

Ніколайчук В.В.
*Студентка магістратури 2-го курсу,
спеціальність «Менеджмент»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Смалійчук Г.В.*
*к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах затяжної війни та глибокої економічної турбулентності питання мотивації персоналу набуває особливої ваги, оскільки саме люди стають головним активом підприємств і визначають їхню здатність утримувати конкурентоздатність. Потреби працівників суттєво змінюються під впливом кризи: зростає значення базової безпеки, стабільності, передбачуваності майбутнього, психологічної підтримки та довіри до роботодавця. Такі зміни підтверджуються класичними теоріями мотивації, зокрема ієрархією потреб А. Маслоу [1], де саме нижчі рівні — фізіологічні та потреби безпеки — визначають поведінкові реакції людини у стресових умовах. У кризовій реальності ці потреби стають домінуючими, що вимагає від роботодавців адаптації мотиваційних інструментів під нові цінності працівників.

Актуалізується також запропоноване Ф. Герцбергом [2] бачення мотивації. Зокрема, «гігієнічні фактори» умови праці, стабільність, оплата, захищеність — стають базовим фундаментом утримання персоналу, тоді як мотиватори вищого рівня починають діяти лише за умови задоволення цих первинних потреб. З іншого боку, процесуальні теорії мотивації, що розглядаються у працях М. Портера [3], показують, що поведінка працівника у кризовий період залежить від очікувань, сприйняття справедливості та прогнозованості винагороди, що значно сильніше впливає на його рішучість залишатися на робочому місці.

Суттєвої трансформації ринок праці зазнав внаслідок впливу війни і за даними Держстату, чисельність працівників скоротила-

ся на понад 1,5 млн осіб [4], а близько 71 % українських компаній уже у 2024–2025 роках зіштовхнулися з гострим дефіцитом кадрів [5]. Це змушує роботодавців переглядати підходи до стимулювання персоналу та шукати нові способи утримання працівників. Додатково посилює складність ситуації також фактор масової еміграції населення, мобілізації та регіональної нерівності безпекових умов, через що конкуренція за кваліфіковані кадри зростає навіть у межах України. У таких умовах підприємства змушені адаптувати мотиваційні системи, підсилюючи механізми соціальної підтримки, компенсацій та безпеки праці, які у кризових умовах стають ключовими мотиваторами.

Одним із найбільш чутливих стає психологічний аспект мотивації персоналу. Згідно зі звітами компанії Gallup, рівень щоденного стресу у працівників збільшився до 41 % [6], а в Україні ці тенденції посилюються впливом війни та постійної небезпеки. Стрес напряму впливає на продуктивність, знижує мотивацію, підсилює втому та підвищує схильність до вигорання, що вимагає від роботодавців упровадження нових форм підтримки — від психологічної допомоги до гнучких графіків і контролю навантаження. Дослідження EU-OSHA підтверджують, що понад половина працівників ЄС перебувають у стресовому стані через організаційні та соціальні фактори [7], що повністю корелює з українським контекстом.

Криза сприяла розвитку нових форматів зайнятості — дистанційної, гнучкої, змішаної, проектної. Пандемія стала першим поштовхом, а війна — другим етапом радикальної трансформації умов праці. Ці зміни суттєво вплинули на мотиваційні підходи: працівники прагнуть автономії, балансу між роботою та особистим життям, можливості самостійно керувати своїм часом. Це підтверджується і сучасними теоретичними моделями *work-life balance* [8], і емпіричними дослідженнями українських науковців щодо нових форматів зайнятості [9].

Важливе значення в умовах кризи має внутрішня комунікація. Як зазначають Боденчек Л.Б. та інші українські дослідники [10], прозорість процесів, регулярний зворотний зв'язок, залучення співробітників до прийняття рішень створюють відчуття стабільності та контролю над ситуацією. Культура визнання досягнень, як формальна, так і неформальна, має значний вплив на психологічний комфорт персоналу, що підтверджують дослідження у сфері нематеріальної мотивації [11].

Зростає також роль командної роботи, яка в умовах невизначеності стає ресурсом психологічної безпеки. Поняття емоційної

безпеки команди, викладене у сучасних працях із теорії командоутворення [12], демонструє, що саме довіра та згуртованість підсилюють готовність співробітників залишатися у компанії та долати кризові виклики. Ефективний менеджер у період війни має виконувати роль модератора, комунікатора та носія стабільності, що підсилює мотиваційний клімат і сприяє утриманню персоналу.

Матеріальні стимули, безумовно, залишаються основним інструментом утримання персоналу. Вони формують базу для стабільності й довіри: регулярна виплата заробітної плати, компенсаційні пакети, премії. Однак численні дослідження вказують на те, що лише комплексна система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, здатна забезпечити довгострокову ефективність [13]. Цифрові інструменти також посилюють мотиваційні можливості компанії, дозволяючи індивідуалізувати стимули та підвищувати прозорість комунікацій.

У підсумку мотивація працівників в умовах кризи перетворюється на стратегічний інструмент утримання персоналу та забезпечення стійкості організації. Перспективним напрямом подальших досліджень є формування адаптивних моделей мотивації, що поєднують різні типи стимулів, враховують вікові, професійні та психологічні особливості працівників, а також використовують цифрові технології для підсилення індивідуальних потреб і поведінкових патернів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Оробченко В. І. (2020). Формування системи мотивації персоналу в організації: теоретичні аспекти. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 90, 63-71.

2. Ігнат'єва І.А. (2025). Трансформація мотивації в сучасній теорії менеджменту. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. *Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»*, 370-396.

3. Устіловська А.С. (2025). Аналіз процесуальних теорій мотивації в контексті управління персоналом. *The 9th International scientific and practical conference «Science in the modern world: innovations and challenges»* Perfect Publishing, Toronto, Canada, 792-795.

4. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

5. Дефіцит робочої сили в листопаді найбільше перешкодив роботі бізнесу, але відключення електроенергії також серед основних його

страхів — опитування ІЕД Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576>.

6. Gallup. State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

7. European Agency for Safety and Health at Work. OSH in figures in the health and social care sector. Report. *Publications Office of the European Union*. https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/HeSCare-OSH-Figures_EN.pdf.

8. Кравчук О.І., Варіс І.О. Програми балансу «робота-життя» в організації. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/flc8d68c-2556-4678-b68e-27a9883ba226/content>.

9. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T. (2023). Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 21(2), 294-308.

10. Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f693afe-c1ed-4789-acf2-7b07ca3f5c3e/content>.

11. Ігнатюк В., Туніна Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2(1), 75–83.

12. Сазонова Т., Гродзинська А., Яловега Д., Волощук В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1483/1516>.

13. Пісковець О.В. (2025). Мотивація праці персоналу. *Підприємництво, торгівельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 січня 2025 року). Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, С. 118-121.

14. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. (2021). Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf.