

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-81>

УДК 338.24

ОЦІНЮВАННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЙ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ

ASSESSMENT OF STAFF SATISFACTION FROM THE POSITION OF MOTIVATIONAL THEORIES

Решміділова Світлана Леонідівнакандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1540-4019>**Алейник Павло Анатолійович**здобувач вищої освіти третього рівня,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7701-4483>**Reshmidilova Svitlana, Aleinyk Pavlo**

Khmelnytskyi National University

У статті обґрунтовано необхідність дослідження задоволеності персоналу як фактору якості його роботи. Дослідження ступеня задоволеності персоналу на підприємстві ТОВ «ЛІТМА» здійснено за допомогою методу соціологічного опитування та анкетування. Задоволеність працівників оцінено для різних категорій персоналу та вікових груп. Результати проведеного дослідження засвідчили найбільшу відносну задоволеність роботою у працівників до 30 років, а також більший середній ступінь задоволеності у жінок, ніж у чоловіків. Найбільше незадоволення було спричинено гігієнічними чинниками мотивації. Аналіз стану трудової активності персоналу на ТОВ «ЛІТМА» показав достатньо високий її рівень. Основними факторами підвищення трудової активності були визначені моральне і матеріальне стимулювання. Обґрунтовано необхідність проведення регулярного оцінювання рівня задоволеності персоналу підприємства з метою виявлення недоліків в управлінні персоналом та розроблення напрямів з його удосконалення.

Ключові слова: персонал, задоволеність персоналу, оцінювання, мотиваційні теорії, робота, підприємство.

The article substantiates the need to study staff satisfaction as a factor in the quality of their work. The problem of assessing staff satisfaction through the prism of motivational theories is relevant in connection with the transformation of values and the shift of emphasis to higher-level needs, taking into account the ratio of effort to result and the value of reward, overcoming injustice in the distribution of workload or remuneration, and the need to apply appropriate motivation methods for highly qualified employees. The purpose of the sociological study in the work was to determine the degree of satisfaction of the company's staff and develop practical recommendations for personnel management aimed at improving the quality of employees' work. The study of the degree of staff satisfaction at the enterprise "LITMA" LLC was carried out using the method of sociological surveys and questionnaires. Employee satisfaction was assessed for different categories of staff and age groups. The results of the study showed the greatest relative job satisfaction among employees under 30 years of age, as well as a higher average degree of satisfaction among women than among men. The greatest dissatisfaction was caused by hygienic factors. Analysis of the state of labor activity of personnel at "LITMA" LLC showed a fairly high level of it. The main factors for increasing labor activity were identified as moral and material incentives. Analysis of the factors of importance of work showed that the main effective factors are high wages, favorable working conditions, favorable psychological climate, independence in performing work, degree of innovation and the opportunity to communicate with colleagues. The results of the study showed the need to influence job satisfaction indicators, which will allow successfully reducing staff turnover, increasing the level of discipline, and improving the climate in the team. It is proposed to conduct regular assessments of the level of staff satisfaction in order to identify shortcomings in personnel management and develop areas for its improvement. The main directions for increasing the level of staff satisfaction have been formulated, namely: a combination of material and non-material motivational incentives; taking into account the value orientations of employees; coordination of the goals of employees and the enterprise; strengthening the social component of motivation.

Keywords: personnel, personnel satisfaction, evaluation, motivational theories, work, enterprise.

Постановка проблеми. Проблема оцінювання задоволеності персоналу через призму мотиваційних теорій є актуальною у зв'язку з низкою причин:

- трансформацією цінностей (теорія Маслоу та Герцберга). У сучасному світі базові потреби (зарплата) сприймаються як належне (гігієнічний фактор). Акцент змістився на потреби вищого рівня, а саме на самореалізацію та визнання, без яких неможливо утримувати таланти;

- гібридний формат роботи (згідно теорії очікувань Врума). Співробітники оцінюють співвідношення зусиль до результату та цінність винагороди. Персонал повинен відчувати зв'язок між продуктивністю та отриманими бонусами;

- боротьба з вигоранням (за теорією справедливості Адамса). Відчуття несправедливості в розподілі навантаження або оплати праці є головним тригером звільнень. У цьому контексті саме оцінювання задоволеності персоналу допомагає виявити цей дисбаланс на ранніх стадіях;

- розвиток та вплив економіки знань (теорія Х та Y Макгрегора). Сучасний розвиток науково-технічної сфери призвів до потреби бізнесу в ініціативних, висококваліфікованих працівниках, які потребують відповідних методів мотивації (теорія Y).

Оцінювання задоволеності персоналу дозволяє зрозуміти, чи створює підприємство середовище для автономії, чи продовжує використовувати застарілі методи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження і публікації у сфері управління персоналом свідчать про актуальність тематики мотивації праці в умовах сучасних викликів. Зокрема, О. Г. Літвін, Н. П. Турло, характеризуючи сучасні теорії мотивації у контексті змінних умов праці, цифровізації та зростаючого значення персоналізованого підходу, порушують питання адаптації та впровадження цих теорій в Україні [1]. Л. Литвишко, П. Марченко аналізують технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах [2].

С. А. Прохоровська, О. О. Пшик-Ковальська, В. О. Гадик, Н. Буняк аналізують проблему мотивації персоналу підприємств в умовах сучасних викликів та особливості застосування змістовних теорій мотивування в умовах воєнного стану [3-5].

В дослідженні В. Тимошенко структуровано класичні теорії мотивації та новітні підходи, що базуються на концепціях гнучкого

управління, психологічного фактору та нематеріальної мотивації; визначено фактори, які найбільше впливають на мотивацію персоналу в умовах змін та трансформацій [6].

Окремим напрямом сучасних досліджень в управлінні персоналом є визначення рівня та шляхів підвищення задоволеності працівників роботою та її вплив на результати праці. Так, у статті О. М. Поплавської, Т. С. Кононенко досліджено стан мотивації та рівень задоволеності працівників та представлено найбільш значущі інструменти їх посилення [7].

Дослідження М. В. Атанасова спрямоване на виявлення особливостей сучасних методів оцінювання персоналу з аналізом їхніх переваг та недоліків [8]. Авторами: А. В. Василик, Т. В. Вонберг, М. О. Дорош систематизовано чинники задоволеності працею персоналу, охарактеризовано основні заходи підвищення задоволеності працею персоналу [9]. Н. М. Самолюк, В. А. Міщук, С. О. Найчук пропонують методичний підхід для оцінювання задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом шляхом анкетування з використанням методу семантичного диференціалу [10].

Не зважаючи на значну кількість наукових праць з означеної проблеми, на сьогодні залишаються актуальними для дослідження питання розробки систем мотивації праці з урахуванням результатів оцінювання задоволеності працівників факторами роботи, а також розробка науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є оцінювання факторів задоволеності персоналу підприємства з позицій мотиваційних теорій та розробка практичних рекомендацій з покращення управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Задоволеність роботою як внутрішній стан працівника характеризує його загальну позитивну оцінку трудової діяльності, позитивне ставлення до таких її складових, як зміст та умови праці, організаційна культура, мотиваційні фактори, соціальний клімат, ділові та особистісні взаємини у колективі тощо.

Оцінювання факторів задоволеності персоналу підприємства є важливим етапом в управлінні персоналом. Методика оцінювання факторів задоволеності персоналу підприємства виходить з таких гіпотез.

Перша – існування зв'язку між задоволеністю роботою і трудовою активністю. Показ-

ники задоволеності роботою вважаються об'єктом зацікавленості керівників.

Задоволеність як важлива складова якості роботи персоналу має функціонально-виробничу значимість. Вона впливає на кількісні і якісні результати праці, швидкість і точність виконання завдань.

Нерідко, особливо на вищих рівнях управління ця гіпотеза невірна. На підприємствах, де переважають адміністративні методи управління, люди працюють за наказом, регламентом, через страх втратити роботу вони вкрай незадоволені роботою, але активні.

Деякі підприємства свідомо не звертають уваги на низьку задоволеність працею у тих категорій співробітників, які в надлишку представлені на ринку праці і можуть бути замінені легко й дешево. В цьому випадку на підприємстві спостерігається висока плинність для даних категорій співробітників. Проте деякі незадоволені працівники виявляють високу трудову активність в жорсткій конкурентній боротьбі за просування вгору в організаційній ієрархії.

Друге припущення стосується соціально-економічної ситуації, що склалася в країні. Загроза втратити роботу може підвищувати трудову активність, а може і знижувати її, особливо якщо оплата праці нижче середньої на ринку, але тільки в тому випадку, якщо є реальна можливість змінити роботу. Третє припущення полягає у тому, що економічні нововведення помітно впливають на трудову активність. Четверта гіпотеза: матеріальне стимулювання має суттєвий вплив на трудову активність. Рівень загальної задоволеності працею в значній мірі визначається задоволеністю заробітною платою.

На підприємстві ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький було проведено анонімне анкетування працівників стосовно задоволеністю різними факторами роботи. Основним видом діяльності підприємства є виробництво взуття, текстильних виробів, нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, виробів зі шкіри та інших матеріалів. ТОВ «ЛІТМА» впроваджує нові прогресивні технології у виробництві

взуття та різних аксесуарів із тканини. Інновації з виробництва є передовими у взуттєвій галузі. Підприємство забезпечує високу якість продукції, виготовлення взуття із використанням передових технологій і висококваліфікованого персоналу, нового обладнання, матеріально-технічної бази та інфраструктури, високого рівня організації менеджменту на підприємстві.

Оскільки різні фактори можуть по-різному впливати на соціально-професійну та кваліфікаційну структуру персоналу, до вибіркової сукупності було відібрано 20 чоловік персоналу, з яких: чоловіки – 11; жінки – 9; віком до 30-ти років – 4; віком 31 і старші – 16 чоловік.

У дослідженні задоволеністю роботою використано положення теорії очікування у поєднанні з інструментальною теорією. Очікування являють собою впевненість в тому, що за певною дією слідує певний результат. Валентність є ступенем задоволення цим результатом. Згідно інструментальної теорії задоволеність роботою на рівні 10 % вказує на нездатність людини за допомогою роботи досягти якогось результату.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не зводиться тільки до виробничого ефекту та ступеня віддачі працівника. Задоволеність роботою створює гарний настрій, емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж великого проміжку часу викликає пригнічення, песимізм, інертність.

Максимальний рівень задоволеності роботою ТОВ «ЛІТМА» виявлено у 90 % працівників, а середній – 75 %. Лише 5 % працівників вказали рівень задоволеності роботою 50 %, інші задоволені працею у більшій мірі (табл. 1).

Як свідчать результати дослідження, найбільшу відносну задоволеність роботою працівників ТОВ «ЛІТМА» зазначили працівники до 30 років (80 %). Необхідно відмітити, що середній ступінь задоволеності у жінок майже на 3 % більший, що спричинено більшим мотиваційним впливом заробітної плати на

Таблиця 1

Відносна задоволеність роботою працівників ТОВ «ЛІТМА»

Ступінь задоволеності у відсотках	Всього	Чоловіки	Жінки	до 30 років	після 30 років
	%	%	%	%	%
Середній ступінь задоволеності	75,54	72,72	75,55	80	72,5

Джерело: сформовано на основі результатів анкетування

чоловіків, яким не всі незадоволені. Також у працівників віком до 30–ти років задоволення роботою знаходиться на рівні 70 – 90 %, що значно більше, ніж у працівників старшого віку. Отже, HR відділу необхідно вживати заходів по сприянню підвищення рівня задоволеності кадрового складу і особливо звернути увагу на потреби працівників старшого віку.

Для визначення впливу факторів на задоволеність роботою категорій персоналу здійснено аналіз пофакторної задоволеності за допомогою табл. 2, складеної на основі результатів проведеного дослідження. В опитуванні взяли участь 2 керівника, 5 спеціалістів, 13 робітників.

Отримані результати свідчать про те, що основними факторами незадоволення є базові мотиваційні чинники – розмір заробітної плати, умови праці, можливість вирішення соціальних проблем тощо. При чому у робітників більше виражена тенденція до необхідності покращення режиму роботи, удосконалення технічної оснащеності праці, рівня організації праці. Разом з тим, слід констатувати, що робітники прагнуть до більшої самостійності і різноманітності у роботі, можливості подальшого професійного зростання та розвитку особистих здібностей. Позитивною

рисою є те, що психологічний клімат у колективі та відносини з керівництвом є сприятливими для роботи.

Результати аналізу задоволеністю роботою жінок і чоловіків також підтверджують пріоритетність матеріальних чинників мотивації. Потреба у різноманітності роботи та елементів новизни і творчості, прагнення до кар'єрного зростання у чоловіків більше, ніж у жінок (більше половини опитуваних чоловіків вказали свою незадоволеність).

Цікавими виявилися результати аналізу задоволеності різними аспектами робочої ситуації (за допомогою теорії двх чинників мотивації Герцберга, рис. 1).

Теорія поділяє чинники, що впливають на задоволеність роботою, на дві групи: мотиваційні та гігієнічні. Якщо гігієнічні чинники відсутні або не задовольняють очікуванням, працівники сигналізують про незадоволеність роботою. Якщо ж вони відповідають очікуванням, то рівень задоволеності роботою буде високим.

В результаті соціологічного дослідження на ТОВ «ЛІТМА» переважна частина опитаних працівників заявили, що їх влаштовують фактори – мотиватори. Проте працівники у своїй більшості висловили у певній мірі неза-

Таблиця 2

Пофакторна задоволеність роботою керівників, спеціалістів та робітників

Фактор	Керівники та спеціалісти		Робітники	
	Задоволений	Незадоволений	Задоволений	Незадоволений
Розмір заробітної плати	2	5	3	10
Режим роботи	5	2	5	8
Різнманітність роботи	5	2	5	8
Необхідність вирішення нових завдань, творчих рішень	4	3	8	5
Самостійність в роботі	7	-	6	7
Відповідність роботи особистим здібностям	5	2	6	7
Можливість посадового просування	4	3	4	9
Санітарно-гігієнічні умови	5	2	7	6
Рівень організації праці	5	2	7	6
Відносини з колегами	7	-	7	6
Відносини з безпосередніми керівниками	6	1	6	7
Рівень технічної оснащеності та цифрових технологій	4	3	5	8
Можливості вирішення соціально-побутових проблем	2	5	4	9

Джерело: сформовано на основі результатів анкетування

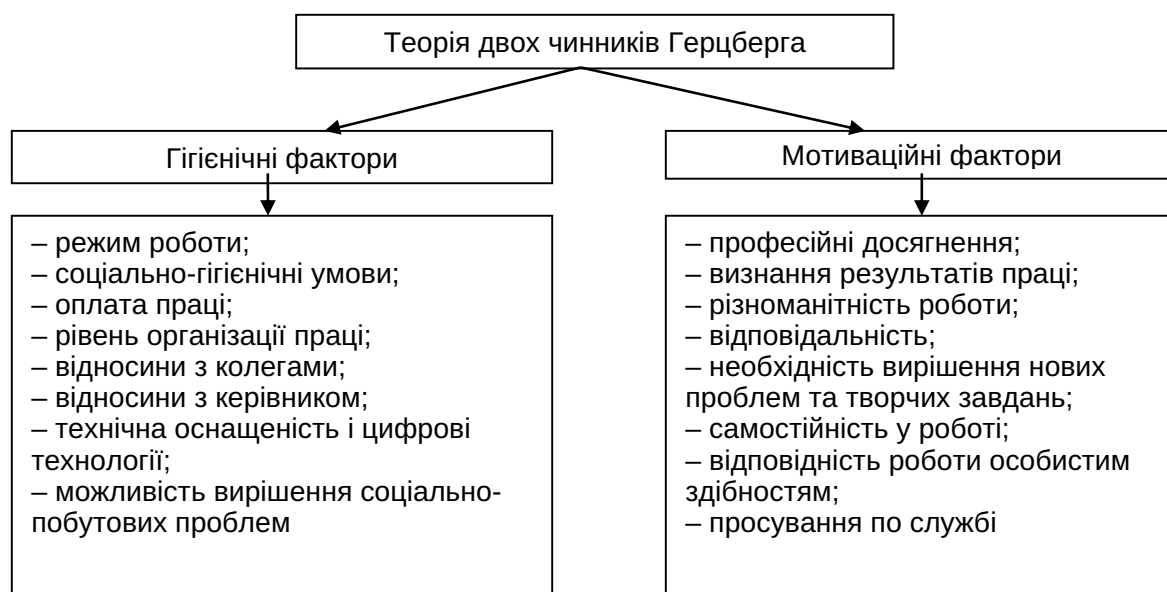


Рис. 1. Мотиваційні та гігієнічні фактори за теорією двох чинників Герцберга

Джерело: сформовано авторами

доволення гігієнічними чинниками: заробітною платою, можливістю вирішення соціально-побутових проблем. З погляду теорії Герцберга, ця ситуація повністю влаштовує працівників підприємства.

Проте, згідно піраміди потреб Маслоу встановлено, що незадоволені основні базові потреби: співробітники незадоволені заробітною платою, не впевнені в своєму майбутньому. Потреби ж більш високого рівня: самовираження, психологічні потреби – задоволені. Тобто ситуація на підприємстві нестійка. Швидше за все, в цій ситуації працівники намагатимуться або активно задовольняти потреби нижчого рівня, тобто, постійно піднімати питання про розмір заробітної плати, виражати свою незгоду. Або використовуватимуть інші способи задоволення базових потреб.

Щодо стану трудової активності персоналу на ТОВ «ЛІТМА», то відмічено достатньо високий рівень трудової активності, який становить 84 % (табл. 3).

При цьому середній рівень трудової активності вищий, ніж середній рівень задоволе-

ності роботою. Якщо очікування працівника успішно винагороджується, то інтенсивність роботи і зацікавленість в результатах з часом знижується.

Як уже зазначалося вище, середній рівень задоволеності працею у чоловіків менший, ніж у жінок на 3 %, а середня трудова активність чоловіків хоча і менша, але на незначний відсоток, тому навіть невелике поліпшення якості трудового життя викличе значне зростання трудової активності, особливо у чоловіків.

Дослідження показало, що основним фактором, що знижує рівень трудової активності, є некоректне використання керівництвом заходів адміністративної дії, менше впливає – нестабільна ситуація в країні та хвилювання з приводу втрати роботи.

Факторами, що підвищують рівень трудової активності, були названі моральне і, в першу чергу, матеріальне стимулювання. Економічні нововведення сприймаються неоднозначно, деякі працівники підтримують традиційні методи праці і чинять опір нововведенням.

Трудовий настрій колективу у різному ступені, але однаково позитивно впливає на

Таблиця 3

Відносний рівень трудової активності працівників ТОВ «ЛІТМА»

Ступінь трудової активності, %	Разом	Чоловіки	Жінки	До 30 років	Після 30 років
Середня трудова активність	84	83,63	84,44	85	83,75

Джерело: сформовано на основі результатів анкетування

трудова активність, що не можна сказати про елемент змагання – на одних він взагалі не діє, а на інших діє негативно.

Істотним фактором, що впливає на трудову активність, є страх втратити роботу. Більшість працівників підприємства планують залишитися працювати тут надалі, половина з опитаних – на своєму робочому місці. Дехто з працівників бажають отримати підвищення по посаді і лише 3 працівника хочуть змінити підприємство без зміни спеціальності.

На питання анкети «Що могло б сприяти підвищенню Вашої трудової активності?» 35 % працівників відповіли: підвищення заробітної плати чи премії, тобто посилення матеріального стимулювання; 10 % – отримання гнучкого графіку роботи; інші 10 % – покращених умов праці; ще 10 % – можливість професійного зростання; інші 35 % опитаних працівників хотіли б вирішити свої житлові проблеми, отримувати путівки на відпочинок, урізноманітнити роботу, покращити технічне оснащення на робочому місці, також зростанню трудової активності сприяло б підвищення престижу професії.

Базові чинники мотивації, які є фундаментом піраміди А. Маслоу, в умовах невизначеності залишаються актуальними для працівників. Отже, фінансова модель мотивації, заснована на кількісній оцінці результату, залишається домінантною на підприємствах.

Дослідження показало: назріла необхідність зміни стану показників задоволеності роботою. Відповідна комбінація грошової винагороди і додаткових моральних пільг, яку дозволяє успішно здійснити система матеріального і морального стимулювання підвищує задоволеність роботою, знижує кількість прогулів, плинність кадрів.

Висновки. Проведене дослідження показало необхідність проведення регулярної оцінки складових рівня задоволеності персоналу підприємства. За результатами дослідження на ТОВ «ЛІТМА» переважна частина опитаних працівників висловила незадоволення гігієнічними чинниками: заробітною платою, можливістю вирішення соціально-побутових проблем, умовами праці.

Відмітною рисою в мотивації персоналу виявлено те, що працівники прагнуть задоволення потреб вищого рівня: самореалізації та визнання, забезпечення цифровізації трудової діяльності, можливості спілкування та професійного та інноваційного розвитку, просування по службі, престижної професії. Аналіз стану трудової активності персоналу

на ТОВ «ЛІТМА» показав достатньо високий його рівень, що свідчить про значний потенціал для впливу на працівників.

Для підприємства пропонується застосування комбінованих моделей, які здатні адаптувати мотиваційні стратегії до індивідуальних і групових потреб працівників. Найбільш ефективними вважаємо змішані моделі мотивації, що поєднують матеріальні стимули з нематеріальними, персоніфікованими підходами.

В умовах змін на ринку праці та збільшення конкуренції за таланти, важливим в мотивації праці є створення організаційної культури, в якій визнання професійних результатів, досягнень, досвіду та компетенцій працівників сприяє підвищенню самооцінки, зміцнює командний дух, стимулює професійне зростання, інноваційний розвиток та креативність.

На основі проведеного дослідження сформульовані напрями підвищення рівня задоволеності персоналу, які полягають у такому:

- гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів мотивації;
- врахування ціннісних орієнтацій працівників;
- узгодження цілей працівників з цілями підприємства;
- посилення соціальної складової мотивації;
- цифровізація трудових процесів та забезпечення працівників цифровими технологіями;
- аналіз та задоволення потреб працівників старшого віку;
- застосування заходів з активізації творчої та інноваційної діяльності;
- покращення умов та організації праці на підприємстві;
- формування корпоративної культури, актуальної для даного підприємства та умов його функціонування.

Таким чином, зміни у трудових відносинах, розвиток цифрових технологій обумовили новий підхід до управління персоналом та мотивування працівників.

Розробка ефективної системи мотивації персоналу повинна забезпечувати задоволеність роботою, гарантувати відповідність результатів очікуванням працівників, визначати високий рівень лояльності персоналу, віддачі та продуктивності не лише окремого працівника, а колективу в цілому. Окремим напрямом мотиваційного впливу є категорія висококваліфікованих фахівців з метою підтримання стимулів до праці та формування зацікавленості у результатах роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 28-33.
2. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. С. 125-131.
3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.
4. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058> (дата звернення: 25.12.2025).
5. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (дата звернення: 23.12.2025).
6. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 1. С. 72–78.
7. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.
8. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38> (дата звернення: 27.12.2025).
9. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 21 С. 30-36.
10. Самолюк Н. М., Міщук В. А., Найчук С. О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. *Вісник НУВГП*. 2021. Вип. 2 (94). С. 198-211.

REFERENCES:

1. Litvin O. G., & Turlo N. P. (2025) Suchasni teorii motyvatsii pratsi ta yikh zastosuvannya v Ukraini [Modern theories of work motivation and their application in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, vol. 36 (75), no. 1, pp. 28-33.
2. Lytyshko L., & Marchenko P. (2021). Tekhnolohii motyvatsii personalu pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Technologies for motivating enterprise personnel in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 31, pp. 125-131.
3. Prokhorovska S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, no. 2 (02), pp. 45–48.
4. Pshyk-Kovalska O. O., & Hadyk V. O. (2024). Osoblyvosti zastosuvannya zmistovnykh teorii motyvuvannya pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of applying substantive theories of employee motivation in martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, no. 1 (11). Available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058> (accessed December 25, 2025)
5. Buniak N. (2023). Motyvuvannya personalu v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Motivating personnel in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (accessed December 23, 2025)
6. Tymoshenko V. (2025). Otsiniuvannya modelei motyvatsii personalu ta yikhniy vplyv na produktyvnist komandnoi vzaiemodii [Evaluation of personnel motivation models and their impact on team interaction performance]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovooho universytetu – Collection of scientific papers of the State Tax University*, no. 1, pp. 72–78.
7. Poplavska O. M., & Kononenko T. S. (2021). Motyvatsiia ta zadovolenist pratsivnykiv: analiz, ryzyky, shliakhy vdoskonalennia [Employee motivation and satisfaction: analysis, risks, ways to improve]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 5, pp. 378–384.
8. Atanasov M. V. (2022). Osoblyvosti suchasnykh metodiv otsiniuvannya personalu: perevahy ta nedoliky [Features of modern personnel evaluation methods: advantages and disadvantages]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 39. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38> (accessed December 27, 2025)

9. Vasylyk A. V., Vonberh T. V., & Dorosh M. O. (2020). Faktory ta zakhody zabezpechennia zadovolenosti pratseiu v suchasnykh umovakh [Factors and measures for ensuring job satisfaction in modern conditions]. *Elektronne naukovе fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics» – Electronic scientific professional publication in economic sciences «Modern Economics»*, no. 21, pp. 30-36.

10. Samoliuk N. M., Mishchuk V. A., & Naichuk S. O. (2021). Otsinka zadovolenosti pratsivnykiv HR-breandom: metodychni zasady ta mozhlyvosti zastosuvannia v upravlinni kompaniiei [Assessment of employee satisfaction with HR brand: methodological principles and possibilities of application in company management]. *Visnyk NUVHP – Bulletin of the Ukrainian University of Human Resources and Social Sciences*, vol. 2 (94), pp. 198-211.

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 15.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025