

УДК 159.9:331.108

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>

Борисюк Ольга Миколаївна,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної психології,
Інститут управління, психології та безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2337-4489>

Клюка Анна Ігорівна,

здобувач вищої освіти I курсу освітнього ступеня магістр,
Інститут управління, психології та безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

***Анотація.** Стаття присвячена емпіричному дослідженню особливостей мотивації персоналу для підвищення ефективності системи управління в умовах воєнного стану, що діє в Україні. Представлено результати описової статистики, порівняльного та кореляційного аналізу отриманих емпіричних даних. Середні значення показників професійної мотивації перебувають на середньому рівні. Виявлено, що працівникам, які залишились в Україні, важливо працювати в безпечному, комфортному навколишньому середовищі, а також отримувати чітку структуровану роботу та високу заробітну плату. З'ясовано, що панівними мотивами доброго виконання своєї роботи, попри загрозу життю, є: віра у краще майбутнє та перемогу України, любов до справи, якою займаються, та підтримка близьких людей.*

***Ключові слова:** мотив, потреба, мотивація персоналу, управління, воєнний час.*

Borysiuk Olga, Klyuka Anna. PERSONNEL MOTIVATION AS A FACTOR INCREASING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF WAR

***Abstract.** The article is devoted to an empirical study of the features of personnel motivation to increase the effectiveness of the organization's activities in the conditions of martial law operating in Ukraine. The results of descriptive statistics, comparative and correlational analysis of the obtained empirical data are presented. The study showed that the respondents are characterized by a moderately high and medium level of motivation for success. For the studied group of people, the situation in Ukraine is stressful. However, despite this, the majority of respondents remained in Ukraine after the start of the full-scale invasion and continue to work. Dominant motivations to perform one's job well, despite the threat to one's life, are: faith in a better future and victory of Ukraine, love for one's work and support of loved ones. The main coping strategies that help respondents to overcome anxiety and stress in war conditions are: faith, communication and reason. Average values of indicators of professional motivation are presented, all of them are at the average level. It was found that it is important for the interviewed persons to work in good conditions and a safe, comfortable environment, as well as to receive clearly structured work and high wages.*

According to the results of a comparative analysis of professional motivation, men have a somewhat more important need for clarity in the performance of their work, unlike women. Correlation analysis showed that the level of professional harassment decreases with age; the more experience an employee has, the more he tends to perform clearly structured work; with the increase in the researched desire for success, the need for clearly structured work and understanding of the work tasks that appear before them increases.

The prospect of further scientific research is the study of the motivational profile of the individual, thanks to which managers will be able to most effectively influence employees who are forced to work in war conditions.

***Key words:** motive, need, management, personnel motivation, wartime.*

Актуальність проблеми. В умовах воєнного стану, що діє в Україні, проблема мотивації персоналу набула великого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Ідеться про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи у кризових ситуаціях. У воєнний період, коли фінансова мотивація ускладнюється або стає взагалі неможливою, важливим є взаємозв'язок між високим рівнем нематеріальної мотивації та збереженням висококваліфікованих спеціалістів.

Отже, мотивація є важливим інструментом заохочення персоналу будь-якої організації до ефективної роботи. Важелем впливу на кваліфікованого спеціаліста є не тільки підвищення заробітної плати, але і формування системи взаємин між керівництвом і працівниками, а також формування мотиваційної системи. Тому розроблення шляхів підвищення мотивації персоналу в умовах воєнного стану є одним із головних пріоритетів, що визначає актуальність теми дослідження.

Стан дослідження. Проблемою мотивації персоналу та вивченням окремих її аспектів цікавилися різні наукові школи й окремі вчені: С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Г. Дмитренко, О. Крушельницька, К. Левін, Е. Лоуер, Д. Мельничук, Д. Макклелланд, А. Маслоу, О. Угрин, П. Якобсон. Однак варто зазначити, що ця проблема досі не вивчена повною мірою, і багато керівників для підвищення ефективності діяльності організації часто використовують такі прийоми впливу на поведінку людей, які призводять до зворотного ефекту – демотивації професійної діяльності. На наш погляд, причиною такого становища є невідповідність уявлення керівників про чинники, що впливають на трудову поведінку підлеглих, і реальної ситуації. Також важливо відзначити, що труднощі практичного застосування методів мотивації персоналу пов'язані з браком досліджень особливостей мотивації працівників в умовах воєнного часу.

Метою статті є емпіричне дослідження особливостей мотивації праці персоналу для підвищення ефективності системи управління в умовах війни.

Виклад основних положень. Термін «мотивація» походить від латинського слова *movere*, яке означає: спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльнісно задовольнити свої потреби [1; 2].

Є.П. Ільїн розглянув проблему мотивації персоналу, визначив два її типи: зовнішньо-організовану, під якою варто розуміти такий процес формування людиною мотиву, що відбувається під значним впливом ззовні (коли інші люди віддають накази, розпорядження, дають поради,); внутрішньоорганізовану, яку варто розуміти як процес формування мотиву, за якого людина виходить із наявної потреби, без стороннього втручання у вибір мети та способів її досягнення [1].

Варто зазначити, що поняття мотивації використовується у двоякому сенсі: як поняття, що визначає систему чинників, які детермінують поведінку особистості (потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення тощо); як характеристика процесу, який стимулює та підтримує поведінкову активність на визначеному рівні. Отже, мотивацію можна визначити як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність.

Для виявлення особливостей мотивації праці персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління в умовах воєнного стану проводилося емпіричне дослідження, у якому взяла участь 31 особа. Вік досліджуваних – 20–32 роки, серед яких 18 осіб чоловічої статі, 13 – жіночої. Був застосований принцип добровільності й анонімності (за бажанням).

Для реалізації поставленої мети нами були використані такі психодіагностичні методики: методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, «Методика діагностики професійної мотивації» В.І. Осьодло,

методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін), авторська анкета «Мотивація персоналу в умовах воєнного часу».

Отримані результати емпіричного дослідження опрацьовувалися кількісно та якісно. Для кількісної обробки отриманих результатів було використано пакет програми SPSS 23.0. Для статистичного опрацювання даних використано описову статистику (відсоткові показники, середні значення), порівняльний аналіз за t-критерієм Стьюдента та кореляційний аналіз за Пірсоном. Проаналізуємо отримані нами результати за вказаними методами, визначимо їх взаємозалежність.

Отримані результати за *методикою діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса* свідчать, що досліджувані характеризуються помірно високим (38,7%) та середнім рівнем мотивації до успіху (35,5%). Особистості цього типу зазвичай активні, ініціативні. Вони свідомо прагнуть опанувати знання й навички, уміють працювати організовано, докладають зусиль для досягнення бажаного результату.

22,6% опитуваних мають високий рівень мотивації досягнення успіху. Для них характерне глибоке усвідомлення залежності свого професійного успіху від самопізнання, самоконтролю та самовдосконалення. У таких осіб яскраво виявлені потреби, пов'язані з особистісним зростанням: підвищувати рівень майстерності та компетентності, забезпечувати собі матеріальний комфорт, розвивати свої сили та здібності. Респонденти, у яких домінує високий рівень мотивації, характеризуються самовладанням, самоконтролем і відповідальністю за свої дії, що неодмінно підвищує їхню успішність під час вирішення пізнавальних і професійних завдань.

Лише 3,2% опитуваних мають низький рівень мотивації досягнення успіху. Такі особи мають слабкий прояв особистісно-професійних значущих якостей, імовірно, мотив характеризується через усвідомлення «потрібно».

За допомогою «*Методики діагностики професійної мотивації*» В.І. Осьодло було

виявлено, що більшості досліджуваних притаманний середній рівень загальної активності (87,1%), високий рівень (9,7%) і низький рівень (3,2%). Отримані результати свідчать про те, що більшість опитуваних нами осіб прагнуть до покращення своїх результатів діяльності та проявляють завзятість. Вони зазвичай наполегливі в досягненні поставлених цілей, упевнені в собі, не зупиняються на досягнутому, підтверджують свою ефективність справами, готові брати відповідальність на себе. Спостерігається в досліджуваних зацікавленість до професійної діяльності, яка не просто сприймається ними як виконання своїх обов'язків, але й має чітке мотиваційно-ціннісне значення. Також респонденти схильні проявляти ініціативу, брати відповідальність на себе у сфері соціальних відносин, як відносин за вертикаллю – з керівництвом, так і за горизонталлю – з рівними за статусом колегами.

За методикою «*Вивчення мотиваційного профілю особистості*» (Ш. Річі та П. Мартін) було виявлено, що у групі досліджуваних нами осіб домінують такі потреби: потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні (19%), потреба в чіткій структурованій роботі (19%), потреба в самовдосконаленні (17%) та потреба в цікавій, суспільно корисній роботі (17%). Такий результат свідчить про те, що для опитуваних важливо мати роботу з хорошими пільгами та надбавками. Перш ніж мотивувати таких працівників, потрібно переконатись в їхній компетентності. Окрім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки через прагнення грошей можуть ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Таким працівникам подобається, коли вони точно знають, що від них вимагається, адже прагнуть бути впевненими, що правильно дотримуються всіх вимог виробництва. Їх важливо мотивувати встановленням чіткого порядку, надати можливість запроваджувати свій порядок.

На низькому рівні в респондентів є потреба у владі та впливовості (13%), потреба бути креативним (15%). Такі респонденти не прагнуть керувати іншими і

впливати на них, успішно справляються з рутинною роботою.

В умовах воєнного стану, що діє в Україні, перед багатьма організаціями постала гостра необхідність стимулювати й активізувати людей до професійної діяльності. Ми вирішили з'ясувати, що мотивує працівників продовжувати працювати у кризових ситуаціях, попри загрозу життю. Для цього нами була розроблена *авторська анкета «Мотивація персоналу в умовах воєнного часу»*. Дана анкета містить 6 питань закритого та відкритого характеру. Питання в анкеті стосуються мотивації персоналу у воєнний час. Зокрема, що мотивує їх продовжувати працювати в Україні, які копінг-стратегії вони використовують.

У результаті проведеного анкетування було з'ясовано, що для більшості досліджуваних ситуація, яка склалася в Україні, є стресовою (93,5%), і лише в малій частині опитуваних ситуація не викликала стресу (6,5%). Більшість опитуваних із початком повномасштабного вторгнення залишилися в Україні (90,3%), незначна частина досліджуваних через різні обставини покинула рідну домівку (9,7%).

На питання *«Що Вас мотивує добре виконувати свою роботу, попри загрозу життю?»*, досліджувані відповідали: любов до справи, якою займаються (21,4%), мрії (11,2%), цінності (5,5%), підтримка близьких людей (16,8%), віра у краще майбутнє (29,1%) та перемога України (16%).

Основними копінг-стратегіями, які допомагають нашим респондентам долати тривогу та стрес в умовах воєнного стану, є: віра (38,7%), комунікація (22,6%), розум (22,6%), фізична активність (6,5%), тілесні практики (3,2%), творчість (3,2%), гумор (3,2%).

Отже, у результаті описової статистики (відсоткові показники) ми з'ясували, що для більшості досліджуваних, попри загрозу життю, важливо продовжувати навчатись і працювати в Україні, завдяки вірі, комунікації, розуму долати тривогу та стрес.

За допомогою аналізу середніх значень і стандартного відхилення показників професійної мотивації виявили, що всі шкали перебувають на середньому рівні, а

саме: оцінка результатів праці ($M = 9,74$, $S.D. = 2,989$), професійні домагання ($M = 9,00$, $S.D. = 1,844$), інтернальність у сфері професійних досягнень ($M = 10,81$, $S.D. = 2,442$), професійні інтереси та цінності ($M = 9,19$, $S.D. = 2,358$), життєві цілі ($M = 8,06$, $S.D. = 2,542$), соціальна бажаність ($M = 4,26$, $S.D. = 1,570$), загальна активність ($M = 46,81$, $S.D. = 9,005$). Це свідчить, що досліджуваним притаманний середній рівень зовнішньоорганізованої мотивації, механістичне управління з боку менеджменту. Вони не завжди готові брати відповідальність на себе, отримують задоволення від розв'язання цікавих завдань, проявляють упертість у долатті перешкод.

Проаналізуємо рівень прояву потреб у респондентів, які спонукають їх до професійної діяльності, за *методикою «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін)*. За допомогою аналізу середніх значень і стандартного відхилення показників потреб до професійної діяльності виявили, що найбільш вираженою є потреба в хороших умовах роботи ($M = 31,26$, $S.D. = 4,000$); на нижчих рівнях були потреба у високій заробітній платі ($M = 29,77$, $S.D. = 7,154$), потреба в чіткій структурованій роботі ($M = 34,39$, $S.D. = 6,781$), потреба в цікавій, суспільно корисній роботі ($M = 31,48$, $S.D. = 6,521$). Отримані показники свідчать, що досліджуваним особам важливо працювати в гарних умовах і безпечному, комфортному навколишньому середовищі, тобто йдеться про задоволення однієї з базових потреб – у безпеці; також важливо отримувати чітку структуровану роботу, наявність зворотного зв'язку й інформації, яка дозволяє судити про результати роботи; дещо менш важливо – цікава робота та висока заробітна плата.

Розглянемо результати порівняльного аналізу професійної мотивації в чоловіків і жінок за t-критерієм Стьюдента. Критерієм для аналізу показників професійної мотивації щодо досліджуваної групи було застосовано стат. Отже, у таблиці 1 наведено узагальнені дані середнього значення та стандартного відхилення.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз професійної мотивації в чоловіків і жінок

		N	Значення t-критерію	Рівень значимості p	Середнє значення
Стаж	X ₁	18	0,187	1,824	4,17
	X ₂	13			2,23
Сімейний статус	X ₁	18	0,532	0,401	8,67
	X ₂	13			9,92
Професійні домагання	X ₁	18	0,838	0,043	3,22
	X ₂	13			3,00
Соціальна бажаність	X ₁	18	0,20	6,101	30,11
	X ₂	13			33,38
Потреба в хороших умовах роботи	X ₁	18	0,896	0,017	30,28
	X ₂	13			29,92
Потреба в чіткій структурованій роботі	X ₁	18	0,301	1,111	35,61
	X ₂	13			32,69
Стрес	X ₁	18	0,000	18,294	2,00
	X ₂	13			1,85

де X₁ – чоловіки, X₂ – жінки

Чоловіки в нашій групі досліджуваних мають більший професійний стаж ($4,17 \pm 2,6$), ніж жінки ($2,23 \pm 1,7$).

Показники за шкалою професійних домагань у чоловіків ($3,22 \pm 2,1$) і в жінок ($3,0 \pm 2,1$) майже однакові та перебувають на низькому рівні. Тобто в досліджуваній нами групі осіб слабо виражено прагнення до успіху, вони більш обережні, менш наполегливі, не схильні до ризику, схильні перебільшувати свою роль і значення у професійних досягненнях. Готовність до діяльності, пов'язаної з подоланням труднощів, у них виражена слабо.

Потреба в хороших умовах роботи в чоловіків ($30,28 \pm 4,8$) і в жінок ($29,92 \pm 5,1$) майже однакова – на середньому рівні. Тобто в них є бажання працювати в безпеці, комфортному середовищі зі сприятливим соціально-психологічним кліматом, відповідальним керівником і надійними колегами, з якими комфортно буде працювати протягом дня.

Чоловіки ($35,61 \pm 7,5$) мають більшу потребу в чіткій структурованій роботі, ніж жінки ($32,69 \pm 5,3$), хоча рівень цієї потреби загалом нижче середнього. Тобто для опитуваних чоловіків дещо важливіші розуміння та чіткість виконання своєї роботи, на відміну від жінок.

У результаті математичної обробки даних методом установлення статистично значущих зв'язків між змінними (кореляційний аналіз за

методом Пірсона) було виявлено кореляційний зв'язок між віком досліджуваного та його професійними домаганнями, тобто з віком знижується рівень професійних домагань (див. рис. 1). Такий результат можна пояснити тим, що старша людина має більшу потребу у стабільності, менше готова йти на ризик, щоб досягти кращої роботи, успіху.

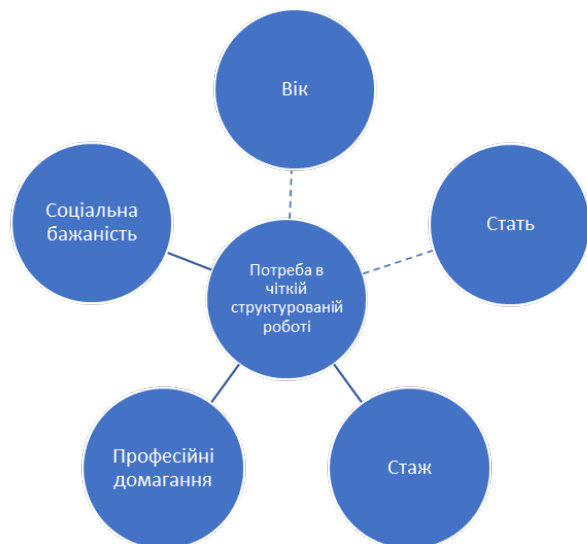


Рис. 1. Кореляційна плеяда показників багатозначних зв'язків

Спостерігається статично достовірний кореляційний зв'язок між потребою в чіткій структурованій роботі та стажем працівника, професійними домаганнями, статтю, віком.

Такий зв'язок свідчить про те, що зі збільшенням стажу працівник прагне виконувати чітко структуровану роботу. Зі збільшенням у працівника (досліджуваного) прагнення успіху зростає потреба в чіткій структурованій роботі, розумінні робочих завдань, які постають перед ним. Однак чим більший вік досліджуваного, тим бажання до чіткості в роботі зменшується.

Виявлено статистично достовірний негативний кореляційний зв'язок між статтю та стресом. Зокрема, під час воєнного часу, жінки перебувають у більшому стресі порівняно із чоловіками.

Висновки. Отже, за результатами проведеного емпіричного дослідження ми з'ясували, що:

1. Досліджувані характеризуються помірно високим і середнім рівнем мотивації до успіху. Більшість із них прагнуть до покращення своїх результатів діяльності, проявляють завзятість. Вони зазвичай наполегливі в досягненні поставлених цілей, упевнені в собі, не зупиняються на досягнутому, підтверджують свою ефективність справами, готові брати відповідальність на себе. Проявляють зацікавленість до професійної діяльності, яка не просто сприймається ними як виконання своїх обов'язків, але й має чітке мотиваційно-ціннісне значення.

2. Для досліджуваної групи осіб ситуація, яка склалася в Україні, є стресовою. Попри це, більшість опитуваних із початком повномасштабного вторгнення залишилися в Україні та продовжують працювати. Панівними мотивами сумлінного виконання своєї роботи, попри загрозу життю, є: віра у краще майбутнє та перемогу України, любов до справи, якою займаються, та підтримка близьких людей. Основними копінг-стратегіями, які допомагають респондентам долати тривогу та стрес в умовах воєнного стану, є: віра, комунікація та розум.

3. За допомогою аналізу середніх значень і стандартного відхилення показників професійної мотивації виявили, що досліджуваним

притаманні середній рівень зовнішньоорганізованої мотивації, механістичне управління з боку менеджменту. Вони не завжди готові брати відповідальність на себе, отримують задоволення від розв'язання цікавих завдань, проявляють упертість в доланні перешкод. Опитуваним особам важливо працювати в гарних умовах і безпечному, комфортному навколишньому середовищі, тобто йдеться про задоволення однієї з базових потреб – у безпеці, а також отримувати чітку структуровану роботу та високу заробітну плату.

4. За результатами проведення порівняльного аналізу професійної мотивації в чоловіків і жінок переважна кількість показників перебувають на однаковому рівні – середньому та низькому. Незначну відмінність залежно від статі виявлено за такими шкалами, як: професійні домагання, потреба в хороших умовах роботи, потреба в чіткій структурованій роботі. Для опитуваних чоловіків є дещо важливішою потреба в чіткості виконання своєї роботи, ніж для жінок.

5. Кореляційний аналіз показав, що з віком знижується рівень професійних домагань. Такий результат можна пояснити тим, що старша людина має більшу потребу у стабільності, менше готова йти на ризик, щоб досягти кращої роботи, успіху. Чим більшим є стаж у працівника, тим більше він прагне виконувати чітко структуровану роботу. Зі збільшенням у досліджуваних прагнення до успіху зростає потреба в чіткій структурованій роботі та розумінні робочих завдань, які постають перед ними.

Перспективою подальших наукових пошуків є дослідження мотиваційного профілю особистості, завдяки якому керівники зможуть ефективно впливати на співробітників, які змушені працювати в умовах війни, поліпшувати цим продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

References:

1. Kolot A.M., Tsymbaliuk S.O. (2011). *Motyvatsiia personal : pidruchnyk*. Kyiv : KNEU, 397 s. [in Ukrainian].
2. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2003). *Upravlinnia personalom : navch. posibnyk*. Kyiv: Kondor, 296 s. [in Ukrainian]