

УДК 331.2:331.108

JEL M12, M51

DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-4

Журавльов О.О.

аспірант,

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3887-4868>**Каламан О.Б.**

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри менеджменту,

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

Researcher ID: B-2755-2019

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УТРИМАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Розкрито питання важливості та значущості нематеріальної мотивації трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Окреслена проблема міграції трудових ресурсів за кордон та всебічні умови, в яких опинилася дана категорія населення. Наведено порівняння рівнів заробітної плати в Україні та інших країнах. Обґрунтовано причини, з яких нематеріальна мотивація залишається єдиним інструментом мотивації трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Мета статті, яка полягала у розробці систематизованих пропозицій щодо залучення нематеріальної мотивації як інструменту утримання трудових ресурсів підприємства в умовах воєнного часу, була досягнута. Сформульовано та запропоновано рекомендації щодо впровадження системи нематеріальної мотивації у воєнний час як для великого бізнесу, так і для малих підприємств.

Ключові слова: трудові ресурси, нематеріальна мотивація, утримання трудових ресурсів, система нематеріальної мотивації, воєнний час.

Постановка проблеми. Масштабні військові дії, розпочаті 24 лютого 2022 року, значно вплинули на економіку України. Ринок праці стикнувся з великими проблемами та завданнями, серед яких закриття підприємств, скорочення робочих місць, зниження рівня заробітної платні, міграція трудових ресурсів за кордон та в межах України, релокація бізнесів та підприємств, мобілізація на військову службу тощо.

Але, на наш погляд, найважливішою проблемою є міграція трудових ресурсів за кордон. За даними ООН, станом на кінець 2022 року 7,9 млн українських громадян були змушені залишити Україну [1]. Країни ЄС, Великобританія, Канада пропонують українцям прихисток, надаючи їм право на проживання, медичне забезпечення та доступ до ринків праці. За даними асоціації RAU на початок 2024 року у 31 країні Європи 55% українців вже працюють [11]. При цьому українці отримали доступ до ринку праці із значно більшим рівнем заробітної плати, ніж склався в Україні. Наприклад, середня заробітна плата на місяць у країнах Євросоюзу на кінець 2022 року становила 2066 євро або 80472 грн [9], у Канаді 5131CAD або 137754 грн [13]. У свою чергу в Україні за даними сайту Work.ua у квітні

2024 року середня зарплата за виставленими вакансіями становить 20000 грн або 471 євро [8]. Наведені дані свідчать, що матеріально більшість українських підприємств та організацій не можуть виграти в конкурентній боротьбі з країнами Європи та Канади за рівнем заробітної плати. Тому для утримання та мотивації співробітників на перше місце виходить нематеріальні стратегії мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Безумовно, питанням трудових ресурсів в науковій літературі присвячена велика увага. Зокрема, Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. досліджували вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту [6], в свою чергу, технологія управління розвитком людських ресурсів була розглянута Балабаш О.С., Лазебний В.О. [2], а Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [3] присвятили свої наукові нароби питанням управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Цікавими є дослідження таких вчених, як Гурбик Ю., Біляев С., Багунц О., що присвячене сутності та змісту поняття «управління персоналом» у системі менеджменту [5]; Слюсарчук О., Кушнірук В., Банева І. щодо місця трудових ресурсів в інтеграційних

та глобалізаційних умовах в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі [10]. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. розглядали теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства [12], а Прохоровська С.А. зосередила увагу на мотивації персоналу підприємств в умовах сучасних викликів [7]. Крім того, Гончар В.В., Обухова Н.О. розглядали методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період [4]. Наведені наукові нароби всебічно розглядають питання трудових ресурсів в сучасних умовах, але питання саме нематеріальної мотивації у воєнні часи досліджені недостатньо. Створена ситуація обумовила необхідність розробки систематизованих рекомендацій щодо залучення нематеріальної мотивації як інструменту утримання трудових ресурсів підприємства в умовах воєнного часу.

Мета статті є розробка систематизованих рекомендацій щодо залучення нематеріальної мотивації як інструменту утримання трудових ресурсів підприємства в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, нематеріальна мотивація – набір прийомів, що дозволяють розвивати психологічні аспекти співробітника, які не пов'язані з грошовими цінностями [4]. Задачею таких прийомів є задоволення духовних потреб в довіреному спілкуванні з колегами, завоювання авторитету серед колег, вирішити серйозні завдання людства і так далі [7]. Тому нематеріальну систему мотивації можна поділити на кілька основних напрямів:

- безпека, фізичний комфорт;
- ментальне здоров'я та психологічна підтримка;
- розуміння цілей підприємства, організація роботи;
- організація навчання та тренінгів;
- волонтерство, фандрайзинг, допомога ЗСУ.

Проведений аналіз досвіду українських підприємств дає можливість сформулювати деякі рекомендації щодо впровадження систем нематеріальної мотивації у воєнний час як для великого бізнесу, так і для малих підприємств [10]. Таким чином, вважаємо за потрібне запропонувати наступне:

1. Під час військових дій на перший план виходять базові людські потреби, такі як відчуття захищеності та фізичний комфорт, тому можна запропонувати зосередити увагу на таких напрямках, як:

а) допомога підприємства у релокації співробітників та їхніх сімей;

б) переміщення офісу та виробничих приміщень до будівель, які обладнані укриттям, або з укриття є у найближчій доступності;

в) організація проведення тренінгів з надання першої допомоги і як поводитися в екстремальній ситуації;

г) створення інструкцій та ознайомлення співробітників з інструкцією щодо:

- евакуації з приміщень та будівель;
- надання першої медичної допомоги;
- дій в екстремальних ситуаціях;

д) перевірка та актуалізація аптечок на робочих місцях, наявності запасів води тощо;

е) надання співробітникам можливості обрати місце роботи та створення можливостей для віддаленої роботи із безпечних місць;

є) допомогти співробітникам в організації віддаленого робочого місця, обладнання джерелами безперебійного живлення, генераторами, обігрівачами, постійним інтернетом, меблями та іншим;

ж) у разі неможливості працювати через повітряні тривоги або відсутність електроенергії надати співробітнику можливість скористатися оплачуваною відпусткою у зв'язку з надзвичайною ситуацією.

2. Підтримка ментального й фізичного здоров'я, створення умов для психологічного розвантаження, реалізація чого можлива у наступних формах:

а) в офісах та у виробничих приміщеннях створити куточки або кімнати фізичної реабілітації, обладнаних від елементарного турніку до настільного тенісу чи баскетбольних кошиків тощо;

б) організувати спільну участь працівників у групових спортивних змаганнях, відвідування спортивних залів;

в) організація зустрічей з психотерапевтом для запобігання розвитку ПТСР або депресій;

г) регулярне анкетування та/або опитування для перевірки психічного стану співробітників;

д) організація, за можливістю, центру для дітей співробітників, де можна проходити майстер-класи та заняття з психологами;

е) публічне висловлювання подяки, привітання з днем народження, зі знаменними датами, проведення конкурсів та змагань для співробітників щодо досягнення кращих результатів в роботі;

є) можливість зворотного зв'язку, неформальної бесіди може допомогти співробітникам краще налаштуватися на робоче русло;

ж) підтримка корисної рутини, тому що виконання професійних завдань відволікає людину від негативу та створює зону свого контролю.

3. Розуміння цілей діяльності підприємства, ефективне планування робочого дня, організація праці може бути проявлене наступним шляхом:

а) формулювання розуміння цілей діяльності підприємства;

б) утримання фокусу співробітників на спільній ідеї та налагодження регулярної формальної і неформальної комунікації;

в) створення короткострокових та чітких планів (місяць, тиждень, день), щоб співробітники мали необхідний стабільний план на найближче майбутнє;

г) організація проведення постійних офлайн зустрічей, планерок, нарад, але якщо працівники працюють віддалено, то онлайн-зустрічі та наради;

д) збільшення кількості співробітників, що беруть участь у нарадах для інформування якомога більшої кількості співробітників про ситуацію на підприємстві;

е) перегляд планів продуктивності та КРІ через те, що у більшості людей ефективність праці у військовий час знижується;

є) відсутність встановлення жорстких дедлайнів із передбаченням часу на форс-мажори;

ж) планування чіткої структури робочого дня та постановка зрозумілих завдань;

з) наділення повноваженнями співробітників, які за власним бажанням готові очолити частину робіт чи проект;

и) організація офіційних каналів зв'язку та інформування, що може бути реалізовано як чати в месенджерах, сторінках в соціальних мережах. Варто відзначити, що добре зарекомендувала себе платформа Workplace з корпоративними чатами, сторінками, газетами [14];

і) налагодження постійної відкритої та чесної комунікації керівництва підприємства зі співробітниками, коли доцільно розробити пряму лінію з керівництвом;

ї) вдосконалення отримання зворотного зв'язку від співробітників та відповіді керівництва протягом декількох днів;

й) інформаційні повідомлення від керівництва та HR-департаменту повинні надходити в один і той же день тижня та години;

к) розробка гнучкого графіку, віддалених робочих місць та оптимального графіку відпусток у потрібний час за можливістю та бажанням співробітників;

л) планування скороченого робочого дня або додаткових вихідних, якщо умови роботи підприємства дозволяють коригувати графіки роботи через те, що із запровадженням військового стану було скасовано додаткові вихідні при збігу вихідного та святкового дня;

м) заохочення можливості поєднувати професії та забезпечення навчання і адаптації;

н) створення атмосфери відсутності відчутної ієрархії.

4. Організація навчання та тренінгів може бути реалізована за наступними складовими:

а) організація навчальних заходів в он-лайн режимі, якщо збираєте співробітників разом обов'язково потрібно проводити навчання в приміщеннях обладнаних укриттями або в безпосередній близькості від них;

б) уникнення, за можливістю, використання вільного часу співробітників для участі у тренінгах та навчанні;

в) проведення анкетування та опитування співробітників на тему, яке навчання їм необхідне в даний момент;

г) організація обов'язкового тренінгу на тему як поводитися в надзвичайній ситуації, боротися зі стресом та надавати першу медичну допомогу;

д) планування тренінгів для керівництва компанії з лідерських якостей, саморегуляції, стресостійкості та навичок чинення опору кризам;

е) приділення уваги розвитку «soft skills» під час навчання, що покращить ефективність роботи як окремого працівника, так і колективу в цілому.

5. Волонтерство, фандрайзинг, допомога ЗСУ може бути впроваджена за наступними напрямками:

а) надання можливості співробітникам займатися волонтерством одночасно з основною роботою;

б) об'єднання, за можливістю, всіх волонтерських проектів, до яких залучені співробітники;

в) визначення пріоритетних волонтерських напрямів діяльності підприємства для уникнення хаосу;

г) надання співробітникам юридичної підтримки у волонтерській діяльності та поінформування, як не вигоріти емоційно;

д) проведення серед співробітників розіграшів та аукціонів, зібрані кошти від яких підуть на допомогу ЗСУ;

е) організація творчих конкурсів для дітей співробітників на підтримку військових ЗСУ.

Висновки. Таким чином, прийняття ефективних стратегій щодо нематеріальної мотивації працівників сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищує інтерес співробітників до діяльності підприємства, підвищує продуктивність праці в умовах обмеженості матеріальних ресурсів протягом військових дій та воєнного положення. Запропоновані у дослідженні заходи та напрями їхньої реалізації дозволять

підприємствам в сучасних умовах зберегти клімат в колективі та поліпшити атмосферу, тому нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу допоможе підприємствам утримати працівників на робочих місцях.

Бібліографічний список

1. Refugees from Ukraine recorded in Europe. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 21.04.2024).
2. Балабаш О.С., Лазебний В.О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 50. С. 25–32.
3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
4. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2 (3). С. 125–131.
5. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>
6. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>
7. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(2). С. 45–48.
8. Середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-all/?page=1> (дата звернення: 21.04.2024).
9. Середня зарплатня у країнах, що входять до «єврозони». URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/world/europe/> (дата звернення: 21.04.2024).
10. Слюсарчук О., Кушнірук В., Банева І. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 118–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>
11. Спецпроект RAU і robota.ua: як змінився ринок праці в ритейлі з квітня-2022 по грудень-2023. URL: <https://rau.ua/novyni/spetsproekt-rau-i-robota-ua-2023-2/> (дата звернення: 21.04.2024).
12. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27. С. 97–100.
13. Яка середня зарплата в Канаді у 2024 році: розмір та особливості нарахування. URL: <https://fakty.com.ua/ua/svit/20240222-yaka-serednya-zarplata-v-kanadi-u-2024-rocz-i-rozmir-ta-osoblyvosti-narahuvannya/> (дата звернення: 21.04.2024).
14. Welcome to Workplace. URL: <https://www.workplace.com> (дата звернення: 21.04.2024).

References

1. Refugees from Ukraine recorded in Europe. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed April 21, 2024).
2. Balabash O. S., Lazebnyi V. O. (2024) Tekhnolohiia upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv [Technology of managing the development of human resources]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, vol. 50, pp. 25–32.
3. Hlushchenko L., Pilyavoz T., Koval N. (2022) Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern structure of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 35, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
4. Gonchar V. V., Obukhova N. O. (2015) Metody nematerialnoho motyvuvannia personalu na promyslovykh pidpriemstvakh u kryzovyi period [Methods of non-material motivation of personnel at industrial enterprises in the crisis period]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, no. 2 (3), pp. 125–131.
5. Gurbyk Yu., Bilyaev S., Bagunts O. (2018) Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii [Essence and content of the concept of "personnel management" in the organization's management system]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 17, pp. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>
6. Kushniruk V., Kramarchuk M., Zozulya O. (2024) Vplyv upravlinnia trudovymy resursamy na efektyvnist operatsiinoho menedzhmentu [Influence of labor resources management on the effectiveness of operational management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>
7. Prokhorovska S. A. (2023) Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the conditions of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, vol. 2(2), pp. 45–48.

8. Serednia zarplata v Ukraini [Average salary in Ukraine]. Available at: <https://www.work.ua/salary-all/?page=1> (accessed April 21, 2024).
9. Serednia zarplatnia u krainakh, shcho vkhodiat do «ievrozony» [Average salary in the countries that are part of the "Eurozone"]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/world/europe/> (accessed April 21, 2024).
10. Slyusarchuk O., Kushniruk V., Baneva I. (2021) Mistse trudovykh resursiv v intehratsiinykh ta hlobalizatsiinykh umovakh v turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [Place of labor resources in the conditions of integration and globalization in the tourism and hotel and restaurant business]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, vol. 30, pp. 118–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>.
11. Spetsproekt RAU i robota.ua: yak zminyvsia rynek pratsi v ryeili z kvitnia-2022 po hruden-2023 [RAU and robota.ua special project: how the retail labor market changed from April 2022 to December 2023]. Available at: <https://rau.ua/novyni/specproekt-rau-i-robota-ua-2023-2/> (accessed April 21, 2024).
12. Shapoval O. A., Taranichev S. L. (2019) Teoretychni aspekty upravlinnia kadrovoiu politykoiu pidpriemstva [Theoretical aspects of managing the personnel policy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 27, pp. 97–100.
13. Yaka serednia zarplata v Kanadi u 2024 rotsi: rozmir ta osoblyvosti narakhuvannia [What is the average salary in Canada in 2024: size and calculation features]. Available at: <https://fakty.com.ua/ua/svit/20240222-yaka-serednya-zarplata-v-kanadi-u-2024-roczy-rozmir-ta-osoblyvosti-narakhuvannya/> (accessed April 21, 2024).
14. Welcome to Workplace. URL: <https://www.workplace.com> (accessed April 21, 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.05.2024

Oleksiy Zhuravlev

Postgraduate,
International Humanities University, Odesa
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3887-4868>

Olga Kalaman

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Management,
International Humanities University, Odesa
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>
Researcher ID: B-2755-2019

INTANGIBLE MOTIVATION AS A TOOL FOR RETAINING LABOR RESOURCES IN WARTIME CONDITIONS

The question of the importance and significance of non-material motivation of labor resources in wartime conditions in Ukraine is revealed. The problem of labor migration abroad is outlined, as well as the complex conditions and problems faced by this category of the population. A comparison of wage levels in Ukraine, Canada and other European countries is provided, which is the main factor of material motivation. It is shown what exactly makes this category of the population hesitate to return to Ukraine after the war - the main reasons for this are illustrated. The factors due to which non-material motivation remains the only tool for motivating labor resources in wartime conditions are substantiated. **Objective** of the article, which was to develop systematic proposals for the use of non-material motivation as a tool for preserving the labor resources of an enterprise in wartime conditions, was achieved. **Research methods** were used: induction, deduction, survey, analysis and synthesis. **Results** obtained: effective recommendations were formulated and proposed for the implementation of a system of non-material motivation of Ukrainian labor resources in wartime for both large businesses and small enterprises. **Scientific novelty**: directions for implementing recommendations are presented in a form most suitable for faster implementation. **Practical significance**: the proposed actions should help preserve labor resources in Ukraine during wartime. To develop recommendations, several of the most significant areas were selected. Thus, improvements are proposed in terms of developing a sense of safety and physical comfort, supporting mental and physical health, understanding the goals of the enterprise, effectively planning the workday, organizing training and education, volunteering, fundraising and assistance. in the Armed Forces of Ukraine. The adoption of effective strategies for non-material motivation of employees helps to reduce staff turnover, increases employee interest in the company's activities, and increases labor productivity in conditions of limited material resources during hostilities and martial law.

Keywords: labor resources, non-material motivation, retention of labor resources, system of non-material motivation, wartime.