

УДК [331.101.3:005.95/.96]

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.45-51>

Середа К.О.

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Sereda Kateryna

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

<https://orcid.org/0009-0002-6940-6618>

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано систему мотивації персоналу як стратегічну основу формування кадрової політики організації. Метою дослідження є визначення теоретико-прикладних засад удосконалення мотивації з урахуванням кар'єрних орієнтацій, внутрішніх потреб і залученості працівників приватного закладу вищої освіти. Використано системний і порівняльний аналіз, мотиваційно-профільний аналіз, анкетування та описову статистику. Результати засвідчили переважання внутрішньої мотивації: професійної самореалізації, стабільності, автономії, причетності до місії та потреби у справедливому визнанні. Виявлено недостатню прозорість преміювання як зону вдосконалення. Запропоновано посилити нематеріальне визнання, підтримку професійного розвитку, ментального здоров'я та партисипативне управління.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація персоналу, людський капітал, внутрішня мотивація, кар'єрні якорі, теорія самодетермінації.

THE EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM AS A STRATEGIC BASIS FOR FORMING AN ORGANIZATION'S HR POLICY

The article substantiates the employee motivation system as a strategic basis for forming an organization's human resources policy. The study addresses the problem of integrating employees' motivational priorities into the HR policy of a private higher education institution operating under conditions of instability, martial law, psychological pressure, and labor market transformation. The purpose of the article is to determine theoretical and applied foundations for improving the motivation system with regard to career orientations, intrinsic needs, employee engagement, and the specific context of a private educational organization. The methodological basis includes system analysis and synthesis, comparative analysis, motivational-profile analysis, an anonymous employee survey, and descriptive statistics. The theoretical framework combines classical and contemporary approaches to motivation, including E. Schein's theory of career anchors, D. McClelland's theory of acquired needs, and E. Deci and R. Ryan's self-determination theory. The empirical basis was formed through a survey of employees of a private higher education institution. The results show the predominance of intrinsic motivation over extrinsic motivation. The leading motivational orientations include professional self-realization, stability, autonomy, commitment to the organization's mission, a positive psychological climate, and the need for fair recognition of work results. At the same time, insufficient transparency of bonus payments was identified as a problem area that may weaken employees' sense of fairness and disrupt the connection between work contribution, performance, and reward. The scientific novelty lies in substantiating an approach to HR policy formation based on the combination of career orientations, intrinsic needs, and factors of organizational engagement. The practical significance of the results consists in identifying priority areas for improving HR policy: increasing the transparency of material incentives, developing non-material recognition, supporting academic freedom and professional growth, implementing mental health support programs, expanding participatory management, and forming HR decisions that take individual motivational orientations into account.

Keywords: human resources policy, staff motivation, human capital, intrinsic motivation, career anchors, self-determination theory.

JEL classification: M12, M54, J24.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності ринкового середовища та стрімких трансформацій управління кадровою політикою стає визначальним фактором ринкової стійкості організацій. Для нашої країни особливої гостроти ця проблема набуває в умовах

воєнного стану, коли організації змушені утримувати кваліфікований персонал в умовах підвищеної невідомості та психологічного навантаження. Практичний зріз проблематики мотивації в умовах воєнного стану представлений в роботах вітчизняних науковців.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Середа К.О., 2026

Ці дослідження показують, що традиційні підходи втрачають дієвість, що вимагає розробки гнучких інструментів мотивації, здатних гармонійно поєднати інтереси організації та особистості. Тому питання інтеграції індивідуальних мотиваційних профілів у довгострокову стратегічну кадрову політику некомерційних освітніх організацій в кризових умовах є актуальним і перспективним.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до формування кадрової політики приватного закладу вищої освіти на основі поєднання теорії кар'єрних якорів, теорії набутих потреб і теорії самодетермінації. Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням професійних орієнтацій, внутрішніх потреб і чинників організаційної залученості працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У дослідженнях В. М. Абрамова, В. М. Данюка та А. М. Колота мотивація персоналу розглядається як одна з ключових умов підвищення результативності праці та ефективності управління людськими ресурсами [1]. У системі стратегічного менеджменту персонал виступає не лише виконавчим ресурсом, а й носієм професійного досвіду, організаційної пам'яті та людського капіталу, тому здатність керівництва спонукати працівників до продуктивної діяльності є важливою управлінською компетентністю [1; 2]. Мотивація у цьому контексті виконує роль сполучної ланки між стратегічними цілями організації та індивідуальними інтересами працівника, оскільки відображає процес спонукання до діяльності задля досягнення особистих і спільних цілей [6, с. 115].

В. М. Гриньова та О. М. Ястремська акцентують увагу на необхідності розмежування понять «потреба», «мотив» і «стимул» у системі управління персоналом [4, с. 45]. Потреба відображає усвідомлену або не усвідомлену нестачу певного блага, мотив є внутрішньою рушійною силою поведінки, а стимул виступає зовнішнім важелем управлінського впливу [4, с. 45]. З цього розмежування випливає важливий для кадрової політики висновок: однакові стимули можуть мати різний мотиваційний ефект для різних працівників, оскільки їхня дієвість залежить від внутрішніх потреб, професійних цінностей і кар'єрних очікувань особистості [4, с. 45].

Класичні теорії мотивації в наш час залишаються методологічною основою для формування сучасної кадрової політики. Ієрархія потреб А. Маслоу дає змогу пояснити послідовність актуалізації базових, соціальних і самореалізаційних потреб працівника [7, с. 142]. Двофакторна модель Ф. Герцберга розмежовує гігієнічні чинники, які переважно запобігають незадоволенню працею, та мотиватори, що безпосередньо пов'язані зі змістом роботи, визнанням, відповідальністю і професійним зростанням [10, с. 55]. Для кадрової політики це означає, що підвищення оплати праці саме по собі не завжди формує довготривалу залученість працівника, якщо не супроводжується можливостями розвитку, автономії та визнання [7, с. 142; 10, с. 55].

Серед процесних теорій важливе значення має теорія очікувань В. Врума, відповідно до якої мотивація знижується, якщо працівник не бачить зв'язку між власними зусиллями, результатами праці та цінною для нього винагородою [7, с. 188]. Модель Портера–Лоулера доповнює цей підхід, оскільки розглядає задоволеність не як передумову, а як наслідок результативної праці, справедливої винагороди та усвідомлення працівником значущості власного внеску [9, с. 215]. Отже, стратегічна кадрова політика має бути спрямована не лише на матеріальне стимулювання, а й на створення умов, за яких працівник може досягати результату, бачити його цінність і отримувати справедливе визнання [7, с. 188; 9, с. 215].

Водночас сучасні підходи до мотивації персоналу дедалі більше відходять від уніфікованих схем стимулювання на користь індивідуалізованого врахування професійних орієнтацій, цінностей і внутрішніх мотивів працівників [4; 11; 14]. У цьому контексті важливе значення має теорія кар'єрних якорів Е. Шейна, згідно з якою кар'єрна поведінка людини визначається відносно стійким поєднанням її професійних компетентностей, мотивів і ціннісних орієнтацій. Кар'єрні якорі дають змогу пояснити, чому для одних працівників провідним чинником є професійна автономія, для інших — стабільність, управлінський вплив, служіння певній місії, підприємницька ініціатива або баланс між роботою та особистим життям [11].

В сучасних умовах ця теорія має прикладне значення, оскільки дає змогу пов'язати мотиваційну політику з кадровими рішеннями щодо професійного розвитку, делегування повноважень, кар'єрного просування, утримання персоналу та формування кадрового резерву. У закладі вищої освіти особливо важливими можуть бути такі кар'єрні орієнтації, як професійна компетентність, автономія, служіння місії організації та стабільність, оскільки вони безпосередньо пов'язані з академічною свободою, професійною самореалізацією, ціннісною ідентичністю та потребою у соціальній захищеності працівників [11; 16].

Додатковим теоретичним підґрунтям для аналізу мотивації персоналу є теорія набутих потреб Д. Макклелланда, відповідно до якої поведінка працівника значною мірою визначається потребами досягнення, причетності та впливу [12]. Потреба досягнення проявляється у прагненні до складних завдань, професійного результату й об'єктивного оцінювання внеску; потреба причетності — у важливості позитивного психологічного клімату, командної взаємодії та підтримувального середовища; потреба впливу — у бажанні брати участь у прийнятті рішень, координувати процеси та впливати на розвиток організації. Такий підхід є важливим для кадрової політики, оскільки дозволяє поєднувати індивідуальні мотиви працівників із завданнями організаційного розвитку [12].

Значний внесок у розуміння внутрішньої мотивації зробили Е. Десі та Р. Раян, які в межах теорії самодетермінації обґрунтували роль базових психологічних потреб автономії, компетентності та пов'язаності з іншими людьми [13; 14]. Задоволення потреби автономії

посилює відчуття особистої відповідальності за роботу; задоволення потреби компетентності сприяє професійному зростанню і впевненості у власних можливостях; задоволення потреби пов'язаності формує відчуття належності до колективу та спільної місії [14]. У контексті кадрової політики це означає, що довготривала мотивація персоналу формується не лише через зовнішні стимули, а й через управлінське середовище, яке підтримує автономію, розвиток компетентностей і якісні професійні взаємини [13; 14].

Сучасні дослідження мотивації персоналу свідчать, що системи стимулювання трансформуються під впливом нових форматів зайнятості, цифрових інструментів комунікації та потреби в підвищенні залученості працівників [2]. Одним із таких інструментів є гейміфікація, що передбачає використання ігрових механік, рейтингів, балів, досягнень і зворотного зв'язку для активізації участі працівників у досягненні організаційних цілей [2]. З позицій теорії самодетермінації вищевказані інструменти можуть бути ефективними лише за умови, що вони не підміняють внутрішню мотивацію зовнішнім контролем, а підтримують відчуття компетентності, автономії та причетності до спільного результату [14].

Окремого значення в умовах воєнного стану набувають дослідження І. В. Череваня, Ю. О. Коваленко та С. В. Голець, у яких підкреслено трансформацію мотиваційних чинників працівників під впливом нестабільності, психологічного навантаження та потреби в організаційній підтримці [5, с. 12–14]. До актуальних напрямів мотиваційної політики автори відносять підтримку психологічного здоров'я працівників, профілактику професійного вигорання, розвиток цифрових каналів комунікації та залучення персоналу до обговорення управлінських рішень [5, с. 14]. Такі інструменти узгоджуються з положеннями теорії самодетермінації, оскільки підтримують пов'язаність працівника з колективом, відчуття значущості його внеску та можливість впливати на організаційні процеси [14].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що сучасна система мотивації персоналу має розглядатися не як набір окремих матеріальних і нематеріальних стимулів, а як стратегічний механізм формування кадрової політики організації [1; 4; 3; 14]. Аналіз наукових джерел дає підстави вважати, що найбільш продуктивним для подальшого дослідження є поєднання класичних теорій мотивації, теорії кар'єрних якорів Е. Шейна, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда та теорії самодетермінації Е. Десі й Р. Раяна [11; 12; 13; 14]. Такий підхід дозволяє аналізувати мотивацію персоналу через взаємозв'язок професійних орієнтацій, внутрішніх потреб, організаційної культури та стратегічних цілей кадрової політики [11; 12; 14].

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених мотивації персоналу, стратегічному управлінню людськими ресурсами та сучасним інструментам стимулювання працівників, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції мотиваційних пріоритетів персоналу в систему кадрової політики приватних закладів вищої освіти. Потре-

бує обґрунтування підхід, за якого кадрова політика формується з урахуванням кар'єрних орієнтацій, внутрішніх потреб, рівня залученості працівників, специфіки різних категорій персоналу та умов функціонування освітньої організації в кризовому середовищі. Зазначена прогалина визначила мету дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад удосконалення системи мотивації як стратегічної основи формування кадрової політики організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод системного аналізу і синтезу застосовано для узагальнення теоретичних засад управління персоналом, кадрової політики та мотивації працівників. Порівняльний аналіз використано для зіставлення змістовних і процесних теорій мотивації, а також сучасних підходів до індивідуалізації мотиваційного впливу. Мотиваційно-профільний аналіз застосовано для інтерпретації провідних мотивів, кар'єрних орієнтацій та чинників внутрішньої залученості працівників на основі положень теорії кар'єрних якорів Е. Шейна, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда та теорії самодетермінації Е. Десі й Р. Раяна. Метод анкетування використано для збору первинних емпіричних даних щодо мотиваційних пріоритетів персоналу приватного закладу вищої освіти. Методи описової статистики застосовано для узагальнення, систематизації та інтерпретації результатів опитування.

Виклад основних результатів дослідження. Пошук напрямів удосконалення стратегічної кадрової політики здійснено на підставі дослідження системи мотивації вітчизняного вищого навчального закладу приватної форми власності, далі — Інститут.

Аналіз кадрової політики Інституту показав, що наразі вона формується як частина стратегії розвитку навчального закладу. Її основними складовими є мотивація персоналу, підвищення кваліфікації викладачів і корпоративна культура. Разом з тим зазначені елементи зафіксовано в різних нормативних документах: соціальна підтримка співробітників охарактеризована у Довіднику працівника, економічне стимулювання — у колективному договорі тощо [19]. Це зумовлює необхідність їх інтеграції у цілісну систему, в якій мотивація виконує роль сполучної ланки між стратегічними цілями організації та індивідуальними цілями працівників.

Для визначення пріоритетів в індивідуальних цілях працівників проведено комплексний аналіз наявної системи мотивації з урахуванням специфіки персоналу вищого навчального закладу. Встановлено, що в кадровій структурі Інституту переважає науково-педагогічний персонал — більше половини від загальної чисельності; частка адміністративно-управлінського персоналу становить близько 40%; найменшою є частка адміністративно-господарського та технічного персоналу — 26,7%.

На специфіку мотивації персоналу закладів вищої освіти звертають увагу М. А. Kuchava та

G. Buchashvili, які підкреслюють індивідуалізований характер мотиваційних чинників університетських працівників та різне поєднання матеріальних стимулів, визнання, організаційної підтримки й умов праці [21]. Для невикладацького персоналу мотиваційні пріоритети мають більш виражений зв'язок із матеріальними та організаційними умовами: M. S. Chowdhury, Z. Alam та S. Ahmed у дослідженні non-teaching staff публічного університету визначили оплату праці, визнання виконаної роботи, стосунки з колегами та умови праці як провідні мотиваційні чинники [22]. У цьому дослідженні також застосовується диференційований підхід: для викладацького складу домінуючими чинниками є академічна свобода та професійна самореалізація, тоді як для господарського персоналу пріоритетними залишаються стабільність і соціальні гарантії.

Діагностику системи мотивації та виявлення мотиваційних пріоритетів колективу здійснено методом анонімного анкетування. Анкету розроблено з урахуванням специфіки закладу вищої освіти та з опорою на апробовані підходи до оцінювання мотивації, задоволеності працею й характеристик робочого середовища [15; 16; 17]. При формуванні змісту анкети враховано логіку Job Diagnostic Survey Р. Гекмана та Г. Олдгема для оцінювання мотиваційного потенціалу роботи через її змістові характеристики [15]; підходи П. Спектора до вимірювання задоволеності працею [16]; а також положення Work Preference Inventory Т. Амабайл та співавторів для оцінювання внутрішніх і зовнішніх мотиваційних орієнтацій [17]. Теоретичною основою інтерпретації результатів стала теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна [13; 14].

Вибіркова сукупність складала 30 осіб (13,3% від загальної чисельності персоналу) і включала представників науково-педагогічного та адміністративного складу. Анкетування проводилося протягом 2025–2026 рр. Питання охоплювали ключові сфери трудового життя: психологічний клімат і міжособистісні стосунки, стиль керівництва, задоволеність оплатою праці та соціальним пакетом, перспективи професійного й кар'єрного зростання, а також чинники внутрішньої залученості до роботи. Для кількісної оцінки параметрів використовувалася п'ятибальна шкала Лайкерта, що дозволило зафіксувати як полярні, так і проміжні позиції респондентів [18].

Результати анкетування засвідчили високий рівень соціально-психологічного благополуччя в Інституті. Переважна більшість опитаних — 93,4% — оцінили психологічний клімат та стосунки з колегами як добрі або відмінні (середній бал — 4,8 з 5). Рівень довіри до адміністрації також є високим: 90% працівників позитивно оцінили стиль керівництва (середній бал — 4,5). Перспективи кар'єрного зростання вбачають 80% респондентів; задоволеність соціальним пакетом та балансом робочого і вільного часу висловили 73,4% співробітників (середній бал — 4,2). Отримані показники свідчать про сформованість корпоративної культури і значну роль нематеріальних чинників у стимулюванні персоналу Інституту.

Аналіз ієрархії мотивів виявив переважання внутрішньої мотивації над зовнішньою: потреба в професійній самореалізації є ключовим рушієм для 56,7% опитаних, мотив стабільності — для 36,7%, тоді як матеріальна винагорода визначена пріоритетом лише для 26,7% респондентів. Рівнем заробітної плати задоволена половина вибірки (середній бал — 3,5). Найбільш дискусійним елементом системи матеріального стимулювання виявилось преміювання: 46,7% респондентів оцінили його нейтрально, а коментарі вказують передусім на недостатню прозорість системи, а не лише на відсутність виплат.

Отримані результати інтерпретовано через поєднання теорії кар'єрних якорів Е. Шейна, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда та теорії самодетермінації Е. Десі й Р. Раяна [11; 12; 13; 14]. З позицій теорії кар'єрних якорів домінування професійної самореалізації свідчить про значущість для працівників таких орієнтацій, як професійна компетентність, автономія, служіння місії організації та прагнення до балансу між роботою і особистим життям. Для закладу вищої освіти це є закономірним: праця науково-педагогічних працівників безпосередньо пов'язана з академічною свободою, професійним розвитком, ціннісною ідентичністю та участю в реалізації освітньої місії [11].

З позицій теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда результати дослідження засвідчують поєднання трьох мотиваційних орієнтацій [12]. Потреба досягнення проявляється у значущості професійної самореалізації та прагненні до об'єктивного оцінювання власного внеску. Потреба причетності підтверджується високими оцінками психологічного клімату, стосунків з колегами та рівня довіри до адміністрації. Потреба впливу виявляється у зацікавленості працівників кар'єрним зростанням, участю в організаційних процесах і прозорістю управлінських рішень щодо стимулювання.

З позицій теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна високі показники задоволеності психологічним кліматом, стилем керівництва та можливостями професійного зростання свідчать про наявність в організації умов для підтримки базових психологічних потреб працівників [13; 14]. Водночас нейтральні оцінки системи преміювання вказують на ризик послаблення мотивації через недостатню прозорість зв'язку між трудовим внеском, результатом і винагородою [7, с. 188]. Це означає, що стратегічна кадрова політика Інституту має поєднувати підтримку внутрішньої мотивації з удосконаленням процедур справедливого й зрозумілого матеріального стимулювання [7, с. 188; 13; 14].

Результати анкетування не підтверджують доцільності жорсткого поділу працівників на фіксовані мотиваційні типи, а радше засвідчують наявність кількох домінуючих мотиваційних орієнтацій, важливих для формування кадрової політики організації [11; 12; 14]: професійна самореалізація, стабільність, належність до підтримувального колективу, причетність до місії закладу, можливість впливати на організаційні процеси та потреба у справедливому визнанні результатів праці. Саме ці орієнтації мають бути покладені в основу диференційованої системи мотивації персоналу

як стратегічного інструменту кадрової політики Інституту.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що система мотивації персоналу є не допоміжною функцією управління, а стратегічною основою формування кадрової політики організації. Теоретичний аналіз засвідчив, що ефективне управління персоналом потребує поєднання класичних змістовних і процесних теорій мотивації з підходами, орієнтованими на врахування кар'єрних орієнтацій, внутрішніх потреб і психологічних чинників залученості працівників.

Застосування положень теорії кар'єрних якорів Е. Шейна, теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда та теорії самодетермінації Е. Десі й Р. Раяна дало змогу інтерпретувати результати емпіричного дослідження не через жорсткий поділ персоналу на фіксовані мотиваційні типи, а через визначення провідних мотиваційних орієнтацій працівників. До таких орієнтацій належать: прагнення до професійної самореалізації та автономії, потреба у стабільності й компетентнісному зростанні, причетність до місії організації, значущість позитивного психологічного клімату та очікування справедливого визнання результатів праці.

Емпіричне дослідження на базі Інституту засвідчило домінування внутрішньої мотивації над зовнішньою. Матеріальна винагорода, всупереч поширеним управлінським уявленням, не є пріоритетним мотивом для більшості працівників — натомість визначальними виявились чинники, пов'язані зі змістом праці, якістю професійного середовища та відчуттям причетності до спільної справи. Високі оцінки психологічного клімату, міжособистісних стосунків і стилю керівництва свідчать про наявність в організації передумов для підтримки потреби пов'язаності та про сформовану корпоративну культуру, що виконує функцію нематеріального чинника утримання персоналу.

Водночас результати дослідження дали змогу виявити проблемну зону, що потребує управлінського вдосконалення: недостатня прозорість системи преміювання може послаблювати відчуття справедливості та порушувати зв'язок між трудовим внеском, резуль-

татом і винагородою. В умовах воєнного стану та підвищеного психологічного навантаження окремої уваги потребують також профілактика професійного вигорання, підтримка ментального здоров'я працівників і розвиток організаційної культури турботи.

Пріоритетними напрямками стратегічної кадрової політики Інституту визначено: підвищення прозорості матеріального стимулювання; розвиток нематеріальних форм визнання; підтримку академічної свободи й професійного зростання; упровадження програм підтримки ментального здоров'я; розширення партисипативного управління через цифрові платформи зворотного зв'язку; формування кадрових рішень з урахуванням індивідуальних кар'єрних орієнтацій персоналу.

Обмеженням дослідження є відносно невелика вибірка та специфіка організації — приватний освітній заклад із виразною ціннісно орієнтованою корпоративною культурою, — що може звужувати можливості прямого перенесення висновків на інші типи організацій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інструментів моніторингу ефективності кадрової політики та оцінювання впливу мотиваційних заходів на залученість, продуктивність і стабільність персоналу.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. У ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту та наукового пошуку: ChatGPT (GPT-5.5 Thinking, OpenAI), Claude Sonnet 4.6 (Anthropic) та Consensus. Зазначені інструменти застосовувалися для пошуку й попереднього узагальнення наукової літератури, уточнення теоретичних підходів, покращення структури та логіки статті, мовностилістичного редагування окремих фрагментів тексту, а також підготовки й перевірки англійської анотації. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування, перевірки та погодження автором. Автор несе повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки, точність, академічну доброчесність і актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса : ОКФА, 1995. 96 с.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
3. Васюта В., Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. № 1(86). С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134.
4. Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Базалійська Н. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2020. № 1(59). С. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.222135>
5. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління персоналом на підприємстві : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 284 с.
6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2014. 390 с.
7. Документи та публічна інформація : офіційний сайт ПВНЗ УГІ. URL: <https://ugi.edu.ua/institute/documentation/#1596225034144-6655003d-9ec0> (дата звернення: 16.04.2026).

8. Дороніна М. С., Наумик А. Г. Діяльність персоналу: мотивація та стимулювання : монографія. Харків : АдВА, 2011. 280 с.
9. Завадський Й. С. Менеджмент: Management : підручник. Київ : УЄЗУ, 2018. 542 с.
10. Ковальова О. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 71. С. 143–148. URL: <https://repo.snau.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10851?show=full> (дата звернення: 16.04.2026).
11. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. В. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(44). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
12. Amabile T. M., Hill K. G., Hennessey B. A., Tighe E. M. The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1994. Vol. 66, No. 5. Pp. 950–967. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
13. Chowdhury M. S., Alam Z., Ahmed S. Understanding Employee Motivation: The Case of Non-Teaching Staff of a Public University. *British Journal of Marketing Studies*. 2014. Vol. 2, No. 6. Pp. 17–24. URL: https://www.researchgate.net/publication/382241878_UNDERSTANDING_EMPLOYEE_MOTIVATION_THE_CASE_OF_NON-TEACHING_STAFF_OF_A_PUBLIC_UNIVERSITY (дата звернення: 16.04.2026).
14. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum, 1985. 371 p. URL: https://www.academia.edu/116848922/Intrinsic_Motivation_and_Self_Determination_in_Human_Behavior (дата звернення: 16.04.2026).
15. Furman D., Shchokin R., Kubitskyi S., Chaplinskyi V., Strochenko N., Dorosh I. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. Vol. 11, No. 3. Art. e815. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.815>
16. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 1975. Vol. 60, No. 2. Pp. 159–170. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0076546>
17. Kuchava M. A., Buchashvili G. Staff Motivation in Private and Public Higher Educational Institutions: Case of International Black Sea University, Sokhumi State University and Akaki Tsereteli State University. *Journal of Education & Social Policy*. 2016. Vol. 3, No. 4. Pp. 92–100. URL: https://jesp.thebrpi.org/journals/Vol_3_No_4_October_2016/11.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
18. Likert R. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*. 1932. No. 140. Pp. 1–55. URL: <https://www.scribd.com/document/274260819/1932-Likert-A-Technique-for-the-Measurement-of-Attitudes-pdf> (дата звернення: 16.04.2026).
19. McClelland D. C. *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1987. 663 p. URL: <https://www.scribd.com/document/446962880/David-C-McClelland-Human-Motivation-pdf> (дата звернення: 16.04.2026).
20. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York : Guilford Press, 2017. 756 p. URL: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2023/01/2022_RyanDeci_SDT_Encyclopedia.pdf (дата звернення: 16.04.2026).
21. Schein E. H. *Career Anchors: Self-Assessment*. 3rd ed. San Francisco : Pfeiffer / Wiley, 2006. 24 p. <https://www.studocu.com/ko/document/%EA%B3%A0%EB%A0%A4%EB%8C%80%ED%95%99%EA%B5%90/org-anizational-behavior/schein-career-anchor/107915735> (дата звернення: 16.04.2026).
22. Spector P. E. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 1985. Vol. 13, No. 6. Pp. 693–713. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00929796>

References:

1. Abramov, V. M., Daniuk, V. M., & Kolot, A. M. (1995). Motyvatsiia i stymuliuvannia pratsi v umovakh perekhodu do rynku [Motivation and labor stimulation in the conditions of transition to the market]. OKFA. [in Ukrainian].
2. Bondar, T., & Krasnonos, A. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> [in Ukrainian].
3. Vasiuta, V., & Radchenko, A. (2024). Vykorystannia suchasnykh teorii motyvatsii v praktytsi menedzhmentu personalu [Using modern theories of motivation in personnel management practice]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 1(86), 134–140. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134 [in Ukrainian].
4. Vedernikov, M., Chernushkina, O., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., & Bazaliiska, N. (2020). Stratehichniy HR-menedzhment v umovakh rozvytku suchasnogo pidpriemstva [Strategic HR management in the conditions of modern enterprise development]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, 1(59), 52–64. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.222135> [in Ukrainian].
5. Hrinova, V. M., & Yastremska, O. M. (2019). Problemy upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Problems of personnel management at the enterprise]. *KhNEU*. [in Ukrainian].

6. Hrishnova, O. A. (2014). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social-labor relations]. Znannia. [in Ukrainian].
7. Private Higher Educational Institution «Ukrainian Institute of Arts and Sciences». (n.d.). *Dokumenty ta publichna informatsiia* [Documents and public information]. <https://ugi.edu.ua/institute/documentation/#1596225034144-6655003d-9ec0> [in Ukrainian].
8. Doronina, M. S., & Naumyk, A. H. (2011). *Diialnist personalu: Motyvatsiia ta stymuliuivannia* [Personnel activity: Motivation and stimulation]. AdvA. [in Ukrainian].
9. Zavadskyi, Y. S. (2018). *Menedzhment: Management* [Management]. UEZU. [in Ukrainian].
10. Kovalyova, O. (2023). *Udoskonalennia systemy motyvatsii ta stymuliuivannia pratsi na osnovi otsinky rivnia zadovolenosti neiu pratsivnykiv pidpryiemstva* [Improving the system of motivation and labor stimulation based on assessing employees' satisfaction with it]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*, (71), 143–148. <https://repo.snau.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10851?show=full> [in Ukrainian].
11. Cherevan, I. V., Kovalenko, Yu. O., & Holets, S. V. (2024). *Motyvatsiia personalu pidpryiemstv: Suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu* [Personnel motivation of enterprises: Modern trends under martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (1), 12–18. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> [in Ukrainian].
12. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950> [in English].
13. Chowdhury, M. S., Alam, Z., & Ahmed, S. (2014). Understanding employee motivation: The case of non-teaching staff of a public university. *British Journal of Marketing Studies*, 2(6), 17–24. https://www.researchgate.net/publication/382241878_UNDERSTANDING_EMPLOYEE_MOTIVATION_THE_CASE_OF_NON-TEACHING_STAFF_OF_A_PUBLIC_UNIVERSITY [in English].
14. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. https://www.academia.edu/116848922/Intrinsic_Motivation_and_Self_Determination_in_Human_Behavior [in English].
15. Furman, D., Shchokin, R., Kubitskyi, S., Chaplinskyi, V., Strochenko, N., & Dorosh, I. (2023). Motivation and incentives for employees of domestic enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), Article e815. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.815> [in English].
16. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546> [in English].
17. Kuchava, M. A., & Buchashvili, G. (2016). Staff motivation in private and public higher educational institutions: Case of International Black Sea University, Sokhumi State University and Akaki Tsereteli State University. *Journal of Education & Social Policy*, 3(4), 92–100. https://jesp.thebrpi.org/journals/Vol_3_No_4_October_2016/11.pdf [in English].
18. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, (140), 1–55. <https://www.scribd.com/document/274260819/1932-Likert-A-Technique-for-the-Measurement-of-Attitudes-pdf> [in English].
19. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press. <https://www.scribd.com/document/446962880/David-C-McClelland-Human-Motivation-pdf> [in English].
20. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2023/01/2022_RyanDeci_SDT_Encyclopedia.pdf [in English].
21. Schein, E. H. (2006). *Career anchors: Self-assessment* (3rd ed.). Pfeiffer/Wiley. <https://www.studocu.com/ko/document/%EA%B3%A0%EB%A0%A4%EB%8C%80%ED%95%99%EA%B5%90/org-anizational-behavior/schein-career-anchor/107915735> [in English].
22. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796> [in English].

Дата надходження статті: 18.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 09.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 20.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.