

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-22>

УДК 005.32:331.101.3

НЕТРАДИЦІЙНІ ФОРМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

NON-TRADITIONAL FORMS OF PERSONNEL MOTIVATION IN MODERN CONDITIONS

Жук Оксана Петрівнакандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0979-6028>**Замроз Мар'яна Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7396-8296>**Zhuk Oksana, Zamroz Mariana**
Ivan Franko National University of Lviv

У статті розглянуто особливості, значення та прикладні аспекти застосування нетрадиційних форм і практик мотивації персоналу у сучасних умовах господарювання. Обґрунтована необхідність використання нетрадиційних форм мотивації, зважаючи на вимоги сучасного ринку праці та потреби працівників, проаналізовано вплив гнучких графіків роботи, орієнтації на результати, гейміфікації, систем визнання і похвали, балансу «робота – життя» та професійного розвитку на продуктивність, залученість і лояльність сучасних працівників. Визначено прогнозовані ефекти впливу нетрадиційних форм мотивації на основні показники менеджменту персоналу, а також можливі переваги та обмеження використання сучасних мотиваційних практик. Обґрунтовано доцільність розвитку та впровадження інноваційних нетрадиційних форм мотивації у процеси управління людськими ресурсами, зважаючи на сучасні виклики бізнес-середовища.

Ключові слова: мотивація, форми мотивації, персонал, стимулювання, залученість, розвиток, ринок праці.

The article examines the features, significance and applied aspects of the use of non-traditional forms and practices of personnel motivation in modern business conditions. It is noted that traditional forms of stimulation, based mainly on material rewards and administrative methods, are insufficient to ensure a high level of employee involvement and loyalty. It is proven that non-material factors are dominant in the formation of long-term employee motivation and are growing in importance in conditions of dynamic changes in the labor market. The feasibility of using such non-traditional forms of motivation as: flexible work schedules, results orientation, gamification, a system of recognition and praise, the practice of work-life balance and professional development on the productivity, involvement and loyalty of modern employees is substantiated. Special attention is paid to the use of the practice of work-life balance, which is quite popular and caused by a change in the value orientations of the new generation of specialists who deconstruct the concept of work-centrism. It is shown that incentives aimed at ensuring a balance between professional duties and personal life (for example, private medical services, additional days off, flexible work schedules) have shown high efficiency in increasing motivation and reducing staff burnout. The main directions of employers' actions for the correct and effective implementation of the work-life balance practice are proposed. The predicted effects of the influence of non-traditional forms of motivation on the main indicators of personnel management are determined, as well as the possible advantages and limitations of the use of modern motivational practices. The feasibility of developing and implementing innovative non-traditional forms of motivation in human resource management processes is substantiated, taking into account the modern challenges of the business environment. It is noted that further research in this area should be aimed at quantitatively assessing the impact of specific non-traditional practices on key indicators of organizational effectiveness, as well as at developing models for adapting these practices for different types of organizations.

Keywords: motivation, forms of motivation, personnel, stimulation, involvement, development, labor market.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення процесів глобалізації, цифровізації та постійної трансформації ринку праці питання мотивації людських ресурсів набуває особливої актуальності. Водночас, традиційні методи стимулювання, що базуються переважно на матеріальних винагородах і адміністративних методах, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення високого рівня залученості працівників. Зміна ціннісних орієнтирів, соціально-економічного середовища, поширення дистанційної і гібридної форм зайнятості, підвищення ролі самореалізації та професійного розвитку персоналу, культурної різноманітності трудових колективів зумовлюють необхідність пошуку нових, нетрадиційних форм мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці мотивації персоналу та її впливу на результативність діяльності підприємства присвячені дослідження багатьох зарубіжних і українських науковців та практиків. Серед останніх публікацій варто відзначити статтю Леміш К., Суслик А. та Швачко В. [8], що досліджують вплив програм мотивації на ефективність діяльності підприємства, публікацію Лукайчук І. [5], яка піднімає проблематику використання балансу «робота-життя» з метою підвищення продуктивності праці персоналу. Окремі аспекти та особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану, що є актуальними для вітчизняних підприємств сьогодні, підняті у недавніх статтях Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. [1]. Цінними для нашого дослідження є аналітика, статті і звіти кадрового порталу GRC.UA [4], зокрема, щорічне дослідження «Барометр ринку праці України» подає цінні аналітичні звіти та інфографіку щодо сучасних тенденцій на ринку праці [2]. Проте, більшість публікацій присвячені класичним підходам до мотивації працівників, які ґрунтуються на матеріальній і нематеріальній складових. Зважаючи на вимогу часу, виникає потреба у впровадженні і розвитку нетрадиційних форм мотивації, що здатні, на нашу думку, забезпечити стійке залучення працівників та відповідати сучасним викликам ринку праці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою підготовки даної статті є дослідження особливостей впровадження нетрадиційних форми мотивації персоналу у контексті вимог сучасного менеджменту, особливостей бізнес-середовища і ринку праці, а також визначення їхнього впливу на ефективність організаційної діяльності в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу у сучасному розумінні є одним із найважливіших процесів менеджменту, що полягає у спонуканні працівників до досягнення організаційних цілей шляхом активізації їхніх внутрішніх і зовнішніх мотивів. Більшість теоретичних підходів до мотивації персоналу містять матеріальну та нематеріальну складові, які традиційно поєднують у системі управління персоналом. Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. у своїй статті зазначають, що сучасна мотивація – «це сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку» [1], підкреслюючи важливість чинників зацікавленості та залученості персоналу.

Традиційні мотиваційні системи, що базуються головним чином на матеріальних стимулах, дедалі частіше не задовольняють очікування працівників. Однією із причин є те, що грошові винагороди лише частково впливають на внутрішню мотивацію та емоційне залучення персоналу, особливо у середовищі, де працівники шукають більший сенс у роботі та самореалізацію. Сучасні дослідження вказують, що власне нематеріальні фактори є домінантними у формуванні довгострокової мотивації працівників та зростають у значущості в умовах динамічних змін на ринку праці (табл. 1).

Видів і форм нематеріальної мотивації, які використовуються у сучасному управлінні людьми, є доволі багато, зокрема, це може бути: похвала від адміністрації, кар'єрний ріст чи навчання за кошти організації, створення дружньої, теплої атмосфери, формування позитивного іміджу фірми у якій престижно працювати, організація спільного дозвілля, оформлення зон відпочинку, підтримка ефективного зворотного зв'язку тощо. Зазначені нематеріальні чинники стимулювання орієнтовані здебільшого на внутрішні (вищі) потреби персоналу, вони є дуже індивідуальними і значною мірою залежать від ціннісних пріоритетів людини. Власне сучасні умови праці вимагають від менеджменту дещо інших, нетрадиційних, насамперед, організаційних рішень у сфері мотивації. Для працівника сьогодні важливими є умови праці, графіки роботи, визнання результатів та досягнень, залученість до командної роботи, повага роботодавця до особистого, позаробочого часу і т.п (табл. 2).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика форм мотивації

Критерій	Традиційні форми	Нетрадиційні форми
Основний стимул	Матеріальні винагороди	Самореалізація, визнання, часова автономія
Рівень гнучкості	Низький	Високий
Орієнтація	Короткострокова	Довгострокова
Ресурсозатратність	Висока	Низька
Вплив на мікроклімат	Переважно негативний, зростає конкуренція	Переважно позитивний

Джерело: сформовано авторами

Однією із найбільш поширених сьогодні нетрадиційних форм мотивації є *впровадження гнучких графіків та підходів, орієнтованих на результати* (ROWE – Results Only Work Environment). Така форма організації праці дозволяє співробітникам самим визначати час і місце роботи, акцентуючи увагу на якості та результатах, а не на контролі робочого часу. Гнучкі графіки роботи сприяють кращому балансу між професійним та особистим життям, знижують стрес і підвищують мотивацію. У своєму щорічному звіті компанія GRC.UA «Барометр ринку праці України 2025-2026» зазначає, що серед основних причин, які утримують співробітників на роботі, крім зарплати, перші позиції займають: можливість працювати віддалено та гнучкий графік роботи (по 35% респондентів) [2]. Проте, такий підхід працює лише тоді, коли є чіткі правила, прозорі процеси та коректний облік робочого часу, висока самоорганізація працівників і особиста відповідальність.

Серед найпоширеніших форм організації гнучкого режиму роботи, що використовують компанії у Європі та США і які можна адаптувати в українських умовах, є:

1. Гнучкі години (Flex Hours). Співробітник сам обирає час початку та завершення роботи у межах встановленого діапазону.

2. Гнучке ядро (Core Hours). Усі працівники мають певні години синхронної роботи, а решту часу планують самостійно.

3. Стиснений тиждень (Compressed Week). Тижнева норма 40 годин виконується за 4 дні (4×10 год). Така форма є доречною для ролей із високою автономністю.

4. Розподілений день (Split Shift). Робота виконується кількома блоками протягом доби (наприклад: 9:00–13:00 і 18:00–22:00).

5. Плаваючі вихідні. Працівник сам обирає, які дні тижня робочі, а які – вихідні,

але загальний обсяг годин залишається сталим [3].

Модель організації роботи, орієнтованої на результат (Output-Based) не враховує відпрацьовані години, проте оцінюється вчасність виконання завдання, тобто результат роботи. Такий робочий графік є максимально автономним, але його використання передбачає високі вимоги до дисципліни, організованості та зрілості команди.

Гейміфікація (Gamification) на робочому місці полягає у застосуванні ігрових методик та елементів дизайну ігор (бали, рівні, бейджі, прогрес-бари, квести, лідерборди) у робочих процесах для підвищення мотивації, зниження рутинності, заохочення залученості і взаємодії працівників. Більшість сучасних працівників (а це переважно міленіали та покоління Z) потребують негайного зворотнього зв'язку, викликів, досягнень і визнання, схожого на те, що вони отримують у комп'ютерних іграх або мобільних застосунках. Проте, звичайно, не усі традиційні ігрові елементи будуть ефективно працювати у робочому середовищі. Фахівці компанії GRS.UA виділяють 5 поширених методик, які показали свою ефективність у процесах утримання людських ресурсів [4]:

1. Бали та рейтинги (лідерборди). Працівники отримують певні бали за виконання своїх робочих завдань відповідно до визначених критеріїв. У підсумку формують лідерборд (таблиця лідерів) в окремій структурній одиниці (підрозділі, групі, команді). Важливо, щоб такі рейтинги оперативно оновлювались, акцентуючи на лідерських позиціях і не оприлюднювали аутсайдерів, що може спрацювати як демотивація.

2. Рівні та прогресія. Така методика працює як система рівнів зростання, які працівник може пройти (наприклад, «Новачок» → «Фахівець» → «Експерт» → «Наставник») та

Таблиця 2

Нетрадиційні форми мотивації та їх ефекти

Форма мотивації	Зміст	Очікуваний ефект
Гнучкий графік	Самостійне планування робочого часу	Задоволеність системою організації праці
Гейміфікація	Ігрові елементи у роботі	Зростання залученості, командної роботи, здорової конкуренції
Визнання і похвала	Цінність внеску кожного працівника у результат	Задоволення потреби визнання, власної ролі та досягнень
Work-life balance	Баланс між часом роботи і особистим часом	Зниження вигорання, підтримка ментального здоров'я, підвищення продуктивності
Навчання і самореалізація	Програми професійного розвитку та кар'єрного зростання	Задоволення потреби у професійному розвитку, реалізації ідей, підвищення власної конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторами

система переваг (мотиваторів), які в результаті можна отримати (кар'єрний ріст, додаткові вихідні, можливість навчання і стажування тощо). При цьому співробітники чітко розуміють можливості свого подальшого зростання у компанії та знають, які винагороди їх чекають.

3. Бейджі та досягнення. Це певні цифрові значки, які можна отримати за конкретні результати роботи чи вчинки: «Король дедлайнів» (жодного протермінованого завдання за місяць), «Помічник» (10 разів допоміг колезі у чаті), «Гід безпеки» (пройшов навчання із кібергігієни першим у відділі) і т.п.. Такі мотиватори не потребують великих ресурсних затрат, проте мають вагому цінність для багатьох співробітників.

4. Квести та щоденні завдання. Добре працюють також короткотривалі виклики (на день або тиждень) із чіткою метою та винагородою. Вони показують особливу ефективність на позиціях, де працівники виконують рутинні, повторювані завдання (call-центри, бухгалтерія, адміністрування).

5. Негайний зворотний зв'язок. Багато компаній сьогодні мають проблему із належним зворотнім зв'язком, яку гейміфікована система комунікацій добре вирішує, адже забезпечує миттєвий зворотний зв'язок. Така методика задовольняє потребу покоління працівників, що виховані на відеоіграх і соцмережах, у миттєвому та видимому визнанні їхніх досягнень і результатів.

Отже, дослідження демонструють значний потенціал гейміфікації для підвищення мотивації і залученості, особливо у віддалених

та гібридних командах, оскільки віддалена робота робить традиційні методи контролю і мотивації неефективними. Взаємозв'язок гейміфікації із внутрішньою мотивацією підтверджується також психодинамічними аспектами автономії, компетентності та відчуттям приналежності.

3. *Визнання, похвала та технологічні системи визнання.* Системи визнання, що виходять за межі стандартних винагород чи відзнак, включають регулярну похвалу, подяку за досягнення, публічне відзначення результатів і досягнень працівників, а також цифрові платформи для визнавання цих успіхів. Це сприяє зміцненню внутрішньої мотивації працівників, зростанню задоволеності від роботи і формуванню більшої лояльності до компанії. Перевагами такого методу є насамперед реальне, а не формальне заохочення працівників, використання інструментів для зворотнього зв'язку у режимі реального часу, залучення технологій для підтримки корпоративної культури компанії.

4. *Підтримка балансу «робота – життя».* Сучасні трансформації ринку праці зумовлені зміною ціннісних орієнтацій нового покоління фахівців, які деконструють концепцію трудоцентризму. Зростання уваги до феномену емоційного вигорання зумовлює переосмислення ролі професійної діяльності, яка дедалі частіше розглядається як інструментальний ресурс для забезпечення життєдіяльності, а не як домінуючий параметр самореалізації. Зазначена тенденція створює нові виклики для суб'єктів господарювання та вимагає адаптації корпоративних стратегій управління

людськими ресурсами. Саме тому баланс між роботою та особистим простором перестав бути бонусом для працівників, ставши новою базовою потребою.

Стимули, що спрямовані на забезпечення балансу між професійними обов'язками та особистим життям (наприклад, приватні медичні послуги, додаткові вихідні, гнучкі робочі графіки), показали високу ефективність у підвищенні мотивації та зниженні вигорання персоналу. Як зазначає І. Лукайчук у статті на Work.ua, коли бізнес вимагає бути онлайн 24/7, він отримує не надпродуктивність, а нові приховані тенденції. Перша – quiet quitting («тихе звільнення»), коли людина виконує рівно стільки, щоб її не звільнили, повністю вимикаючи ініціативу. Друга – quiet onlining, або імітація присутності, коли працівники використовують спеціальні додатки чи девайси для руху мишки, щоб статус у месенджерах завжди залишався активним [5; 6].

Насправді баланс «робота-життя» не є короткостроковим HR-трендом, а важливою потребою працівників, яку повинні забезпечувати роботодавці, оскільки це, насамперед, про стабільну ефективність їхньої роботи без хронічного виснаження та звільнень. Бізнеси, які навчаються поважати особисті кордони команди, отримують не менш амбітних, але значно лояльніших, мотивованих і стабільних працівників. Для ефективного впровадження такої форми організації праці роботодавцям варто:

- Відмовитись від романтизації перепрацювань. У психології це описується як «синдром презентизму» та ілюзія продуктивності через кількість годин. Згідно досліджень Harvard Business School спрацьовує дія закону спадної віддачі: після 40-45 робочих годин на тиждень когнітивна ефективність стрімко знижується, а кількість помилок зростає у геометричній прогресії. Систематичні понаднормові години – це не показник ефективності, а симптоматика дефіциту ресурсного планування та неспроможності системи оптимально розподіляти навантаження.

- Впроваджувати асинхронні комунікації. Постійний потік сповіщень у різного роду месенджерах та робочих чатах викликає когнітивну фрагментацію та створює явище стресу. Щоб повернутися до стану нормального робочого фокусу після одного відволікання, людському мозку потрібно в середньому 23 хвилини. Відповідно, асинхронний

режим знижує когнітивне навантаження, залишає часові межі для системного мислення та захищає працівників від виснаження [6].

- Пропагувати рольову модель поведінки менеджерів. Згідно із теорією соціального навчання А. Бандури [7], співробітники адаптують свою поведінку не до формальних регламентів, а до реальних дій лідерів, повторюючи їхню поведінку. Нічні повідомлення від керівника формують «тиск незавершеного» та неявну соціальну норму, яка тримає нервову систему підлеглих у стані підвищеної тривожності. Дії менеджменту компанії є де-факто сигналом про реальні (а не декларативні) цінності, які співробітники схильні відтворювати.

- Оцінювати за результатами (ROWE). Перехід від оцінки процесів до оцінки результатів базується на теорії само-детермінації. Автономія в управлінні власним часом підвищує внутрішню мотивацію співробітників та формує у них відчуття суб'єктності. Вимога постійної присутності онлайн спонукає імітаційну поведінку, тоді як орієнтація на конкретний критеріальний результат знижує рівень хронічного стресу та стимулює професійну відповідальність.

- Здійснювати превентивну діагностику та профілактику вигорання. Емоційне вигорання є результатом хронічного стресу на робочому місці, який не вдалося успішно подолати, і проходить через чіткі фізіологічні та психологічні фази. Регулярний моніторинг психоемоційного стану та навантаження персоналу слугує інструментом ранньої інтервенції, запобігаючи незворотним змінам у когнітивних функціях працівників та бізнес-збиткам від плинності кадрів.

5. *Кар'єрний розвиток, навчання та самореалізація.* Інвестиції у навчання, професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання та участі в ухваленні рішень стають сьогодні також важливими нетрадиційними мотиваторами. Це не тільки підтримує професійний розвиток персоналу, але й сприяє формуванню атмосфери довіри та автономії у компанії (табл.3). Якщо людина довго виконує однотипні завдання, виникає рутинізація та когнітивна деградація. Засвоєння нових знань стимулює утворення нових нейронних зв'язків, що підтримує мозок у тонусі, запобігає апатії та знижує ризик вигорання. Нові завдання створюють стан «потoku», оптимальний стан залученості, коли складність завдань відповідає високому рівню навичок працівника.

Таблиця 3

Вплив кар'єрного розвитку, навчання та самореалізації на ключові бізнес-метрики

Метрика	Вплив навчання та розвитку
Плинність кадрів	Працівники рідше шукають нову роботу на стороні, якщо бачать можливість зростання всередині компанії.
Лояльність	Вищий рівень задоволеності компанією як роботодавцем.
Швидкість виконання завдань	Навчені працівники припускаються меншої кількості помилок та швидше знаходять рішення для складних проблем.

Джерело: сформовано авторами

У сучасній організаційній поведінці існує поняття «психологічного контракту» між працівником і роботодавцем. Інвестиції компанії у навчання сприймаються працівником як сигнал, що його цінують, у нього вкладають і це спонукає до взаємності: працівник прагне відповісти підвищеною лояльністю, залученістю та якістю роботи.

Також людині завжди важливо розуміти вектор свого руху. Відсутність зрозумілого кар'єрного напрямку викликає тривожність, натомість прозорий кар'єрний план створює структуру та передбачуваність. Працівник розуміє, які саме зусилля, навички та результати приведуть його до наступного рівня (фінансового, статусного чи професійного).

Отже, навчання та кар'єрний розвиток перетворюють працевлаштування з простої транзакції на партнерство, де обидві сторони зацікавлені у взаємному капіталоємному і цільовому зростанні.

Узагальнюючи наведені вище особливості використання нетрадиційних форм мотивації, можемо виокремити такі наслідки їхнього впливу на результати діяльності організацій в цілому:

- Покращення залученості та продуктивності. Нетрадиційні форми мотивації сприяють формуванню атмосфери довіри, автономії та особистісної відповідальності, що підсилює залученість персоналу та якість виконуваних завдань. Такі підходи можуть бути особливо ефективними у контексті віддаленої та гібридної роботи.

- Зниження плинності кадрів та підвищення адаптивності персоналу. Інноваційні стратегії мотивації сприяють покращенню рівня задоволеності роботою, що веде до зниження плинності та кращої адаптації працівників до змін.

Проте, попри позитивні ефекти, впровадження нетрадиційних форм мотивації сти-

кається із низкою викликів та обмежень, зокрема:

- культурні та особистісні чинники, що значно впливають на сприйняття тих чи інших нестандартних стимулів працівниками;
- організаційні бар'єри, коли недостатньо є підтримка нових форм мотивації керівництвом або відсутні необхідні ресурси для їх належного впровадження;
- необхідність адаптації до різних поколінь працівників та особистих мотиваційних профілів.

Висновки. Нетрадиційні форми мотивації персоналу є ефективним інструментом сучасного управління, тому стають невід'ємною частиною сучасних стратегій управління людськими ресурсами. Вони дозволяють організаціям адаптовуватися до змін у соціально-економічному середовищі, покращувати залученість і продуктивність персоналу, знижувати плинність кадрів та формувати сприятливу корпоративну культуру. Ключові нетрадиційні практики – гнучкі графіки, гейміфікація, системи визнання, заходи щодо балансу «робота – життя» та інвестиції у розвиток працівників – вже демонструють свою ефективність у різних галузях та організаційних контекстах, що підтверджено сучасними науковими дослідженнями.

Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на кількісну оцінку впливу конкретних нетрадиційних практик на ключові показники ефективності, а також на розробку моделей адаптації цих практик для різних типів організацій. Отже, стратегічно орієнтована мотиваційна політика, що ґрунтується на сучасних нетрадиційних мотиваційних практиках, є необхідною умовою сталого розвитку підприємств, формування позитивного корпоративного середовища та досягнення високих результатів господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 104-109. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1038>
2. Барометр ринку праці України 2025-2026. Аналітичний звіт GRC.UA. URL: <https://grc.ua/blog/korotkyj-opys-stanu-rynku-praci-2025-v-ukrayini-u-dynamici-zvit-pro-rezultaty-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-2025-prognozy-na-2026-rik>
3. Гнучкий режим робочого часу: що це, як впровадити і як обліковувати. URL: <https://hurma.work/blog/gnuchkyj-grafik/>
4. Гейміфікація у внутрішніх комунікаціях: як утримати персонал і підвищити залученість співробітників. URL: <https://grc.ua/blog/gejmifikaciia-u-vnutrishnih-komunikaciiah-iak-utrymaty-personal-i-pidvyshtyty-zaluchenistj-spivrobotnykiv>
5. Лукайчук Інна. Я не живу заради роботи: як work-life balance змінює ринок праці. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/4224/>
6. The role of work-life-balance in effective business management. Anna Kasperczuk, Michał Ćwiąkała, Ernest Górka, Piotr Ręczajski, Piotr Mrzygłód, Maciej Frasunkiewicz, Agnieszka Darcńska-Głębocka, Jan Piwnik, Grzegorz Gardocki. URL: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2025/02/215-Kasperczuk-%C4%86wi%C4%85ka%C5%82a-G%C3%B3rka-R%C4%99czajski-Mrzyg%C5%82%C3%B3d-Frasunkiewicz-Darc%C5%84ska-G%C5%82%C4%99bocka-Piwnik-Gardocki.pdf>
7. Bandura, A. Social foundations of thought and action : a social cognitive theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986. 617p.
8. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506/6445>

REFERENCES:

1. Cherevan I., Kovalenko Y., Holets, S. (2024) Motyvatsiya personalu pidpryyemstv: suchasni trendy v umovakh voyennoho stanu [Staff Motivation in Enterprises: Modern Trends Under Martial Law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development*, vol. 4(51), pp.104–109. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1038>
2. GRC.UA Barometr rynku pratsi Ukrayiny 2025-2026. Analitychnyy zvit [Labor market barometer of Ukraine 2025–2026. Analytical report]. Available at: <https://grc.ua/blog/korotkyj-opys-stanu-rynku-praci-2025-v-ukrayini-u-dynamici-zvit-pro-rezultaty-doslidzhennia-barometr-rynku-praci-2025-prognozy-na-2026-rik>
3. Hurma.work Hnuchkyy rezhym robochoho chasu: shcho tse, yak vprovadyty i yak oblikovuvaty [Flexible working hours: What it is, how to implement and accounting]. Available at: <https://hurma.work/blog/gnuchkyj-grafik/>
4. GRC.UA Heymifikatsiya u vnutrishnikh komunikatsiyakh: yak utrymaty personal i pidvyshtyty zaluchenist' spivrobotnykiv [Gamification in internal communications: How to retain staff and increase employee engagement]. Available at: <https://grc.ua/blog/gejmifikaciia-u-vnutrishnih-komunikaciiah-iak-utrymaty-personal-i-pidvyshtyty-zaluchenistj-spivrobotnykiv>
5. Lukaichuk I. (2026) YA ne zhyvu zarady roboty: yak work-life balance zminyuye rynek pratsi [I don't live for work: How work-life balance changes the labor market]. Work.ua. Available at: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/4224/>
6. Kasperczuk A., Ćwiąkała M., Górka E., Ręczajski P., Mrzygłód P., Frasunkiewicz M., Darcńska-Głębocka A., Piwnik J., Gardocki G. (2025). The role of work-life-balance in effective business management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. Available at: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2025/02/215-Kasperczuk-%C4%86wi%C4%85ka%C5%82a-G%C3%B3rka-R%C4%99czajski-Mrzyg%C5%82%C3%B3d-Frasunkiewicz-Darc%C5%84ska-G%C5%82%C4%99bocka-Piwnik-Gardocki.pdf>
7. Bandura A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, N.J., USA. 617 p.
8. Lemish K., Suslyk A, Shvachko V. (2025) Systema motyvatsiyi personalu yak chynnyk pidvyshtychnya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva [Staff motivation system as a factor in increasing the efficiency of enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 78. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506/6445>

Дата надходження статті: 24.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026

Дата публікації статті: 20.10.2026