

**О. О. Пшик-Ковальська<sup>1</sup>, В. О. Гадик<sup>2</sup>**  
ORCID: <sup>1</sup> 0000-0002-6017-7444, <sup>2</sup> 0009-0009-6309-2890  
Національний університет “Львівська політехніка”  
Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗМІСТОВНИХ ТЕОРІЙ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>

© Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О., 2024

У статті розглянуто актуальні питання мотивування персоналу на українських підприємствах у контексті зовнішніх викликів, спричинених кризою та воєнним станом в Україні. Проаналізовано основні змістовні теорії мотивування, особливу увагу присвячено адаптації цих теорій до сучасних умов функціонування підприємства, тому зроблено акцент на забезпеченні первинних потреб працівників. Автори запропонували рекомендації для вибору ефективного мотиваційного підходу в умовах воєнного конфлікту.

**Ключові слова:** мотивування; змістовні теорії мотивування; воєнний стан; первинні потреби; вторинні потреби; матеріальне стимулювання; нематеріальне стимулювання; продуктивність праці.

### **Постановка проблеми**

Українські підприємства з лютого 2022 року функціонують в умовах воєнного стану, що визначило нові виклики та завдання перед менеджментом організацій. За наявності обмежених фінансових ресурсів постає проблема оптимального розподілу коштів для мотивування персоналу. Якість мотивування та потенціал керівництва адаптувати працівників до непередбачуваних екстремальних ситуацій можуть вплинути на психологічний стан персоналу, а також на його готовність до екстремальних умов праці. Тому потрібно дослідити ефективність застосування теорій мотивування, їх вплив на продуктивність праці, рівень плинності кадрів, рівень задоволеності від роботи тощо. Дослідження спрямоване на виявлення дієвих механізмів мотивування працівників в умовах воєнного стану.

### **Актуальність дослідження**

Мотивування є однією з основних функцій менеджменту, що визначає поведінку персоналу підприємства і впливає на його результати діяльності. Активність персоналу, їх натхнення до продуктивної та ефективної праці напряму залежать від методів мотивування, які застосовує керівництво. За умови правильного підбору способу мотивування підприємство отримує ініціативну, амбітну, цілеспрямовану команду, яка готова до дій для досягнення високих результатів, проявляє високий рівень довіри та відданості в напрямку реалізації місії та цілей організації. В умовах економічної нестабільності фінансові можливості підприємств обмежені, як наслідок це впливає на зростання ролі нематеріальної мотивації в організації, яка спрямована не тільки на стимулювання

продуктивності праці, а розглядається як засіб забезпечення згуртованості та психологічної стійкості працівників.

Бойові дії на території України формують середовище, де працівники перебувають під фізичним, психологічним та соціальним напруженням. Тому мотиваційні стратегії, які спрямовані на визначення та задоволення актуальних потреб, мають сприяти створенню умов, які дають персоналу відчуття безпеки та захищеності. Це підтверджує потребу в дослідженні й аналізованні застосування актуальних теорій мотивування та їх значення для управління працівниками.

### **Формулювання мети та завдання статті**

Мета цієї статті – вибір актуальної та ефективної змістовної теорії мотивування на українських підприємствах задля розробки рекомендацій з підвищення продуктивності праці та психологічної стійкості працівників. Основними завданнями роботи є:

- Аналіз теоретичних підходів до мотивування.
- Визначення поведінки працівників та їх потреб в умовах воєнного стану.
- Оцінювання особливостей застосування теорій мотивування, визначення позитивних та негативних наслідків застосування кожної.
- Формування рекомендацій щодо оптимального застосування певних теорій мотивування персоналу в умовах воєнного стану.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Багато вчених досліджують теоретичні та практичні засади мотивування персоналу, серед них А. Колот, О. Кузьмін, М. Семикіна, О. Власенко, Н. Плотнікова, Г. Ковбас, К. Бондаревська, Г. Козаченко, Ф. Герцберг, А. Маслоу, В. Врум, К. Альдерфер. Останні дослідження вказують на те, що нематеріальна мотивація персоналу є фактором, що впливає на ефективність та довгостроковий успіх підприємства [1–4]. Результати аналізу Є. Новіані свідчать про важливість зовнішньої мотивації, яка застосовується в матеріальному плані. Водночас має розвинути внутрішня мотивація в працівників, яка є основою формування продуктивності праці і може також виникати за допомогою нематеріального стимулювання [1, с. 51–52]. У спільній праці М. Д. Романюк та Т. М. Романюк висвітлена проблема застосування в Україні лише окремих методів мотивування, переважно матеріальних, а також досліджено роль нетрадиційних видів мотивації та їх вплив на продуктивність праці [2, с. 330–336]. Особливості мотивування персоналу в кризових умовах окреслили Т. В. Євась, С. В. Ковалюк, О. В. Нестерук. Вони зазначили, що основою мотивування персоналу в нестабільних умовах для забезпечення ефективної діяльності є віра в управлінців, які мають план щодо виводу підприємства з кризового стану та здатні подбати про своїх працівників [3, с. 36–38]. Ю. О. Силкіна описала методи нематеріальної мотивації, які можуть бути використані підприємствами, що функціонують в умовах війни, однак не наведено оцінювання ефективності застосування подібних методів [4, с. 976–981].

Проте аспекти, пов'язані з особливостями застосування змістовних мотиваційних теорій персоналу в умовах воєнного конфлікту, не отримали достатнього висвітлення.

### **Виклад основного матеріалу**

В наш час наукові дослідження в галузі адміністрування бізнес-структур орієнтовані на знаходження засобів підвищення ефективності управління персоналом підприємства задля забезпечення високих показників продуктивності праці. Праця є головним фактором виробництва, а отже, працівник є основним його ресурсом і посідає основну позицію в системі управління. Але завдання управління полягає не тільки в ефективному використанні трудових ресурсів, а й у впровадженні сукупності заходів для створення атмосфери, в якій кожен працівник буде прагнути отримати гарні результати своєї роботи, які водночас наближають реалізацію цілей організації та створюють відчуття самореалізованості [5, с. 75–76].

У кризовий момент управлінські рішення мають бути орієнтовані на розв'язання поточних раптових проблем, які дестабілізують роботу організації. Так, з початком воєнного стану українські підприємства зіштовхнулись з викликами та перешкодами зовнішнього середовища, серед яких опитані організації назвали проблему безпеки роботи та браку робочої сили [6]. Ризик безпеки охоплює загрозу фізичній безпеці працівників, а це своєю чергою не тільки погіршує продуктивність праці, а й зумовлює втрату кваліфікованого персоналу. Брак робочої сили спричинений міграцією населення за кордон, а також мобілізацією і смертністю.

Підприємства вимушені функціонувати в умовах “кадрового голоду” і водночас розробляти заходи для утримання співробітників в організації. І хоч компанії мусили переглянути рівень заробітної плати працівників, все ж брак коштів у працедавців не дає змоги нараховувати високі преміальні та заохочувальні виплати. Інструментом, що впливає на формування задоволеності роботою в працівників, може бути застосування керівництвом різноманітних змістовних мотиваційних теорій, які ґрунтуються на визначенні потреб персоналу, і задоволення їх працедавцем. До групи змістовних теорій мотивування належать: теорія А. Маслоу, теорія ERG К. Алдерфера, теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія мотивації Ф. Гецберга [7, с. 133].

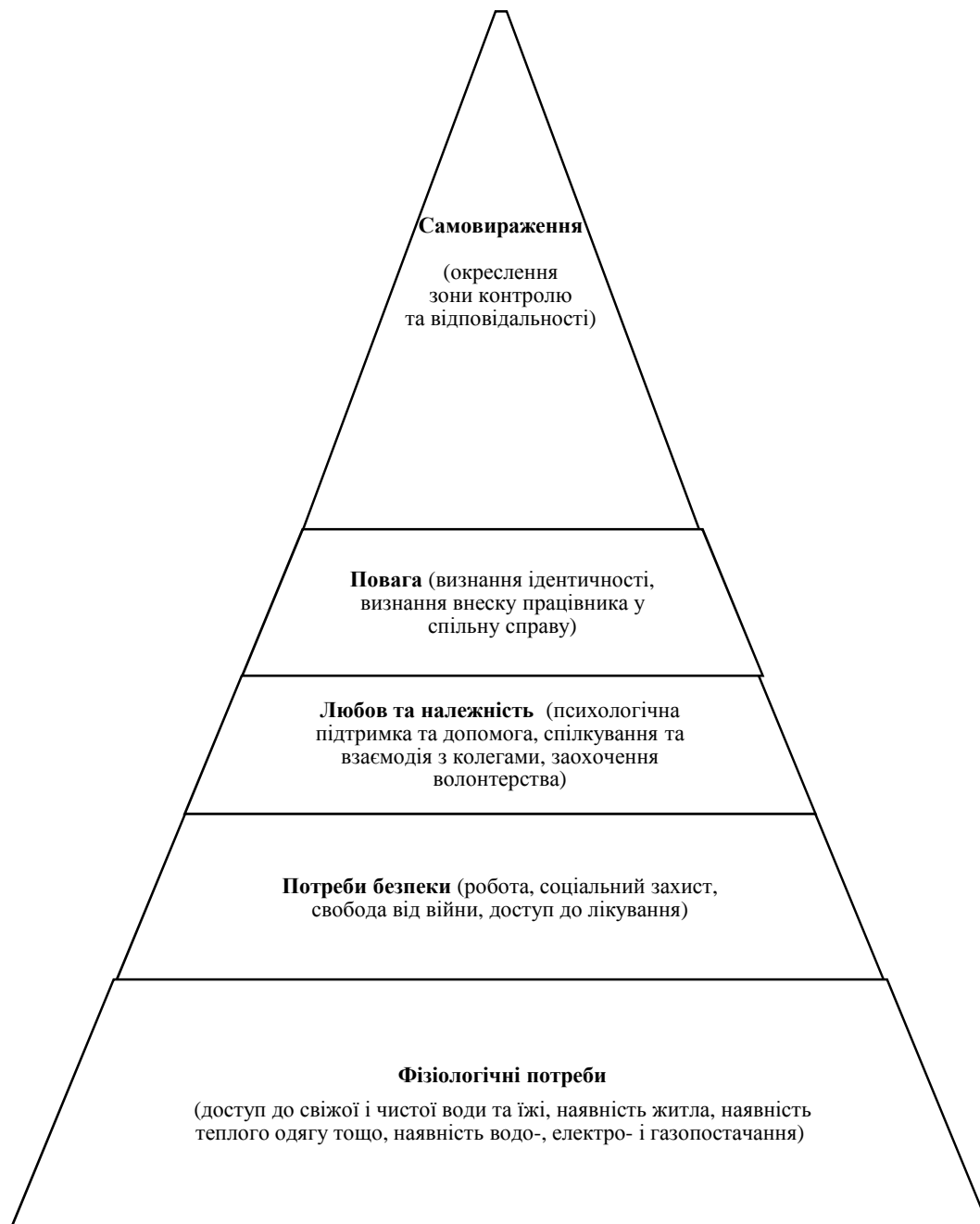
Теорія Абрагама Маслоу виражена як ієрархія потреб, де насамперед задовольняються потреби нижчих рівнів, а вже пізніше стають актуальними вищі бажання та прагнення. Згідно з цією теорією мотивування, для того, щоб працівник був дружньою частиною колективу, був вмотивований працювати на результат задля отримання схвалення, поваги і самореалізації, потрібно спершу задовольнити його фізіологічні безпекові потреби. Під час воєнного стану важливо упевнити працівників, що вжито всіх потрібних заходів для безпечного робочого процесу (обладнане укриття з запасом води та їжі, переміщено робочі місця подалі від вікон, наявні засоби захисту на випадок ядерної чи хімічної атаки, наявні генератори для безперервної подачі світла та тепла, оформлене медичне страхування, гарантована виплата основної заробітної плати). Також важливо не хтувати наданням психологічної підтримки підлеглим, зазначити, що вони завжди можуть звернутись по допомогу до будь-кого з команди [8]. Цю теорію наочно ілюструє піраміда Маслоу (рисунок).

За умови оптимального застосування теорії потреб Маслоу можна досягти не лише створення потрібного психоемоційного середовища, а й мінімізувати плинність кадрів через запропоновану стабільність. Також цей підхід до мотивування змусить працівників переглянути актуальність своїх потреб, а це своєю чергою призведе до внутрішньої мотивації краще працювати задля отримання статусу, репутації та реалізації своїх знань і навичок.

Наступна – теорія потреб ERG К. Альдерфера – схожа принципом на теорію Маслоу, тільки її відмінність полягає у поділі потреб на три групи (існування, зв'язку та зростання) і встановленому просуванні не тільки від нижчих до вищих груп потреб, а й у зворотному напрямку, який свідчить про те, що мотиваційний ефект потреб нижчого рівня зростає, коли потреби вищого рівня не задовольняються [9]. Якщо підприємство функціонує в умовах мінливості зовнішнього середовища, то не завжди є можливість допомогти працівникам реалізувати свої прагнення у визнанні, самореалізації, підвищенні по службі тощо. Умови воєнного стану заважають досягати стабільних стосунків або розвитку, передбачених моделлю ERG. Підприємства в умовах конфлікту часто працюють на межі своїх можливостей, а їх ресурси мобілізуються для задоволення нових та непередбачуваних потреб, що забезпечують виживання бізнесу. Якщо в моделі ERG основна увага надається індивідуальним потребам, то в умовах воєнного стану на перший план виходять колективні та стратегічні завдання.

Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда бере за основу потреби вищих рівнів, які він назвав потребами досягнення, співучасті та влади. Тобто фактично всі працівники прагнуть мати певну владу та відповідальність, щоб, виконавши поставлене завдання, задовольнити потреби досягнення цілей вищого рівня, участі у відповідальному процесі та влади над ним [8]. Під час воєнного стану на території країни актуальність вибору цієї теорії мотивування викликає сумніви,

тому що працівники перебувають в стані стресу через небезпечне навколишнє середовище. У таких надзвичайних умовах прагнення до влади та відповідальності може виявитися менш пріоритетним порівняно з потребами безпеки та виживання. Тим паче для формування командної єдності та співпраці важливо обрати стратегію мотивації, що спрямована не лише на індивідуальні прагнення, а створювати умови для взаємодопомоги та підтримки.



*Рис. Адаптована піраміда потреб А. Маслоу для мотивування працівників в умовах воєнного стану (сформовано з використанням [8])*

Фредерік Герцберг розробив двофакторну теорію, яку становлять два види потреб: гігієнічні та мотивувальні чинники. Гігієнічні потреби отримали назву від Герцберга за сукупність чинників, які характеризують робоче середовище працівника та виконують основні завдання, спрямовані на уникнення негативних відчуттів від роботи. Наявність задовільного рівня гігієнічних факторів не

стимулює до кращої праці, але брак їх призводить до втрати мотивації. Гігієнічними чинниками вважають [7, с. 134–135]:

- Оплату праці.
- Соціальний статус.
- Умови праці.
- Стосунки з керівником, колективом та підлеглими.
- Рівень прямого контролю над виконаною роботою.

Мотивувальні чинники спонукають працівників до дії, до старання та якнайкращого виконання роботи, а, отже, до них належать [7, с. 134–135]:

- Досягнення успіху.
- Службове просування.
- Отримання визнання та схвалення за добре виконану роботу.
- Висока відповідальність роботи.
- Можливість творчого розвитку.

Якщо розглядати цю теорію для оптимізації управління персоналом в умовах війни, то варто балансувати між задоволенням гігієнічних та мотивувальних потреб. Деякі такі чинники, як оплата праці та умови праці наразі для працівника є найважливішими факторами через їх вплив на основні аспекти життя людини. Якщо в доповнення до цих факторів додати схвалення та визнання роботи керівниками та підлеглими, тоді працівник буде почуватися в компанії комфортно, допоки не буде змоги покращити добробут.

Опрацювавши інформацію про змістовні теорії мотивування, можна виокремити слабкі та сильні сторони кожної теорії, врахувавши менеджери, які зможуть ефективно підібрати потрібний та актуальний підхід до мотивації персоналу. Розглянемо детальніше змістові теорії мотивування з урахуванням їх переваг та недоліків (таблиця).

Таблиця

**Переваги та недоліки змістовних теорій мотивування в умовах воєнного стану**

Теорія мотивації	Переваги	Недоліки
1	2	3
Теорія А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зорієнтована на повноту задоволення потреб від найнижчих до вищих рівнів.</li> <li>– Залучає аспекти особистісного розвитку та самореалізації.</li> <li>– Підтримує ідею ієрархії потреб, що може бути важливою в організаційному контексті</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Може бути важко застосовувати в умовах воєнного конфлікту, де основна увага надається фізичній безпеці та виживанню, тоді потреби вищих рівнів виходять на задній план.</li> <li>– Неспроможність адекватного зображення термінових потреб</li> </ul>
Теорія ERG К. Алдерфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Враховує гнучкість та можливість зміни фокусу мотивування між різними рівнями.</li> <li>– Забезпечує адаптивність, оскільки основні потреби можуть змінюватися в умовах воєнного стану.</li> <li>– Покращує розуміння та вплив на процес мотивування в умовах нестабільності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Потенційно менш конкретна та систематизована порівняно з іншими теоріями.</li> <li>– Може виникнути плутанина між різними рівнями потреб та їх ієрархією</li> </ul>
Двофакторна теорія мотивації Ф. Гецберга	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заохочує врахування соціального та особистісного контексту.</li> <li>– Розрізняє мотиватори та гігієнічні фактори, що полегшує реалізацію мотивування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Непередбачуваність призначення конкретних мотиваторів та гігієнічних факторів в умовах воєнного конфлікту.</li> <li>– Може потребувати активнішого втручання вищого рівня управління для забезпечення мотивування працівників у стресових умовах</li> </ul>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відображає важливість якісного розвитку та розширення робочих обов'язків.</li> <li>– Підкреслює взаємозв'язок між роботою та особистісним задоволенням</li> </ul>	
Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ідея, що люди мотивовані досягненням, може стимулювати працівників до активних дій та вирішення викликів.</li> <li>– Зосередженість на особистому зростанні та самореалізації дає змогу співробітникам розвиватися, навчатись новому і вдосконалювати свої професійні навички.</li> <li>– Потреба досягнення мети стимулює працівників до застосування творчого мислення, яке своєю чергою допомагає у пошуку нових способів розв'язання проблем та завдань, які виникають у персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В умовах стресу та нестабільності порядок між різними потребами (досягнення, стосунки, влада) може змінюватися, ускладнюючи їх мотивувальний вплив.</li> <li>– Акцент на індивідуальних досягненнях може підштовхувати до конкуренції та конфліктів між працівниками.</li> <li>– В умовах воєнного конфлікту основні принципи теорії є неактуальними або неієвними, оскільки змінюються пріоритети людей</li> </ul>

Розглянуті вище змістовні теорії мотивування можуть допомогти менеджерам обрати актуальний інструмент впливу на персонал, але постає логічне запитання, чи мають змогу українські підприємства, які і так функціонують в надзвичайних умовах обмежених ресурсів, впровадити потрібні управлінські рішення? За даними, оприлюдненими заступником міністра економіки Тарасом Качком, обсяг експорту українських товарів у грошовому еквіваленті в 2022 році зменшився на 35 %, порівняно з 2021 роком [10]. Тобто значна частка підприємств, що реалізовувала зовнішньоекономічну діяльність, недоотримала кошти до свого бюджету. Подорожчання вартості перевезення товарів, виникнення проблем з логістикою через західні кордони також викликають незаплановані великі витрати на збут продукції. Проблема з нерегулярним енергопостачанням викликала потребу витрат на придбання генераторів, сонячних панелей та інших пристроїв для забезпечення підприємства освітленням.

Тож війна викликала додаткові фінансові обмеження, які стають перешкодою для виділення коштів на здійснення мотиваційних заходів для персоналу. І якщо на обладнання бомбосховищ та виплату заробітної плати підприємці мають виділяти кошти, то на інші потреби здебільшого не залишається вільних фінансових ресурсів. Також працівники не можуть повністю задовольнити свої потреби в робочому середовищі: для гармонійного життя потрібно мати домашнє благополуччя, гарантувати та впливати на яке не в компетенції керівників компаній. В цих умовах краще орієнтуватись на впровадження нематеріальних стратегій мотивації персоналу, а саме: надавати психологічну підтримку, можливість поговорити про наболілі теми, влаштування тимблдінгів, заохочення та залучення до волонтерства, надання додаткових вихідних чи відпустки. Для тих співробітників, що повернулись з-за кордону, з лінії фронту чи інших місць перебування під час воєнних дій, потрібно вживати цілеспрямованих заходів для забезпечення їхнього психологічного та фізичного благополуччя, а також їхньої реінтеграції в робоче середовище.

### Висновки

В умовах надзвичайних обставин проявляється актуальність та складність завдань управління персоналом. Зміна методів мотивування стає неодмінністю, якщо фірма прагне втримати своїх кваліфікованих спеціалістів. Для працівників основними потребами наразі є фізіологічні та потреби в безпеці, оскільки вони становлять основні фундаментальні вимоги для забезпечення життєвого та

професійного благополуччя, якого намагається позбавити українців ворог. Тому підприємствам варто розглянути змістовні теорії мотивування, зокрема звернути увагу на теорії потреб А. Маслоу і двофакторну теорію Фредеріка Герцберга. Незважаючи на те, що останнім часом ці теорії втратили частину своєї популярності серед управлінців і вважалися менш актуальними, вони нині повертаються до центрального положення в управлінській практиці. У зв'язку зі змінами в бізнес-середовищі та новими викликами, які виникають, ці теорії можуть стати ефективними інструментами для розвитку мотиваційних стратегій на підприємствах, сприяючи формуванню сталих та продуктивних робочих середовищ.

### Перспективи подальших досліджень

Перспективами подальших досліджень є формування методів мотивування, які забезпечать задоволення основних потреб працівників в умовах воєнного стану та сприятимуть їхньому фізіологічному та психологічному благополуччю. Також важливим є визначення мотиваційних стратегій, які сприятимуть створенню умов для подолання викликів та нестабільності, що виникають в непередбачуваних обставинах воєнного середовища.

### Список літератури

1. Noviani E. The importance of providing motivation to bring work spirit that impact on increasing performance. *Akademik: jurnal mahasiswa ekonomi & bisnis*. 2021. Vol. 1, No. 2. P. 49–58. Retrieved from: <https://doi.org/10.37481/jmeh.v1i2.219> (accessed: 2 January 2024).
2. Романчук М. Д., Романчук Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1, № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336> (дата звернення: 02.01.2024).
3. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. Подільський науковий вісник. 2022. № 1 (21). С. 35–39. URL: [http://pvn.in.ua/images/Magazine/1\\_2022.pdf#page=35](http://pvn.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf#page=35) (дата звернення: 02.01.2024).
4. Silkina Y. O. (2022). Motivation as a way to increase the productivity of personnel in the conditions of war. *Modern research in world science*. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Lviv, Ukraine. Pp. 975–981. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhнародna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-10-12-07-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 02.01.2024).
5. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с. (дата звернення: 02.01.2024).
6. Десяте щомісячне опитування підприємств “Український бізнес під час війни” за лютий 2023. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140> (дата звернення: 02.01.2024).
7. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. Вісник економічної науки України. 2011. № 1 (19). С. 13–136. URI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45787> (дата звернення: 02.01.2024).
8. Butenko D. (2020). The theories of motivation: a practical aspect. *Efektivna ekonomika*. No. 5. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103> (accessed: 2 January 2024).
9. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка* 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення: 02.01.2024).
10. Експорт України у 2022 році: головні тенденції, сектори та регіони. *Дія Бізнес. Експертний напрям*. URL: [https://export.gov.ua/news/4570-eksport\\_ukraini\\_u\\_2022\\_rotsi\\_golovni\\_tendentsii\\_sektori\\_ta\\_regioni](https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_rotsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_regioni) (дата звернення: 02.01.2024).

### References

1. Noviani, E. (2021) The importance of providing motivation to bring work spirit that impact on increasing performance. *Akademik: jurnal university student economics & business*. Vol. 1, No. 2. P. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.37481/jmeh.v1i2.219> [In English] (accessed: 2 January 2024).

2. Romanchuk, M. D., & Romanchuk, T. M. (2023). Vahomist vplyvu nematerialnykh chynnykiv na motyvatsiiu personalu pidpriemstva [The importance of the influence of intangible factors on the motivation of the company's personnel]. *The actual problems of regional economy development*, Vol. 1, No. 19. P. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336> [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
3. Yevas, T. V., Kovalyuk, S. V., & Nesteruk, O. V. (2022). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriemstva v kryzovykh umovakh [Peculiarities of enterprise personnel motivation in crisis conditions]. *Podilsk Scientific Bulletin*. No. 1. (21). P. 35–39. Retrieved from: [http://pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2022.pdf#page=35](http://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf#page=35). [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
4. Silkina, Y. O. (2022). Motyvatsiia yak sposib pidvyshchennia produktyvnosti pratsi personalu v umovakh viiny [Motivation as a way to increase the productivity of personnel in the conditions of war]. *Modern research in world science. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference*. SPC “Sci-conf.com.ua”. Lviv, Ukraine. P. 975–981. Retrieved from: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-10-12-07-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
5. Brych, V. Ya. & Korman, M. M. (2018). *Kreatyvnyi menedzhment [Creative management]*. Ternopil: TNEU. 220 p. [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
6. Desiate Shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv “Ukrainskyi biznes pid chas viiny” za liutyi 2023. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii [Tenth Monthly Survey of Enterprises “Ukrainian Business During the War” for February 2023 Institute of Economic Research and Political Consultations.] Retrieved from: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140> [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
7. Reznikova, O. S. (2011). Klasychni teorii motyvatsii: evoliutsiia pidkhodiv [Classical theories of motivation: evolution of approaches]. *Bulletin of economic science of Ukraine*. No. 1 (19). P. 133–136. Retrieved from: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/45787> [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
8. Butenko, D. (2020) Teorii motyvatsii: praktychnyi aspekt [The theories of motivation: a practical aspect]. *Efektivna ekonomika*. No. 5. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103> [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
9. Perevozchikova, N. O., & Kotova, Yu. I. (2013). Osoblyvosti motyvatsii personalu na suchasnykh pidpriemstvakh [Peculiarities of personnel motivation at modern enterprises]. *Effectyuna ekonomika* No. 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).
10. Eksport Ukrainy u 2022 rotsi: holovni tendentsii, sektory ta rehiony [Exports of Ukraine in 2022: main trends, sectors and regions]. Action Business. Expert direction. Retrieved from: [https://export.gov.ua/news/4570-eksport\\_ukraini\\_u\\_2022\\_rotsi\\_golovni\\_tendentsii\\_sektori\\_ta\\_rehioni](https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_rotsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_rehioni) [In Ukrainian] (accessed: 2 January 2024).

**Pshyk-Kovalska O. O., Hadyk V. O.**  
Lviv Polytechnic National University

## **FEATURES OF THE APPLICATION OF SUBSTANTIAL THEORIES OF EMPLOYEE MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL**

© Pshyk-Kovalska O. O., Hadyk V. O., 2024

**The article examines the intricacies of staff motivation at Ukrainian enterprises in the conditions of unprecedented challenges associated with the ongoing crisis and martial law. Modern motivation strategies, aimed at identifying and satisfying actual needs, should contribute to the formation of conditions that provide staff with a sense of stability and security, thereby contributing to an increase in their productivity and satisfaction at the workplace. By studying the main theories of motivation, such as Abraham Maslow's hierarchy of needs, the theory Alderfer's ERG, McClelland's acquired needs theory, and Herzberg's two-factor theory, the authors highlight the multifaceted implications of each perspective, especially as applied to the unique context of wartime. The scholarly study begins with a comprehensive analysis of motivation theories, providing readers with a detailed understanding of their applicability and challenges in various contexts. The article outlines Maslow's hierarchical progression**



of needs as opposed to her more variable Alderfer classification. The researchers proposed A. Maslow's Adapted Pyramid of Needs for motivating employees in martial law conditions, which, when used effectively, will help managers create the necessary psycho-emotional environment and minimize staff turnover. In addition, David McClelland's emphasis on achievement, affiliation, and power needs, which are not the priority desires of employees compared to safety needs, is explored in detail. Herzberg's dichotomy between hygiene and motivational factors is also described, which gives insight into the importance of balancing the satisfaction of hygiene and motivating needs. This article highlights the renewed relevance of foundational motivational theories in shaping pragmatic strategies in a changing business landscape. In particular, Maslow's hierarchy and Herzberg's two-factor theory become the main guidelines for the development of effective motivational interventions, especially taking into account the urgent needs of employees, such as physiological and safety requirements, which are the most important in the modern Ukrainian environment. The authors of the article give examples of specific measures that Ukrainian enterprises can take. use to increase the motivation of personnel in wartime conditions. In particular, intangible incentives such as support, team building, volunteering, extra days off and vacations are effective. At the end of the article, the importance of understanding and adapting motivation theories to the specific context of Ukrainian enterprises during the war is emphasized. By recognizing the nuances of their workforce's needs, managers can effectively implement motivational strategies that promote employee engagement, productivity, and resilience in the face of conflict.

**Keywords:** motivation; substantive theories of motivation; martial law; primary needs; secondary needs; material stimulation; non-material stimulation; productivity.