

УДК 331.101.3; 331.101.3:658

JEL M12, J33

DOI 10.32782/2617-5940.1.2025.11

Василина Тимошенко

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»;

менеджер з компенсацій та пільг,

АТ «Галичфарм»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7403-7872>

E-mail: vasylyna.b.tymoshenko@lpnu.ua

ОЦІНЮВАННЯ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Анотація. В умовах трансформації економічного середовища, нестабільності ринку праці та зростання значущості впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці, проблема ефективної мотивації персоналу набула особливої актуальності. Зросла потреба в адаптації існуючих моделей мотивації до нових викликів: цифровізації, гнучких форматів праці, емоційного інтелекту та залучення працівника в процеси управління. Актуальність дослідження теми мотивації зумовлена постійними змінами на ринку праці, зростанням конкуренції за таланти, розвитком нових форм праці та зміною очікувань працівників. **Мета дослідження** – прослідкувати еволюцію теоретичних і практичних моделей мотивації персоналу та систематизувати різні підходи і моделі мотивації. На прикладі групи виробничих підприємств проаналізувати як взаємозв'язок класичних та сучасних підходів може допомогти вдосконалити існуючі та створити інтегративні гнучкі моделі мотивації, з перспективою розвитку в умовах трансформації. В статті обґрунтовано необхідність комплексного підходу до побудови мотиваційної політики, яка враховує потреби працівників, корпоративну культуру та стратегічні цілі організації. При написанні статті використовувались такі **методи дослідження** як збір емпіричних даних, методи логічного і порівняльного аналізу, кореляційний аналіз та інші. **В результаті дослідження** структуровано класичні теорії мотивації (ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія очікувань Врума) 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. Особливу увагу приділено застосуванню комбінованих моделей, що дозволяють адаптувати мотиваційні стратегії до індивідуальних і групових потреб працівників. Наголошено, що найбільш ефективними є змішані моделі мотивації, які поєднують матеріальні стимули з нематеріальними, особистісно орієнтованими підходами. **Оригінальність** дослідження полягає в поєднанні теоретичного аналізу моделей мотивації з емпіричним вивченням їх впливу на командну взаємодію, що дозволило виявити нові способи підвищення ефективності управління персоналом, які полягають в комплексному підході до використання та оцінювання мотиваційних моделей із позицій сучасних управлінських реалій. Практична цінність полягає в тому, що матеріали статті можуть бути корисними для керівників, HR-фахівців та науковців у сфері управління персоналом.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, теорії мотивації, моделі мотивації, управління персоналом, нематеріальне стимулювання, матеріальне стимулювання, продуктивність.

Vasylyna Tymoshenko

Postgraduate Student,

Lviv Polytechnic National University;

Compensation and Benefits Manager,

JSC "Halychpharm"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7403-7872>

E-mail: vasylyna.b.tymoshenko@lpnu.ua

EVALUATION OF STAFF MOTIVATION MODELS AND THEIR IMPACT ON TEAM INTERACTION PRODUCTIVITY

Abstract. In the context of the transformation of the economic environment, the instability of the labor market and the growing significance of the influence of motivational factors on labor productivity, the problem of effective personnel motivation has become particularly urgent. The need to adapt existing motivation models to new challenges has increased: digitalization, flexible work formats, emotional intelligence and employee involvement in management processes. The relevance of research on the topic of motivation is due to constant changes in the labor market, increased competition for talents, the development of new forms of work and changing expectations of employees. The **purpose** of the study is to trace the evolution of theoretical and practical models of personnel motivation and systematize various approaches and models of motivation. Using the example of a group of manufacturing enterprises, to analyze how the relationship between classical and modern approaches can help improve existing ones and create integrative flexible models of motivation, with the prospect of development in conditions of transformations. The article substantiates the need for a comprehensive approach to building a motivational policy that takes into account the needs of employees, corporate culture and strategic goals of the organization. When writing the article, the following **research methods** were used: empirical data collection, methods of logical and comparative analysis, correlation analysis, and others. As a **finding** of the study, classical theories of motivation (Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, Vroom's expectation theory) and modern approaches based on the concepts of flexible management, psychological factors, and intangible motivation were structured. The factors that most influence personnel motivation in conditions of change and transformation were identified.

*Particular attention was paid to the use of combined models that allow adapting motivational strategies to individual and group needs of employees. It was emphasized that the most effective are mixed models of motivation that combine material incentives with intangible, personally oriented approaches. The **originality** of the study lies in the combination of theoretical analysis of motivation models with empirical study of their impact on team interaction, which allowed to identify new ways to increase the effectiveness of personnel management, which consist in a comprehensive approach to the use and evaluation of motivation models from the perspective of modern managerial realities. The practical value lies in the fact that the materials of the article can be useful for managers, HR specialists and researchers in the field of personnel management.*

Keywords: motivation, personnel motivation, motivation theories, motivation models, personnel management, non-material incentives, material incentives, productivity.

Вступ. Мотивація персоналу виступає ключовим аспектом в управлінні людським капіталом та є одним із найважливіших чинників підвищення продуктивності та ефективної роботи у команді. Зміна соціокультурних умов, цифрові трансформації та зміни у трудових відносинах обумовили новий підхід до управління людським капіталом. У цьому контексті оцінювання існуючих моделей мотивації та їхнього впливу на командну діяльність стає важливим завданням керівників. Для сучасного керівника ефективно побудована система мотивації персоналу – це не тільки набір стимулів, а стратегічний інструмент, що визначає рівень залученості, лояльності, інноваційності та продуктивності не лише окремо взятого працівника, а й цілої команди. Без належної мотивації навіть висококваліфіковані фахівці з часом можуть втрачати інтерес до роботи, що у свою чергу негативно впливатиме на ефективність усієї організації. Правильно організований процес мотивації суттєво впливає на ефективність виконання обов'язків працівниками, що у свою чергу сприяє збільшенню продуктивності праці та прибутковості підприємства.

Літературний огляд. Питання мотивації персоналу, її вплив на продуктивність діяльності працівників та компанії, знаходяться у полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Проблеми мотивації персоналу були предметом досліджень класиків економічної думки, таких як А. Маслоу [6], Д. Мак Грегор, В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лок, та ін.

Серед сучасних вітчизняних науковців дану тему досліджували: Цуканова В. Я. та Петренко Ю. В., зробивши групування методів мотивації персоналу за різними ознаками: за змістом, формою реалізації, спрямованістю та ступенем матеріальності [1]. Прохорівська С. А. розглядає проблематику мотивації персоналу в контексті викликів воєнного часу, нестабільності та цифровізації, акцентуючи увагу на адаптивних підходах до мотивації [4]. У роботі Буняк Н. розглядається мотивація персоналу як інтегрована складова системи управління підприємством. Особлива увага приділяється зв'язку між мотивацією та продуктивністю праці [5].

У поданих джерелах розглядаються як еволюція моделей мотивації, так і їх практичне застосування в менеджменті сучасних підприємств, простежується тенденція до поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку інтелектуальних ресурсів та використання гнучких моделей управління мотивацією. Це створює основу для подальшого дослідження та практичного впровадження ефективних мотиваційних стратегій у сучасних організаціях.

Методологія. У дослідженні застосовано кілька взаємодоповнюючих методів для вивчення для досягнення поставленої мети. Основним методом збору

емпіричних даних стало анкетне опитування працівників. Анкета містила як закриті, так і відкриті питання, що дозволило поєднати кількісний та якісний аналіз отриманої інформації. Для збору та обробки даних використовувалися інструменти Google Forms і Microsoft Excel. Формування вибірки відбувалося за методом випадкової вибірки з-поміж співробітників підприємств, що забезпечило репрезентативність результатів. Для верифікації результатів та виявлення взаємозв'язків між показниками застосовувався кореляційний аналіз. Зібрані дані було узагальнено у вигляді порівняльних діаграм, які дали змогу порівняти показники між досліджуваними підприємствами. Вибір зазначених методів обґрунтовується сучасними підходами до дослідження мотивації персоналу, які рекомендують використання анкетування та статистичних методів аналізу для оцінки ефективності мотиваційних програм.

Метою статті є оцінювання та виявлення взаємозв'язку між застосуванням різних моделей мотивації персоналу та ефективністю командної взаємодії в організаціях, а також визначення найбільш результативних мотиваційних підходів у сучасному управлінні трудовими ресурсами.

Основна частина. В літературі зустрічається багато різних підходів, стратегій та моделей мотивації персоналу. Проте, незважаючи на велику кількість ідей, жодна з них не гарантує отримання результату, оскільки ефективність кожного виду мотивації залежить від специфіки організації, її фінансових можливостей, корпоративної культури та світогляду самих працівників.

Крім того, в сучасних наукових працях немає єдиного бачення щодо класифікації методів мотивації. Авторами Цуканова В. Я. та Петренко Ю. В. [1] запропоновано вдосконалену класифікацію методів мотивації праці, засновану на системному підході, з виділенням суб'єктивних та об'єктивних сторін мотиваційного процесу.

Протягом десятиліть моделі мотивації працівників базувалися на різноманітних економічних, психологічних, соціальних та управлінських підходах. Мотивація персоналу пройшла шлях трансформації – від суто фінансових стимулів до врахування ролі психологічних факторів та впливу технологічних зрушень. Саме тому розуміння механізмів мотивації є необхідною передумовою ефективного управління персоналом у будь-якій сфері.

Щоб вибудувати ефективну систему мотивації персоналу, яка буде збільшувати продуктивність праці, варто звернутися до теоретичних та практичних основ мотивації, вивчити їхній фундамент, щоб глибше зрозуміти, що найбільше спонукає працівників до ефективної роботи. Для цього слід розглянути

класичні та сучасні моделі мотивації, відслідкувати їхню еволюцію та поєднати із зміною мотиваційної природи людей, яка відбувається постійно внаслідок трансформації суспільства.

Розглянемо процес становлення мотивації, починаючи від класичних моделей до сьогодення (Табл. 1):

Як засвідчують дані з таблиці, за останні десятиліття відбулася зміна фокусу – від управління мотивацією через контроль і зовнішні стимули до створення умов для внутрішньої мотивації, залученості, командної взаємодії та емоційної складової як новітніх драйверів продуктивності. Це безпосередньо пов'язано з тим, що відбулися суттєві зміни у всіх вимірах суспільного життя – економічному, політичному, технологічному, культурному та психологічному аспектах. Відповідно до цього, виникає потреба у зміні стилів управління та підходів до мотивації персоналу.

Група українських виробничих компаніях провели внутрішні опитування працівників. Дослідження проводилось з метою визначення рівня мотивації працівників, задоволеності роботою в компанії та загалом визначення факторів, які сприяють утриманню персоналу.

За допомогою опитування було виявлено, що основними причинами, через які респонденти готові змінити місце роботи є:

1. Низька заробітна плата.
2. Негативна атмосфера в колективі.
3. Обмеженість можливостей професійного та особистісного розвитку.
4. Відсутність віддаленого чи гібридного формату роботи.
5. Загроза особистій безпеці на робочому місці.

Менш значущими виявились показники щодо кар'єрного зростання, незадоволеності керівництвом компанії та частих організаційних змін.

Також опитування дозволило виділити основні фактори привабливості потенційного роботодавця:

1. Розмір базової заробітної плати.
2. Бренд роботодавця (імідж компанії на ринку).
3. Корпоративна культура та атмосфера в колективі.

Результати дослідження показують, що дійсно відбуваються зміни в мотиваційній природі людей, відповідно йде тенденція до зміни мотиваційних факторів. Базові чинники, які розглядав ще А. Маслоу, особливо в час трансформацій та невизначеності залишаються

Таблиця 1

Еволюція підходів до мотивації персоналу

Період	Теорія/Модель мотивації	Ключова ідея	Автори підходу
1950-ті	Теорія ієрархії потреб	Потреби людини мають ієрархічну структуру і людина мотивується п'ятьма рівнями потреб – від базових (фізіологічних) до найвищих (самореалізації)	Абрахам Маслоу [6]
	Теорія X і Y	Дві управлінські концепції: авторитарна (X) та демократична (Y). Теорія “X” ґрунтується на припущенні, що людина не любить працювати й потребує контролю, а теорія “Y” навпаки – що працівники самі прагнуть виконувати роботу, якщо створити для цього сприятливі умови	Дуглас МакГрегор
	Біхевіористичний підхід	Поведінка формується через систему підкріплень — винагород і покарань.	Беррес Фредерік Скіннер
1960-ті	Двофакторна теорія мотивації	Мотивацію визначають фактори задоволення (визнання, кар'єрне зростання) та гігієнічні фактори (зарплата, умови праці)	Фредерік Герцберг
	Теорія справедливості	Мотивація залежить від суб'єктивного порівняння своїх зусиль і винагороди з іншими.	Джон Стейсі Адамс
	Теорія очікувань	Мотивація — це функція очікувань успіху, цінності винагороди та зв'язку між ними. Люди мотивовані тоді, коли вірять, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату й винагороди	Віктор Врум
1970-ті	Теорія постановки цілей	Чітко поставлені, складні, але досяжні цілі стимулюють вищі результати, підвищують мотивацію, оскільки співробітник сприймає їх як виклик	Едвін Локк
1980-ті	Теорія самодетермінації	Мотивація базується на важливості внутрішньої мотивації, автономії та відчутті компетентності	Едвард Десі та Річард Раян
1990-ті	Емоційний інтелект у мотивації	Ефективна мотивація залежить від рівня самосвідомості та особистих навичок працівників. Емоційна компетентність стає критичною для лідерства та мотивації команд.	Даніель Гоулман [7]
2000-ті	Drive-модель мотивації	Три рушії, на яких базується мотивація персоналу: автономія, майстерність і цілеспрямованість	Даніель Пінк [8]
2010-ті	Мотивація поколінь X, Y, Z	Різні покоління мають різні потреби та пріоритети, відтак мотивуються різними чинниками	Н. Буняк [5]
2020-ті	Гібридна робота, соціальна відповідальність, корпоративна культура, цифрові технології та гібридні моделі мотивації Поява III	Адаптація мотиваційних моделей до гнучкого, цифрового та дистанційного форматів роботи. Роста роль емоційного благополуччя та ментального здоров'я. Зміни в корпоративній культурі, робота з цінностями та компетенціями у відповідь за зміни стратегії. Створення інклюзивного середовища, використання технологій для моніторингу продуктивності та залученості (наприклад, платформи внутрішньої комунікації, цифрові системи винагород).	Дослідження, Deloitte, Gallup, Напрацювання керівників та HR практики

Джерело: сформовано автором

пріоритетними, зокрема безпечні умови праці, стабільність компанії та заробітної плати (рис. 1). Проте, ієрархія потреб руйнується і піраміда вже не має чіткого ранжування. Зокрема, на даний час не ранжуються потреби у добробуті, любові та підтримці, визнанні, творчості та самоактуалізації як менш чи більш першочергові чи важливі. Вони прагнуть ансамблевого чину їхньої реалізації (кар'єри, колективу, справи), до чого відповідними є істотно інакші типи мотивації, ставлення та оцінки [2].

Звертає на себе увагу дослідження Й.С. Ситника [3, с. 512] за результатами експертного опитування працівників промислових підприємств щодо готовності працювати інтенсивніше у разі зростання рівня оплати та мотивації праці. Результати опитування показали, що переважна більшість працівників (55,1%) готові працювати інтенсивніше, ще 28,1% готові більшою мірою, і тільки 7,8% працівників висловили небажання виконувати додаткові функціональні обов'язки за більшу оплату.

З огляду на це, можна зробити висновок, що фінансова модель мотивації залишається домінантною на виробничих підприємствах, де важливою є кількісна оцінка результату. Ця модель базується на зовнішньому стимулюванні: премії, надбавки, бонуси. Проте, в контексті командної взаємодії, особливо у довгостроковій перспективі, її ефективність буде недостатньою, оскільки вона мало впливає на

нематеріальні аспекти, такі як атмосфера в колективі, довіра, ініціативність.

Дослідження підприємств показує, що працівники демонструють доволі низький рівень задоволеності визнанням їхньої експертизи (рис. 2). Як відомо, визнання заслуг працівників і їхньої професійної експертизи є потужними інструментами нематеріальної мотивації, що сприяє підвищенню залученості та лояльності персоналу.

В сучасних умовах трансформацій, зміни кон'юнктури ринку праці та збільшення конкуренції за таланти, організації дедалі частіше усвідомлюють важливість створення культури визнання, де досягнення, досвід та виняткові компетенції працівників активно відзначаються керівництвом. Таке визнання сприяє підвищенню самооцінки працівників, зміцнює їхнє почуття значущості у команді та стимулює до подальшого навчання і професійного розвитку. Водночас, системне визнання експертизи співробітників формує довіру всередині компанії, дозволяє створювати програми обміну досвідом, наставництва, сприяє зміцненню корпоративної культури, що у свою чергу позитивно впливає на загальний рівень мотивації та продуктивності.

Слід зазначити, що результати досліджень також виявили спільні тенденції у досліджуваних підприємствах щодо командної взаємодії, зокрема атмосфери в колективі (рис. 3).

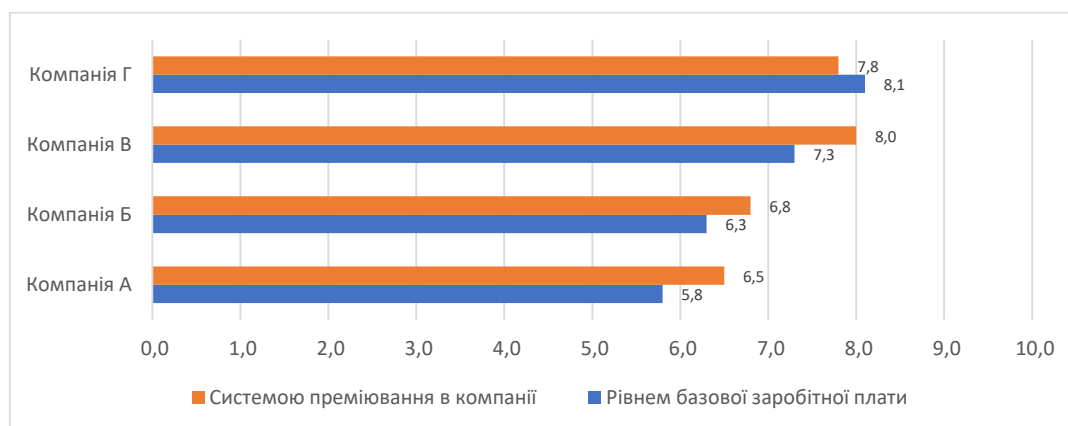


Рис. 1. Рівень задоволення персоналу матеріальною мотивацією

Джерело: за результатами розрахунків автора

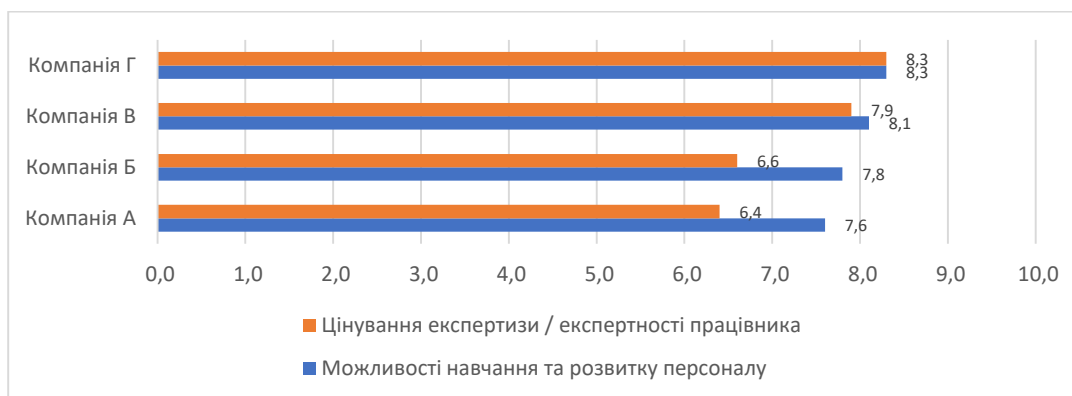


Рис. 2. Рівень задоволення персоналу нематеріальною мотивацією

Джерело: за результатами розрахунків автора

Досліджувані компанії демонструють, що рівень взаємодії з колективом є нижчим, за рівень взаємодії з керівництвом. В сучасних організаціях, особливо в умовах високої крос-функціональної взаємодії, командна взаємодія набуває стратегічного значення. Тому вимагає переосмислення моделей мотивації персоналу – перехід від суто індивідуальних до командоорієнтованих, які би враховували потребу в ефективній комунікації, спільних цілях, довірі та взаємній підтримці.

Якщо в опитуваннях персоналу спостерігається низький рівень задоволення матеріальною складовою мотивації, це може свідчити як про недостатній рівень базового забезпечення працівників, так і про відсутність системи нематеріального стимулювання, яке би враховувало глибші потреби особистості. Зокрема, це може вказувати на дефіцит визнання заслуг та експертизи, залучення до прийняття рішень, що потребує стратегічного перегляду мотиваційної політики організації (рис. 4).

Проаналізувавши результати дослідження групи виробничих підприємств, можна зробити висновок, що рівень задоволеності роботою (готовність рекомендувати компанію) загалом зріс (рис. 5), проте незадоволені зарплатою та колективом працівники швидше

шукатимуть інше місце праці. Усі чинники дуже сильно корелюють з командною взаємодією. Особливо висока кореляція спостерігається з рівнем заробітної плати, можливостями навчання та визнанням експертизи.

Враховуючи результати досліджень чотирьох компаній, можна пропонувати певні рекомендації щодо моделей мотивації для кожної з них:

➤ Компанія А та Б: мають відносно нижчі показники за всіма параметрами – для них найкраще підійшли б гігієнічні моделі мотивації (Модель Герцберга) – спочатку усунення незадоволеності (заробітна плата, премії, атмосфера в колективі), потім стимулювання зростання.

➤ Компанія В: має сильні результати, проте показник задоволення базовою зарплатою нижчий за інші показники – варто застосувати модель очікувань Врума з акцентом на результативність і винагороду.

➤ Компанія Г: має найвищі показники – потенціал для впровадження мотивації згідно теорії Деці і Раяна що передбачає розвиток внутрішньої мотивації через автономію, компетентність та цінність внеску.

Щодо вибору конкретних видів мотивації, то теоретичний аспект мотивації персоналу став багатовимірним і продовжує розвивається під впливом змін в технологіях, управлінських HR-практиках, гібридиза-

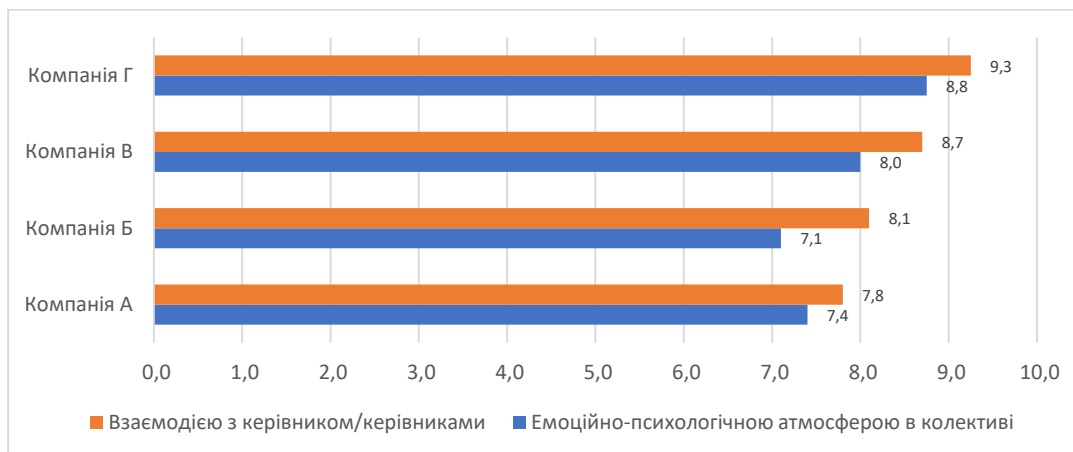


Рис. 3. Рівень задоволення персоналу командною взаємодією

Джерело: за результатами розрахунків автора

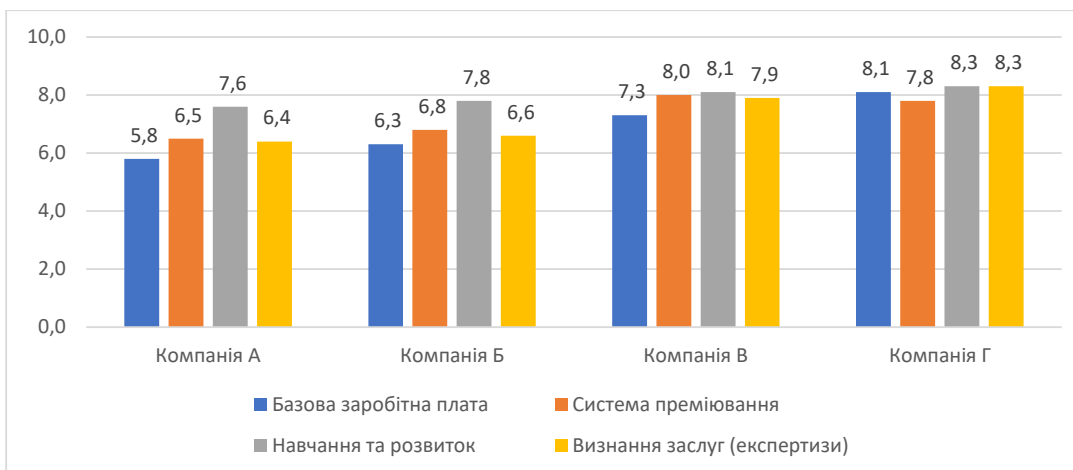


Рис. 4. Рейтинг задоволеності персоналу мотиваційними факторами

Джерело: за результатами розрахунків автора

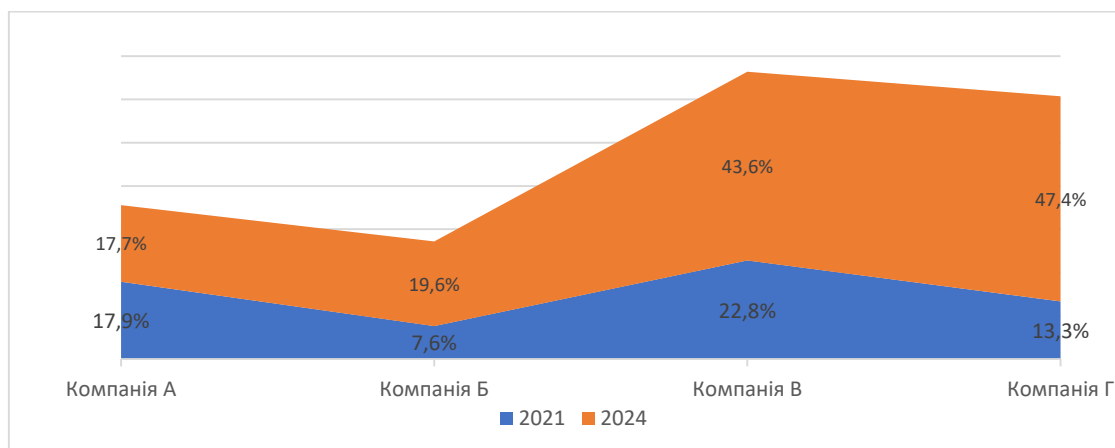


Рис. 5. Динаміка задоволеності персоналу своєю компанією

Джерело: за результатами розрахунків автора

ції форматів роботи та зростаючої цінності людського капіталу. Практичний аспект мотивації завжди буде залежати від специфіки компанії, корпоративної культури, фінансових можливостей, кількісного і якісного складу персоналу. Тому кожна компанія повинна створити оптимальний для неї пул мотиваційних програм. Оскільки персонал компаній має різну структуру (вікову та статеву), варто експериментувати та змінювати моделі мотивації, щоб охопити максимальну кількість працівників. Для цього найкраще підійдуть змішані стратегії, які будуть поєднувати елементи класичних моделей (безпека, винагорода) та сучасних підходів (навчання, розвиток, залученість, визнання). На основі результатів досліджень щодо залученості та задоволеності персоналу можна розширювати програми мотивації в компаніях. Тому професійно підготовлений мотиваційний пакет повинен враховувати такі чинники: вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, що забезпечить [4, с. 48]:

- підвищення лояльності співробітників;
- формування злагодженої та ефективної команди;
- профілактику психологічного та емоційного вигорання;
- зростання продуктивності праці;
- створення комфортної та сприятливої атмосфери;
- формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства.

Поєднання класичних і сучасних моделей мотивації допоможуть керівникам сформувати ефективну систему мотивації, як буде працювати саме в даній компанії, врахувавши корпоративну культуру, стилі управління, склад персоналу, специфіку виробництва та фінансові можливості бізнесу.

Висновки. Як показують різні дослідження, мотивація персоналу є ключовим фактором для підвищення продуктивності, забезпечення командної згуртованості та досягнення стратегічних цілей організації. Крім того, варто пам'ятати, що існує зв'язок між вибором виду мотивації і рівнем згуртованості, ініціативності та ефективності команд.

Класичні моделі допомагають зрозуміти основні мотиватори (базові потреби, винагорода, безпека), сучасні підходи фокусуються на розвитку, автономії та залученості працівників, тому використання змішаних стратегій можуть дати найкращі результати.

Чітко організована модель мотивації персоналу повинна займати одне з ключових місць у стратегії діяльності компанії, оскільки серед великої кількості факторів, які впливають на ефективність трудової діяльності, саме мотивація виступає як інтегруючий елемент, що поєднує потреби працівників із цілями організації.

**Дані, надані компаніями, є конфіденційною інформацією та не можуть оприлюднювати назву компанії в даній статті.*

Список використаних джерел:

1. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341–346. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000320933> (дата звернення: 03.05.2025).
2. Holer L., Grant A. Чому піраміда Маслоу більше не працює / адапт. пер. В. Курико. *The Ukrainians*. 2019. 12 березня. URL: <https://theukrainians.org/chomu-piramida-maslou-vzhe-ne-pratsyuue/> (дата звернення: 03.05.2025).
3. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук. Львів, 2018. 615 с.
4. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.
5. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (дата звернення: 03.05.2025).
6. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Classics in the History of Psychology*. An internet resource developed by Christopher D. Green. York University, Toronto, Ontario. ISSN 1492-3713. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 03.05.2025).
7. Гоулман Д. Емоційний інтелект: чому він може бути важливішим за IQ / пер. з англ. Львів: Літопис, 2006. 352 с. (Ориг. вид.: Goleman D. Emotional Intelligence. 1995).
8. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2010. 256 с. (Ориг. вид.: Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. 2009).

References:

1. Tsukanova V. Ya., Petrenko Yu. V. (2014) Hrupuvannia metodiv motyvatsii personalu [Grouping of personnel motivation methods]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 9, pp. 341–346. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000320933> (accessed May 03, 2025).
2. Holer L., Grant A. (2019) Chomu piramida Maslou bilshe ne pratsiuie [Why Maslow's pyramid no longer works] / adapted transl. V. Kuryko. The Ukrainians. Available at: <https://theukrainians.org/chomu-piramida-maslou-vzhe-ne-pratsyuye/> (accessed May 03, 2025).
3. Sytnyk Y. S. (2018) Intelktualizatsiia system menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Intellectualization of management systems of industrial enterprises] (Doctoral dissertation). Lviv.
4. Prokhorovska S. A. (2023) Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Personnel motivation at enterprises under current challenges]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, no. 2 (02), pp. 45–48.
5. Buniak N. (2023) Motyvuvannia personalu v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Motivation of personnel in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (accessed May 03, 2025).
6. Maslow A. H. (n.d.) A Theory of Human Motivation. Classics in the History of Psychology. York University, Toronto. ISSN 1492-3713. Available at: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (accessed May 03, 2025).
7. Goulman D. (2006) Emotsiinyi intelekt: chomu vin mozhe buty vazhlyvishym za IQ [Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ] / transl. from English. Lviv: Lytopys. (Original work published 1995).
8. Pink D. (2010) Draiv. Dyvovyzhna pravda pro te, shcho nas motyvuie [Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us]. Kharkiv: Klub Simeinoho Dosvillya. (Original work published 2009).

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025