

**Олеся ГРИЦУЛА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА,  
д-р. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ЗВ'ЯЗОК МІЖ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ ТА МОТИВАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ**

Задоволеність працею та мотиваційна поведінка персоналу тісно пов'язані між собою, хоча й не є тотожними поняттями. Задоволеність відображає суб'єктивну оцінку людиною свого досвіду на роботі, а мотиваційна поведінка виявляється у конкретних діях: готовності докладати зусиль, брати ініціативу, працювати на спільний результат. Розуміння природи цього зв'язку має пряме практичне значення для будь-якого підприємства, яке прагне не просто тримати людей у штаті, а отримувати від їхньої роботи реальну віддачу.

Мотивація формується через потреби, мотиви та очікувані результати і не існує окремо від умов, у яких працює людина. На неї впливають зміст роботи, стиль керівництва, якість стосунків у колективі та можливості для розвитку [1]. Задоволеність при цьому найчастіше є наслідком, а не початком мотиваційного процесу: коли реальний досвід збігається з очікуваннями, людина відчуває задоволення, і це підсилює бажання працювати далі. Якщо ж очікування систематично не справджуються, навіть зовні лояльний працівник поступово втрачає внутрішній стимул.

Серед чинників, що формують задоволеність, виділяють як матеріальні, так і нематеріальні складові: рівень оплати праці, зміст і умови роботи, міжособистісні стосунки в колективі, стиль управління та можливості кар'єрного зростання. Всі вони водночас є і мотиваційними регуляторами, тобто задоволеність і мотивація мають спільне підґрунтя, хоча й виявляються по-різному [1]. Людина може бути задоволена стабільністю, але не відчувати жодного бажання працювати краще, і навпаки.

Навіть в одній організації рівень задоволеності може суттєво відрізнятись залежно від вікової групи чи категорії персоналу. Молодші працівники частіше орієнтовані на розвиток і визнання, тоді як досвідченіші цінують стабільність і повагу до їхньої компетентності. Це означає, що єдиного підходу до мотивування не існує, а стан задоволеності потрібно відстежувати регулярно і диференційовано [2]. Анкетування, інтерв'ю або фокус-групи дозволяють помітити проблемні зони до того, як вони позначаться на результатах роботи.

Важливу роль відіграє нематеріальна складова мотивації. Корпоративна культура, відкриті комунікації, визнання досягнень і реальні перспективи кар'єрного зростання нерідко впливають на ставлення до роботи більше, ніж рівень зарплати [1]. Саме цим пояснюється, чому за рівних матеріальних умов одні підрозділи працюють значно ефективніше за інші. Людина, яка відчуває, що її внесок помічають, зазвичай робить більше, ніж та, яка отримує вищу зарплату, але залишається непочутою.

Навіть змагальна заробітна плата не гарантує задоволеності й утримання персоналу. Плинність кадрів традиційно висока, і причиною найчастіше є не розмір виплат, а відсутність підтримки, перспектив і відчуття сталості. Якщо система стимулювання не враховує ці потреби, задоволеність знижується, а разом із нею і мотиваційна активність [3]. Матеріальне заохочення є необхідною, але недостатньою умовою для сталої мотивації.

Підприємства, яким вдається підтримувати задоволеність персоналу, отримують помітні переваги: менший відтік кадрів, вищу якість роботи і кращу адаптацію до змін. Мотивований працівник, який ідентифікує себе з цілями компанії, робить більше, ніж від нього очікують, і це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації [4]. Персонал у такому середовищі стає не статтею витрат, а джерелом конкурентних переваг.

Питання причинно-наслідкового зв'язку між задоволеністю і результативністю досі залишається дискусійним. Одні вважають, що задоволеність є наслідком хорошої роботи: визнання і відчуття успіху породжують позитивний стан, який потім підсилює мотивацію. Інші стверджують, що задоволена людина від початку вкладає більше

зусиль. Найімовірніше, обидва напрями діють паралельно і взаємно підсилюють один одного, формуючи стійку поведінкову модель [1].

Роль керівника у цьому процесі важко переоцінити. Саме безпосередній керівник найчастіше визначає, чи відчуває працівник себе цінним, чи розуміє він сенс своєї роботи, чи є у нього простір для ініціативи. Навіть невеликі прояви уваги, чітка постановка завдань і своєчасний зворотний зв'язок суттєво впливають на рівень задоволеності й, як наслідок, на поведінкову активність персоналу [2, 3]. Колектив, у якому керівник вміє чути людей і вчасно реагувати на їхні труднощі, зазвичай демонструє вищий рівень як задоволеності, так і готовності до спільної роботи навіть у складних обставинах.

Задоволеність працею та мотиваційна поведінка формують замкнене коло: сприятливі умови підвищують задоволеність, задоволеність посилює мотивацію, мотивована праця дає кращий результат, а результат зміцнює задоволеність. Підприємства, які розуміють цю логіку і вибудовують відповідну систему управління персоналом, отримують стабільніший і продуктивніший колектив. Саме тут криється один із головних резервів розвитку сучасного менеджменту

#### **Список використаних джерел:**

1. Леміш, К., Суслик, А., & Швачко, В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. № 78. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
2. Алейник П. Оцінювання задоволеності персоналу з позицій мотиваційних теорій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-81>.
3. Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>.
4. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.