

Хандій О.О., Кобцева Д.А.

## ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

*Задоволеність працею є одним із найважливіших факторів, що впливають на результати роботи персоналу, спосіб життя та соціальне життя. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі вкрай важливо не лише залучати найкращі таланти, але й дбати про безперервний розвиток робочої сили та її задоволеність працею. Інвестуючи в розвиток співробітників, організації можуть підвищити їх задоволеність працею, продуктивність і культуру інновацій та співпраці. Метою формування та розвитку задоволеності працею є залучення потенційних кандидатів, утримання та мотивація компетентних працівників, сприяння досягненню цілей компанії.*

*У дослідженні розглядаються різні аспекти задоволеності працею та чинники впливу на її рівень, такі як корпоративна культура, комунікації з керівництвом, лояльність, зміст роботи, навчання, винагороди та можливості визнання, командна робота та стосунки з підлеглими. Розглянуто приклади підвищення мотивації персоналу в інших країнах, що можуть бути корисними для українських компаній. Зазначено, що існує пряма залежність між задоволеністю працею та її продуктивністю. Наведено приклади успішного впровадження програм розвитку соціально-трудових відносин в Україні та зазначено, що завдяки просуванню цього напрямку, можна не тільки збалансувати вітчизняний ринок праці, а і стрімко розвивати його, адаптуючись під сучасні тенденції світового ринку.*

*У різних країнах існують відмінності у підходах до управління задоволеністю працею та способах її вимірювання. Деякі країни активно застосовують програми корпоративної соціальної відповідальності, що спрямовані на поліпшення умов праці та стимулювання задоволеності працівників їх роботою.*

*Україна стикається з різноманітними викликами у сфері праці, включаючи забезпечення гідного рівня заробітної плати, створення безпечних умов праці, надання можливостей кар'єрного зростання та формування корпоративної культури, підвищення змістовності трудового процесу, розвиток соціального діалогу. Дослідження свідчать, що рівень задоволеності працею значно різниться залежно від сектору економіки, розміру компанії, регіону та демографічних факторів.*

**Ключові слова:** *якість трудового життя, задоволеність працею, заробітна плата, програми мотивації, міжнародний досвід.*

**Вступ.** За візією відділення економіки НАНУ щодо повоєнного відродження України до одного з дев'яти ключових напрямків відродження належить становлення нової якості життя, а саме досягнення в Україні основних показників якості життя східноєвропейських країн, в тому числі формування безпечного соціального середовища та досягнення рівня мінімальної заробітної плати на рівні 450-500 євро (близько мінімальної заробітної плати в країнах ближнього зарубіжжя) [31]. Важливою складовою якості життя є якість трудового життя (ЯТЖ), яка характеризує рівень задоволеності працівника умовами та змістом своєї трудової діяльності. Вона визначається сукупністю якостей, що демонструють умови трудової діяльності в самому широкому розумінні та забезпечують реалізацію інтересів та потреб працівника.

Основним підґрунтям та умовою забезпечення високої якості трудового життя є реалізація концепції гідної праці на практиці, з іншого боку, формування та зростання задоволеності працею переважно належить до суб'єктивного сприйняття ступеня задоволення особистих потреб через роботу в організації. Чинна Програма гідної праці 2020-2024 рр. - Україна розроблена в 2019 році і орієнтована на створення робочих місць, інклюзивну та продуктивну зайнятість, поліпшення умов праці, розширення соціального захисту, гарантування прав у сфері праці та сприяння соціальному діалогу. Всі пріоритети залишаються актуальними і в умовах сьогодення, проте окремі окреслені кінцеві результати потребують адаптації до реформ в трудовій сфері в Україні. Зокрема, передбачене зменшення ролі держави в колективно-договірному регулюванні згідно з новим проектом Трудового кодексу України та зростання частки дистанційних форм зайнятості офіційно узаконять зниження соціальної захищеності працівника та змінять кількість учасників соціального діалогу та їх права і відповідальність, а відповідно вплинуть і на ЯТЖ та плани дій щодо реалізації концепції гідної праці.

Пріоритетність питання становлення нової якості трудового життя в умовах повоєнного відродження та потреба актуалізації Програми гідної праці обумовили вибір напряму дослідження, пов'язаного з вивченням стану задоволеності працею робочої сили в Україні, вітчизняного та міжнародного досвіду її підвищення.

Серед показників, які впливають на задоволеність працею, експерти називають рівень зарплати, наявність командної підтримки, залучення у прийняття рішень, моральне задоволення, можливість розкриття лідерських якостей та сприяння розвитку та навчанню. Зокрема, якість трудового життя враховує, як працівник сприймає різні аспекти свого робочого місця.

Проблеми підвищення якості трудового життя та пошуку інструментів впливу на рівень задоволеності працею знаходяться в центрі уваги багатьох вітчизняних й зарубіжних фахівців. Серед вітчизняних вчених проблеми задоволеності працею досліджували В. Абрамов, О. Віханський, А. Грішнова, М. Дороніна, А. Колот, Т. Костишина, В. Сладкевич, О. Кузьмін, формуючи певне бачення щодо засобів ефективного впливу на

поведінку працівників, їх трудову активність, креативність. Зарубіжні вчені, такі як: Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, М. Мескон, Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, М. Фоллет, О. Файоль приділяли велику увагу вивченню особливостей ефективної мотивації персоналу на підприємстві. Існує кілька підходів до визначення поняття задоволеності працею, проте найбільш повним на нашу думку є визначення В.А. Ядова та А.А. Киселя. Вони трактують задоволеність працею як ступінь адаптації працівника в конкретній організації, що виражається в тому, наскільки вимоги, що пред'являються, і можливості, що надаються, відповідають його потребам, орієнтації, соціальним установкам і спрямуванню інтересів [22]. Два роки воєнного стану в країні, потужні темпи цифровізації, глобальні й національні зміни в різних сферах життєдіяльності суспільства вимагають перегляду традиційних підходів до формування задоволеності працею та пошуку нових інструментів впливу на її підвищення.

Метою роботи є дослідження стану задоволеності працею робочої сили в умовах воєнного стану в Україні та вітчизняного й міжнародного досвіду її підвищення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Україна стикається з внутрішніми факторами соціально-економічної нестабільності, що обумовлені посиленням соціальної напруги в суспільстві через зниження рівня життя, погіршення умов зайнятості, територіальні та професійно-кваліфікаційні диспропорції між попитом і пропозицією на ринку праці, загостренням ситуації на локальних ринках праці. Ринок праці в Україні характеризується існуванням надлишкової пропозиції робочої сили за наявності тривалий час незакритих вакантних посад, обумовлене невідповідністю вимог, що висуваються до професій, до працівників та рівня їх кваліфікації [14].

В жорстких конкурентних умовах діяльності при контролі з боку громадськості і сильних профспілкових організаціях керівництво підприємств обмежено у прийнятті кадрових рішень. Деякі компанії платять вищу зарплату, ніж інші, й різниця в оплаті праці частково може компенсувати складні умови праці [6]. Підприємства, які реалізують політику утримання кваліфікованої робочої сили, пропонують фінансову безпеку, професійний розвиток і можливість брати участь у проєктах, досягати власних цілей завдяки досягненню цілей організації. Співробітники повинні відчувати себе задоволеними, а організації повинні допомагати працівникам реалізувати свій потенціал.

Задоволеність працею пов'язана з мотивацією, яку працівники можуть отримати, реалізуючи свій трудовий потенціал. Крім того, просування по службі є чудовою можливістю, коли зарплатні очікування працівників зростають. Підвищення по службі полягає в тому, щоб вивести працівника на більш високу посаду і, отже, на більш складну, відповідальну роботу. У міру ускладнення завдання зростає відповідальність, повноваження, соціальний статус і зарплата індивіда. З цієї причини просування по службі, яке є винагородою за успіх і є елементом підвищення мотивації, має багатогранний мотиваційний вплив на людину. З точки зору того, що просування по службі є елементом, який включає грошові та психологічні винагороди, сприяє більшому, ніж мотиваційний ефект тієї самої суми заробітної плати [7].

Крім фінансової винагороди для співробітників, оплата праці передбачає опосередковане духовне значення. В результаті отриманої заробітної плати працівник відчуває і мотивується приймати або робити те, що вимагає роботодавець, і бути більш продуктивним у робочому середовищі. І, як наслідок, мотивована особа щаслива в особистому житті та більш успішна в трудовому житті. Безпека роботи є також важливим компонентом формування задоволеності від роботи. Співробітники, які постійно думають про втрату роботи, можуть шукати інші посади в більш стабільних компаніях. Співробітники, яким не потрібно турбуватися про нестабільність доходів, можуть більше зосередитися на завданнях і вдосконалювати свої навички.

На задоволеність роботою працівника можуть впливати такі фактори, як демографічні зміни (стать, вік і ступінь освіти), змінні чинники, що стосуються роботи (рівень навичок, досвіду та майстерності), організаційні зміни (розмір організації, галузь, трудовий договір, робоче середовище) і особистісні змінні (розмір заробітної плати, безпека праці, оплата та трудове залучення)[9]. Коли працівник задоволений роботою він не має наміру залишити організацію. З іншого боку, коли рівень незадоволеності працівників високий, їхній намір покинути організацію також зростає. Лу та Гурсо [10] стверджували, що співробітники, які дуже задоволені працею мають вирішальне значення для організації, оскільки їх позитивні відгуки про роботу стають орієнтиром розвитку як організації, так і працівника. Ці твердження доводять, що задоволеність працею не тільки відображає добробут кожного працівника, але й дуже суттєво впливає на продуктивність праці та ефективність компанії: незадоволені працівники ніколи не працюватимуть так само, як ті, хто почувається комфортно на своєму робочому місці.

У дослідженні PwC [11], визначено 6 областей, на яких організації зосереджені для підвищення продуктивності. З них виділено 4 сфери, які є спільними для всіх галузей і секторів:

1. Важливо розуміти робочу силу та виявляти причини неефективності її використання шляхом аналізу діяльності та можливостей підвищення продуктивності. Зокрема, досліджувати скільки часу витрачається на певні види діяльності або скільки часу витрачається на діяльність.

2. Постійно покращувати цифрові знання робочої сили. Цифровізація є ключовим аспектом підвищення продуктивності. Щоб мотивувати співробітників брати участь у цих процесах навчання, важливо розуміти, що саме їх мотивує. В опитуванні PwC Consumer Intelligence Series 34% респондентів зацікавилися вдосконаленням своїх цифрових навичок через допитливість, 37% через можливість набути новий статус і можливість розвитку кар'єри, а 29% – через визнання особистих досягнень.

3. Використовувати гнучкі методи управління, щоб організація була оновленою та конкурентоспроможною. Не існує стандартної та унікальної моделі, кожна організація повинна адаптувати існуючі практики відповідно до своїх стратегічних цілей і контексту, в якому вона працює.

4. Ефективно використовувати «цифрову робочу силу». Сьогодні існує велика кількість інструментів і технологій для створення продуктивної цифрової сили. Дуже поширеним і не дуже складним першим кроком є використання RPA (роботизованої автоматизації процесу); на іншому полюсі складності є використання штучного інтелекту (ШІ), який вважається найважливішою обчислювальною розробкою з моменту створення Інтернету. Впровадження штучного інтелекту суттєво покращує взаємодію з клієнтами, знижує витрати та розробляє нові продукти та послуги [11].

Щоб компанія досягла своїх цілей, необхідно спонукати співробітників дотримуватися її бачення. Важливою є стратегія розвитку почуття приналежності до компанії серед працівників, окрему роль в цьому процесі відіграє оплата праці: це може бути обмеження колективного підвищення зарплати та прагнення до індивідуалізації зарплати з метою більшого залучення персоналу, пов'язуючи його з успіхом компанії, водночас з винагородою найкращих працівників. Компанії прагнуть використовувати нові форми оплати праці, щоб підтримувати високий ступінь мотивації свого персоналу. Крім того, винагорода стає важливим і визнаним компонентом стратегії людських ресурсів. Відтепер винагорода означає не просто оплату, а й мотивацію та утримання високоєфективних співробітників, чия лояльність є важливою для успіху організації.

Серед сучасних компаній стає все більш популярно розвивати так звані Continuing vocational education and training (C-VET) projects – це такий вид проєктів, які найчастіше впроваджуються після початкової освіти та навчання або після початку трудового життя. Він має на меті підвищити рівень знань, допомогти громадянам здобути нові навички та перепідготовку та подальший особистий і професійний розвиток [25]. Наприклад, швейцарська некомерційна організація, яка реалізує проєкти, спрямовані на скорочення бідності в країнах, що розвиваються «Swisscontact» [26] вважає, що успішні проєкти C-VET базуються на стійких моделях, які зміцнюють партнерство та розблоковують синергію між роботодавцями, бізнес-асоціаціями, постачальниками тренінгів, інституційними громадськими діями та різноманітними іншими постачальниками послуг. Приватний сектор є відповідною точкою та найважливішим учасником проєктів C-VET. Організація сприяє багатогранним партнерствам, включаючи оцінку потреб у навичках і розробку програм, підготовку тренерів, навчання та реалізацію програм наставництва/навчання, доступ до технологій, оцінювання, сертифікацію, управління системою C-VET і розробку політики. Найголовніше, що ця організація підтримує вдосконалення рамкових умов, які дозволяють роботодавцям підвищити конкурентоспроможність і продуктивність, а окремим особам – покращити свою кар'єру та баланс між роботою та особистим життям.

Через наслідки війни та галузеві структурні зміни Україна стикається з нестачею кваліфікованої робочої сили в різних секторах. Велика кількість робочої сили була вимушена змінити своє місце проживання, відповідно втратити роботу та виїхати в інші країни. За даними щодо працевлаштування в Європі біженців з України станом на січень-березень 2023 року зроблено висновки про основні перешкоди під час пошуку роботи, це: низький рівень знання мови (75%), відсутність роботи в районі проживання (46%), складне поєднання сімейних обов'язків і роботи (24%), стан здоров'я (19%) та дискримінація (16%) [32].

Отже, для того щоб повернути людські ресурси та забезпечити задоволеність працею на робочих місцях, Україна потребує комплексної програми повернення біженців, що буде враховувати вплив інновацій та нових технологій і ставити пріоритетом підвищення кваліфікації робочої сили та подолання перешкод на шляху працевлаштування біженців, що повернулися.

Роботодавці готові забезпечувати конкурентоспроможну заробітну плату, але стикаються з проблемами пошуку якісної робочої сили через стереотипи щодо недостатньої компетентності випускників закладів освіти. Уряд ініціював реформи професійно-технічної освіти, наголошуючи на децентралізованій професійно-технічній освіті та підготовці фахівців після узгодження освітніх програм з потребами локальних ринків праці. Міністерство освіти і науки України співпрацює з підприємствами та організаціями для підвищення якості професійної підготовки, залучення додаткових ресурсів та модернізації освіти. Зокрема в Україні, було впроваджено проєкт «Державно-приватне партнерство для вдосконалення професійно-технічної освіти в Україні» у партнерстві з ТОВ «Геберіт Трейдинг», ТОВ «Сіка Україна», «Swisscontact».

Компанія Hansgrohe Україна, яка виробляє душеві кабінки, змішувачі та колекції для ванних кімнат, провела мотиваційні лекції та майстер-класи для студентів трьох закладів-учасників проєкту EdUP Чернігова, Черкас та Броварів. Кермі Україна, виробник радіаторів, опалювальних та холодильних панелей, систем вентиляції житлових приміщень, провела семінар-практикуми для студентів трьох закладів Одеси, Вінниці та Львова. Провідний виробник інженерної сантехніки FADO провів два майстер-класи для студентів Київського професійного коледжу будівництва. Окрім надання основних ресурсів, вони активно взаємодіють зі студентами, діляться знаннями та сприяють інноваціям у цій галузі [27]. Подібні проєкти дозволяють покращити якість формування професійних навичок та розвинути кадровий потенціал країни.

Просте визнання та оцінка роботи може значно підвищити задоволеність працівника роботою. Демонстрація вдячності за певний набір навичок працівника або визнання внеску працівника – ще один з дієвих способів змусити працівника відчувати зв'язок із компанією. Співробітники, яких компанія цінує, з меншою ймовірністю будуть шукати роботу в іншому місці.

Аналіз даних дослідження [18] свідчить, що більшість українців, а саме 69% респондентів, виражають незадоволеність рівнем свого доходу, тоді як лише 27% опитаних повністю задоволені розміром оплати праці. Додатково, 4% респондентів не були в змозі надати чіткої відповіді на це питання. Чоловіки майже вдвічі частіше, ніж жінки повністю задоволені своєю зарплатою.

Із зростанням віку спостерігається зниження рівня задоволення доходом, що можна побачити на рис. 1. Наприклад, серед респондентів у віці 19-23 років відповіді були поділені майже порівну: 50% відчувають задоволеність своєю зарплатою, і 50% - ні. У віковій категорії 24-30 років тільки 20% респондентів виражають задоволеність, а 77% - ні. Старша вікова категорія (понад 60 років) відзначилася найнижчим рівнем задоволеності доходом, де лише 18% відчувають задоволеність своєю зарплатою, тоді як 82% - ні [18].

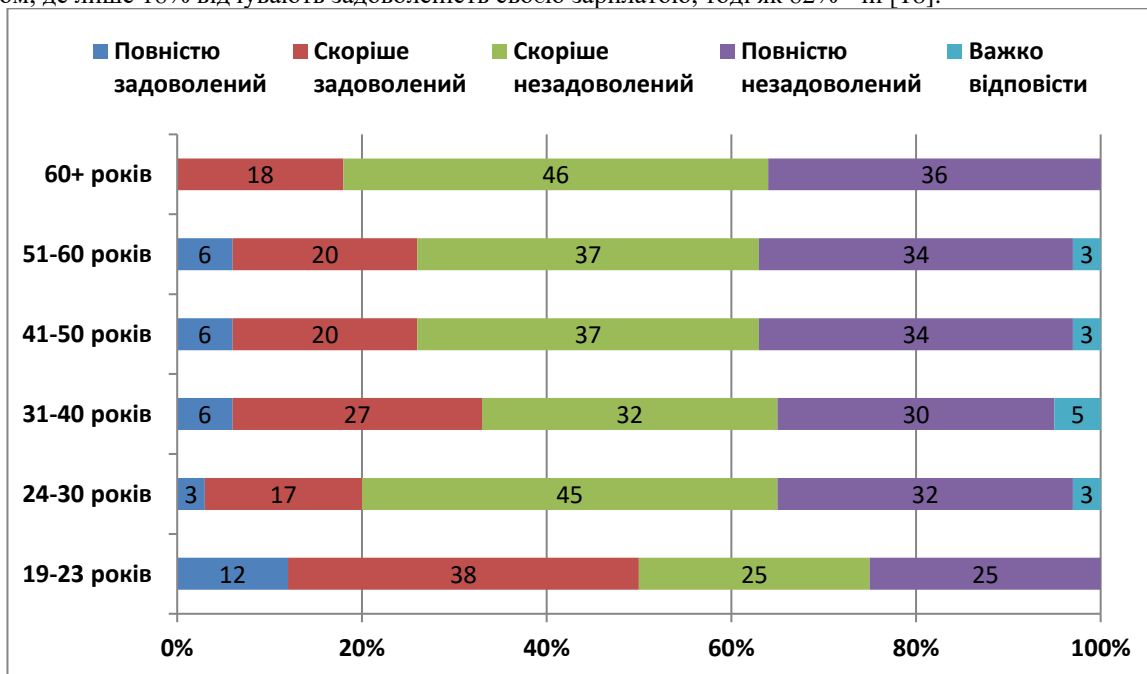


Рисунок 1 - Задоволення рівнем доходу відповідно віку [18]

Якщо брати до уваги результати дослідження [17], проведеного у січні 2022 року та у якому брали участь 558 респондентів із різних регіонів України, було виявлено, що загалом майже половина українців, задіяних у юридичній сфері (48%) відчувають задоволеність своєю роботою. Проте тих, хто відчуває незадоволеність роботою - 45%.

Аналіз показав, що існує різниця між статевими групами щодо рівня задоволеності роботою. Зокрема, серед чоловіків вища частка осіб (51%) відчуває задоволеність своєю роботою, порівняно із жінками, де ця частка становить 47%. У той же час, рівень незадоволеності роботою серед чоловіків складає 41%, що є нижчим, ніж серед жінок, де цей показник становить 48%. Приблизно 12% респондентів вказали на невдоволеність характером виконуваних завдань, практично 8% відзначили конфлікти з начальством як фактор незадоволеності. Ще 6% негативно відзивались про тривалу дорогу до місця роботи та назад. Зазначено також, що 3,4% респондентів незадоволені колективом на робочому місці.

Якщо брати до уваги міжнародний досвід, то згідно з даними, опублікованими у 2023 році [20], 45% індійських працівників, які займаються професійною кар'єрою, були задоволені своєю поточною роботою. Однак 38% респондентів все ще шукали кращі можливості роботи. За статистикою Інституту дослідження праці та зайнятості Слоуна Массачусетського технологічного інституту, шукачі роботи, опитані у Великій Британії, сказали, що вони були б не проти зменшення рівня зарплати на 10,5% в обмін на збільшення відчуття щастя на своєму робочому місці. Відповідно до опитування CareerCast, 78% американців відчувають надмірний стрес на роботі. Зокрема 38% завдячували своїм стресом нестерпним дедлайнам. На офіційному сайті Khaleej Times стверджують, що середній індекс щастя працівників в ОАЕ досяг піку в 88%. Корсика в свою чергу має найвищий рівень задоволеності серед усіх регіонів Франції: 89,51% задоволених респондентів.

Рівень стресу може впливати або погіршувати задоволення людини від роботи. На рисунку 2 результати опитування від CareerBuilder показують 7 найбільш стресових робіт у Великобританії.



Рисунок 2 - Фактори стресу на поширених роботах у Великобританії [18]

Відповідно до результатів дослідження проведеного у 2020 році міжнародною рекрутинговою компанією Ranstad, Індія має найзадовolenіших працівників у світі – 89%, а ось Японія навпаки має найнижчий показник задоволеності – 21% [21].

Організаційна культура є одним із головних чинників задоволеності роботою, і це один із елементів, який має найбільший вплив на утримання працівників. Підприємства можуть запроваджувати програми заохочення, щоб мотивувати персонал працювати ефективніше. Заохочення та винагороди для персоналу зазвичай включають фінансові бонуси, командні вихідні та подарункові сертифікати. Для розвитку організаційної культури важливим є надання можливості брати участь працівникам у прийнятті рішень, демонстрація поваги до людей усіма способами та їх розвиток, створення надійних систем для всіх видів організаційних процесів, включаючи управління конфліктами.

Мотивацією є процедура активізації та підтримки цілеспрямованої діяльності. Borusan Holding, одна з відомих компаній, що надає енергетичні та логістичні послуги в усьому світі, дозволяє своїм співробітникам приєднуватися до таких клубів, як клуби вітрильного спорту та клуби фотографії, щоб вони могли якісно проводити час і займатися хобі у вільний від роботи час. Borusan організовує соціальні заходи, такі як Okay Sailing Club, Time for Art Day і Photography Club, де його співробітники можуть зняти стрес і поспілкуватися один з одним. Компанія Vestel використовує дуже креативний метод, щоб дати можливість своїм співробітникам якісно проводити вільний час і мати хобі, і за підтримки Академії кулінарного мистецтва підтримує своїх співробітників у навчанні готувати їжу та знімати стрес, виконуючи різноманітні кулінарні дії на кухні, також компанія традиційно щороку організовує турніри з боулінгу та футболу. Microsoft, одна з найбільших технологічних компаній у світі, на відміну від інших компаній, мотивує своїх співробітників, зосереджуючись на їх фізичному та психічному здоров'ї. Компанія регулярно пропонує своїм співробітникам масаж спини та шиї, щоб запобігти болю в спині та шиї, які можуть виникнути через офісне середовище, роботу за столом та вплив занадто великої кількості технологій [12]. BP Turkey, глобальна енергетична компанія, яка надає енергетичні послуги широкій аудиторії по всьому світу, проводить соціальні, культурні та спортивні заходи для своїх співробітників під егідою BP Social Group (BPSG) з 2002 року. У компанії Soface співробітники всіх рівнів, від генерального менеджера до помічника, беруть на себе ролі один одного з метою мотивації, незалежно від відносин начальник-підлеглий [13]. В Україні також активно розвивають програми мотивації працівників. Підприємства, які прагнуть досягти максимальної ефективності у своїх бізнес-процесах, активно дбають про створення відповідних умов для своїх працівників. Один із поверхів, що належить компанії "Альфа-Банк Україна" і розташований у київському бізнес-центрі "Торонто", був реструктурований і адаптований у формі "13-кімнатної квартири". Цей простір включає в

себе різноманітні функціональні зони, такі як спальня, вітальня, дитяча кімната й інші, надаючи працівникам можливість працювати в умовах, що нагадують домівок. Співробітники мають можливість обирати місце для роботи щодня, включаючи ліжко, численні крісла, дивани і пуфи, забезпечуючи новий рівень комфорту та гнучкості в робочому середовищі. Компанія Grammarly заохочує проведення "шоу талантів" та музичних репетицій. З метою забезпечення цих активностей в новому офісі було спеціально створено "Loud Room", яка була обладнана звукоізоляцією та музичними інструментами для зручності співробітників та подальшого проведення цих традиційних заходів [15]. Компанія "Київстар" системно реалізує програми допомоги своїм співробітникам, які служать в Збройних Силах України. Вона зберігає не тільки робочі місця для цих працівників, а і здійснює щомісячні виплати, еквівалентні середньомісячному заробітку. Компанія здійснює ряд заходів для психоемоційної підтримки ветеранів та їхніх родин, дбає про безпеку та мотивацію персоналу, турбується про їхнє фізичне та ментальне здоров'я. Ці напрямки адаптуються та розвиваються відповідно до поточних потреб. Для розробки та впровадження програми реінтеграції ветеранів компанія співпрацює з фахівцями військової психології, проводить навчання для кадрової служби з питань рекрутингу ветеранів та ведення комунікації з ними. Для ветеранів війни та їхніх сімей функціонують розширені програми психоемоційної підтримки. Окремою спрямованістю є робота з колективом, в який повертаються демобілізовані військові. Лідери команд, які отримують навички працювати та приймати рішення в умовах війни, виступають на ролі менторів та коучів для своїх колег. Співробітники "Київстар" активно долучаються до благодійних проєктів та надають допомогу Збройним Силам України. З початку повномасштабної агресії проти України, волонтери компанії зібрали більше 2,2 мільйона гривень власних коштів для благодійних фондів. Загальна сума допомоги, наданої "Київстар" Збройним Силам України, абонентам та Україні під час війни, перевищила 1,3 мільярда гривень [16]. З початку війни компанія KIDDISVIT висуває безпеку своєї команди на перший план своїх пріоритетів. Співробітники отримали додаткову матеріальну допомогу. Був організований безпечний трансфер для працівників, які виразили бажання евакуюватися на захід країни або за кордон. Кожен співробітник мав можливість звернутися за психологічною підтримкою до корпоративного психолога та за консультаціями до лікаря-терапевта. Корпоративні викладачі англійської мови провели безкоштовні заняття для дітей співробітників. Сім'ї з маленькими дітьми віком до 3 років отримали допомогу від компанії у вигляді постачання підгузків.

Незважаючи на надзвичайно складну ситуацію через війну, на початку березня компанія частково відновила свою роботу. Певна частка співробітників перейшла на віддалену роботу, а інші повернулися до звичайного офісного режиму. Команда фахівців працює на хмарній платформі Office 365, що сприяє виконанню завдань у дистанційному режимі. Впровадження гнучкого графіку допомогло оптимізувати робочий день та адаптувати його до нових обставин [19].

Високий рівень задоволеності роботою вигідний як компанії, так і її співробітникам. Це призводить до того, що менше працівників залишають компанію після випробувального терміну. Щасливі співробітники залишаються в одній компанії багато років. Коли працівник відчуває задоволення від своєї роботи, він також відчуває задоволення від компанії, в якій працює. Лояльні співробітники позитивно впливають на підвищення репутації компанії. Компетентні працівники, які відчувають себе в безпеці та задоволені своєю роботою, можуть працювати з більшою віддачею, що сприятиме зростанню прибутків. Зменшення плинності допомагає компаніям заощадити гроші, витрачаючи менше часу та енергії на наймання та навчання персоналу.

**Висновки.** Отже, задоволеність працею являє собою відображення того, як кадрова політика компанії та умови праці впливають на добробут працівників. Зростання задоволеності працею сприяє підвищенню репутації підприємства, продуктивності праці та прибутковості. Як наслідок, покращується морально-психологічний клімат в колективі, зростає ефективність впливу на мотивацію працівників. Задоволеність працею не є тим, що організації зможуть завершити та викреслити, це те, що потрібно постійно розвивати та підвищувати. В умовах воєнного стану в Україні зростає роль стратегій постконфліктного відновлення, які мають бути спрямовані на заохочення створення гідних і продуктивних робочих місць завдяки залученню інвестицій.

Міжнародні дослідження свідчать, що задоволеність працею є складною конструкцією, яка включає різні аспекти, основними з яких в усіх країнах є оплата праці, умови праці, можливості кар'єрного зростання, стосунки між керівництвом та співробітниками, робоче середовище. Задоволеність працею в Україні є нижчою порівняно з іншими країнами, у зв'язку з нижчим рівнем оплати та гіршими умовами праці. Однак існують і позитивні тенденції, зокрема, зростання уваги в країні до питань створення безпечного робочого середовища та розвитку кар'єри.

Подальші дослідження за напрямом підвищення задоволеності працею будуть присвячені розробці методики оцінки якості трудового життя та її апробації на вітчизняних підприємствах.

## Література

1. Lu, L.W. Measures to Improve the Employment Absorption Capacity of the Tertiary Industry in the Yangtze River Delta Region. *Economic Review Journal*, 2011, 5, 51-54.
2. Che, F. and Che, G.J. An Empirical Analysis of the Impact of Producer Services on the Employment of Urban Subsistence Allowance Recipients — A Case Study of Beijing. *Academic Exploration*, 7, 2012, 65-69.
3. Zeng, S.H. and Ma, M. Empirical Research on Low Employment Absorption Capacity and Influencing Factors of Producer Services in China under the Background of High Growth. *Industrial Economic Review*, 4, 2013, 5-12.

4. Zhang, Y.J., Wu, L.Y. and Qin, B. Measurement Method of Spatial Agglomeration and Influencing Factors of Producer Services in Beijing Based on Continuous Plane Method. *Journal of Central University of Finance and Economics*, 2017, 9, 111-118.
5. Peter Diamond, Dale Mortensen and Christopher Pissarides share economics Nobel prize for jobs study. URL: [https://www.theguardian.com/business/2010/oct/11/nobel-prize-for-economics-t hree-winners](https://www.theguardian.com/business/2010/oct/11/nobel-prize-for-economics-three-winners)
6. La productividad de las empresas y los salarios de los trabajadores. URL: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/la-productividad-de-las-empresas-y-los-salarios-de-los-trabajadores>
7. L. Kıdık, M. Aksaraylı / Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. URL: <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874648.pdf>
8. Yücel, Ý. Examining the relationships among jobsatisfaction, organizational commitment, and turn-over intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, Vol 7, No 20, 2012, Halaman 44-58.
9. Peterson, J. Z. Job stress, job satisfaction and in-tention to leave among new nurses. University of Toronto, 2009.
10. Lu, A. C. C. and Gursoy, D. Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do genera-tional differences matter. *Journal of Hospitalitydan Tourism Research*, Vol 40, No 2, 2016, Halaman 210-235.
11. Kathleen Nanne, Directora de Strategy & Operations Consulting, PwC Costa Rica, 2022. URL: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Como-mejorar-la-productividad-de-su-fuerza-laboral.html>
12. Örnek Şirket motivasyon etkinlikleri. URL: <https://www.ideakurumsal.com/ornek-sirket-motivasyon-etkinlikleri/>
13. Şirketlerden Örnek Motivasyon Uygulamaları. URL: <https://ikmagazin.com/ik-blog/sirketlerden-ornek-motivasyon-uygulamaları/>
14. Як змінився ринок праці в Україні. URL: <https://robotodavets.org.ua/2018/12/12/yak-zminyvsya-rynok-pratsi-v-ukrayini.html>
15. Вісім українських компаній, які перетворили офіс на інструмент мотивації працівників. URL: <https://forbes.ua/company/visim-ukrainskikh-kompaniy-yaki-peretvorili-ofis-na-instrument-motivatsii-pratsivnikiv-vibir-forbes-17122021-3008>
16. Київстар підтримує співробітників-військовослужбовців. URL: <https://www.unian.ua/society/kijivstar-pidtrimuye-spirbitnikiv-viyskovosluzhbovciv-12368442.html>
17. Юристи належать до професій, що найменш задоволені роботою. URL: <https://pravo.ua/iurysty-odni-z-naimensh-zadovolenykh-robotoiu-profesii/>
18. Лише третина українців задоволені своєю зарплатою: цікава статистика. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2022-02-18/tolko-tret-ukraincev-dovolny-svoej-zarplatoj-interesnaya-statistika/259549>
19. Як працює команда за умов війни: досвід Kiddisvit. : веб-сайт URL: <https://grc.ua/ru/blog/kiddisvit>
20. Employee satisfaction statistics across the globe. URL: <https://zoetalentsolutions.com/employee-satisfaction-statistics/>
21. Job satisfaction statistics. URL: <https://standout-cv.com/job-satisfaction-statistics>
22. Хагур, Ф. Р. 2011. Категорія задоволеність працею у соціологічному вимірі. Теорія та практика суспільного розвитку, 8, 82–84.
23. Ryan, R. M., Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
24. Gagné, M., Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
25. Why is vocational education and training important? URL: [https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training#:~:text=Continuing%20VET%20\(C%2DVET\),It%20is%20largely%20work%2Dbased.](https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training#:~:text=Continuing%20VET%20(C%2DVET),It%20is%20largely%20work%2Dbased.)
26. Swisscontact. We create opportunities. URL: <https://www.swisscontact.org/en>
27. VET-Business Partnership: A catalyst for economic reconstruction in times of war. URL: <https://www.swisscontact.org/en/news/vet-business-partnership-a-catalyst-for-economic-reconstruction-in-times-of-war>
28. Шарова, О. С. (2015). Про проекти державно-приватного партнерства: основні визначення. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 1 (53), 91-95.
29. Нейкова, І. С. (2010). Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку / О.В. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/Soc\\_Gum/Nvnudpsu/2010\\_1/2010\\_1\\_Neykova.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Nvnudpsu/2010_1/2010_1_Neykova.pdf)
30. Павлюк, К. В., Павлюк, С. М. (2010). Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави / О.В. Наукові праці КНТУ. Наукові праці КНТУ. Економічні науки], 17. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf)
31. Повоєнне відродження України. Візія відділення економіки Національної академії наук України. URL: [https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/%D0%92%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F\\_%D0%92%D0%95\\_%D0%9D%D0%9D%D0%A3.pdf](https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/%D0%92%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F_%D0%92%D0%95_%D0%9D%D0%9D%D0%A3.pdf)
32. Access to Labour Markets and Employment in Europe for Refugees from Ukraine. International Organization for Migration (IOM), June 2023. URL:

## References

1. Lu, L.W. (2011) Measures to Improve the Employment Absorption Capacity of the Tertiary Industry in the Yangtze River Delta Region. *Economic Review Journal*, 5, 51-54. [in English]
2. Che, F. and Che, G.J. (2012) An Empirical Analysis of the Impact of Producer Services on the Employment of Urban Subsistence Allowance Recipients, A Case Study of Beijing. *Academic Exploration*, 7, 65-69. [in English]
3. Zeng, S.H. and Ma, M. (2013) Empirical Research on Low Employment Absorption Capacity and Influencing Factors of Producer Services in China under the Background of High Growth. *Industrial Economic Review*, 4, 5-12. [in English]
4. Zhang, Y.J., Wu, L.Y. and Qin, B. (2017) Measurement Method of Spatial Agglomeration and Influencing Factors of Producer Services in Beijing Based on Continuous Plane Method. *Journal of Central University of Finance and Economics*, 9, 111-118. [in English]
5. Peter Diamond, Dale Mortensen and Christopher Pissarides share economics Nobel prize for jobs study. URL: [https://www.theguardian.com/business/2010/oct/11/nobel-prize-for-economics-t hree-winners](https://www.theguardian.com/business/2010/oct/11/nobel-prize-for-economics-three-winners) [in English]
6. La productividad de las empresas y los salarios de los trabajadores. Retrieved from: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/la-productividad-de-las-empresas-y-los-salarios-de-los-trabajadores> [in English]
7. L. Kıdak, M. Aksaraylı / Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. Retrieved from: <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874648.pdf> [in English]
8. Yücel, Ý. (2012) Examining the relationships among jobsatisfaction, organizational commitment, and turn-over intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, Vol 7, No 20, Halaman 44-58. [in English]
9. Peterson, J. Z. (2009) Job stress, job satisfaction and intention to leave among new nurses. University of Toronto. [in English]
10. Lu, A. C. C. and Gursoy, D. (2016) Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol 40, No 2, Halaman 210-235. [in English]
11. Kathleen Nanne, (2022) Directora de Strategy & Operations Consulting, PwC Costa Rica. Retrieved from: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Como-mejorar-la-productividad-de-su-fuerza-laboral.html> [in English]
12. Örnek şirket motivasyon etkinlikleri. Retrieved from: <https://www.ideakurumsal.com/ornek-sirket-motivasyon-etkinlikleri/> [in English]
13. Şirketlerden Örnek Motivasyon Uygulamaları. Retrieved from: <https://ikmagazin.com/ik-blog/sirketlerden-ornek-motivasyon-uygulamaları/> [in English]
14. Як змінився ринок праці в Україні [How the labor market has changed in Ukraine]. Retrieved from: <https://robotodavets.org.ua/2018/12/12/yak-zminyvsya-rynok-pratsi-v-ukrayini.html> [in Ukrainian]
15. Вісім українських компаній, які перетворили офіс на інструмент мотивації працівників. [Eight Ukrainian companies that turned the office into an employee motivation tool]. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/visim-ukrainskikh-kompaniy-yaki-peretvorili-ofis-na-instrument-motivatsii-pratsivnykiv-vibir-forbes-17122021-3008> [in Ukrainian]
16. Київстар підтримує співробітників виїздових службовців [Kyivstar supports military personnel]. Retrieved from: <https://www.unian.ua/society/kijivstar-pidtrimuye-spivrobitnikiv-viyskovosluzhbovciv-12368442.html> [in Ukrainian]
17. Юристи належать до професій, що найменш задоволені роботою [Lawyers belong to the least satisfied professions]. Retrieved from: <https://pravo.ua/yurysty-odni-z-naimensh-zadovolenykh-robotoiu-profesii/> [in Ukrainian]
18. Лише третина українців задоволені своєю зарплатою: цікава статистика [Only a third of Ukrainians are satisfied with their salary: interesting statistics]. Retrieved from: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2022-02-18/tolkotret-ukraincev-dovolny-svoej-zarplatoy-interesnaya-statistika/259549> [in Ukrainian]
19. Як працює команда за умов війни: досвід Кіддісвіт [How a team works under war conditions: Kiddisvit experience]. Retrieved from: <https://grc.ua/ru/blog/kiddisvit> [in Ukrainian]
20. Employee satisfaction statistics across the globe. Retrieved from: <https://zoetalentsolutions.com/employee-satisfaction-statistics/> [in English]
21. Job satisfaction statistics. Retrieved from: <https://standout-cv.com/job-satisfaction-statistics>
22. Hаgur, F. R. (2011) Kаtehорiя udovletvorennost' trudom v sotsyolohycheskom yzmerenyy. Teoryia y praktyka obschestvennoho razvytyia [The category of job satisfaction in the sociological dimension. Theory and practice of social development], 8, 82-84. [in Ukrainian]
23. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. [in English]
24. Gagné, M., Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. [in English]

25. Why is vocational education and training important? Retrieved from: [https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training#:~:text=Continuing%20VET%20\(C%2DVET\),It%20is%20largely%20work%2Dbased.](https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training#:~:text=Continuing%20VET%20(C%2DVET),It%20is%20largely%20work%2Dbased.) [in English]
26. Swisscontact. We create opportunities. Retrieved from: <https://www.swisscontact.org/en> [in English]
27. VET-Business Partnership: A catalyst for economic reconstruction in times of war. Retrieved from: <https://www.swisscontact.org/en/news/vet-business-partnership-a-catalyst-for-economic-reconstruction-in-times-of-war> [in English]
28. Sharova, O. S. (2015). Pro proekty derzhavno-pryvatnoho partnerstva: osnovni vyznachennia. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva [About public-private partnership projects: basic definitions. Project management and production development], 1 (53), 91-95. [in Ukrainian]
29. Neikova, I. S. (2010). Derzhavno-pryvatne partnerstvo iak skladova investytsijnoho mekhanizmu innovatsijnoho rozvytku [Public-private partnership as a component of the investment mechanism of innovative development] / O.V. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc\\_Gum/Nvnudpsu/2010\\_1/2010\\_1\\_Neykova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Nvnudpsu/2010_1/2010_1_Neykova.pdf). [in Ukrainian]
30. Pavlyuk, K. V., Pavlyuk, S. M. (2010). Sutnist' i rol' derzhavno-pryvatnoho partnerstva v sotsial'no-ekonomichnomu rozvytku derzhavy [The essence and role of public-private partnership in the socio-economic development of the state] / O.V. Scientific works of KNTU. Scientific works of KNTU. Economic Sciences], 17. Retrieved from: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf) [in Ukrainian]
31. Povoienne vidrodzhennia Ukrainy. Vizii viddilennia ekonomiky Natsional'noi akademii nauk Ukrainy [Post-war revival of Ukraine. Vision of the Department of Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Retrieved from: [https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/%D0%92%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F\\_%D0%92%D0%95\\_%D0%9D%D0%A3.pdf](https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/%D0%92%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F_%D0%92%D0%95_%D0%9D%D0%A3.pdf) [in Ukrainian]
32. Access to Labour Markets and Employment in Europe for Refugees from Ukraine. International Organization for Migration (IOM), June 2023. Retrieved from: [file:///C:/Users/%D0%94%D0%BE%D0%BC/Downloads/DTM2023\\_Regional\\_Access\\_to\\_Labour\\_Markets\\_in\\_Europe\\_Ukrainians\\_Jan-March.pdf](file:///C:/Users/%D0%94%D0%BE%D0%BC/Downloads/DTM2023_Regional_Access_to_Labour_Markets_in_Europe_Ukrainians_Jan-March.pdf) [in English]

*Job satisfaction is one of the most important factors affecting staff performance, lifestyle and social life. In today's competitive business environment, it is critical not only to attract the best talent, but also to ensure the continuous development and satisfaction of the workforce. By investing in employee development, organizations can improve employee satisfaction, productivity, and a culture of innovation and collaboration. The purpose of forming and developing job satisfaction is to attract potential candidates, retain and motivate competent employees, and contribute to the achievement of the company's goals.*

*The study examines various aspects of job satisfaction and factors influencing its level, such as corporate culture, communication with management, loyalty, job content, training, rewards and recognition opportunities, teamwork and relationships with subordinates. Examples of increasing staff motivation in other countries that can be useful for Ukrainian companies are considered. It is noted that there is a direct relationship between job satisfaction and productivity. Examples of successful implementation of projects of international programs in Ukraine are given and it is noted that thanks to the promotion of this direction, it is possible not only to balance the domestic labor market, but also to rapidly develop it, adapting to modern trends of the world market.*

*Different countries have different approaches to managing job satisfaction and how to measure it. Some countries actively apply corporate social responsibility programs aimed at improving working conditions and stimulating employee satisfaction.*

*Ukraine, as a country with a developed economy, faces various challenges in the field of labor, including ensuring a decent level of wages, creating safe working conditions, providing opportunities for career growth and forming a corporate culture. Research shows that the level of job satisfaction varies significantly depending on the sector of the economy, company size, region and demographic factors.*

**Keywords:** *quality of working life, job satisfaction, salary, motivation programs, international experience.*

**Хандій О.О.** - д.е.н., проф., провідний науковий співробітник Інституту економіки промисловості НАН України, м. Київ; завідувачка кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, факультету економіки і управління СНУ ім. В. Даля; [alkhandiy@ukr.net](mailto:alkhandiy@ukr.net)

**Кобцева Д. А.** - аспірантка 1 курсу за спеціальністю “Менеджмент” СНУ ім. В. Даля; [darina.kobtseva@ukr.net](mailto:darina.kobtseva@ukr.net)