

УДК 658:331

DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-13

**В.Є. МОМОТ,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри  
інноваційного менеджменту та фінансової аналітики,  
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0002-7512-8979>

**О.М. ЛИТВИНЕНКО,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри  
інноваційного менеджменту та фінансової аналітики,  
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0003-3297-8479>

**Г.Я. МИТРОФАНОВА,**

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри  
інноваційного менеджменту та фінансової аналітики,  
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0002-8944-143X>

## **ЗМІНА ПРІОРИТЕТІВ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИЙ ТА ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОДИ**

У статті досліджуються проблеми зміни пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди як складного соціально-психологічного феномену, котрий можна пояснити за допомогою поведінкової економіки. На основі теоретичного аналізу досліджено головний «побічний» ефект трансформації мотиваційних пріоритетів, що полягає у зниженні рівня задоволеності працею при підвищенні рівня її оплати, яке відзначається в емпіричних дослідженнях, що проводилися протягом досить тривалого періоду часу. Як інструменти емпіричного вивчення зазначеного феномену було обрано PANAS-C – тест активної життєвої позиції, опитування щодо ступеня задоволеності та значущості праці WAMI, а також тест на виявлення мотиваційного типу Герчікова. На представницькій вибірці з працівників підприємств, що належать до різних сфер діяльності та мають різний розмір й форму власності, проведено апробацію та верифікацію запропонованого підходу до пояснення головного ефекту трансформації мотиваційних пріоритетів, який полягає в тому, що падіння рівня задоволеності працею у міру зростання матеріального стимулювання можна компенсувати за допомогою позитивної позиції. Сформульовано та підтверджено гіпотезу, що стосується прагнення персоналу приховувати справжню, суто матеріальну мотивацію, намагаючись давати «соціально виправдані» відповіді на питання, що стосуються мотивів діяльності. Визначена особливість поведінки практично не залежить від форми власності, розміру та сфери діяльності компанії. Запропоновано феноменологічну модель, яка описує динаміку процесу зміни пріоритетів між зовнішньою та внутрішньою мотивацією, що проявляється через суттєве зниження швидкості зростання ефективності діяльності персоналу при продовженні суттєвого зростання рівня матеріального стимулювання. Запропоновано простий підхід до визначення моменту зміни пріоритетів між зовнішньою та внутрішньою мотивацією, що дозволяє суттєво підняти ефективність використання матеріальних ресурсів при оплаті праці. Сформульовано своєрідний «закон збереження» для матеріальних та нематеріальних стимулів (внутрішньої та зовнішньої мотивації) у такій формі: сукупний результат впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на ефективність діяльності під-

приємства є постійною величиною, яка зберігається для даного підприємства або його окремого підрозділу при забезпеченні незначної плинності кадрів. Використовуючи математичну інтерпретацію найбільш ймовірного закону, який описує взаємозв'язок задоволеності працею та ефективності, вдалося отримати пояснення багатьом емпіричним ефектам, що виявляються протягом досить тривалого періоду досліджень. Разом з тим припущення про існування розшарування реакцій респондентів за різними ієрархічними рівнями організації не знайшло адекватного підтвердження.

**Ключові слова:** внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, типи мотивації, задоволеність працею, позитивна позиція, поведінкова економіка, WAMI, PANAS-C, феноменологічне моделювання.

**Постановка проблеми.** Економічна криза, що спочатку була викликана пандемією коронавірусу та її наслідками і значно поглибилася в період війни, суттєве погіршення економічної ситуації, у якій перебувають практично всі сфери бізнесу, поставлені на межу виживання в результаті російської агресії, рішуче підвищує значимість мобілізації резервів, пов'язаних з людськими ресурсами, що, у свою чергу, неможливо без актуалізації механізмів мотивації, пристосування її до умов віддаленої та у багатьох випадках – безперервної роботи, яка поглинає весь час, сили та здібності співробітників. У таких умовах важливі не тільки витривалість, надія на майбутнє, стресостійкість, стабільність поведінки та позитивний настрій, які були викликані суттєвими факторами протидії кризі у 2007–2009 рр. та формують психологічний капітал персоналу (Luthans et al, 2007), але й більш глибокі джерела додаткових ресурсів, що існують лише на рівні реалізації механізмів мотивації. Справді, світова фінансово-економічна криза 2007–2009 рр. розвивалася за умов незмінних трудових відносин та підходів до організації бізнесу, тоді як нинішня криза безпосередньо пов'язана з раптовими докорінними трансформаціями у цих сферах. Тому дослідження, що присвячені змінам механізмів мотивації співробітників сучасних підприємств, що відбуваються за умов гострих політико-економічних криз, становлять безперечний практичний і загальнонауковий інтерес.

Для вирішення найважливіших практичних завдань, пов'язаних з розумінням пріоритетних механізмів мотивації, що

діють у кризовий та посткризовий періоди, який переживає сьогоднішній бізнес, дуже корисний інструментарій може надати поведінкова економіка, яка шляхом поєднання досягнень психології з положеннями неокласичної економічної теорії вивчає те, як соціальні, когнітивні та емоційні чинники впливають на процес прийняття людьми економічних рішень та як рішення, що були прийняті, впливають з їхньої поведінки (на підприємстві, де вони працюють, чи ринку праці під час пошуку роботи). На думку авторів, одним із найцікавіших результатів у рамках поведінкової економіки, що має пряме відношення до теми даного дослідження, була ідентифікація дуже небезпечного тренду, коли співробітники прагнуть максимізації доходів за умов мінімізації власних зусиль, який був виявлений ще до світової фінансово-економічної кризи 2007–2009 рр. (ILO, 2010). У посткризовий період ця тенденція стала навіть помітнішою (ILO, 2016). На думку авторів, цей тренд є безпосереднім проявом відмінностей у потужності впливу внутрішньої й зовнішньої мотивації й так чи інакше спровокований протиріччями у впливах різних механізмів мотивації на поведінку співробітників.

Виходячи з вищевикладеного, значний практичний інтерес становить створення практичного інструменту, який дозволить визначати момент, коли матеріальні (зовнішні) стимули перестають відігравати першорядну роль, поступаючись нематеріальним, внутрішнім мотивам, що безпосередньо пов'язані з індивідуальними особливостями працівників.

**Постановка завдання та мети дослідження.** Наведені вище міркування щодо актуальності та важливості даного дослідження дозволяють сформулювати такі його головні завдання та цілі:

- провести емпіричне дослідження трансформації пріоритетів різних механізмів мотивації, що відбувається у міру зростання рівня матеріальної винагороди працівників;
- на основі якісного феноменологічного моделювання розробити теоретичний інструмент, що дозволяє визначати момент зміни пріоритетів у мотивації працівників підприємства;
- провести кількісні дослідження характерних ефектів, пов'язаних із міграцією точки зміни пріоритетів різних механізмів мотивації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Із самого початку існування наукового менеджменту, після виділення мотивації як загальної функції, дослідники вели дискусію про вплив матеріальних стимулів на ефективність та задоволеність працею, вказуючи на те, що цей вплив є досить неоднозначним. Наприклад, у концептуальній праці Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich (2010) проведено вивчення різних джерел за період з 1887 по 2007 рр., що містять результати і якісних, і кількісних досліджень зв'язку між матеріальним мотивуванням, задоволеністю працівників та ефективністю і було зроблено два дуже цікаві висновки, що проілюстровані промовистими кількісними залежностями:

- зростання рівня заробітної плати майже не веде до підвищення задоволеності нею (зв'язок передається похилою, дуже слабо висхідною логарифмічною кривою);
- одночасно зростання рівня заробітної плати веде до ПОМІТНОГО ЗНИЖЕННЯ задоволеності працею (зв'язок добре передається спадною показовою функцією).

Певне пояснення останнього вражаючого факту міститься в працях Deci & Ryan (2008) та Deci, Koestner & Ryan (1999), де було досліджено результати

128 контрольованих експериментів, в яких вивчалися зв'язки між матеріальним заохоченням і внутрішньою мотивацією. Було виявлено негативний вплив будь-яких матеріальних заохочень на внутрішню мотивацію, яка таки сприяє підвищенню рівня задоволеності працею через те, що людина відчуває позитивні емоції у разі, коли певні досягнення на робочому місці призводять до задоволення внутрішніх мотивів та потреб. За висновками дослідників, негативний вплив матеріального стимулювання на внутрішню мотивацію був особливо помітний у разі, якщо робота видавалася працівникам нудною та безглуздою. І досить показово, що якісна аргументація на користь того, що у разі нецікавої роботи, зовнішні, тобто здебільшого матеріальні винагороди, можуть збільшувати мотивацію, не витримує емпіричної перевірки, див. наприклад (Cameron, Banko & Pierce, 2001). У дослідженні Fernandez, Cho & Perry (2010), де вивчалася поведінка представницької вибірки у 200000 працівників державного сектора економіки США, з'ясовано, що рівні залучення працівників були втричі сильніше пов'язані з внутрішніми, ніж із зовнішніми мотивами, і ці обидва види мотивації, як правило, виключають одне одного. Інакше кажучи, коли працівники мало цікавляться зовнішніми винагородами, їхня внутрішня мотивація суттєво позитивно впливає на рівень їх залученості.

**Емпіричне дослідження.** Для з'ясування ефектів, пов'язаних із перетворенням механізмів мотивації на українських підприємствах у кризовий та посткризовий періоди, було проведено обстеження на підприємствах, що належать до різних сфер бізнесу та різних форм власності. Слід зазначити, що ці підприємства не припиняли своєї діяльності протягом усього періоду локдаунів березня–травня 2020 р., більшість з них працює і тепер за умов воєнного стану, проте кризові явища не могли не позначитися на поведінці їхніх працівників. Узагальнені дані щодо підприємств, які були обстежені, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## Зведені дані підприємств, де проводилися емпіричні дослідження

№ з/п	Підприємство	Форма власності	Кількість працівників, залучених до опитування	Відсоток охоплення опитуванням
1	АТ «Гідросила МЗТГ»* (далі у тексті – «Гідросила»)	Приватна	287	32**
2	Мережа автозаправних комплексів «ОККО» ПАТ «Концерн Галнафтогаз» (далі у тексті – «ОККО»)	Приватна	89	90***
3	КП «Дніпропетровське обласне клінічне лікувально-профілактичне об'єднання «Фтизіатрія» Дніпропетровської обласної ради» (далі у тексті – «Фтизіатрія»)	Комунальна	150	65****

*Джерело:* узагальнено авторами.

\*Наразі підприємство знаходиться на тимчасово окупованих територіях, але враховуючи той факт, що емпіричні дослідження проводилися у жовтні – листопаді 2021 р., відповідні данні є валідними.

\*\*Опитування проводилося окремо на різних ієрархічних рівнях підприємства, а потім результати узагальнювалися.

\*\*\*Опитування проводилося на окремих заправках мережі автозаправних комплексів ОККО, тому охоплення вказано на основі даних про чисельність персоналу на цих заправках.

\*\*\*\*Опитування проводили за окремими регіональними підрозділами підприємства, тому вказано середній відсоток охоплення за цими виділеними підрозділами.

У ході обстеження вимірювався ступінь задоволеності працею та її сприймана значимість (тест WAMI, (Steger, 2019)), позитивне ставлення (тест PANAS-C, (Magyar-Moe, 2009)) та виявлявся тип мотивації відповідно до класифікації Герчікова (Gerchikov, 1992).

Зважаючи на помітну неврівноваженість вибірок (див. табл. 1), треба надати певні пояснення щодо їх дизайну. По перше, «Фтизіатрія» та «ОККО» є мережевими підприємствами різних форм власності зі значною кількістю філій та широким географічним охопленням. АЗС ОККО, що були обстежені, знаходяться в межах Дніпропетровської області, а п'ять опрацьованих центрів КП «Фтизіатрія» – на території Дніпропетровської, Запорізької та Кіровоградської областей. У випадку ОККО вказане охоплення досягало у середньому 90% співробітників з трьох залучених АЗС, тобто можна зробити висновок, що було охоплене майже генеральну сукупність. У випадку КП «Фтизіатрія»

відсоток охоплення є помітно гіршим, але він непрямо свідчить про ступінь залученості працівників до діяльності підприємства, залишаючись на рівні дуже високої репрезентативності. У випадку АТ «Гідросила», як вказано у коментарях до табл. 1, було введено розшарування на різні ієрархічні рівні підприємства (топ-менеджмент, середня ланка управління та звичайні працівники без керівних повноважень), що було викликано прагненням порівняти мотиваційні процеси у різних шарах підприємства – зрозуміло, що при аналізі результатів повернемося до питання, наскільки це було виправданим. Отже, на рівні топ-менеджменту та середньої ланки управління дослідження відповідає генеральній сукупності, на рівні працівників без керівних повноважень було забезпечено репрезентативність вибірки.

Усі опитування проводилися з липня 2020 по листопад 2021 рр., тобто емпіричні дослідження виконано до російської збройної агресії, але треба враховувати,

що у той час головним дестабілізуючим фактором був карантин з приводу пандемії COVID-19, котрий також мав дуже значний вплив на мотиваційні процеси на підприємстві, як вже зазначалося у вступі.

У випадку КП «Фтизіатрія» дослідження проводилося по «гарячих слідах» першої хвилі пандемії COVID-19 влітку 2020 р., коли це підприємство як один з провідних закладів національної системи охорони здоров'я було залучено до боротьби з вірусом на самих початкових етапах пандемії. Зазвичай дослідженням передували онлайн-зустрічі зі співробітниками окремих регіональних центрів, а також було проведено опитування щодо лідерських якостей керівників та сприйняття лідерства персоналом. Але, зважаючи на мету та завдання даної роботи, аналіз відповідних результатів не включено. Слід зауважити, що внаслідок медичної реформи у листопаді 2021 р. підприємство було реструктуризовано, та наразі підпорядковується центру у Києві зі збереженням мережі осередків у регіонах.

Особливостями діяльності мереж КП «Фтизіатрія» та «ОККО» є суттєва ізоляція, коли окремі АЗС чи центри займають відокремлені віддалені локації, що підштовхує працівників до дуже тісних контактів один з одним.

Діяльність АТ «Гідросила» характеризується дуже значною сезонністю. Тому для проведення дослідження було обрано період (вересень 2021 р.), коли компанія вже залучила максимальний обсяг працівників, але попит на продукцію підприємства (гідротехнічне устаткування для сільськогосподарських машин) ще не вийшов на самий пік. Тобто, якщо пе-

рерахувати рівень репрезентативності на середньооблікову кількість співробітників, отримаємо значно кращі показники.

Усі опитування було проведено в онлайн-форматі за допомогою Google Forms із забезпеченням повної анонімності респондентів. Статистичну обробку результатів дослідження виконано за допомогою тріальних версій IBM SPSS v. 28 та MatLab R2021b, що надають повний спектр методів статистичної обробки даних.

Дуже цікавою особливістю опитувань, які були впроваджені в мережі АЗС «ОККО», враховуючи дуже ізольований характер їх праці, став взаємний вплив працівників окремої зміни, коли вони разом намагалися з'ясувати, які відповіді на окремі питання від них очікують (особливо це стосується опитування щодо мотиваційного типу, за Герчіковим (Gerchikov, 1992)). Тому було проведено спеціальне опрацювання результатів дослідження, що певною мірою дозволяє оцінити рівень похибки і буде прокоментовано під час аналізу результатів.

**Обговорення результатів.** Узагальнення результатів емпіричного дослідження та їх статистичної обробки наведено у табл. 2–4.

Проаналізуємо результати дослідження позитивної позиції співробітників, що можна розглядати як передумову формування задоволеності працею та сприйняття її значимості. На думку авторів, взаємозв'язок між позитивністю та задоволеністю можна розглядати як альтернативний канал зв'язку, завдяки якому доречно впливати на негативний побічний ефект зростання матеріального

Таблиця 2

### Результати дослідження позитивної позиції співробітників підприємств, де проводилися емпіричні дослідження

№ з/п	Підприємство	$M$	$s$	Ексцес	Асиметрія
1	АТ «Гідросила»	3,0277	0,7309	0,1057	-0,4096
2	«ОККО»	3,1794	0,7564	-1,1532	-0,3161
3	КП «Фтизіатрія»	2,9452	0,7797	-0,4637	-0,2647

Джерело: розрахунки авторів.

стимулювання, згаданий вище на підставі праці Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich (2010). Дійсно, потужна позитивна позиція із задіянням внутрішніх механізмів мотивації може компенсувати фізичну та психологічну втому, яка зростає зі збільшенням складності та обсягу роботи, що, у свою чергу, зумовлює збільшення матеріальної компенсації. Причому суттєво вищий рівень позитиву працівників підприємства має бути «зчеплений» з превалюванням вищих типів мотивації на підприємстві – умовних Y-ів за класифікацією МакГрегора (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2008) або професійного, хазяйського та патріотичного типу, за Герчіковим (Gerchikov, 1992). Зіставлення результатів дослідження (див. табл. 2–4) дозволить встановити, чи відповідає дійсності це припущення.

Результати дослідження позитивної позиції співробітників (див. табл. 2) свідчать про те, що найпотужнішу позитивну позицію займають працівники компанії ОККО, до того ж статистичні характеристики розподілу реакцій респондентів, які були отримані – математичне очікування ( $M$ ), стандартне відхилення ( $s$ ), ексцес та асиметрія (див. табл. 2) – свідчать про те, що результати опитування добре підпорядковуються гіпотезі про нормальний розподіл, яка є передумовою для здійснення подальших кроків статистичного аналізу. У той же час від’ємний ексцес, що є властивим розподілу відповідей на значну кількість питань (опитувальник PANAS-C, (Magyar-Moe, (2009) потребує зафіксувати реакції на 69 тверджень), може бути підставою для сумнівів у надійності результатів дисперсійного аналізу, особливо враховуючи обмеженість

кількості респондентів на окремій АЗС «ОККО» та взаємодію між ними, про що йтиметься нижче. АТ «Гідросила» та КП «Фтизіатрія» дають нижчий рівень позитивної позиції, але порівняння вибірок за допомогою стандартної процедури ANOVA не виявило статистично значимої різниці (результати тесту ANOVA не наводяться з метою економії обсягу статті). Разом з тим якість розподілу для АТ «Гідросила» є вищою з огляду на відповідність на нормальний закон, що призводить до попереднього висновку, що протягом опитування у віддалених центрах КП «Фтизіатрія» також проявлявся взаємний вплив співробітників під час роботи з опитувальниками.

Розглянемо результати дослідження ступеня задоволеності працею (див. табл. 3). Статистичні характеристики розподілу реакцій респондентів, які були отримані – математичне очікування ( $M$ ), стандартне відхилення ( $s$ ), ексцес та асиметрія – свідчать про те, як і у попередньому випадку, розподіл реакцій респондентів дуже добре підпорядковується нормальному закону, навіть краще, ніж у попередньому випадку. Про це свідчить розрахунок ексцесу, який є додатним для всіх випадків. Задоволеність вимірюється за 100-бальною шкалою. І значення, що були отримані в результаті дослідження, які знаходяться у діапазоні 45–53, відповідають 50-й перцентилі згідно зі шкалою, що наводиться у праці Steger (2019). Тобто подібні значення спостерігаються щонайменше у половині емпіричних досліджень, на які спирається Steger (2019) при побудові шкали у цій праці. Сам по собі такий результат свідчить про те, що ступінь задоволеності працею працівників

Таблиця 3

## Результати дослідження ступеня задоволеності роботою та її усвідомлюваної значимості

№ з/п	Підприємство	M	s	Ексцес	Асиметрія
1	АТ «Гідросила»	49,61	4,0961	0,744	0,221
2	«ОККО»	53,35	4,1393	0,531	0,389
3	КП «Фтизіатрія»	45,26	3,0277	0,769	-0,025

Джерело: розрахунки авторів.

підприємств, які було досліджено відповідає загальним трендам, що мають місце у сучасній глобальній економіці. Отриманий результат, до речі, як і попередній, стосовно позитивної позиції працівників, не є надцікавим. Разом з тим проведено опитування здійснено таким чином, щоб встановити кореляцію між позитивною позицією та ступенем задоволеності працею, тобто з'ясувати питання, що напряму відповідає завданням даного дослідження. Анкети для WAMI та PANAS-C було поєднано у рамках одного опитувальника, що дозволило зробити прямий розрахунок кореляційного коефіцієнта. Виявилось, що значення кореляції між позитивною позицією та ступенем задоволеності працею є 0,861 зі статистичною значимістю  $p < 0,05$ , тобто спостерігається дуже потужний значимий зв'язок між цими характеристиками. А це вже досить важливий результат, тому емпіричним шляхом було встановлено, що позитивну позицію працівників підприємства можна розглядати як компенсатор негативного впливу матеріальної винагороди, що зростає виключно при збільшенні обсягу або складності праці і, відповідно, призводить до зниження рівня задоволеності. На формування позитивної позиції, у свою чергу, можна впливати з врахуванням мотиваційної структури персоналу підприємства, апелюючи до вищих типів мотивації, де головну роль мають внутрішні механізми та нематеріальна винагорода. Потужність зв'язку між позитивною позицією та ступенем задоволеності працею характеризує межі заміщення матеріальних мотивів нематеріальними. До

цього попереднього висновку звернемося у заключній частині роботи при побудові кількісної моделі зміни пріоритетів між альтернативними механізмами мотивації.

Зрозуміло, що більш надійне підтвердження отриманого результату можливе тільки на підставі суттєвого розширення емпіричної бази, проведення численних досліджень на підприємствах різного масштабу, форми власності, що належать до різних сфер діяльності, але слід зауважити, що у даній роботі розроблено та апробовано інструментарій для такого дослідження.

Перейдемо до аналізу мотиваційної структури досліджуваних підприємств (див. табл. 4) з врахуванням прагнення респондентів до надання «соціально виправданих» відповідей та взаємного впливу респондентів, що спостерігався у деяких випадках.

Перш за все на підставі праць Герчікова (Gerchikov & Proshkin, 1989), (Gerchikov & Proshkin, 1990), (Gerchikov, 1992) наведемо коротку характеристику різних мотиваційних типів – патріотичного, інструментального, господарського, люмпенізованого та професійного відповідно до визначення цих видів мотивації:

- **Інструментальний тип** – працівника цікавить можливість заробляти якнайбільше, він максимально націлений на результат.
- **Професійний тип** – співробітник прагне розвиватися, йому важливо йти вгору кар'єрними сходами.
- **Патріотичний тип** – працівник прагне того, щоб його цінували, поважали й шанували у компанії.

Таблиця 4

**Результати дослідження мотиваційної структури підприємств, у яких проводилися емпіричні дослідження, %**

№ з/п	Підприємство	Мотиваційний тип, за Герчіковим					Мотиваційний тип, за МакГрегором	
		I	Про	Пат	X	Л	X	Y
1	АТ «Гідросила»	50	15	30	–	5	65	35
2	«ОККО»	14,3	71,5	14,2	–	–	28,5	71,5
3	КП «Фтизіатрія»	12,5	12,5	62,5	12,5	–	25	75

Джерело: розрахунки авторів.

• **Хазяйський тип** – співробітник відповідально виконує свою роботу, прораховуючи все до дрібниць.

• **Люмпенізований (унікаючий) тип** – ця категорія співробітників не хоче працювати в принципі, вони роблять лише те, за що їх не покарає начальник.

Якщо зіставити ці «тонкі» мотиваційні типи з більш популярною класифікацією МакГрегора (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2008), можна зробити висновок, що «досягальний» тип мотивації є близьким до моделі Y, за МакГрегором, тобто співробітники, які керуються професійним, хазяйським, патріотичним типом будуть демонструвати елементи поведінки за моделлю Y, «люмпенізовані» співробітники, навпаки, поведуть себе відповідно до моделі X. Інструментальна мотивація, яку у Gerchikov & Proshkin (1989), Gerchikov & Proshkin (1990) і Gerchikov (1992) було віднесено до досягального типу, на думку авторів, є перехідною або граничною, навіть судячи із загального опису (див. вище), її носії демонструють більше елементів поведінки за моделлю X ніж Y. Аналіз прагнен-

ня респондентів до надання «соціально виправданих» відповідей підтверджує це судження авторів.

У цілому аналіз мотиваційної структури на АТ «Гідросила» МЗТГ підтверджує вихідну гіпотезу авторів щодо превалювання X над Y, яке зазвичай спостерігається в емпіричних дослідженнях, починаючи з анніх праць МакГрегора (McGregor, 1957) – табл. 4. Але ОККО та КП «Фтизіатрія» дають аномальну структуру, де переважають Y (див. табл. 4). На думку авторів, це дуже цікавий ефект, що пов'язаний прагненням респондентів до надання «соціально виправданих» відповідей та зі зміною пріоритетів у механізмах мотивації після досягнення певного рівня оплати праці (випадок ОККО).

Проведемо більш детальний аналіз реакцій респондентів на опитування, за Гречиковим. У табл. 5 наведено дані щодо коефіцієнта селективності питань, які належать до ідентифікації різних типів мотивації. Чим вищою є селективність, тим більшою мірою окреме питання відповідає меті опитування і, відповідно, дозволяє краще класифікувати респондента.

Таблиця 5

**Селективність питань та «коефіцієнт брехні»,  
що були визначені у результаті емпіричних досліджень**

Питання	Селективність			Коефіцієнт брехні		
	«Гідросила»	ОККО	«Фтизіатрія»	«Гідросила»	ОККО	«Фтизіатрія»
<i>Інструментальний тип</i>						
Q1	0,408	0,186	0,356	0,53846	1,1795	0,84615
Q2	0,629	0,279	0,441	0,89744	0,94872	0,97436
Q3	0,555	0,059	0,194	0,92308	1,1282	1,05128
<i>Професійний тип</i>						
Q4	0,725	0,645	0,686	0,89440	1,2308	0,74359
Q5	0,752	0,233	0,290	0,96519	0,97436	0,89744
Q6	0,718	0,262	0,719	1,06087	0,69231	1,25641
<i>Патріотичний тип</i>						
Q7	0,615	0,131	0,566	0,64103	1,18522	0,84615
Q8	0,588	0,193	0,482	0,82051	1,10928	1,05128
Q9	0,638	0,576	0,582	0,84615	0,86470	0,71795
<i>Хазяйський тип</i>						
Q10	0,964	0,382	0,389	0,89744	1,36011	0,53846
Q11	0,826	0,841	0,740	0,74359	1,16709	0,89744
Q12	0,589	0,194	0,532	0,69231	0,58974	0,92308
<i>Люмпенізований (унікаючий) тип</i>						
Q13	0,705	0,364	0,598	1,2051	1,3077	1,05130
Q14	0,730	0,264	0,650	0,61538	1,4872	0,79487
Q15	0,797	0,143	0,448	0,71795	1,3846	0,76923

Джерело: розрахунки авторів.



Цілком очевидно, що селективність тих самих питань (що в ідеалі має наблизитися до одиниці) помітно відрізняється для ОККО й КП «Фтизіатрія», де виявлено «аномальну» мотиваційну структуру, є значно гіршою, ніж для АТ «Гідросила» МЗТГ, де аномалії помічено не було. Вочевидь, це пов'язано з прагненням до надання соціально-виправданих відповідей та «колективним» підходом до роботи з опитувальником. Напряму це припущення підтверджується аналізом розподілу коефіцієнта брехні, що також наведений у табл. 5.

«Коефіцієнт брехні» вираховувався як відношення реальної кількості відповідей, наданих респондентами до максимально можливої їх кількості. Опитувальник Герчікова у переважній більшості випадків передбачає множинний вибір, але завжди вказується максимальна кількість варіантів, що може обрати респондент, – ця кількість, зазвичай 2 варіанти, зазначається у коментарях до кожного питання. У той же час платформа Google Forms дає респондентам змогу обирати будь-яку кількість варіантів. Тому превалювання реальної кількості варіантів, обраних респондентом при відповіді на окреме питання над максимально допустимою, свідчить про його невпевненість або, що більш вірогідно, – спробу «обдурити», тобто надати очікувану відповідь на певне питання, що, у свою чергу, призводить до викривлення результатів дослідження. Коли, навпаки, кількість обраних варіантів є меншою за максимальну кількість («коефіцієнт брехні» є меншим за 100%), це свідчить про високу впевненість респондента за надані відповіді і, відповідно, прагнення до відкритої демонстрації власного мотиваційного механізму. Очевидно, що для ОККО й КП «Фтизіатрія» коефіцієнт брехні є значно вищим, ніж для АТ «Гідросила» МЗТГ (див. табл. 5). Особливо це проявляється для групи питань, що дозволяють розрізнити патріотичний, інструментальний та люмпенізований типи мотивації. Відповідно, селективність питань, що покликані ідентифікувати ці типи мотивації, є

найгіршими, особливо для ОККО, де зафіксовано максимальне відхилення від очікуваної мотиваційної структури. Тобто було виявлено прагнення респондентів до приховування власної більш примітивної реальної мотивації шляхом групових реакцій, що відображається у вигляді вибору «соціально очікуваних» варіантів на додаток до справжніх реакцій, що відповідають реальним очікуванням респондентів. Результати свідчать, що саме так респонденти намагалися приховати інструментальний та люмпенізований типи мотивації, спотворюючи очікувану мотиваційну структуру.

Спробуємо зіставити цей ефект з позитивним зв'язком між позитивною позицією співробітників та ступенем задоволеності працею. На думку авторів, позитивна позиція, що є своєрідним компенсатором, який дозволяє згладити негативні наслідки впливу матеріальної мотивації на рівень задоволеності, є також джерелом підсвідомої «віри» співробітників у більш високі механізми мотивації, які не відповідають їхній реальній поведінці. Незважаючи на те, що реальна поведінка більшої частини персоналу спрямована на отримання максимальної вигоди від своєї праці, працівники підсвідомо вважають, що орієнтація на нематеріальні, внутрішні мотиви є більш «досконалою» та колективно намагаються задекларувати відповідні мотиваційні типи. Позитивна позиція працівників у цьому аспекті, яка, до речі, виявилася на рівні, дещо вищим за середній, відображає певну лояльність до підприємства й, відповідно, готовність до пошуку відповідей, що, як вони вважають, є очікуваними з боку підприємства.

На жаль, гіпотеза щодо розширення позицій співробітників підприємства, їх ставлення до праці (задоволеність), що її було верифіковано на матеріалах АТ «Гідросила» МЗТГ, виявилася невірогідною – порівняння вибірок за допомогою стандартної процедури ANOVA не дало статистично значимої різниці (результати тесту ANOVA знову не наводяться з метою економії обсягу статті). Це вступає у певне протиріччя з до-

свідом авторів, набутим, наприклад, під час діагностики корпоративної культури, коли профілі, побудовані за методикою Деннісона (Dennison, Cho and Young, 2000) або Камерона-Куїнна (Cameron and Quinn, 2011) для різних ієрархічних рівнів підприємства є суттєво різними (див. Momot & Lytvynenko, 2021). Можливим поясненням відсутності такого ефекту при вивченні позицій співробітників підприємства, їх ставлення до праці (задоволеність) та розподілу переважного типу мотивації є колективне прагнення до надання «соціально очікуваних» відповідей на питання щодо мотивації. Крім того, слід враховувати суттєву різницю між абсолютними обсягами вибірок на відповідних ланках підприємства та їх різну репрезентативність. Незважаючи на наведене роз'яснення цього неочікуваного ефекту, воно беззаперечно є попереднім й потребує подальшого уточнення шляхом більш широких досліджень.

**Теоретичне дослідження механізму трансформації пріоритетів у мотивації.** На жаль, проведення прямого дослідження, яке б безпосередньо пов'язало ефективність діяльності співробітників та їх матеріальну винагороду, є надзвичайне ускладненим, зважаючи на комерційну таємницю, що стосується оплати праці. Тому дослідження механізму трансформації пріоритетів у мотивації було проведено на лише теоретичному рівні шляхом створення математичної моделі, яка має значний рівень універсальності та може бути використана на конкретному підприємстві, у тому числі як інструмент прийняття рішень щодо вдосконалення системи мотивації працівників.

Виходячи із підсумовування наведених результатів емпіричних досліджень та позиції авторів даної роботи, яка полягає в тому, що, незважаючи на негативний загальний вплив матеріальних стимулів на позитивні тренди у поведінці співробітників, у рамках поведінкової економіки слід розробляти підходи, які дозволять кількісно визначати момент заміщення матеріальних (зовнішніх) та нематеріальних (переважно внутрішніх) мотивів у по-

ведінці співробітників. На думку авторів, які орієнтуються на працю Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich (2010), залежність залученості та ефективності праці від матеріальних стимулів найкраще може бути подана за допомогою логарифмічної кривої, особливо враховуючи той факт, що продуктивність не може зростати нескінченно. Тобто на початковому етапі матеріальні стимули здійснюють помітний вплив на ефективність, але згодом інтенсивність цього впливу суттєво зменшується. Той факт, що, в кінцевому підсумку, зростання матеріальної мотивації веде до зменшення рівня задоволеності працею, залученості й навіть до зниження ефективності, може бути пояснений тим, що період, коли це відбувається, зазвичай відповідає дуже високим навантаженням на працівників, які вже не відчують користь від додаткового заробітку і тримаються виключно за рахунок внутрішніх мотивів, відповідальності та стимулів. Якщо ці цінності у повному обсязі не відповідають цінностям підприємства, працівник починає шукати шляхи зниження власного навантаження, прагнучи водночас зберегти досягнутий рівень винагороди, що об'єктивно призводить до зниження продуктивності. Щодо задоволеності, то згідно з процитованими дослідженнями її зменшення спостерігається в галузі надвисоких значень заробітної плати, коли забезпечення прийнятного балансу праці та життя стає проблемою. Параметром, що відображає момент настання перелому, є точка перетину дотичних, проведених до логарифмічної кривої на її початковій та завершальній ділянках. За визначенням, кутовий коефіцієнт щодо графіка функції дорівнює значенню похідної функції у цій точці (для логарифмічної функції – це зворотна пропорційність). Тобто, незважаючи на авторську гіпотезу про логарифмічний характер залежності залученості та ефективності від зовнішньої мотивації, можна зробити висновок про те, що параметром зміни пріоритетів у мотивації є різниця між максимальною та мінімальною платою порівняно з роботою, поділена на їх подвоєну суму.

Скористаємося геометричним змістом дотичних до логарифмічної функції, вводючи такі позначення:  $i_1$  та  $i_2$  – найменший та найбільший доходи для однотипних робіт,  $s_1$  та  $s_2$  – рівні задоволеності, відповідні найменшому та найбільшому доходу за однотипні роботи,  $C$  – коефіцієнт, що визначається індивідуально емпіричним шляхом для кожного окремого підприємства. Тоді після нескладних перетворень можна отримати такі координати перетину дотичних до початкової та кінцевої ділянок логарифмічної функції, які будуть відповідати точці перелому (координата по осі задоволеності визначена з припущення, що ця точка є спільною для обох дотичних):

$$I_{breakdown} = \frac{i_1 i_2 s_2 - s_1}{C i_2 - i_1}, \quad (1)$$

$$S_{breakdown_1} = i_2 \frac{s_2 - s_1}{i_2 - i_1} + s_1 - C; \quad (2)$$

$$S_{breakdown_2} = i_1 \frac{s_2 - s_1}{i_2 - i_1} + s_2 - C. \quad (3)$$

Координата точки перелому за доходами має такі властивості:

- перелом за доходом тим ближче, чим більша різниця між доходами, які можна отримати за порівнянну роботу;
- перелом за доходом тим ближче, чим менша різниця між ступенями задоволеності, які відповідають найбільшому та найменшому доходам.

Координата точки перелому щодо задоволеності має такі властивості:

- гранична задоволеність, досяжна за допомогою матеріальних (зовнішніх) мотивів тим вище, чим вище різниця початкового і кінцевого рівнів задоволеності;
- гранична задоволеність досяжна за рахунок матеріальних (зовнішніх) мотивів тим нижче, чим більший коефіцієнт крутості логарифмічної кривої.

Останнє спостереження, у свою чергу, означає, що при швидкому зростанні ступеня задоволеності за рахунок матеріального стимулювання момент переходу з переважно нематеріальної (внутрішньої) мотивації настає раніше. У межі, коли

логарифмічна крива збігається з прямою, момент переходу настає миттєво. Саме цей ефект й спостерігався Fernandez, Cho & Perry (2010), коли вони встановили, що рівні залучення утрічі сильніше пов'язані з внутрішніми мотивами працівників.

Введемо критерій  $\Delta = \frac{s_2 - s_1}{i_2 - i_1}$ ,

зміст якого полягає у питомому підвищенні задоволеності працею (ефективності діяльності), що припадає на одиницю приросту матеріального стимулювання. Цікаво виразити  $D$  через  $n$  – рівень перевищення максимальної винагороди над мінімальною. Вводючи позначення  $i_1 = i_{\min}$ ,  $D$  може бути подана у вигляді  $\Delta = \frac{s_2 - s_1}{i_{\min}(n-1)}$ , тобто питоме підвищення задоволеності працею (ефективності діяльності) падає зі зростанням перевищення максимальної винагороди над мінімальною (зрозуміло, якщо залежність задоволеності (ефективності) від зовнішньої (матеріальної) мотивації адекватно передається логарифмічною функцією).

Крім того, співвідношення (2) і (3) дозволяють сформулювати своєрідний «закон збереження» для матеріальних та нематеріальних стимулів (внутрішньої та зовнішньої мотивації) у нижченаведеній формі:

*Сукупний результат впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на ефективність діяльності підприємства є постійною величиною, що зберігається для даного підприємства або для його окремого підрозділу для окремої категорії працівників (при відсутності кар'єрного зростання) за умови забезпечення незначної плинності кадрів та нехтуваного мало ефекту інфляції.*

Зрозуміло, що внаслідок сформульованого закону після зміни пріоритетів між внутрішньою та зовнішньою мотивацією, забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства йде за рахунок меншої витрати фінансових ресурсів, тому визначення точки перетину дотичних до початкової та кінцевої ділянки логарифмічної кривої, що відображає саме момент зміни пріоритетів у мотивації, і

кут  $\alpha$  між цими дотичними, що відповідає рівню зменшення інтересу працівників до нарощування матеріального стимулювання, становить чималий практичний інтерес.

Проаналізуємо переміщення положення точки перетину дотичних до логарифмічної кривої, яка відповідає моменту зміни пріоритетів між механізмами мотивації, залежно від значення  $D$ .

Діапазон зміни кута між дотичними можна визначити, знову спираючись на геометричну властивість похідної. Провівши відповідні перетворення, отримуємо, що кут між дотичними знаходиться в межах

$$\frac{\pi}{2} \leq \alpha \leq \pi. \quad (4)$$

Ліва межа, що дорівнює  $\frac{\pi\pi}{22}$ , відповідає ситуації, коли задоволеність працею зростає необмежено швидко, як тільки починає діяти матеріальна мотивація, й миттєво досягає свого максимального значення. У цьому ідеалізованому теоретичному випадку, попри всі вихідні припущення даного дослідження, зростання задоволеності та, відповідно, ефективності діяльності персоналу досягається цілком і повністю за рахунок матеріальних (зовнішніх) стимулів, які зберігають свою дієвість дуже короткочасно. Після закінчення нескінченно малого періоду впливу цих стимулів ні зовнішня, ні внутрішня мотивація абсолютно не дають приросту задоволеності та ефективності. Тобто отриманий граничний режим не може реалізуватися на практиці й становить суто теоретичний інтерес.

Права межа, що дорівнює  $p$ , відповідає ситуації, коли задоволеність працею зростає рівномірно (дотичні до логарифмічної кривої на початковій і кінцевій ділянках мають однаковий кут і крива вироджується у пряму), й жодної різниці у рівні впливу внутрішніх та зовнішніх факторів не існує, тобто не відбувається жодної зміни пріоритетів у мотивації працівників підприємств. Зрозуміло, що цей режим суперечить численним емпіричним спостереженням, а також теоретич-

ним узагальненням, наведеним у вступній частині цієї статті.

Таким чином, на практиці реалізуються проміжні режими, тому, на думку авторів, інтерес становить не лише положення точки перетину дотичних до кінцевої та початкової ділянок логарифмічної кривої, а й кут, який утворюють ці дотичні. Знову, використовуючи математичні властивості дотичної, можна з'ясувати, що цей кут знаходиться у проміжку  $\frac{\pi}{2n} \leq \alpha \leq \frac{\pi}{n}$  «Швидкість» зміни кута між цими межами визначається  $\Delta_1 = \frac{i_2 - i_1}{i_2 \cdot i_1}$ .

Економічний зміст показника  $D_1$  відповідає питомому розмаху доходів, тобто різниці

$$\alpha = \pi - C \cdot \frac{i_2 - i_1}{i_2 \cdot i_1}. \quad (5)$$

Застосовуючи до виразу (5) той самий підхід, що і до виразу для  $D$  і аналізуючи зміну кута  $\alpha$ , можна виділити такі характеристичні зони, що відповідають перевагам різних механізмів мотивації:

$$\alpha = \pi - \frac{c \cdot (n-1)}{n \cdot i_{\min}} = \pi - \frac{c}{i_{\min}} + \frac{c}{n \cdot i_{\min}}. \quad (6)$$

Тобто, чим ближче цей кут до  $\frac{\pi}{2}$ , і, відповідно, ефект зміни пріоритетів мотивації співробітників настає тим раніше, чим менша мінімальна винагорода, яку можуть отримати ці співробітники. Тобто на низькооплачуваних роботах резерв можливостей використання матеріальних стимулів є обмеженим, досить швидко працівники починають відчувати задоволеність від роботи тільки після застосування зовнішніх, нематеріальних стимулів. Й навпаки, якщо мінімальна винагорода на певному посадовому рівні є високою, що є свідченням значного обсягу посадових обов'язків, які вже виконує співробітник, він буде відчувати зростання задоволеності зі збільшенням матеріальної винагороди у ширшому діапазоні. Непрямо цей парадоксальний висновок підтверджується тим, що навіть низькооплачувані працівники старанно приховують власну мотивацію (див. розпо-

діл коефіцієнтів брехні у табл. 5), навіть перебуваючи у зоні впливу зовнішньої, матеріальної мотивації. Отже, вони вже схильні підпорядковувати наочні прояви своєї поведінки внутрішнім стимулам. З цієї точки зору, буде цікаво виділити зони існування унікаючої та досяжної мотивації, що приблизно відповідають моделям поведінки X і Y, за Мак-Грегором, а також ідентифікувати елементи більш тонко класифікації механізмів мотивації, згідно з Герчіковим (Gerchikov & Proshkin, 1989), (Gerchikov & Proshkin, 1990), (Gerchikov, 1992).

Для більш точної та зручної ідентифікації переважаючого типу мотивації у разі, коли немає можливості реалізувати прямі тести, вираз (6) слід привести до вигляду, який не залежав би від порядку мінімальної заробітної плати, вираженої у грошових одиницях.

Таким чином, використовуючи математичну інтерпретацію найбільш ймовірного закону, що описує взаємозв'язок задоволеності працею та ефективності, вдалося отримати пояснення багатьом емпіричним ефектам, що спостерігалися у дослідженнях, присвячених впливу різних механізмів мотивації на поведінку працівників. Більш того, отримані пояснення та узагальнення можна використовувати при розробці політики мотивації на підприємствах, яка враховує граничну ефективність різних механізмів мотивації, і, отже, дозволяє економити фінансові ресурси підприємства та максимально використовувати внутрішні резерви зростання ефективності.

**Висновки.** Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу процесу зміни пріоритетів у мотивації персоналу підприємств у кризовий і післякризовий період, що був проведений на емпіричному та теоретичному рівні, в тому числі на основі створеної математичної моделі, можна зробити такі висновки:

1) було розроблено та апробовано інструментарій емпіричного дослідження, який дозволив виявити причину негативного зв'язку між рівнем матеріального стимулювання та ступенем задоволеності

працею й ідентифікувати можливі компенсаційні механізми;

2) як компенсацію негативного впливу матеріального стимулювання на ступінь задоволеності працею можна запропонувати вплив на позитивну позицію, що безпосередньо пов'язаний з усвідомленням зміни пріоритетів у механізмах мотивації співробітників;

3) навіть у випадках, коли зміна мотивації ще не відбулася, працівники намагаються маскувати більш примітивну суттєво матеріальну мотивацію, тобто навіть за таких несприятливих умов можливість компенсації все ж існує, про що свідчать результати емпіричного дослідження;

4) сукупний результат впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на ефективність діяльності підприємства є постійною величиною, що зберігається для даного підприємства або для його окремого підрозділу за умови забезпечення незначної плинності кадрів;

5) теоретичну модель зміни пріоритетів у мотивації та її відповідну математичну формалізацію, яка дозволяє кількісно оцінити рівень матеріальної винагороди, що відповідає моменту зміни пріоритетів, можна використовувати для економії фінансових ресурсів підприємства та максимального використання резервів збільшення ефективності.

Щодо подальших напрямів розвитку та вдосконалення результатів даної роботи слід зазначити такі:

1) проведення більш масштабного емпіричного дослідження зв'язку між активною позицією працівників та ступенем задоволеності працею для побудови більш системних уявлень про можливі компенсаційні механізми негативного зв'язку між рівнем оплати праці та задоволеністю;

2) детальне висвітлення можливості розшарування реакцій респондентів щодо мотивів їх поведінки на різних ієрархічних рівнях підприємства, що не знайшла прямого підтвердження під час емпіричного дослідження, потребує подальшого аналізу із забезпеченням значно більшого охоплення як кількості респондентів, так

й кількості залучених підприємств з різних сфер діяльності;

3) розробка «динамічної» форми закону збереження для матеріальних та не-

матеріальних стимулів (внутрішньої та зовнішньої мотивації), який би враховував кар'єрне пересування працівників та вплив знецінювання грошей.

### Список використаної літератури

1. Cameron, J., Banko, K., & Pierce, W. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1-44. DOI: 10.1007/bf03392017

2. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

3. Deci, E., & Ryan, R. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23. DOI: 10.1037/0708-5591.49.1.14

4. Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. DOI: 10.1037/0033-2909.125.6.627

5. Denison, D.R., Cho, H.J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (pp. 1-144, Working paper). Ann Arbor, MI: International Institute for Management Development, University of Michigan.

6. Fernandez, S., Cho, Y., & Perry, J. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.009

7. Gerchikov, V., & Proshkin, B. (1989). Elections of Managers: Initial Experience and Problems. *Soviet Sociology*, 28(4), 57-71. doi: 10.2753/sor1061-0154280457

8. Gerchikov, V. (1990). The Human Factor and Industrial Democracy. *Soviet Sociology*, 29(2), 41-61. doi: 10.2753/sor1061-0154290241

9. Gerchikov, V. (1992). New Social Problems of Enterprises. *Problems In Economics*, 34(12), 21-29. doi: 10.2753/pet1061-1991341221

10. ILO. (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. Geneva.

11. ILO. (2010). *General survey concerning employment instruments in light of the 2008 Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*. Geneva.

12. Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal Of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.04.002

13. Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

14. Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

15. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. doi:10.1016/j.bushor.2003.11.007

16. McGregor, D., & Cutchner-Gershenfeld, J.E. (2008). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill Professional.

17. Magyar-Moe, J.L. (2009). *Positive psychological tests and measures*. Therapist's Guide to Positive Psychological Interventions. Retrieved September 14, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780123745170000036>

18. Momot, V., & Lytvynenko, O. (2021). Business hybridization in the financial sphere under the conditions of Po St-Quarantine economic recovery. *Financial Internet Quarterly*, 17(4), 70–90. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2021-0028>

19. Steger, M.F. (2019). Meaning in life and in work. *The Oxford Handbook of Meaningful Work*, 207–220. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198788232.013.12>

## References

1. Cameron, J., Banko, K., & Pierce, W. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1-44. DOI: 10.1007/bf03392017

2. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

3. Deci, E., & Ryan, R. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23. DOI: 10.1037/0708-5591.49.1.14

4. Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. DOI: 10.1037/0033-2909.125.6.627

5. Denison, D.R., Cho, H.J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* (pp. 1-144, Working paper). Ann Arbor, MI: International Institute for Management Development, University of Michigan.

6. Fernandez, S., Cho, Y., & Perry, J. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.01.009

7. Gerchikov, V., & Proshkin, B. (1989). Elections of Managers: Initial Experience and Problems. *Soviet Sociology*, 28(4), 57-71. doi: 10.2753/sor1061-0154280457

8. Gerchikov, V. (1990). The Human Factor and Industrial Democracy. *Soviet Sociology*, 29(2), 41-61. doi: 10.2753/sor1061-0154290241

9. Gerchikov, V. (1992). New Social Problems of Enterprises. *Problems In Economics*, 34(12), 21-29. doi: 10.2753/pet1061-1991341221

10. ILO. (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. Geneva.

11. ILO. (2010). *General survey concerning employment instruments in light of the 2008 Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*. Geneva.

12. Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal Of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.04.002

13. Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

14. Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

15. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. doi:10.1016/j.bushor.2003.11.007

16. McGregor, D., & Cutchner-Gershenfeld, J.E. (2008). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill Professional.

17. Magyar-Moe, J.L. (2009). *Positive psychological tests and measures*. Therapist's Guide to Positive Psychological Interventions. Retrieved September 14, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780123745170000036>

18. Momot, V., & Lytvynenko, O. (2021). Business hybridization in the financial sphere under the conditions of Po St-Quarantine economic recovery. *Financial Internet Quarterly*, 17(4), 70–90. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2021-0028>

19. Steger, M. F. (2019). Meaning in life and in work. *The Oxford Handbook of Meaningful Work*, 207–220. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198788232.013.12>

## CHANGING PRIORITIES IN STAFF MOTIVATION DURING THE CRISIS AND POST-CRISIS PERIOD

*Volodymyr Ye. Momot*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [vmomot@duan.edu.ua](mailto:vmomot@duan.edu.ua)

*Olena M. Lytvynenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [elena\\_litvinenko@duan.edu.ua](mailto:elena_litvinenko@duan.edu.ua)

*Hanna Ya. Mytrofanova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [gglukha@duan.edu.ua](mailto:gglukha@duan.edu.ua)

DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-13

**Key words:** *intrinsic motivation, extrinsic motivation, types of motivation, job satisfaction, positive attitude, behavioral economics, WAMI, PANAS-C, phenomenological modeling.*

The article examines the problems of changing priorities in staff motivation during the crisis and post-crisis period, as a complex socio-psychological phenomenon that can be explained with the help of behavioral economics. On the basis of a theoretical analysis, the main “side” effect, the transformation of motivational priorities, was investigated, which consists in a decrease in the level of job satisfaction with an increase in the level of remuneration, as noted in empirical studies conducted over a very long period of time. PANAS-C was chosen as the tools for empirical study of this phenomenon – a test of an active life position, a survey regarding the degree of satisfaction and significance of the WAMI work, as well as a test to identify the motivational type of Gerchikov. On a representative sample of employees of enterprises belonging to various fields of activity, having different sizes and forms of ownership, we tested and verified the proposed approach to explain the main effect of the transformation of motivational priorities, which consists in the fact that a decrease in the level of employee satisfaction with the growth of material incentives can be compensate with a positive attitude. A hypothesis has been formulated and confirmed regarding the desire of the staff to hide the true, purely material motivation, trying to give “socially justified” answers to questions regarding the motives of activity. The identified feature of behavior manifests itself almost regardless of the form of ownership, size and scope of the company. The authors proposed a phenomenological model that describes the dynamics of the process of changing priorities between external and internal motivation, which manifests itself through a significant decrease in the rate of growth in the efficiency of personnel activities while a significant increase in the level of material incentives continues. A simple approach is proposed to determine the moment of changing priorities between external and internal motivation, which can significantly increase the efficiency of the use of material resources when paying for labor. A kind of “conservation law” for material and non-material incentives (intrinsic and extrinsic motivation) was formulated in the following form: the cumulative result of the influence of material and non-material incentives on the efficiency of the enterprise is a constant value that is preserved for this enterprise or its individual division while ensuring a negligible staff turnover. Using the mathematical interpretation of the most probable law describing the relationship between job satisfaction and efficiency, it was possible to explain many empirical effects that had been identified over a fairly long period. At the same time, the assumption about the existence of a stratification of respondents’ reactions according to different hierarchical levels of the organization did not find adequate confirmation.

*Одержано 21.09.2022.*