



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>
УДК 331.101.3

Аліна Сербенівська

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

Денис Лебідь

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

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВОЄННОГО СТАНУ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵ Анастасія Галасюк, «“Через війну психічні розлади мають 90% населення країни” – інтерв'ю з професором Центру психічного здоров'я», інтерв'ю з Миколою Овчаренком, *Суспільне Новини*, 20 квітня 2023, <https://susplne.media/443628-cerez-vijnu-psiichni-rozladi-maut-90-naseleenna-kraini-intervu-z-profesorom-centru-psiichnogo-zdorova/>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Узагальнюючи зовнішній складник, вважаємо оптимальним рішенням таке:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отже, на нашу думку, доцільно забезпечити такі умови:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Список використаної літератури

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

Bibliography

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

Alina Serbenivska

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Denys Lebid

National University of Kyiv-Mohyla Academy

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

Abstract

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

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

Матеріал надійшов 12 грудня 2023 р.

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

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

ORCID iD: 0000-0002-4327-9457

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

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

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

ORCID iD: 0009-0009-1349-287X

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

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Сербенівська, Аліна, та Денис Лебідь. «Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану». *Empirio* 1, № 1 (2024): 122–130. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Serbenivska, Alina, and Denys Lebid. “Actual Problems of Staff Motivation at Enterprises Taking into Account the Peculiarities of Martial Law.” *Empirio* 1, no. 1 (2024): 122–130. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)