

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.84>

УДК 005.94:331.101.3

О. О. Іващук,

аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4239-7486>

МОТИВАЦІЯ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ: ОГЛЯД НЕМАТЕРІАЛЬНИХ КОМПЕНСАТОРНИХ МЕХАНІЗМІВ

O. Ivashchuk,

Postgraduate student of the Department of International

Tourism and Hospitality Business, West Ukrainian National University

MOTIVATION UNDER RESOURCE CONSTRAINTS: A SYSTEMATIC REVIEW OF NON-MATERIAL COMPENSATORY MECHANISMS

Метою статті є систематизація та аналіз альтернативних механізмів мотивації персоналу в умовах багатофакторної кризи української економіки, що зумовлена війною, фінансовими обмеженнями, розривом логістичних ланцюгів і відтоком кадрів. Доведено, що класичні фінансові стимули в кризових реаліях втрачають ефективність, натомість ключову роль відіграють нематеріальні компенсаторні механізми. На основі аналізу наукових джерел і міжнародного досвіду встановлено, що визнання, довіра, автономія, залучення до прийняття рішень та психологічна безпека є

критичними детермінантами підтримання продуктивності, інноваційності та стійкості трудової поведінки. Розкрито інституційні слабкості HR-служб в Україні, які здебільшого виконують адміністративні функції, що обмежує розвиток системної нематеріальної мотивації. Запропоновано індексний підхід до операціоналізації та вимірювання таких чинників, як справедливість, лояльність, згуртованість і психологічна безпека, що може стати основою для сучасної HR-аналітики та інноваційного управління персоналом. Підкреслено, що збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує стратегічний ресурс організаційної стійкості, дозволяє мінімізувати ризики демотивації та підвищує здатність компаній адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Практичне значення дослідження полягає в окресленні напрямів удосконалення HR-політик українських підприємств: інституціоналізації нематеріальних практик, інтеграції індикаторів довіри та психологічної безпеки в KPI, використанні pulse-опитувань та ESG-орієнтованих рішень. Додатково наголошено, що у сфері дорожньо-будівельної галузі та суміжних секторах нематеріальні компенсатори відіграють вирішальну роль у збереженні робочої сили, підтримці залученості та формуванні інноваційного потенціалу, що є критично важливим для післякризового відновлення та довгострокової конкурентоспроможності України. Запропоновано напрями подальших досліджень — валідація індикаторів нематеріальної мотивації, аналіз впливу деструктивного лідерства, а також розробка інтегрованих індексних моделей для різних секторів національної економіки.

This review article aims to systematize and analyze alternative mechanisms of employee motivation under the multifactorial crisis of the Ukrainian economy, shaped by war, financial constraints, disrupted supply chains, and labor shortages. Findings show that traditional financial incentives lose effectiveness in turbulence, whereas non-material compensatory mechanisms become decisive. Based on a comprehensive review of scholarly literature and international practices, it is

demonstrated that recognition, trust, autonomy, employee participation, and psychological safety are critical determinants of productivity, innovativeness, and workforce resilience. Attention is drawn to the institutional weaknesses of Ukrainian HR departments, which often remain confined to administrative tasks, limiting the development of systematic non-material motivation. The article proposes an index-based approach to operationalizing and measuring fairness, loyalty, cohesion, and psychological safety, offering a framework for advanced HR analytics and innovative personnel management. It emphasizes that balancing material and non-material incentives strengthens organizational resilience, reduces demotivation risks, and enhances adaptability to internal and external shocks. The practical value lies in identifying directions for improving HR policies: institutionalizing non-material practices, embedding trust and psychological safety into KPI systems, adopting pulse surveys, and ESG-oriented HR solutions. It further highlights that in road construction and related industries, non-material compensators are vital for workforce retention, engagement, and innovation potential, essential for post-crisis recovery and Ukraine's long-term competitiveness. The review also underscores its academic contribution by integrating economic, psychological, and managerial perspectives on HRM, providing a basis for evidence-based reforms in the national context. Future research should validate motivation indicators, examine destructive leadership, and design integrated index models for different economic sectors.

Ключові слова: нематеріальна мотивація, кризовий менеджмент, організаційна стійкість, психологічна безпека, індексний підхід, HR-менеджмент, компенсаторні механізми.

Keywords: non-material motivation, crisis management, organizational resilience, psychological safety, index-based approach, HR management, compensatory mechanisms.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна економіка перебуває у стані підвищеної турбулентності. Для України ця нестабільність набуває особливої гостроти через наслідки війни, розриви логістичних ланцюгів, перебої у постачаннях, жорсткі фінансові обмеження та відтік трудових ресурсів [1]. За таких умов підтримання працездатності персоналу й збереження його залученості перестають бути суто операційними HR-завданнями, перетворюючись на стратегічний чинник організаційної стійкості [2].

Оскільки підвищення заробітної плати у більшості випадків є недосяжним, підприємства змушені звертатися до альтернативних форм стимулювання, здатних підтримувати ініціативність, формувати лояльність і згуртованість колективів. Одним із найбільш дієвих інструментів виявляється нематеріальна мотивація, що охоплює широкий спектр практик від визнання та довіри до автономії, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, психологічної підтримки та символічних заохочень [3]. Її значення особливо зростає у кризових умовах, де нематеріальні стимули виступають компенсатором фінансових обмежень [4].

Попри очевидні переваги, у вітчизняному управлінському дискурсі потенціал нематеріальної мотивації все ще залишається недостатньо усвідомленим. Це особливо помітно у сферах з високим фізичним навантаженням, підвищеним рівнем стресу та відносно низькою оплатою праці таких як будівництво, логістика, охорона чи соціальна сфера [5]. Саме в цих секторах нематеріальні стимули можуть стати ключовим фактором утримання персоналу й підтримки організаційної ефективності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Кризові реалії війна, економічний спад та інфляція докорінно змінюють логіку управління людськими ресурсами. Найгостріше ці виклики проявляються у секторах із високим фізичним навантаженням, як-от будівництво чи комунальне

господарство, де працівники залишаються вразливими, але водночас критично необхідними [5].

Особливо критичним є становище у дорожньо-будівельній галузі, де кадровий дефіцит перевищує 40 % [6]. За таких умов проблема збереження персоналу перетворюється на системну загрозу, а нематеріальна мотивація на фактично єдиний доступний інструмент впливу [7].

У таких умовах дедалі більшої ваги набувають альтернативні інструменти мотивації, такі як нематеріальні стимули: довіра, визнання, можливість брати участь у прийнятті рішень, автономія. Європейський фонд з поліпшення умов життя та праці підкреслює: в умовах невизначеності мотивація працівників дедалі менше залежить від матеріальних винагород і значно більше від їхньої символічної та емоційної цінності [5].

Модель «зарплата – результат», що вважалася базовою для багатьох підприємств, поступово стає недостатньою: фінансові стимули або заморожуються, або знецінюються на тлі інфляції та соціальної напруги. Для значної частини компаній, особливо у будівельній та логістичній сферах, ресурси для перегляду систем винагород залишаються обмеженими [8]. У цих умовах набуває актуальності перехід до підходів, орієнтованих на працівника, у центрі яких емпатія, довіра та психологічна безпека [9].

За даними McKinsey, ключовими нематеріальними джерелами мотивації у дефіцитних умовах виступають відчуття значущості роботи, причетність до місії, довіра до керівництва та справедливість [2].

Формулювання цілей статті. Завдання оглядової статті є систематизація сучасних підходів до нематеріальної мотивації в умовах обмеженого фінансування, виявлення типових викликів, з якими стикаються українські підприємства, зіставлення їх із міжнародними практиками та формулювання перспективних напрямів адаптації HR-політик, спрямованих на підвищення згуртованості персоналу, стійкості команд і загальної життєздатності організацій у середовищі багатфакторної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Систематизація нематеріальних стимулів у п'яти ключових блоках створює можливості для адресного та більш гнучкого стимулювання персоналу навіть у ресурсно-обмежених умовах (табл. 1).

**Таблиця 1. Класифікація нематеріальних стимулів
у системі мотивації персоналу**

Категорія	Приклади
Визнання і подяка	Публічне схвалення, відгуки, грамоти, вдячність
Участь і автономія	Можливість впливати на рішення, самостійність
Професійний розвиток	Навчання, менторство, залучення до нових завдань
Організаційна довіра	Прозорість, відкритість керівництва, чесна комунікація
Психосоціальна підтримка	Людське ставлення, турбота, дотримання обіцянок

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5; 10].

Нематеріальна мотивація апелює до базових екзистенційних потреб працівника гідності, визнання та відчуття спільності. У кризових умовах саме ці чинники здатні компенсувати матеріальні втрати й підтримувати стійкість трудової поведінки. Дослідження свідчать, що високий рівень довіри, справедливості та організаційної підтримки може нейтралізувати навіть такий сильний демотиватор, як низька або несвоєчасна оплата праці [11–12]. Коли нематеріальні стимули структуруються у функціональні блоки, вони перетворюються на стабільний інструмент кризового HRM. Kim & Park [11] підкреслюють, що психологічна безпека є вирішальним чинником збереження продуктивності за умов фінансових обмежень.

Попри очевидну цінність, більшість українських компаній залишаються заручниками фінансово орієнтованих моделей: понад 70 % підприємств не мають формалізованої системи нематеріального стимулювання [5]. Причиною є інституційна слабкість HR-служб, які здебільшого обмежуються адміністративними завданнями та не мають доступу до стратегічних інструментів. Це призводить до фрагментарності HR-політик, нестачі довіри й системного зворотного зв'язку, а також до недовіри управлінців до «м'яких» методів.

У ресурсно-обмежених умовах ключову роль відіграють довіра, залученість, справедливість, прозорість рішень і якість взаємодії. Негативне управлінське мовлення може створювати «ланцюгову реакцію» цинізму й апатії, тоді як деструктивне лідерство проявляється у пасивних формах: униканні відповідальності, ігноруванні ініціатив, відсутності визнання [14]. Емпіричні дані підтверджують, що негативний досвід взаємодії має сильніший і довший вплив, ніж позитивні стимули, а брак психологічної безпеки здатний знецінити будь-які зовнішні заохочення [9].

У провідних міжнародних компаніях нематеріальна мотивація інституціоналізується через HR-платформи, програми визнання, прозорі механізми зворотного зв'язку та системи wellbeing й ESG [8]. Їхній успіх базується на трансформації ролі HR-служб у стратегічних агентів організаційної культури. Для адаптації цих практик в Україні варто запровадити діагностику організаційного клімату, інтегрувати нематеріальні KPI в HR-звітність і легітимізувати стимули у внутрішніх регламентах [15].

Згуртованість персоналу виступає інтегральним ресурсом, що поєднує взаємопідтримку та орієнтацію на спільну мету. Вона підвищує стійкість колективу й створює умови для інноваційної активності, особливо в умовах війни, коли моральна підтримка часто важливіша за матеріальні стимули [16]. Практика українських підприємств 2022–2024 рр. показує, що піклування, визнання та відкритість допомагають зберігати залученість навіть за дефіциту фінансів. Японський досвід також підтверджує значення соціальної підтримки та колективної відповідальності через традиційні практики наставництва, постійних покращень і консенсусних рішень [9].

Логіку впливу нематеріальної мотивації доцільно розглядати через взаємозв'язок проблем, механізмів та очікуваних результатів, що відображено на рис. 1.

Схема ілюструє, що нематеріальні компенсатори можуть виконувати роль «посередника» між кризовими обмеженнями та очікуваними

результатами, нейтралізуючи негативні фактори й активізуючи внутрішні ресурси персоналу.



Рис. 1. Нематеріальні компенсатори як чинник організаційної стійкості

Джерело: сформовано на основі [5; 10; 16; 22].

Для узагальнення специфіки компенсаторних механізмів мотивації, у табл. 2 систематизовано основні обмеження, з якими стикаються компанії в умовах ресурсного дефіциту, а також наведено відповідні нематеріальні альтернативи, здатні частково зберігати мотиваційний баланс та підтримувати організаційну стійкість.

Узагальнені у таблиці дані демонструють, що в умовах обмежених фінансових ресурсів нематеріальні компенсатори здатні частково замінювати класичні інструменти мотивації. Вони забезпечують базовий рівень залученості, формують відчуття справедливості та підтримують внутрішню згуртованість колективу. У кризових трансформаціях такі стимули виконують роль «амортизаторів» організаційної напруги, активізуючи внутрішні резерви й компенсуючи недоступність фінансових інструментів [17–18].

**Таблиця 2. Класичні обмеження мотивації та нематеріальні
компенсатори**

Прогалина/ обмеження	Причина	Нематеріальний компенсатор	Очікуваний ефект	Можливість вимірювання
Відсутність коштів на премії	Бюджетна економія	Визнання зусиль, подяка	Збереження мотивації	Суб'єктивно через опитування, складно стандартизувати
Замороження зарплат	Інфляція, нестабільність	Прозора комунікація, залученість	Підвищення відчуття справедливості	Важко виміряти без Індексу справедливості або якісних досліджень
Скорочення соціального пакету	Зменшення витрат	Турбота, людяне ставлення	Підвищення лояльності	Частково через плинність кадрів, але без точних опитувань слабо
Негативна риторика керівництва	Втрата контролю, цинізм	Підтримка лідерів, спільна місія	Мобілізація згуртованості	Важко фіксується без моніторингу внутрішньої комунікації
Вигорання персоналу	Надмірне навантаження	Горизонтальна підтримка	Відновлення ресурсів	Опосередковано через лікарняні / скарги, але немає прямого індикатора
Відсутність кар'єрного росту	Стиснення ієрархій	Надання автономії	Утримання активних працівників	Частково видно в структурі утримання, але складно виміряти напряду
Зниження ефективності команд	Невизначеність, стрес	Довіра, інституалізація турботи	Підвищення командної ефективності	Вимагає індексів згуртованості або психологічної діагностики

Джерело: сформовано на основі [1; 5; 10; 13; 20].

Водночас більшість ефектів нематеріальної мотивації складно інтегрувати у формалізовані HR-системи через відсутність валідних методик оцінювання, що унеможлиблює системне управління мотиваційним кліматом. Це створює ризик управлінської «сліпоті», пов'язаної з браком контрольних точок і аналітичної бази для прийняття рішень. Саме тому актуальним завданням є розробка індикаторів та індексних моделей, здатних адекватно відображати вплив нематеріальних стимулів на поведінку персоналу в умовах нестабільності.

Існуючі підходи до вимірювання демонструють потенціал у цьому напрямі: відданість працівників оцінюють багатовимірними шкалами з когнітивним, емоційним і поведінковим компонентами [19–20]; сприйману організаційну справедливість через процедуральні, розподільчі та інтерперсональні виміри [12]; відчуття підтримки з боку організації за допомогою стандартизованих опитувальників із високим рівнем надійності [9; 8]. Пульс-опитування, у свою чергу, дають змогу відстежувати моральний стан і динаміку мотиваційного клімату в реальному часі, включно з анонімними чи дистанційними форматами [25].

Розробка індексних моделей, що відображають «невидимі» ефекти (лояльність, довіра, згуртованість, психологічна безпека), є нагальним викликом для HRM в Україні. Це особливо актуально у сферах з високою невизначеністю, зокрема у дорожньо-будівельній галузі в умовах війни. Узагальнення наявних міжнародних практик оцінювання подано у табл. 3.

Таблиця 3. Інструменти вимірювання нематеріальних аспектів мотивації персоналу

Нематеріальний аспект	Індикативний показник	Методика або шкала	Автори / джерела
Відданість/Лояльність	Індекс лояльності працівників	Мультимірна шкала лояльності	Meyer & Allen (1991)
Відчуття підтримки з боку організації	Сприйнята підтримка з боку організації	Шкала POS	Eisenberger та ін. (2001)
Організаційна справедливість	Індекс справедливості (3 складові)	Опитувальник Колквіта	Colquitt (2001)
Психологічна безпека	Шкала психологічної безпеки	Оцінка за шкалою Едмондсон	Edmondson (1999)
Емоційна залученість	Індекс залученості	Шкала залученості Utrecht Work Engagement	Schaufeli & Bakker (2003)
Мотиваційний клімат	Пульс-опитування	Циклічне анкетування персоналу	SHRM, Gallup

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 14; 18].

Представлені методики демонструють можливість інституалізації вимірювання нематеріальних аспектів мотивації через перевірені

психометричні інструменти. Вони охоплюють ключові виміри від лояльності до психологічної безпеки і можуть стати основою для індексних моделей у HR-аналітиці. Такі підходи перетворюють нематеріальні стимули з «невидимих» чинників на об'єктивно вимірювані параметри, підвищуючи точність управлінських рішень.

Ефективність нематеріальних стимулів зростає при їх інтеграції з матеріальними механізмами та чіткими стандартами відповідальності. Саме збалансована система мотивації забезпечує організаційну стійкість у турбулентному середовищі. Водночас надмірна орієнтація на підтримку без контролю може спричинити зниження дисципліни: автономія й довіра працюють лише за умови структурованих очікувань, прозорих критеріїв оцінки та культури відповідальності [5; 10; 16; 21]. Таке поєднання не лише підтримує моральний стан персоналу, але й підвищує результативність, запобігаючи апатії.

Оглядовий характер цієї роботи зумовлює орієнтацію переважно на вторинні джерела, що обмежує можливість емпіричного тестування гіпотез і побудови статистично верифікованих моделей. Ефективність нематеріальних стимулів також обмежена в ситуаціях критично низької заробітної плати чи токсичної організаційної культури, коли вони можуть сприйматися як маніпулятивні. Додатковим ризиком є використання «м'яких» інструментів як замінника фінансових винагород, що здатне призвести до емоційного вигорання та втрати довіри. Їхня дієвість можлива лише за умови збалансованого поєднання з матеріальними стимулами та чітко визначеними стандартами відповідальності.

Важливим методологічним викликом залишається контекстуальна залежність і семантичне перекриття між різними формами нематеріального стимулювання, що ускладнює створення уніфікованих методик оцінювання та потребує подальшої валідації в різних секторах економіки.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Огляд літератури, міжнародного досвіду та українського контексту показує,

що нематеріальна мотивація в умовах війни й фінансових обмежень є стратегічним ресурсом стійкості колективів. Вона поєднує економіку праці, організаційну психологію та інноваційний менеджмент, а ключовими чинниками утримання персоналу виступають згуртованість і довіра, що підтверджується практиками японських компаній [22].

Для реалізації її потенціалу необхідна трансформація HR-функції від адміністративної до стратегічної, з акцентом на емоційне лідерство, культуру визнання та формалізацію нематеріальних практик [23]. Практичні кроки включають розширення повноважень HR-служб, регулярні опитування персоналу, pulse-діагностику та інтеграцію показників довіри й психологічної безпеки у KPI [25].

Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричній перевірці ключових категорій, розробці індексних моделей, аналізі впливу деструктивного управління на вигорання, а також інтеграції принципів ESG та гуманістичного лідерства як основи довгострокової стійкості й інноваційної динаміки організацій [24].

Література

1. OECD (2023), *Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Navigating global challenges and transitions*, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://doi.org/10.1787/75f79015-en> (Accessed 4 September 2024).
2. McKinsey & Company (2022), "Great Attrition, Great Attraction: The Employee Value Proposition", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction> (Accessed 4 September 2024).
3. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2020), *Self-Determination Theory: An Essential Guide to Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
4. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2017), *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, Guilford Press, New York, NY, USA.

5. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2021), "Working in the time of COVID-19", available at: <https://www.eurofound.europa.eu> (Accessed 4 September 2024).
6. European Commission (2023), *European Innovation Scoreboard 2023*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (Accessed 4 September 2024).
7. Armstrong, M. and Taylor, S. (2020), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed., Kogan Page, London, UK.
8. Edmondson, A.C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
9. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
10. Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
11. Kim, Y. and Park, J. (2021), "The role of psychological safety in team motivation under resource constraints", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42, No. 4, pp. 523-540, available at: <https://doi.org/10.1002/job.2489> (Accessed 4 September 2024).
12. Einarsen, S., Aasland, M.S. and Skogstad, A. (2007), "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 207-216.
13. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
14. Schaufeli, W. and Bakker, A. (2003), "Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Development and initial validation of the short form", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, pp. 463-482.

15. Diener, E., Lucas, R. and Scollon, C. (2006), "Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being", *American Psychologist*, Vol. 61, No. 4, pp. 305-314.
16. Frederick, S. and Loewenstein, G. (1999), "Hedonic adaptation", in Kahneman, D., Diener, E. and Schwarz, N. (Eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russell Sage Foundation, New York, NY, USA, pp. 302-329.
17. Amabile, T. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press, Boulder, CO, USA.
18. SHRM and Gallup (2020), "Pulse surveys as a tool for organizational engagement", available at: <https://www.gallup.com> (Accessed 4 September 2024).
19. Maslow, A.H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 370-396.
20. Herzberg, F. (1968), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 53-62.
21. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York, NY, USA.
22. Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, NY, USA, pp. 267-299.
23. Locke, E.A. (1968), "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, No. 2, pp. 157-189.
24. Skinner, B.F. (1953), *Science and Human Behavior*, Macmillan, New York, NY, USA.
25. Brickman, P. and Campbell, D. (1971), "Hedonic relativism and planning the good society", in Appley, M.H. (Ed.), *Adaptation-level theory: a symposium*, Academic Press, New York, NY, USA, pp. 287-302.

References

1. OECD (2023), *Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Navigating global challenges and transitions*, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://doi.org/10.1787/75f79015-en> (Accessed 4 September 2024).
2. McKinsey & Company (2022), "Great Attrition, Great Attraction: The Employee Value Proposition", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction> (Accessed 4 September 2024).
3. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2020), *Self-Determination Theory: An Essential Guide to Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
4. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2017), *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*, Guilford Press, New York, NY, USA.
5. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) (2021), "Working in the time of COVID-19", available at: <https://www.eurofound.europa.eu> (Accessed 4 September 2024).
6. European Commission (2023), *European Innovation Scoreboard 2023*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (Accessed 4 September 2024).
7. Armstrong, M. and Taylor, S. (2020), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed., Kogan Page, London, UK.
8. Edmondson, A.C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
9. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
10. Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.

11. Kim, Y. and Park, J. (2021), "The role of psychological safety in team motivation under resource constraints", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42, No. 4, pp. 523-540, available at: <https://doi.org/10.1002/job.2489> (Accessed 4 September 2024).
12. Einarsen, S., Aasland, M.S. and Skogstad, A. (2007), "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 207–216.
13. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
14. Schaufeli, W. and Bakker, A. (2003), "Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Development and initial validation of the short form", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 3, pp. 463-482.
15. Diener, E., Lucas, R. and Scollon, C. (2006), "Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being", *American Psychologist*, Vol. 61, No. 4, pp. 305-314.
16. Frederick, S. and Loewenstein, G. (1999), "Hedonic adaptation", in Kahneman, D., Diener, E. and Schwarz, N. (Eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russell Sage Foundation, New York, NY, USA, pp. 302-329.
17. Amabile, T. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press, Boulder, CO, USA.
18. SHRM and Gallup (2020), "Pulse surveys as a tool for organizational engagement", available at: <https://www.gallup.com> (Accessed 4 September 2024).
19. Maslow, A.H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 370-396.
20. Herzberg, F. (1968), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 53-62.
21. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York, NY, USA.

22. Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York, NY, USA, pp. 267-299.
23. Locke, E.A. (1968), "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, No. 2, pp. 157-189.
24. Skinner, B.F. (1953), *Science and Human Behavior*, Macmillan, New York, NY, USA.
25. Brickman, P. and Campbell, D. (1971), "Hedonic relativism and planning the good society", in Appley, M.H. (Ed.), *Adaptation-level theory: a symposium*, Academic Press, New York, NY, USA, pp. 287-302.

Стаття надійшла до редакції 08.09.2025 р.