

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>

УДК 331.28: 331.103

## МОТИВИ, ІНТЕРЕСИ, СТИМУЛИ, СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ, ЩО РОЗКРИВАЮТЬ СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

## MOTIVES, INTERESTS, INCENTIVES, INDUCEMENTS AS THE MAIN CATEGORIES REVEALING THE ESSENCE OF WORK MOTIVATION

Герасименко Аліна Вікторівна

аспірант,

Державний біотехнологічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0536-1337>

**Herasymenko Alina**

State University of Biotechnology

Стаття присвячена удосконаленню засобів мотивації праці з використанням категорій, які її розкривають. Актуальність проведеного дослідження зумовлена важливістю мотивації праці для розвитку та реалізації людського капіталу, який є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Мета статті – розробити рекомендації підвищення мотивації праці персоналу, які сприятимуть успішній діяльності та розвитку організації. Для досягнення мети в ході дослідження було визначено суть таких понять як «мотиви», «інтереси», «стимули» та «стимулювання». За результатами розкриття суті основних категорій мотивації визначено основну її мету. За результатами зарубіжного та вітчизняного досвіду запропоновано рекомендації щодо підвищення мотивації праці у вітчизняних організаціях. В ході проведення дослідження використані методи аналізу, синтезу, індукції, аналогії та дедукції. В статті вперше показані практичні рекомендації, дотримання яких сприятиме підвищенню мотивації праці на вітчизняних підприємствах. За результатами вивчення наукової літератури встановлено, що мотивація праці – це процес стимулювання до різних видів діяльності, необхідних для досягнення певних цілей організації. Основна мета мотивації праці – отримання максимального ефекту від трудових ресурсів. Для її підвищення система стимулювання праці будується з урахуванням інтересів працівників, їх мотивів і стимулів та передбачає: креативний підхід до матеріального стимулювання, надання соціальних гарантій, організацію комфортного робочого місця, задоволення фізіологічних та естетичних потреб, можливість навчатися та вдосконалювати навички, забезпечення рівності незалежно від посад, заохочення у вигляді бонусів, похвали з боку керівника, введення 4-денного робочого тижня. Практичне значення дослідження полягає в можливості використовувати отримані результати вітчизняними організаціями незалежно від їх діяльності та форми власності з метою підвищення мотивації праці.

**Ключові слова:** мотивація праці, мотиви, інтереси, стимули, стимулювання.

The article is devoted to the improvement of labour motivation means using the categories revealing it. The relevance of the research is due to the importance of work motivation for development and realization of human capital, which is the most important resource of any organization. The purpose of the article is to develop recommendations for increasing work motivation of personnel, which will contribute to the success and development of the organization. In order to achieve the purpose the essence of such concepts as "motives", "interests", "incentives" and "stimulation" was defined during the research. Based on the results of the disclosure of the essence of the main categories of motivation, its main objective was determined. Based on the results of foreign and domestic experience, recommendations for increasing labour motivation in domestic organisations are offered. The methods of analysis, synthesis, induction, analogy and deduction are used in the research. The article shows for the first time practical recommendations, the observance of which will help to increase labour motivation in domestic enterprises. According to the results of the scientific literature study it has been established that labour motivation is a process of stimulating various activities necessary to achieve certain organizational goals. The main purpose of labour motivation is to obtain the maximum effect of labour resources. For its increase the system of labour motivation is being constructed taking into account the interests of employees, their motives and stimuli. It provides creative approach to material stimulation, social guarantees, comfortable workplace organization, satisfaction of physiological and

aesthetic needs, possibility to study and improve skills, ensuring equality regardless of positions, rewarding in the form of bonuses, management praise, introduction of 4-day working week. The practical value of the study lies in the possibility to use the obtained results by domestic organizations, regardless of their activities and forms of ownership in order to increase work motivation.

**Keywords:** work motivation, motives, interests, incentives, stimulation.

**Постановка проблеми.** Найважливішим ресурсом будь-якої організації вважається її персонал, який часто називають людським капіталом. Основними складовими, що забезпечують його формування, є здоров'я, рівень освіти, знань, добробут, рівень життя населення. Розвиток та реалізація людського капіталу неможливі без мотивації праці. Її переваги виходять за межі простого задоволення потреб співробітників на роботі та підвищення їхнього морального духу. Мотивований персонал працює більш продуктивно та ефективно для досягнення цілей та отримання винагороди й визнання, до яких вони прагнуть. Підвищення якості роботи та продуктивності скорочує витрати організації, а постійна підтримка мотивації та задоволеності співробітників своєю роботою знижує плинність кадрів. Крім того, мотивовані співробітники, які вважають, що їхня робота має значення, почуваються комфортніше, проявляють творчий підхід і пропонують нові ідеї для розвитку організації. Все це значно покращує роботу підприємства.

На жаль, важливість мотивації праці не розуміється та не практикується багатьма організаціями. В результаті, працівники звільняються та шукають кращі місця для роботи. Саме тому питання мотивації праці вимагає поглибленого вивчення та аналізу, що неможливо зробити без розуміння основних категорій, які розкривають її сутність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації праці розглядається в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. До них можна віднести Ожегова С. І. [2], Квашу О. С. [3], Терешкова Д. А. [4], Толуб Н. [11], Хожайнова В. [12] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на значну кількість наукових праць, присвячених мотивації праці, категорії мотивація, інтерес та стимулювання не є систематизованими на теоретичному та практичному рівнях, що формує актуальність даного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження – розробити рекомендації підвищення мотивації праці персоналу, які сприятимуть успішній діяльності та розвитку організа-

ції. Для досягнення мети в ході дослідження необхідно систематизувати категорії інтерес, мотив, стимул та стимулювання праці, дослідити зарубіжний досвід стимулювання праці, визначити ключові проблеми стимулювання праці на підприємствах України та запропонувати заходи з його удосконалення.

**Викладення основного матеріалу.** Для розуміння поняття «мотивація праці» необхідно з'ясувати сутність категорій, які її розкривають. До них відносяться мотиви, інтереси, стимули та стимулювання.

З точки зору працівника, інтерес до праці є бажанням задовольняти життєві потреби шляхом виконання певної роботи. Інтереси до праці бувають різними, оскільки вони виходять із внутрішніх потреб людини, соціального, психологічного стану, виховання тощо. Наприклад, деяким людям потрібна робота стабільна і постійна, а іншим, навпаки, потрібна робота ризикована, де можна проявляти свої здібності. Відповідно інтерес в людини викликає та робота, яка найбільше зможе задовольнити його потреби. Інтерес до праці породжує мотиви і стимули.

Мотив з'являється в людини, яка усвідомлює свої потреби. В загальному, в економічній літературі потреба розглядається як бажання людини, спрямоване на володіння тими чи іншими благами [1]. Під мотивом розуміється «те, що спонукає діяльність людини, заради чого вона відбувається» [2]. Однак мотив – це не будь-яке спонукання людини, а лише усвідомлене, що характеризує його готовність до реалізації задуманої дії. Якщо говорити про мотиви працівників до виконання певної роботи, то вони більшою мірою націлені на виконання певних поточних завдань. Наприклад, працівник має інтерес працювати у сфері ІТ, оскільки вона задовольняє його ключові потреби: матеріальні, психологічні, соціальні тощо. Разом з тим мотивом виконання певної роботи є бажання володіти певними матеріальними або нематеріальними благами, тому через мотивацію, працівник може виконувати складні завдання, з яким не справляються інші, самостійно здійснювати навчання, організовувати роботу команди для того, щоб вона працювала більш ефективно.

При цьому мотив до праці може бути не тільки зовнішнім (тобто запропонованим компанією, роботодавцем, колективом у вигляді надання певних благ), але і внутрішнім, коли людина має внутрішні переконання, відчуття обов'язку, відповідальності, шляхетності чи страху.

Необхідно зазначити, що спонукання людини до певних дій може бути викликане не лише мотивом, а й стимулом. Мотив та стимул є поняттями схожими між собою. Однак між ними є важлива відмінність: мотив включає зовнішню та внутрішню мотивацію, а стимул – тільки зовнішню.

Суть терміну «стимулювання» праці розкривається з точки зору управління персоналом. Воно полягає у використанні стимулів та мотивів, які принесуть користь як працівникові, так і організації. Можна сказати, що це ефективний засіб підвищення трудової діяльності працівників, в якому задіяні всі прийоми збільшення продуктивності. Вони включають задоволення першочергових інтересів працівників шляхом матеріального і нематеріального стимулювання, а також залучають комплекс мотиваційних та стимулюючих заходів, що підвищують ефективність роботи для досягнення певних цілей.

Отже, визначення вищезазначених категорій дає можливість краще зрозуміти сутність такого складного та багатопланового явища, як мотивація праці. Таким чином, мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації.

Прогресивні технології мотивації праці в Україну надходять із менеджменту західних країн. Менеджери західних країн впевнені в

тому, що саме працівники є фундаментом для розвитку будь-якої організації, тому їх потенціал потрібно постійно розвивати. Зробити це неможливо без використання ефективних методів мотивації праці. Вони використовують різні моделі мотивації персоналу, які враховують національну специфіку тієї чи іншої країни. Насамперед це пов'язано з особливостями корпоративної культури різних народів. Разом з тим існують моделі мотивації праці, що склалися історично (японська та американська) (рис. 1).

Американський та японський стилі управління мають спільні риси. Подібність проявляється у принципі руху кадрів, участі персоналу у прибутках, підготовці співробітників. Їх відмінність полягає у принципах, якими керуються менеджери Японії та США для мотивації праці. Якщо у більшості американських компаній наголошують на грошову винагороду, конкуренцію, страх втратити роботу, скорочення, звільнення та інші методи, то в Японії, навпаки – на внутрішню свідомість, причетність до групи, об'єднання та ототожнення цілей працівника з цілями компанії, підготовку, підвищення рівня кваліфікації, вдячність співробітника компанії, в якій він працює за добрі умови життя та праці, які йому надаються, за стабільність та гарантії [4]. Отже, у США більшою мірою стимулювання праці здійснюється через стимулювання, тобто через зовнішній вплив, а в Японії стимулювання праці здійснюється більшою мірою через мотивацію праці.

Чимало спеціалістів вважає, що мотивація американського типу є екстенсивною, тому що вона спрямована на використання зовнішніх вичерпних ресурсів (грошей, пільг,

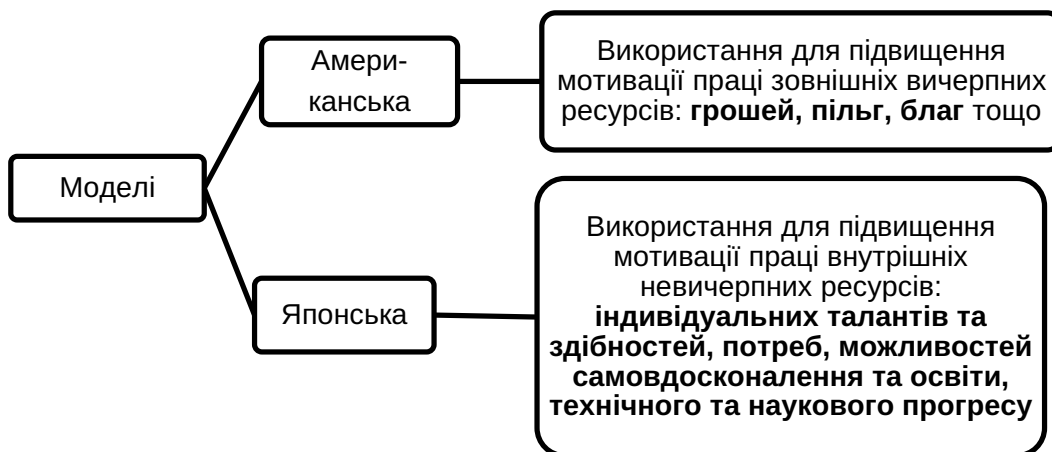


Рис. 1. Моделі мотивації [3]

Джерело: систематизовано автором

благ тощо). В свою чергу японський метод передбачає використання внутрішніх невичерпних ресурсів – індивідуальних талантів та здібностей, потреб, безмежних можливостей самовдосконалення та освіти, технічного та наукового прогресу, останніх досягнень у галузі управління персоналом.

В таких умовах японський метод управління здається прогресивнішим – його важелі і механізми безмежні, але він не набув би такого вигляду, якби японці не були поставлені в настільки жорсткі умови існування (брак природних ресурсів та простору). Звідси – раціоналізм та пошук внутрішніх резервів для розвитку.

В українських компаніях робляться активні спроби перегляду класичних способів мотивації та їх запозичення в зарубіжних компаніях з метою пристосування до складних економічних умов. Однак основним способом мотивації праці залишається заробітна плата – американська модель мотивації. Згідно з опитуванням, проведеним кадровим порталом grc.ua, в 2022 році більшість українців не задоволені своєю заробітною платою (рис. 2).

Рівень заробітної плати в 2022 році не влаштовує 69% опитуваних. Тільки 27% громадян, які взяли участь в опитуванні, задоволені своїми доходами.

Саме тому менеджери компаній вважають, що мотивувати до праці в Україні можливо тільки за рахунок збільшення окладу чи нерегулярних винагород. Разом з тим, менеджери компаній забувають про мотиваційну скла-

дову стимулювання, що базується на задоволенні внутрішніх потреб працівника. Відповідно до опитувань, для працівників України задоволення внутрішніх потреб є більш важливим, що відображено на рис. 3.

Робота повністю влаштовує 48% опитуваних. Відсоток незадоволених громадян менший – 45%.

Те, що українці більше задоволені роботою, ніж доходом, який вона приносить, означає, що розмір заробітної плати грає важливе, але не головне значення в мотивації працівників, адже майже кожного другого влаштовує його робота.

Деякі успішні компанії, використовують весь комплекс стимулювання та мотивації праці, застосовуючи різні прийоми стимулювання. На основі опитування кадрового порталу grc.ua, стимулюючими нематеріальними факторами, які формують мотиви до праці є:

- *підвищення професійних знань та навичок.* Більша частина опитуваних (57%) віддає перевагу відпрацюванню теорії на практиці шляхом участі у тренінгах, форумах та вебінарах. 49% віддають перевагу навчанню під керівництвом наставника, яким може бути керівник чи колега по роботі [6];

- *підвищення по кар'єрним сходам.* Ефективність такого методу мотивації праці більшість опитуваних (58%) пояснюють можливістю впливати на процес та результат роботи. Для 35 % – це можливість підвищити свій соціальний статус, а для всіх інших – претендувати на керівну посаду [7];

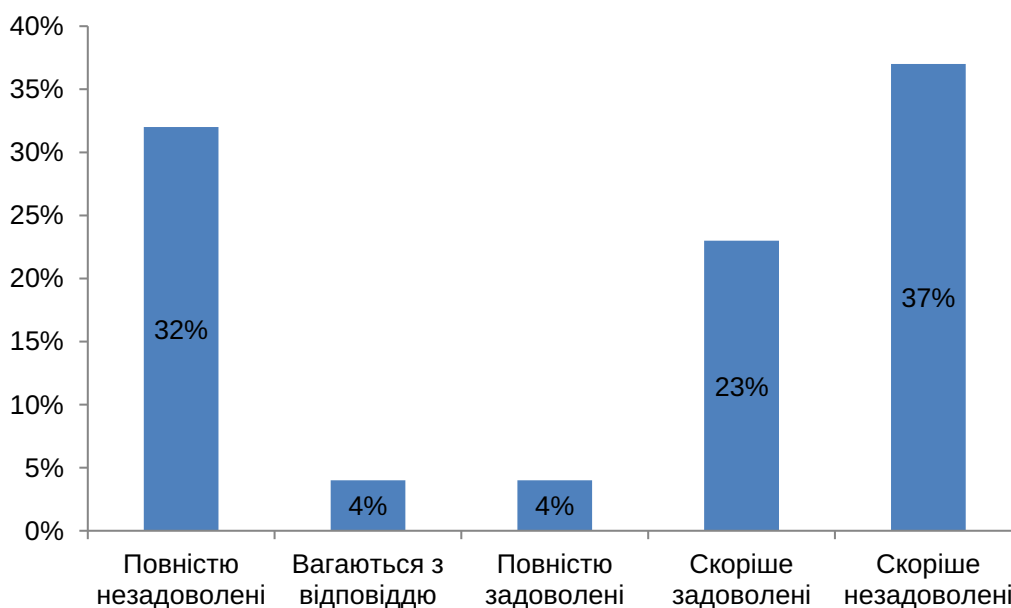


Рис. 2. Рівень задоволеності українців заробітною платою у 2022 р. [4]

Джерело: систематизовано автором

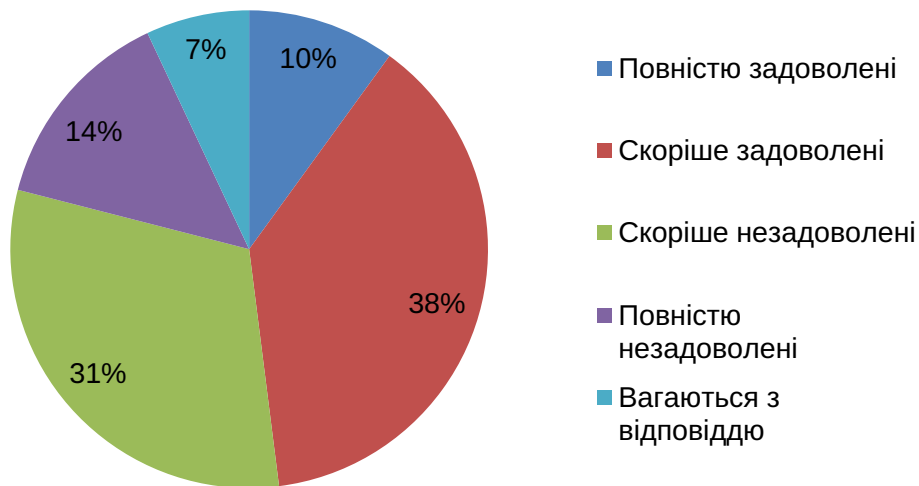


Рис. 3. Рівень задоволеності українців роботою у 2022 р. [5]

Джерело: систематизовано автором

– *командний дух*. Як відомо, атмосфера в колективі має значний вплив на працівників. Вона може стимулювати до кращої роботи, а може призвести до звільнення. Командний дух підвищує мотивацію праці багатьох опитуваних, які працюють в комфортній атмосфері;

– *похвала керівництва*. Керівник повинен швидко адаптуватися до змін та допомагати в цьому своїм підлеглим. Також він повинен мати високий рівень інтелекту, бути критичним та системним. Важливо, щоб він вмів підвищувати мотивацію праці персоналу своєї компанії [8];

– *комфортні умови праці*. В більшості сучасних, відкритих до іноземного досвіду організаціях спостерігається активне вибудовування корпоративної культури, яка є одним із найважливіших мотиваційних стимулів персоналу. В залежності від доходів вони можуть дозволити собі покращення умов праці (оптимізацію робочого простору), створення кімнат відпочинку, організацію заходів і свят тощо. Однак таких компаній дуже мало, і як правило, вони працюють в сфері ІТ, банківській чи медіа сфері, що підтверджує рейтинг найкращих роботодавців України від Forbes, складений у 2022 році на основі опитування працівників та експертів ринку праці.

Компанії, які зайняли лідируючі позиції, пропонують своїм працівникам достатній рівень заробітної плати, комфортне робоче місце, гнучкий графік роботи, соцпакет (медичне страхування, компенсація витрат на різні заходи, безкоштовне харчування, службовий автомобіль тощо), можливість розвитку. Дані рейтингу наведені в табл. 1.

Серед інших українських компаній, які застосовують сучасні методи мотивації праці необхідно відзначити «Київстар», ELEKS, EPAM Systems, Ciklum, DataArt та ін.

Проаналізувавши діяльність компаній, які застосовують сучасні методи мотивації праці, можна зробити висновок, що вони зосереджуються на нематеріальних видах мотивації, адже розуміють, що стимулювання до праці лише шляхом збільшення заробітної плати призводить до того, що поступово бажання розвиватися у професії, ініціатива, висока продуктивність починає спадати. Саме тому система стимулювання праці повинна бути побудованою як на загальних інтересах працівника, так і на його мотивах чи стимулах для праці. З урахуванням цього керівникам вітчизняних підприємств необхідно дотримуватись наступних рекомендацій зі стимулювання засобами мотивації:

– надання соціальних гарантій працівникам як форма нематеріальної мотивації. Мова йде про повний соціальний пакет, в який включене страхування життя, додаткове пенсійне забезпечення, програми фізичного та духовного розвитку працівника, конс'єрж-сервіс, бюджет на освіту, подорожі та квитки на концерти. На сьогоднішній день існує тренд впровадження wellness-програм, які забезпечують персоналу фізичний розвиток, зняття стресу, нові знання (про правильне харчування, грамотний підхід до занять спортом, надання невідкладної допомоги) [10];

– організація комфортного робочого місця працівників, задоволення їх фізіологічних та естетичних потреб. Пандемія сприяла виникненню нових тенденцій у напрямку

Таблиця 1

## Рейтинг найкращих роботодавців 2021 [9]

Місце	Компанія	Сфера діяльності	Методи підвищення мотивації праці
1.	JTI Україна	Виробництво тютюнових виробів	Можливість працювати вдома, соцпакет (страхування життя, медстрахування, навчання, оплата 20 тижнів відпустки працівникам, у яких народилися діти), програма відшкодування витрат на спорт і онлайн платформа для адаптації новачків
2.	Intellias	ІТ-сфера	Матеріальне заохочення у вигляді віртуальної валюти, нагород та подарунків, можливість підвищення кваліфікації у власній школі програмування, соціальний пакет (медичне страхування, абонемент у спортзал, дитячі кімнати та перукарні в офісах), внутрішня система лояльності з елементами гейміфікації
3.	Syngenta	Виробництво засобів захисту рослин	Розширене медичне страхування, психологічна підтримка, арт-терапія, розвиток молоді, можливість працювати віддалено
4.	SoftServe	Консалтинг та послуги у сфері цифрових технологій	Створення комплексного середовища, де є місце для роботи, для проживання, відпочинку та творчості, соцпакет, можливість для розвитку, дистанційна робота
5.	Водафон	Послуги зв'язку та передачі даних	Гібридний формат роботи, орієнтованість «на людей» (програми зі спорту, волонтерства, вивчення історії), соцпакет

Джерело: систематизовано автором

employee value proposition. Мова йде про грошові компенсації або готовий інвентар для організації робочого простору вдома (робочий стіл, стільці, техніку);

– можливість навчатися та вдосконалювати свої навички. Деякі іноземні компанії закупають цілі бібліотеки для своїх працівників. Є такі, що створюють їх самостійно або компенсують частину чи повну вартість навчання. Компенсація залежить від розміру та ресурсів бізнесу. Також провідні міжнародні компанії забезпечують безкоштовну участь своїх співробітників у конференціях, експертних семінарах, менторських та лідерських програмах;

– забезпечення рівності між працівниками незалежно від посад. Відомо, що діалогова форма взаємодії можлива лише при умові демократичних взаємин у колективі;

– похвала з боку керівника за якісно виконану роботу. Для будь-якої працюючої людини важливо, щоб її працю цінували, навіть якщо це виражається лише в усній формі.

Сучасними засобами матеріального стимулювання праці є:

– креативний підхід до матеріального стимулювання. Наприклад, крім традиційного

підвищення заробітної плати, премій, надбавок та бонусів поширеною практикою серед іноземних ІТ-компаній є оформлення опціонів, тобто передання невеликої частки компанії на працівників [11];

– заохочення у вигляді бонусів, які можуть нараховуватися за своєчасність, швидкість, креативність та інноваційність виконання певних завдань. Також це може бути надання додаткових вихідних чи відпусток;

– введення 4-денного робочого тижня. Скорочений тиждень був би вигідний людям, які працюють на результат і можуть обмежити себе у перервах. Це не стосується виробництва та аграріїв, а лише невеликого відсотка ринку праці [12].

Виходячи з даних рекомендацій можна сказати, що виключно матеріальне стимулювання не гарантує підвищення мотивації праці. Сучасному роботодавцеві необхідно опікуватися всіма складовими комфорту в компанії. Для цього корисно переймати досвід закордонних колег і збагачувати умови співпраці з фахівцями новими підходами.

**Висновки.** На сьогоднішній день людський капітал є найважливішим ресурсом організації. Його формування, розвиток та реалізація

неможливі без мотивації праці, ключовими категоріями якої є мотиви, інтереси, стимули та стимулювання.

В ході проведення дослідження визначено, що мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, необхідних для досягнення певних цілей організації. Її основна мета – це отримання максимального ефекту від використання наявних трудових ресурсів та підвищення результативності діяльності компанії. Для її досягнення система стимулювання персоналу повинна враховувати як загальні інтереси працівника, так і його мотиви чи стимули для праці.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду підтверджує, що питанню мотивування праці в Україні приділяється недостатньо уваги. Разом з тим, робляться активні спроби пере-

гляду класичних способів мотивації та їх заповнення в зарубіжних компаніях з метою пристосування до складних економічних умов. Для підвищення мотивації праці керівникам організацій рекомендується креативно підходити до матеріального стимулювання, надавати соціальні гарантії працівникам, організовувати комфортні робочі місця, надавати можливість своїм працівникам навчатися та вдосконалювати навички, забезпечувати їх рівність незалежно від посад, заохочувати шляхом впровадження різних бонусних програм, надання додаткових вихідних чи відпусток, введення 4-денного робочого тижня.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть використовувати вітчизняні організації незалежності від форми власності та діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волгина Н. А., Одегова Ю. Г. Экономика труда (социально-трудовые отношения). Москва : Экзамен. 2003. 736 с.
2. Ожегов С. И. Словарь русского языка. Москва : Русский язык. 1983.
3. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 1. С. 88–89.
4. Терешков Д. А. Оплата труда в системе мотивации. *Вестник ТГАСУ*. 2005. № 2. С. 35–42.
5. Українці задоволені роботою, але не зарплатою. Eba.com.ua. 2022. URL: <https://eba.com.ua/ukrayintsi-zadovoleni-robotoyu-ale-ne-zarplatoyu>.
6. Як хочуть навчатися українські пошукачі? Grc.ua. 2019. URL: [https://grc.ua/article/25846?hhtmFrom=article\\_27124](https://grc.ua/article/25846?hhtmFrom=article_27124).
7. Чим приваблюють керівні посади пошукачі? Grc.ua. 2019. URL: [https://grc.ua/article/24606?hhtmFrom=article\\_27124](https://grc.ua/article/24606?hhtmFrom=article_27124).
8. Що мотивує працювати більше: результати дослідження. Grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/article/27124>.
9. 50 найкращих роботодавців 2022. Forbes.ua. 2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>.
10. Толуб Н. Курси, турбота про ментальне здоров'я та накопичення балів. Thepage.ua. 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/business/socialni-paketi-dlya-spivrobitnikiv-v-ukrayinskih-ta-zakordonnih-kompaniyah>.
11. Носарев М. Операція мотивація: як оформити опції для співробітника. Mind.ua. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20232728-operaciya-motivaciya-yak-oformiti-opcion-dlya-spivrobitnika>.
12. Хожайнова В. Чотириденний робочий тиждень: як на нього переходить світ і чи можливо таке в Україні. Suspilne.media. 2021. URL: <https://suspilne.media/146221-cotiridennij-robocij-tizden-ak-na-nogo-perehudit-svit-i-ci-mozливо-take-v-ukraini>.

#### REFERENCES:

1. Volgina, N. A., Odegova, Y. G. (2003). *Ekonomika truda (sotsialno-trudovyye otnosheniya)* [Labor economy (social labor relations)]. Moscow, 736. (in Russian)
2. Ozhegov, S. I. (1983). *Slovar russkogo yazyka* [Dictionary of the Russian language]. Moscow. (in Russian)
3. Kvasha, O. S. (2014). *Svitovi modeli motyvatsiyi pratsi na pidpryyemstvakh: uroky dlya Ukrainy* [World models of labor motivation at enterprises: lessons for Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 88–89. (in Ukrainian)
4. Tereshkov, D. A. (2005). *Oplata truda v systeme motyvatsyy* [Labor compensation in the motivation system]. *Vestnyk THASU*, 2, 35–42. (in Russian)
5. *Ukrayintsi zadovoleni robotoyu, ale ne zarplatoyu*. (2022). [Ukrainians are satisfied with work, but not with salary]. Retrieved from: <https://eba.com.ua/ukrayintsi-zadovoleni-robotoyu-ale-ne-zarplatoyu>. (in Ukrainian)

6. Yak khochut navchatysya ukrayins'ki poshukachi? (2019). [How do Ukrainian searchers want to learn?]. Retrieved from: [https://grc.ua/article/25846?hhtmFrom=article\\_27124](https://grc.ua/article/25846?hhtmFrom=article_27124). (in Ukrainian)
7. Chym pryvablyuyut kerivni posady poshukachiv? (2019). [What attracts searchers to management positions?]. Retrieved from: [https://grc.ua/article/24606?hhtmFrom=article\\_27124](https://grc.ua/article/24606?hhtmFrom=article_27124). (in Ukrainian)
8. Shcho motyvuye pratsyuvaty bilshе: rezultaty doslidzhennya. (2020). [What motivates to work more: research results]. Retrieved from: <https://grc.ua/article/27124>. (in Ukrainian)
9. 50 naykrashchyykh robotodavtsiv 2022. (2022). [Top 50 employers 2022]. Retrieved from: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchyykh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>. (in Ukrainian)
10. Tolub, N. (2021). Kursy, turbota pro mentalne zdorovya ta nakopychennya baliv. (2021). [Courses, care for mental health and accumulation of points]. Retrieved from: <https://thepage.ua/ua/business/socialni-paketi-dlya-spivrobotnikiv-v-ukrayinskih-ta-zakordonnih-kompaniyah>. (in Ukrainian)
11. Nosaryev, M. Operatsiya motyvatsiya: yak oformyty optsiony dlya spivrobotnyka. (2021). [Operation motivation: how to issue options for an employee]. Retrieved from: <https://mind.ua/openmind/20232728-operaciya-motivaciya-yak-oformiti-opcion-dlya-spivrobotnika>. (in Ukrainian)
12. Khozhainova, V. (2021). Chotyrydennyy robochyy tyzhden: yak na noho perekhodyt svit i chy mozhlyvo take v Ukraini [Four-day work week: how the world is transitioning to it and whether it is possible in Ukraine]. Retrieved from: <https://suspilne.media/146221-cotiridennij-robocij-tizden-ak-na-nogo-perehodit-svit-i-ci-mozливо-take-v-ukraini>. (in Ukrainian)