

Особливості мотивації персоналу під час війни

Доник Крістіна Миколаївна, студентка
ORCID ID 0009-0008-2709-5587

Науковий керівник: Обелець Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент
КПІ ім. Ігоря Сікорського, Україна

Ефективність діяльності підприємства залежить від спільних зусиль, що прикладаються до виконання своїх посадових обов'язків всіма співробітниками. Продуктивність кожного працівника багато в чому залежить від знань і навичок, та не в останню чергу – від натхнення, з яким виконується робота. Підтримка такого важливого компонента ефективної роботи як натхнення співробітників усвідомлюється особливо гостро, коли економічна діяльність підприємств ведеться не тільки в жорстких умовах конкурентної боротьби, але ще й під час воєнних дій.

Добре відомі теорії з мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга, Е. Локка, Д. МакГрегора, Д. Макклелланда [1 – 4]. В основі ідей цих дослідників закладено вивчення факторів мотивації людини до праці, що формуються ціннісними орієнтаціями та потребами особистості. Мотивація персоналу визначається як свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку людей у процесі праці з використанням знань про фактори, що її обумовлюють. Основними мотиваційними факторами є особистий успіх, визнання досягнень колегами та керівництвом, зацікавленість роботою, залученість до виробничого процесу та можливість впливати на нього. Крім цього на ефективність роботи співробітників впливає організаційна політика підприємства, міжособистісні стосунки, винагорода, посада та можливість кар'єрного росту, умови праці та безпека на робочому місці.

Кожна людина має індивідуальний характер, і відповідно мотивуючі фактори для окремих працівників можуть бути різні. При розробці на підприємстві політики мотивації персоналу важливо приділити увагу вивченню мотиваційних факторів, які найбільшою мірою стимулюють до продуктивної роботи конкретні групи працівників. Наприклад, деякі працівники можуть бути мотивовані премією за інтенсивну роботу, тоді як інші можуть знайти мотивацію в можливості отримати більше днів оплачуваної відпустки, а для деяких співробітників відчуття задоволення від якісно виконаної роботи є більш вагомим мотивацією для продуктивної праці.

Тож можемо виділити два типи мотиваційних факторів: зовнішні та внутрішні. Зовнішня мотивація формується оточуючим середовищем через матеріальні та моральні винагороди, прикладом можуть бути бонуси, премії, соціальні пакети, похвала керівництва або соціальне визнання. Внутрішня мотивація формується власне самою особистістю через усвідомлення своєї вагомості, професіоналізму, відчуття досягнення поставленої мети і задоволення результатами власної роботи. Для мотивації персоналу різних підприємств у різні часи визначається оптимальне поєднання зовнішніх та внутрішніх мотиваційних факторів.

Війна змушує зробити переоцінку ієрархічності факторів мотивації та ставить нові виклики, тому що необхідно працювати у незвичних умовах, налагоджувати процеси релокації та роботи в екстремальній обстановці та підтримувати сім'ї працівників. Збереження робочої атмосфери в колективі та натхнення до праці кожного співробітника під час війни вимагає трансформації вже існуючих стратегій управління персоналом. Вектор уваги керівників спрямовується на пошук нових мотиваційних інструментів.

Постійна відкрита комунікація. Отримання своєчасної та достовірної інформації, можливість спілкування допомагає підтримувати довіру до керівництва на гідному рівні та попереджати можливу паніку. Розуміння стратегічних цілей підприємства та необхідності здійснення для їх досягнення тактичних кроків надає можливість згуртувати колектив навколо визначеної ідеї. Зворотний зв'язок допомагає керівникам оперативно отримувати реакцію на свою політику та чітко зрозуміти нагальні потреби працівників. Акценти у комунікації необхідно робити, перш за все, на висвітленні поточних подій, готовності компанії до сучасних викликів, можливих варіантах адаптації до змін. У фокусі мотиваційної

політики залишаються питання інформаційної безпеки. Наприклад, співробітники мають бути поінформовані про найближчі бомбосховища, правила поведіння у критичних ситуаціях для мінімізації стресів.

Фізична та ментальна безпека. Підтримка безпеки на робочому місці один із основних мотиваційних інструментів, актуальність якого для українських підприємств зросла із початком воєнних дій. Перманентні стреси, тривога за себе та своїх близьких виснажують співробітників, призводять до психологічних розладів, порушень сну, що негативно впливає на ефективність роботи. Важливим у цьому контексті є проведення індивідуальних психологічних консультацій із співробітниками. Необхідно навчити працівників самостійно створювати здорову психологічну атмосферу. З одного боку, важливо донести інформацію про необхідність скорочувати споживання великої кількості негативних новин в Інтернеті, вимкнення сповіщень на телефонах після певного часу. З іншого – необхідно спрямувати бажання кожного допомогти, зробити власний внесок у перемогу на конкретні дії, залучаючи до такої роботи волонтерів, вибудовуючи чіткий графік волонтерської діяльності. Профілактиці фізичного виснаження та психологічного вигорання допоможуть фахівці-психологи, фізіотерапевти, реабілітологи. Кімнати психологічної та фізичної реабілітації – новий тренд у створенні безпеки на робочому місці.

Винагорода. Початок воєнних дій на території України призвів до масштабних міграційних процесів. Деякі співробітники надали перевагу дистанційній зайнятості, змінивши місце проживання на більш безпечне. Керівники підприємств, що почали використовувати дистанційні моделі зайнятості, мають переоцінити обсяг та тип виконуваної віддаленими працівниками роботи. Відповідно постає необхідність надання керівникам можливості перерозподілу на інших членів трудового колективу як частини роботи, що не може бути виконана дистанційним працівником віддалено, так і оплати за таку роботу. Новими мотиваційними інструментами може виступати винагорода за добровільну роботу під час оголошення повітряної тривоги працівникам, які підтримують безперервний технологічний процес; винагорода співробітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; підтримка фахівців та їхніх сімей, які постраждали через воєнні дії; премія волонтерам.

Під час війни зазнають трансформації стратегії мотивації персоналу, здійснюється переоцінка ієрархічності факторів мотивації та визначається оптимальний баланс зовнішніх та внутрішніх мотиваційних факторів. Нові мотиваційні інструменти (забезпечення постійної відкритої комунікації, підтримка фізичної та ментальної безпеки, перерозподіл навантаження та винагороди) допомагають керівникам підтримувати ефективність працівників та зберегти колектив в умовах турбулентності.

Література:

1. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.
2. Herzberg, F., Mathapo, J., & Wiener, Y. (1974). Motivation-hygiene correlates of mental health: An examination of motivational inversion in a clinical population. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol 42*(3), 411-419. doi:10.1037/h0036697
3. Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology, Vol 51*(3), 274-277. doi:10.1037/h0024566
4. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. N-Y.; Toronto And., 370 p.