служби* – перепідготовка, можливості стажування або програми з підтримки психічного здоров'я. У разі якщо працівник після повернення володіє всіма необхідними навичками для продовження роботи в попередньому темпі, можна за можливості забезпечувати таким працівникам вищі посади. Це покаже, що компанія цінує їх жертвність, і дає їм додаткове відчуття сенсу і власної значущості після повернення.

При розробці стратегій мотивації персоналу також *важливо враховувати унікальні виклики та обставини конфлікту в Україні*. Наприклад, військовослужбовці можуть мати справу з високим рівнем стресу і травми, що здатні вплинути на їх мотивацію. Тому важливо надавати необхідну підтримку та ресурси для забезпечення відновлення їх психічного здоров'я та благополуччя, наскільки це можливо. Та, на жаль, всі випадки врахувати

неможливо, а ресурсів щодо того, як підтримувати мотивацію персоналу в таких умовах немає. Бо теперішня ситуація справді унікальна і в той же час унікально жахлива.

Крім того, воєнний конфлікт та постійні атаки інфраструктури в Україні створили виклики для економіки країни, а саме брак ресурсів і фінансування військових операцій. Це в свою чергу також впливає на мотивацію, оскільки військовослужбовці можуть відчувати, що їх зусилля не отримують належної підтримки. Тому *окрім додаткової мотивації з боку компаній, прозорі системи розподілу ресурсів і визнання досягнень державою просто необхідні.*

Застосування принципів мотивації військовослужбовців в Україні під час війни вимагає ретельного врахування унікальних обставин конфлікту, а також принципів мотивації. Створення атмосфери довіри, визнання та винагорода досягнень, забезпечення зворотного зв'язку та підтримки психічного здоров'я і благополуччя, а також чуйність, адаптивність та підвищена емпатійність – це той мінімум, який може забезпечити компанія, аби підвищити мотивацію та ефективність військовослужбовців на всіх фронтах.

4.3.2. Мотивація українських працівників в невійськових установах в умовах війни

Українські компанії стикаються з численними викликами, коли йдеться про мотивацію своїх співробітників під час війни з Росією. *Війна призвела до нестабільного та непередбачуваного середовища, з постійними змінами у житті, економіці та безпеці.* Як наслідок, українським компаніям довелося впроваджувати абсолютно нові стратегії для збереження мотивації своїх співробітників і залучення їх до роботи, незважаючи на триваючий конфлікт і невизначеність.

Однією з основних стратегій, яку використовують українські компанії, є *надання додаткової підтримки та пільг своїм працівникам: фінансова допомога працівникам, які безпосередньо постраждали від війни, наприклад, тим, хто втратив домівки або має членів сім'ї, які перебувають на військовій службі.* З

суттєвим підвищенням курсу та цін, питання фінансової стабільності зараз турбує багатьох українців найбільше після безпеки. Компанії також *надають додаткові пільги на страхування здоров'я*, включно з консультаціями з психологом, щоб допомогти працівникам впоратися зі стресом і травмами, скоєними війною.

Крім того, компанії *пропонують гнучкий графік роботи*, щоб допомогти працівникам підтримувати баланс роботи з особистим життям під час війни. Це може бути як опція віддаленої роботи або скоригований графік, щоб мати час на зміщені сімейні обов'язки. Надаючи працівникам гнучкість і підтримку у графіку, компанії можуть допомогти їм краще впоратися з додатковим стресом і невизначеністю, адже вони будуть відчувати менший контроль.

Інший підхід полягає в *наданні працівникам можливості робити свій внесок у військові зусилля*. Деякі компанії організували *волонтерські ініціативи* для підтримки військових і надання допомоги постраждалим від війни та переміщеним особам. Таким чином, компанії можуть сприяти формуванню у них почуття цілеспрямованості та залученості, зменшуючи відчуття безпорадності або відсторонення.

Комунікація також є важливим елементом в мотивації працівників під час війни. Тому багато компаній почали надавати регулярні оновлення про діяльність і плани компанії, лишаючись чесними і прозорими, навіть якщо ці оновлення не завжди позитивні, вони дають можливість співробітникам підготуватись. А також це допомагає працівникам відчувати зв'язок з компанією. Прозора і своєчасна комунікація дає працівникам відчувати себе більш захищеними і та надає більшу визначеність щодо майбутнього.

Можливості для професійного розвитку дають працівникам відчуття стабільності та безпеки в часи невизначеності. Українські компанії також пропонують стримули, такі як премії або підвищення, працівникам, які демонструють виняткову продуктивність під час війни. Навіть звичайні визнання та вдячність формують почуття лояльності та залученості серед працівників під час війни.

Війна в Україні з 2022 р. породила значну кількість нових проблем для вітчизняних підприємств, які змушені були перебудувувати свою діяльність, зокрема й щодо мотивації персоналу. У табл. 4.3 наведено кейси окремих вітчизняних підприємств щодо мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

За 2 роки війни багато компаній перейшло у режим виживання, а деякі неохоче розголошують інформацію про внутрішні процеси з міркувань безпеки. На основі даних статті “Кейси трьох великих українських компаній” [7] автором проаналізовано три вітчизняні компанії з різних сфер та те, як їм вдається утримувати таланти та мотивувати персонал.

Таблиця 4.3

Кейси окремих вітчизняних підприємств щодо мотивації персоналу в умовах воєнного стану

№	Підприємство	Способи мотивації
1	Українська гірничодобувна група (Forbes не публікує назву підприємства з міркувань безпеки)	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення кількості зустрічей команд, аби завжди тримати персонал проінформованим; - залучення співробітників до самостійного волонтерства; - премія за добровільну роботу під час повітряної тривоги для підтримки безперервного технологічного процесу; - запровадження профілактичних медичних оглядів; - організація дитячого центру з психологом; - премія робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у воєнний період.
2	SoftServe	<ul style="list-style-type: none"> - для співробітників, які захищають країну, компанія продовжує виплачувати середню заробітну плату, яку вони отримували до того; - працівник має змогу працювати з дому; - організація безкоштовних зустрічей з психологом; - можливість виплати швидкого авансу.
3	Київстар	<ul style="list-style-type: none"> - щотижневе пряме спілкування з представниками вищого менеджменту; - безкоштовний інтернет та зв'язок для працівників та їх родин; - виплата річної премії, не чекаючи оголошення результатів роботи за рік;

		- виплати на релокацію, оренду житла для сімей, які постраждали через військові дії.
--	--	--

На жаль, війна досі триває і українські компанії стикаються з унікальними викликами у мотивації своїх співробітників. Але мотивація персоналу в умовах воєнного стану є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. У таких надзвичайних обставинах, коли є постійна загроза зовнішньої агресії, важливо забезпечити максимально високий рівень безпеки у колективі та зберігати професійний ріст.

Умови воєнного стану в Україні потребують особливого підходу до мотивації персоналу. З небагатьох вчених К. Козак, Н. Корсікова та Ю. Петренко [5] запропонували ряд рекомендацій з удосконалення мотивації на вітчизняних підприємства в умовах воєнного стану. У табл. 4.4. систематизовано ці рекомендації та також додано додаткові, які автор пропонує на основі дослідження.

Таблиця 4.4

Рекомендації щодо удосконалення мотивації на вітчизняних підприємства в умовах воєнного стану

Сфера	Заходи для запровадження
Охорона безпеки	Підготовка місць для укриття
	Надання невідкладної допомоги у разі нещасного випадку
	Консультація щодо змін в законодавстві
Психологічна підтримка	Систематичне відстеження психологічного стану співробітників, надання інформації щодо психологічної допомоги, за можливості запрошення психолога
Комунікації	Неформальні комунікації із підлеглими, small talk
	Проведення зустрічей з представниками вищого менеджменту
Ключові показники ефективності	Перегляд завдань, розробка більш короткострокових планів
	Перегляд жорстких дедлайнів
	Перегляд системи оцінки роботи, ключових показників ефективності згідно з ситуацією кожного працівника
Оцінка результатів	Позитивна оцінка проведеної роботи
	Відзначення та похвала за гарні результати
Навчання	Проведення тренінгів, курсів, коучинг

	Участь в вебінарах, майстер класах
	Планування кар'єри, участь працівників в управлінських рішеннях
Матеріальна підтримка та нематеріальна мотивація	Матеріальна допомога постраждалим від війни співробітникам
	Компенсація проїзду, харчування, проживання тимчасово переміщеним співробітникам
	Організація корпоративних зустрічей
Участь у громадському житті	Організація спільної волонтерської допомоги ЗСУ, незахищеним та постраждалим верствам населення
Перетворення корпоративної культури	Формування та розвиток корпоративної культури: перегляд цінностей
Тімбілдінг	Організація колективної роботи, спільних проєктів, програми/зустрічі для згуртування колективу, систематичне проведення спільних робочих нарад/брейнштормінгу.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває саме психологічна підтримка персоналу, а також належний рівень матеріального забезпечення працівників. Під час повномасштабного вторгнення найбільше страждає економічна ситуація в Україні, це спричиняє високий рівень інфляції тощо. Тому компаніям особливо важливо забезпечувати додаткові виплати для вимушених переселенців, аби вони могли покрити нові витрати, що з'являються з вимушеним переїздом. Для підтримки психологічного стану персоналу підприємства, можна рекомендувати організацію спільної волонтерської допомоги ЗСУ, незахищеним верствам населення, постраждалим. Крім того корисною буде організація підприємством безкоштовної психологічної підтримки працівників через проведення психологічних тренінгів та консультацій.

На основі цих рекомендацій, принципів наведених раніше та сучасних технологій мотивацій розроблено компенсаційний пакет для працівника, який керівники підприємств можуть адаптувати до власних можливостей та індивідуальних потреб працівника.

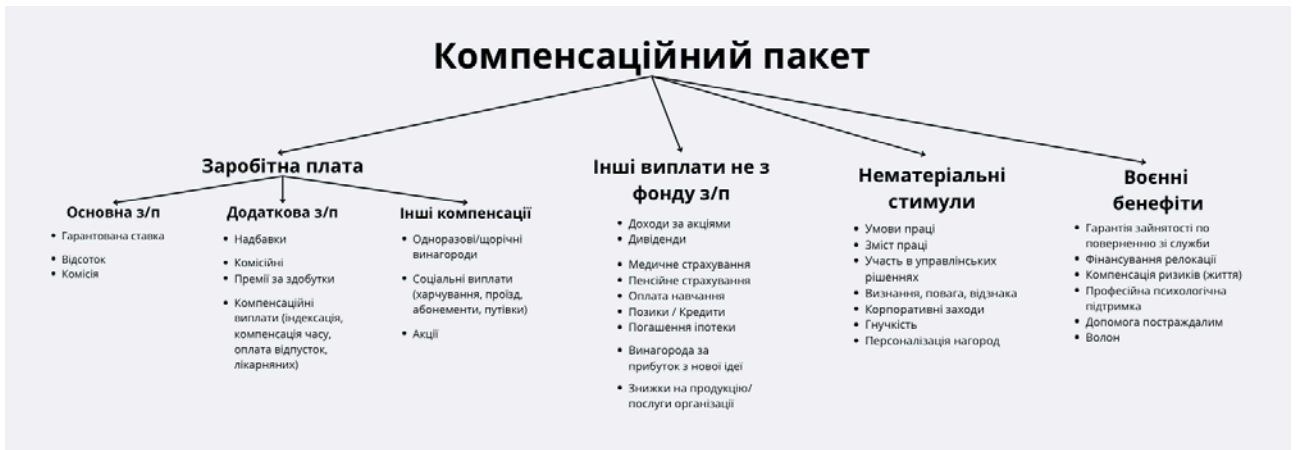


Рис. 4.5. Компенсаційний пакет

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило виконати поставлені на початку роботи завдання та досягнути мети. А саме дослідити існуючі форми мотивації, від чого вона залежить, описати теоретичні засади організації персоналу, проаналізувати міжнародний досвід та надати корисну інформацію про те, як можна підвищити продуктивність вітчизняних працівників.

Можна стверджувати, що сучасні дослідники так чи інакше будують свої роботи на теорії потреб піраміди Маслоу. Тобто спочатку необхідне забезпечення базових потреб, аби працівник мав ресурс виконувати роботу. Потім з'являються вторинні потреби такі як потреба у приналежності, повазі, відзнаці, які є необхідними для мотивації персоналу виконувати роботу на високому рівні.

Проведений аналіз базових теорій мотивації закордонних та вітчизняних дослідників підводить до важливої ролі мотивації персоналу у конкурентоспроможності фірми та економічному зростанні, зокрема в умовах військового стану та повоєнного відновлення. Автори базових теорій такі як Герцберг, Врум, Скіннер та інші зазначені вище розглядають мотивацію під різним кутом, на перший погляд. Тим не менш, вони всі є послідовниками Фредеріка Тейлора, який виступав за троїстий підхід. А саме синергію між мотивованим працівником, прибутковим підприємством та суспільним добробутом. Цей підхід є актуальним і зараз, коли рівень добробуту населення України суттєво знизився. Мотивація працівника підвищується за рахунок вище зазначених матеріальних та нематеріальних стимулів. Тим самим працівник отримує вищу зарплатню, і може закривати свої базові і вторинні потреби, маючи ресурс на виконання роботи. Працівник отримує визнання та інші нематеріальні зиски за свою старанність і в той же час з меншою вірогідністю покине підприємство, а відсутність плинності кадрів зекономить кошти. В той же підприємство, економить кошти на плинності кадрів та застосовуючи принципи Тейлора і тим самим, збільшує свій дохід. Зрештою, користь приноситься всьому суспільству – бо зростання благополуччя та економічне зростання працівника

підвищує загальний добробут суспільства, так само як вітчизняні прибуткові підприємства сприяють економічному зростанню країни. Отже, в умовах військового стану та повоєнного відновлення мотивація персоналу посідає одне з чільних місць для забезпечення швидшого економічного зростання, а робота Фредеріка Тейлора підкреслює важливість мотивації.

У ході роботи також було проаналізовано закордонний та вітчизняний досвід у складанні мотиваційного соціального пакету та розглянуто його функції і підходи до формування. Системою пільг у вигляді соціального пакету не передбачається трудовим законодавством, а визначається роботодавцем відповідно до посади, кваліфікації, стажу.

Також автором було розглянуто питання соціального пакету під час воєнного стану та його вплив на методи мотивації та соціальний пакет.

На основі вітчизняних та закордонних підприємств було проведено дослідження, що виявило прогалини в мотивації персоналу та запропоновано розроблені рекомендації щодо нематеріальних стимулів та технологій мотивації для соціальних пакетів, які варто підібрати відповідно індивідуальних потреб співробітника.

Ефективність впровадження мотиваційних принципів та соціальних пакетів проявляється у:

- високих репутації та іміджі організації;
- задоволеності працівників;
- зниженні плинності кадрів;
- зменшенні витрат підприємства
- підвищення продуктивності працівників та прибутковості організації, що і визначає її конкурентоспроможність.

За результатами цього зроблено наступні висновки.

1. *Розкрито поняття мотивації персоналу підприємства.*

Це управлінський процес, який заохочує людей працювати краще на загальну користь фірми керуючись їх потребами. Мотивація персоналу в сучасному бізнесі є не лише ключовим чинником успіху, але й стратегічним ресурсом, який підтримує ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Належне управління мотивацією персоналу сприяє підвищенню рівня задоволення працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. А залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень та створення сприятливої та емоційно безпечної корпоративної культури також має значущий вплив на стан ефективності підприємства в цілому.

2. *Досліджено теорії мотивації персоналу.* Теорії мотивації персоналу є ключовими в будь-якому підприємстві, оскільки вони визначають, яким чином люди можуть бути стимульовані до досягнення високої продуктивності та внесення вагомого вкладу в діяльність компанії. Розуміння цих теорій допомагає керівникам і кадровим менеджерам побудувати ефективні системи мотивації, які відповідають потребам та очікуванням працівників. Основною завжди лишається теорія потреб Маслоу, а особливо в умовах війни.

3. *Розглянуто форми мотивації на підприємстві.* Встановлено, що існує велика кількість форм мотивації на підприємстві, які постійно розвиваються та удосконалюються. Стандартний підхід поділяє усі форми мотивації на матеріальні та нематеріальні. Перші стосуються додаткових грошових витрат (виплат) підприємством, а другі передбачають використання таких видів мотивації, які взагалі не вимагають додаткових фінансових витрат, або ж незначних витрат. До матеріальних форм мотивації можна віднести премії до заробітної плати, соціальний пакет, оплата навчання, безвідсоткове кредитування тощо. До нематеріальних форм: забезпечення кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, подяка, залучення до процесу прийняття управлінських рішень, психологічні консультації тощо.

4. *Охарактеризовано принципи наукової теорії управління Тейлора.* Фредерік Тейлор вважається одним із засновників наукового підходу

до управління, а його принципи стали основою для багатьох сучасних методів організації праці та управління персоналом. Ключовими з них є: науковий відбір та підготовка персоналу, визначення наукових норм та стандартів роботи, надання наукових методів підтримки та підтримки працівників, ділова співпраця між керівництвом та робітниками, вища заробітна плата, коротший робочий день і кращі умови праці.

5. *Визначено технології мотивації персоналу.* Сучасні підприємства намагаються експериментувати, шукати та розробляти власні технології мотивації. До сучасних технологій мотивації персоналу відносяться наступні: КРІ, участь у розподілі прибутку, грейдинг, винагорода новаторських ідей чи тих, що призводять до підвищення прибутку фірми, мотивація на основі комісійних, гейміфікація, гнучкі графіки роботи, персоналізація винагород тощо.

6. *Сформовано принципи мотивації персоналу.* Для того, щоб на підприємстві сформувані належну систему мотивації керівники повинні враховувати принципи, на якій вона базуватиметься, та індивідуальні потреби своїх працівників. Найбільш актуальними є такі: розуміння індивідуальних потреб, індивідуальні визнання та винагорода за досягнення, постановка чітких цілей для відділів, розвиток кар'єрних можливостей, участь всіх рівнів у процесі ухвалення рішень, підтримка командного духу, прозорість та відкритість вищого менеджменту, фінансові та нематеріальні заохочення.

7. *Розглянуто як на конкурентоспроможність впливають механізми мотивації працівників.* Конкурентні стратегії для запровадження механізмів мотивації працівників мають на меті створення стимулів та умов, які сприятимуть підвищенню продуктивності персоналу, розвитку талантів та забезпеченню успіху підприємства в умовах постійних змін на ринку. До основних таких стратегій відносяться: стратегія стимулювання ініціативності та творчості, забезпечення робочого комфорту та створення корпоративної культури тощо. Розумна комбінація цих стратегій дозволяє компаніям не лише залучати, але й утримувати висококваліфікованих та мотивованих працівників, а це і є рушієм для досягнення конкурентної переваги.

8. *Визначено стратегії передових країн за ВВП.* Особливості мотивації персоналу у різних країнах різняться відповідно до їх культурних, економічних та соціальних особливостей. Успішні зарубіжні підприємства використовують комплексний підхід до мотивації персоналу, який враховує культурні, соціальні, економічні та індивідуальні особливості своїх працівників. Розуміння цих особливостей та вміння адаптувати стратегії мотивації до конкретних умов дозволяє залучати, утримувати та розвивати висококваліфікований та мотивований персонал.

9. *Розглянуто мотивацію персоналу в умовах воєнного стану.* Війна в Україні суттєво вплинула на усі аспекти суспільного життя, і на особливості мотивації персоналу. Зокрема, проведене дослідження показало, що в умовах воєнного стану підприємства стали більш активно використовувати такі, нові для України, методи мотивації як: витрати на релокацію, фінансова допомога постраждалим сім'ям внаслідок війни (руйнування будинку, втрата близької людини тощо), фіксація і регулярна виплата заробітної плати чоловікам, які знаходяться в ЗСУ, розробка чітких алгоритмів дій працівників під час небезпеки, гнучкий або віддалений графік роботи, покращення робочих і житлових умов працівників тощо.

10. *Наведено приклади міжнародних компаній та їх мотиваційних заходів в умовах війн.* На кожному підприємстві з однієї сторони сформувалася індивідуальна система мотивації, але вони всі мають подібну мету. Насамперед така мотивація включає надання грошової премії за високі результати роботи, компенсація витрат на транспорт, харчування, доплати у разі наявності в родині інваліда, неповнолітньої дитини, допомога в оренді житла тощо. Загалом, компанії, які мотивують своїх працівників під час війни, забезпечують додаткове відчуття безпеки та стабільності, щоб допомогти працівникам впоратися зі стресами, пов'язаними з війною.

11. *Досліджено мотивацію персоналу в Україні в умовах війни та розроблено рекомендації та соціальний пакет для її підвищення.* Встановлено, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває психологічна

підтримка персоналу, а також належний рівень матеріального забезпечення працівників. Особливо важливо забезпечити додаткові виплати для вимушених переселенців. Можна рекомендувати організувати спільну волонтерську допомогу ЗСУ, незахищеним верствам населення, постраждалим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 09.03.2024)
2. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І, Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247
3. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27.
4. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р.* Київ, 2022. С. 134-136.
5. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26-32.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Forbes, 2022. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 09.03.2024)
8. Малярєнко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *ΛΟΓΟΣ. Online*. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html> (дата звернення: 09.03.2024)

9. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368-370.
10. Польгуль Д. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44>
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160> (дата звернення: 09.03.2024)
11. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 09.03.2024)
12. Сайко Р.В. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 36/2023. С. 60-69.
13. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91.
14. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>
15. Pustovit & Vasuk, Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 3(76), 2021. С. 47-63.
16. Macrosty, Henry W., and Clarence Bertrand Thompson – *Scientific Management: A Collection of the More Significant Articles Describing the Taylor System of Management*, 1917.
17. Кравченко А. І. Історія менеджменту. 5-е вид., Академічний Проект, 2005. С. 385.
18. Wrege, Charles D., and Ronald G. Greenwood. *Frederick W. Taylor, the Father of Scientific Management: Myth and Reality*. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.

19. McClelland, D.C. Managing motivation to expand human freedom. *American Psychologist*, vol. 33, no. 3, 1978. С. 201-210.
20. FOREIGN EXPERIENCE IN STAFF MOTIVATION URL: <https://searchinform.com/challenges/time-tracking-and-employee-monitoring-software/employee-control/staff-motivation/foreign-experience-in-staff-motivation/>
21. Nadworny, M. J. Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in scientific management. *Business History Review*, 1957. 23–34 с.
22. Frederick Taylor's Principles of Scientific Management Theory, Patrick Ward. URL: <https://nanoglobals.com/glossary/scientific-management-theory-of-frederick-taylor/>
23. Масааки Імаі Кайдзен – Ключ до успіху японських компаній, 1996.
24. Frederick Winslow Taylor – The principles of scientific management, 1911. <https://wpscms.pearsoncmg.com/wps/media/objects/3109/3184076/taylor.pdf>
25. Barbara L. Fielder – Motivation in the Workplace. How to Motivate Workers to Peak Performance and Productivity, 1996.
26. Andrew Elliot *Advances in Motivation Science*, 2022.
27. Apple's Employee Engagement Strategies: Decoding their Secret, Rani Joseph. URL: <https://blog.empuls.io/apple-employee-engagement-strategy/>
28. Amabile T.M. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management*, 1993.
29. Alfred Marshall *Principles of Economics Book Four: The Agents of Production: Land, Labour, and Capital and Organization*. Chapter 10, *Industrial Organization Continued. The Concentration of Specialized Industries in Particular Localities*, 1890.
30. Barney, J. & Wright, P. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 1998. 31-46 с.
31. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 1991. 99-120 с.

32. Guest, D. HRM and the American dream. *Journal of Management Studies*, 1990. 377-397 с.
33. Schermerhorn Jr. John R. Management for Productivity. 4th edition, 1993. 220 с.
34. Porter, M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press NY, Chapter 1, 1985. 1-30 с.
35. Boxall, P. Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophisticated? *Human Resource management Journal*, Vol. 2, 1992. 60-79 с.
36. Wright, P., McMahan, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, Vol. 18, No 2, 1992. 295-320 с.
37. Barney, J. – Firm resources and sustained competitive advantage – *Journal of Management*, Vol. 17, 1991. – 99-120 с.
38. Beer, M. and Walton, E. R. – Reward Systems and the Role of Compensation Manage People, Not Personnel: Motivation and performance Appraisal. – A Harvard Business Review Book, Chapter 2, 1990. – 15-30 с.
39. О. О. Кравченко – Методика побудови інтегрального показника оплати праці в контексті забезпечення кадрової безпеки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі № 5, 2017. – 282-286 с.
40. Boxall, P. The strategic Human Resource Management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, 1996. 59-75 с.
41. Briner, W., Hastings, C., Geddes, M. Project Leadership. Gower, England, 1996. 17 с.
42. Carr, D. K. and H. J. Johansson – Best Practices in Reengineering – McGraw-Hill, 1995.
43. Child, J. – Organisation structure, environment and performance: the role of strategic choice”, *Sociology*, 1972. – 1-22 с.

44. Coff, R.W. – Human Assets and organisation control: implication of the resource- based view – John M. Olin School of Business Washington University in St.Louis, 1994.

45. Csikszentmihalyi, M. Society, Culture, and Person: a Systems View of Creativity. Sternberg, R. J. ed. The Nature of Creativity, Cambridge University Press, 1988.

46. Dakin, S. & Smith, M. Reward system. The Challenge of HRM Directions and Debates in NZ. Peter Boxall, 1995. 112-149 c.

47. Deming, W. E. The New Economics for Industry, Government, Education Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, 1993.

48. Finigan K. – Capital District Business Review, 1998.

49. Fox, A. – Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations – Faber, 1974.

50. Grant, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formation. *California Management Review*, 1991. 114-135 c.

51. Gratton, L. HR Strategy People management Vol. 3, 1997. 22-27 c.

52. Guest, D. HRM and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 1987. 503-521 c.

53. Guest, D. HRM and the American dream. *Journal of Management Studies*, 1990. 377-397 c.

54. Hayman, R. Strategy or structure? Capital labour and control. *Work, Employment & Society*, 1987. 25-55 c.

55. Ford's Five-Dollar Day. URL:
<https://www.thehenryford.org/explore/blog/fords-five-dollar-day/>