**МОТИВАЦІЙНИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**THE MOTIVATION FACTOR IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE CONDITIONS OF THE MARTIAL STATE**

Науковий керівник: д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту

Продіус Оксана Іванівна

Здобувач бакалавріату Браткова Богдана Георгіївна

Supervisor: Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management

Prodius Oksana Ivanivna

Bachelor Bratkova Bogdana Georgievna

**Анотація:** визначено сутність мотивації в умовах воєнного стану, розглянуто методи, які можна застосовувати, визначено вимоги до формування системи управління персоналом, які необхідно впровадити на підприємстві. Наголошується на необхідності розробки системи управління персоналом, яка враховує всі аспекти і потреби працівників, особливо в умовах воєнного стану. Підтримка та допомога персоналу у цей період може виявитися критичною для успішності підприємства та благополуччя колективу. Надання психологічної підтримки, матеріальних стимулів, організація спеціальних заходів та груп підтримки - це лише деякі з можливих шляхів покращення ситуації. Необхідною є практична робота, тобто, гуманне та дбайливе ставлення до персоналу, яке може сприяти не лише продуктивності, а й моральному піднесенню та єднанню колективу в складний час.

**Ключові слова:** трудовий чинник; мотиваційний фактор; вимоги до системи управління персоналом.

**Annotation:** the essence of motivation in the conditions of martial law is determined, the methods that can be applied and the requirements of the personnel management system that must be in place at the enterprise are considered. It is very important to have a personnel management system that takes into account all aspects and needs of employees, especially in the conditions of martial law. The support and assistance of personnel during this period can be critical for the success of the enterprise and the well-being of the team. Provision of psychological support, material incentives, organization of special events and support groups - these are only some of the possible ways to improve the situation. Practical work is necessary, i.e., a humane and caring attitude towards the staff, which can contribute not only to productivity, but also to the moral upliftment and unity of the team in difficult times.

**Keywords:** labor factor; motivational factor; requirements for the personnel management system.

В умовах війни вся країна зіткнулася із жорстокою реальністю і змушена була швидко адаптовуватися до неї. Невизначеність та постійні загрози підвищили ризики, зруйнували усталений режим функціонування усіх сфер життєдіяльності суспільства. Складність управління персоналом в умовах високих ризиків обумовлена не тільки загрозами, пов’язаними із війною, але й специфічними особливостями об’єкта управління [1].

В сучасних умовах господарювання основною метою процесу формування кадрів стає підготовка фахівців різних ланок, саме адаптованих до змін системи менеджменту організацій в цілому та управління персоналом зокрема. Формуються нові економічні і правові регулятори, що змінюють відносини між керівниками організацій, керівниками і підлеглими, працівниками між собою.

Сьогодні трудовий чинник став ще більш важливим: працівники повинні організувати свою діяльність так, щоб їхня праця приносила прибуток, тому побудова повноцінної команди, що складається з необхідних фахівців, є важливим завданням для компанії та для її ефективного розвитку.

Саме трудова мотивація як процес формує новий тип працівника - сучасного, націленого на високі результати в роботі, здатного до творчої та інноваційної діяльності. Без вміння правильно використовувати стимули управління людськими ресурсами, компанія не буде успішною. Керівництву слід постійно застосовувати різні креативні методи, щоб спонукати співробітників до плідної роботи.

Під час воєнного стану задоволення базових потреб: безпека, захищеність та відпочинок, є критично важливим для всього персоналу. Тому найважливішим для всіх керівників при впровадженні нових методів мотивації є створення безпечних умов праці та розробка плану дій на випадок надзвичайних ситуацій. Ці заходи допоможуть працівникам зрозуміти, як поводитися в надзвичайних ситуаціях, підвищать їхнє почуття безпеки та впевненості, а також довіру до компанії. Навіть якщо компанія розташована далеко від зони ведення бойових дій, не можна нехтувати такими питаннями, як безпека на робочому місці, укриття, можливість швидкої евакуації з будівель та інструкції щодо поведінки під час повітряної тривоги. Робота в умовах можливої ракетної атаки є серйозним порушенням безпеки праці [].

Багато компаній зазнали певних збитків під час введення воєнного стану через обмеження їх діяльності та економічну нестабільність, також, посилило їхні фінансові проблеми, позбавивши їх можливості використовувати матеріальну мотивацію на тому ж рівні, що й був. Однак, крім звичних інструментів, таких як премії, надбавки до заробітної плати, існує багато інших стимулюючих заходів. Компанії можуть організовувати безкоштовне харчування, оплачувати проїзд і транспортування, надавати житло, компенсувати витрати на проживання і пропонувати корпоративні знижки на власні товари і послуги. Крім того, важкі часи - це не привід відмовлятися від організації корпоративних вечірок або дат популярності компанії. Такі заходи можуть відволікти від сумних новин, щоб згуртувати команду, поліпшити відносини всередині компанії [].

Крім того, можна фінансово підтримати співробітників, які втратили свої будинки або постраждали від обстрілів, жінок з дітьми, які втратили годувальників, та інших працівників, які потребують підтримки. Для цього також можна сформувати окремий фінансовий резерв і призначити підрозділ, який реагує на прохання співробітника про допомогу. Важливо перевірити, чи є у всіх працівників соціальне страхування, також можна надати додаткове страхування життя. Всі ці заходи дозволяють персоналу зрозуміти, що власник піклується про його безпеку і благополуччя, що підвищує почуття захищеності і зміцнює довіру до компанії.

Можна виділити, декілька основних способів стимулювання персоналу під час воєнного стану []:

1. Підтримка та співчуття. Має значення, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період.
2. Матеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи.
3. Навчання та розвиток. Працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому треба забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.
4. Співпраця та комунікація. Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі.

Отже, система управління персоналом в умовах воєнного стану повинна відповідати наступним основним вимогам: підтримувати або підвищувати продуктивність праці персоналу; бути гнучкою; бути економічною; вміти вміло проводити ідеально організовані та укомплектовані заходи для персоналу [].

Таким чином, можна зазначити, що в умовах воєнного стану відбувається випробування працівників на фізичну та моральну стійкість, які вимушені, не зважаючи на обставини, працювати задля підтримки економічного фронту країни. Тому необхідно враховувати всі фактори, які тим чи іншим чином відносяться до сучасної системи управління персоналом.

Виходячи із загального становища та спираючись на сукупність усіх вище перерахованих і згаданих фактів, можна зробити такий висновок, що керівництву під час воєнного стану потрібно дбати про персонал, а саме, за допомогою наступних заходів: психологічної підтримки, безпеки під час робочого дня, комунікацій з персоналом, використовувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації, формувати та розвивати корпоративну культуру підприємства, проводити інструктажі щодо поведінки під час тривог, організовувати колективні роботи та спільні проекти щодо згуртування колективу, також можна створити організацію волонтерської допомоги ЗСУ та ін. Виконуючи всі ці рекомендації, підприємство зможе підтримувати власну конкурентоспроможність навіть у складних умовах воєнного стану, персонал проявлятиме високу продуктивність, якісніше буде виконувати поставлені завдання, розвивати нові ідеї та шукати кращі шляхи досягнення цілей підприємства.

**Список літератури:**

1. Дворник І. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.  Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2023. № С.144-152.
2. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Вип. 4. С. 26-34.
3. Череп О. Г., Калюжна О. В., Михайліченко Л. В.Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24