

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-54>

УДК 658.3:331.5

БОЙКІВСЬКА Галина

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://doi.org/0000-0002-9978-7514>e-mail: halyna.m.boikivska@lpnu.ua

ВАРЕНІЧЕНКО Аліна

Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: alina.varenichenko.me.2021@lpnu.ua

ВИМІРЮВАННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджується проблематика оцінювання та управління задоволеністю працівників як ключового чинника підвищення ефективності, продуктивності та стабільності підприємств. Розглядаються основні підходи до визначення задоволеності працею, її багатовимірної структури, що включає емоційні, когнітивні та мотиваційні компоненти, а також внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на ставлення персоналу до трудової діяльності. Особлива увага приділяється методам вимірювання задоволеності, включно зі стандартизованими анкетними інструментами, такими як Індекс опису умов роботи (JDI) та Індекс задоволеності роботою (JSS), а також кількісними показниками, серед яких Індекс лояльності працівників (eNPS), коефіцієнт плинності кадрів та рівень абсентеїзму. Підкреслюється важливість комбінованого використання цих методів із гнучкими якісними інструментами, такими як інтерв'ю, пульс-опитування та анонімні скриньки для збору зворотного зв'язку. Визначено, що системне застосування зазначених підходів дозволяє об'єктивно оцінити стан організації, виявити проблемні зони, підвищити мотивацію та залученість персоналу, сприяти формуванню позитивної корпоративної культури та зміцненню лояльності клієнтів. Результати дослідження підтверджують значення комплексного підходу до управління задоволеністю працівників для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств у сучасних соціально-економічних умовах.

Ключові слова: задоволеність працею, управління персоналом, продуктивність, мотивація, корпоративна культура, лояльність.

BOIKIVSKA Halyna, VARENICHENKO Alina

Lviv Polytechnic National University

MEASURING EMPLOYEE SATISFACTION AS A TOOL FOR ENHANCING PRODUCTIVITY AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

The article investigates the assessment and management of employee job satisfaction as a key factor for enhancing organizational efficiency, productivity, and stability. It examines various approaches to defining job satisfaction, highlighting its multidimensional nature, which encompasses emotional, cognitive, and motivational components, as well as internal and external factors influencing employees' perceptions and attitudes toward their work. Special attention is given to the methods of measuring job satisfaction, including standardized survey instruments such as the Job Descriptive Index (JDI) and the Job Satisfaction Survey (JSS), alongside quantitative indicators such as the employee Net Promoter Score (eNPS), staff turnover rate, and absenteeism levels. The study emphasizes the importance of combining these standardized approaches with flexible qualitative tools, including structured interviews, pulse surveys, and anonymous feedback boxes, to obtain a comprehensive, reliable, and practically meaningful assessment. It is demonstrated that the systematic application of these integrated methods allows organizations to objectively evaluate their current state, identify potential problem areas, enhance employee motivation and engagement, foster a positive corporate culture, and strengthen client loyalty. The findings confirm that an integrated and data-driven approach to managing job satisfaction serves as a strategic tool for improving organizational performance, supporting long-term growth, and ensuring sustainable development under modern socio-economic conditions. Moreover, effective implementation requires the alignment of quantitative and qualitative insights to support evidence-based managerial decisions, thereby increasing the resilience, adaptability, and overall competitiveness of enterprises in dynamic business environments.

Keywords: job satisfaction, personnel management, productivity, motivation, corporate culture, employee loyalty.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у динамічному та нестабільному соціально-економічному середовищі, що постійно створює нові виклики як для організацій, так і для їхніх працівників. Інтенсивна цифровізація, автоматизація виробничих і управлінських процесів, а також впровадження нових форм організації праці, зокрема гнучких та дистанційних, вимагають від персоналу постійного професійного розвитку, адаптації до інноваційних технологій і змін у корпоративній культурі. Такі трансформації часто супроводжуються підвищенням рівня стресу, емоційного виснаження та зниженням задоволеності працею. Додатковими дестабілізуючими чинниками є економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютного ринку та наслідки воєнних дій, що посилюють невизначеність і впливають на мотивацію персоналу. У таких умовах набуває особливої наукової та практичної значущості оцінювання рівня

задоволеності працівників, оскільки це дозволяє отримати цілісне уявлення про стан організації, її ефективність, продуктивність і здатність до стабільного розвитку в сучасних соціально-економічних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика задоволеності працею привертає увагу науковців упродовж багатьох десятиліть. Перші теоретичні засади цього напрямку були закладені у працях Р. Хоппока [1], який визначив задоволеність працею як поєднання низки обставин, що впливають на ставлення працівника до виконуваної роботи. Подальший розвиток концепції відбувався у межах поведінкових та мотиваційних теорій управління персоналом. У сучасних дослідженнях Дж. Ньюстрома, К. Девіса [2] та С. Роббінса, Т. Джаджа [3] задоволеність працею трактується як комплексне явище, що охоплює емоційні, когнітивні і поведінкові компоненти ставлення працівника до своєї роботи. В українській науковій думці питання задоволеності працею набули розвитку у працях А. Василика, Т. Вонберг, М. Дорош [4], які розглядають її як інтегральну характеристику внутрішнього стану працівника, що визначається умовами праці, організаційним середовищем і соціально-психологічними чинниками. Значний внесок у вивчення соціально-психологічних аспектів задоволеності зробили Н. Гура та О. Вельдбрехт [5], які наголошують на важливості емоційного клімату в колективі та когнітивної оцінки працівником власної професійної діяльності. Серед сучасних зарубіжних досліджень варто відзначити праці Б. Баксі, Д. Андре [8], які підкреслюють роль самореалізації, професійного розвитку та психологічного благополуччя як базових детермінант задоволеності працею. Узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасні дослідники розглядають задоволеність працею не лише як емоційну реакцію на умови праці, а як багатокомпонентну категорію, що інтегрує професійні, організаційні, соціальні та психологічні аспекти функціонування персоналу. Такий підхід формує основу для подальшого емпіричного оцінювання рівня задоволеності працівників і визначення ключових факторів, які зумовлюють її формування.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Хоча задоволеність працею досліджується в науковій літературі вже десятиліттями, питання комплексного оцінювання цього явища залишається недостатньо вивченим. Існуючі підходи переважно зосереджуються на окремих методах – або стандартизованих анкетах, або статистичних показниках оцінювання персоналу, тоді як поєднання кількісних і якісних інструментів, що дозволяє відстежувати динаміку задоволеності працівників та її вплив на продуктивність, плинність кадрів і корпоративну культуру, досі потребує системного дослідження. Окрім того, більшість робіт спираються на західні практики і не враховують особливостей українського ринку праці, що зумовлює необхідність адаптації методик і уточнення факторів, що визначають рівень задоволеності та ефективність персоналу в національному контексті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження рівня задоволеності персоналу як ключового показника ефективності управління персоналом та визначення її значення для створення сприятливого робочого середовища, що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості працівників і забезпеченню стабільного розвитку організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Упродовж останніх десятиліть у науковому дискурсі з'явилася значна кількість визначень поняття «задоволеність працею», які відображають різні аспекти її сприйняття – від емоційного стану працівника до оцінки умов та змісту його трудової діяльності. Систематизація цих підходів дозволяє виділити ключові компоненти задоволеності, що безпосередньо впливають на мотивацію, продуктивність та соціально-психологічний клімат у колективі. На рис. 1 представлено основні аспекти задоволеності працею, які відображають сучасне бачення цього явища.

Задоволеність працею є багатовимірним явищем, що охоплює емоційні, когнітивні та мотиваційні складові ставлення працівника до своєї професійної діяльності. Вона формується під впливом внутрішніх факторів, таких як індивідуальні очікування, цінності та професійний досвід, а також зовнішніх умов, включно з організаційним середовищем, стилем керівництва і соціальною атмосферою в колективі. Як інтегральний показник, рівень задоволеності безпосередньо визначає ефективність праці, продуктивність та залученість персоналу.

Вимірювання задоволеності працівників є важливим інструментом стратегічного управління персоналом. Воно дозволяє оцінити поточний стан організації, виявити сильні і слабкі сторони та розробити стратегії підвищення ефективності й розвитку підприємства. Дослідження показують, що задоволені працівники демонструють вищий рівень продуктивності, більш мотивовані, менш схильні до прокрастинації та активніше співпрацюють із колегами [7]. Крім того, високий рівень задоволеності сприяє зменшенню плинності кадрів, що дозволяє зберігати таланти та зменшувати витрати на навчання нових працівників. Задоволені працівники також стимулюють формування позитивної корпоративної культури, сприяючи відкритому обміну ідеями та розвитку інноваційних практик. Важливим є також вплив задоволеності

персоналу на клієнтську лояльність. Дослідження [8] демонструють, що щасливі працівники частіше забезпечують високоякісне обслуговування, що покращує репутацію організації та зміцнює довіру клієнтів.



Рис.1. Основні аспекти задоволеності працею

Джерело: створено авторами за матеріалами: [2-6].

Оцінювання задоволеності дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, такі як умови праці, можливості для розвитку та взаємодія з керівництвом, що дає змогу вжити необхідні управлінські заходи. Водночас вимірювання задоволеності є складним завданням через її суб'єктивний та динамічний характер. Однією з основних перешкод є небажання працівників відкрито висловлювати свою думку через страх перед можливими наслідками, що може призводити до викривлення отриманих даних. Крім того, рівень задоволеності може змінюватися у короткі терміни під впливом конфліктів у колективі, особистих обставин або зміни робочого навантаження. Для забезпечення об'єктивності оцінювання доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує стандартизовані кількісні методи та гнучкі якісні інструменти збору зворотного зв'язку. Серед найпоширеніших анкетних методик, які застосовують в сучасній практиці є *Індекс опису умов роботи (JDI, Job Descriptive Index)* та *Індекс задоволеності роботою (JSS, Job Satisfaction Survey)*.

Індекс *JDI*, розроблений у 1969 році П. Смітом, Л. Кендалом та Ч. Х'юліном, базується на багатовимірному підході до оцінювання задоволеності та передбачає аналізування п'яти ключових компонентів шляхом опитування працівників: зміст трудової діяльності, умови праці, оплата, взаємини з колегами та керівництвом, а також можливості кар'єрного зростання [9]. Опитування здійснюється за допомогою тверджень, з якими респонденти погоджуються або не погоджуються, що дозволяє отримати інтегральний показник та диференційовану оцінку кожного аспекту (рис. 2).



Рис. 2. Основні компоненти задоволеності відповідно до Індексу опису умов роботи (JDI)

Джерело: розроблено авторами за матеріалами: [10].

Індекс *JSS* розроблений Пол Е. Спектором у 1985 році [11], дана методика передбачає оцінювання дев'яти компонентів задоволеності працівника, серед яких: оплата праці, можливості розвитку, якість управління, зміст трудової діяльності, міжособистісні стосунки, соціальний пакет, визнання досягнень, організаційні правила та внутрішня комунікація [11]. Під час опитування респонденти відповідають на 36 тверджень за шкалою від «категорично не згоден» до «категорично згоден», що дозволяє не лише отримати загальну оцінку рівня задоволеності, а й проаналізувати конкретні складові, які формують ставлення працівника до роботи (рис. 3).



Рис. 3. Ключові компоненти задоволеності працею відповідно до Індексу задоволеності роботою (JSS)
Джерело: розроблено авторами за матеріалами: [11-12].

Обидві методики – JDI та JSS – дають змогу проводити порівняльний аналіз, виявляти слабкі місця у системі управління персоналом та оцінювати ефективність впроваджених заходів. Для отримання більш оперативних даних доцільно доповнювати анкетування короткими пульс-опитуваннями, індивідуальними бесідами «віч-на-віч» та анонімними скриньками для коментарів [13].

Інтеграція стандартизованих анкетних методик із гнучкими якісними підходами забезпечує комплексну оцінку задоволеності працівників, поєднує об'єктивні та суб'єктивні дані й створює надійну основу для прийняття управлінських рішень. Попри те, для всебічного аналізу доцільно використовувати і кількісні показники, які відображають динаміку змін та формують підстави для управлінських рішень. Серед них найпоширеніші: індекс лояльності працівників (*eNPS*, *employee Net Promoter Score*), коефіцієнт плинності кадрів та показник абсентеїзму (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні кількісні показники оцінювання задоволеності персоналу

Показник	Призначення	Формула	Оптимальний/ базовий рівень	Значення для аналізу
Індекс лояльності (<i>eNPS</i>)	оцінювання прихильності та лояльності персоналу	$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$	>30 % – високий рівень лояльності	виявлення ризиків незадоволеності та потенційної плинності.
Коефіцієнт плинності кадрів (<i>Кпк</i>)	інтенсивність змін у складі персоналу	$Кпк = (\text{Чзв} / \text{Чсер}) \times 100 \%$	3–5 % – природне оновлення	ідентифікація проблем мотивації та управління.
Показник абсентеїзму (<i>A</i>)	рівень трудової дисципліни	$A = (\text{Дпроп} / \text{Дзаг}) \times 100 \%$	мінімальний, близький до нуля	виявлення прихованих проблем у колективі.

Джерело: розроблено авторами за матеріалами: [14-18].

Індекс лояльності працівників (*eNPS*) оцінює прихильність персоналу до організації та визначає ймовірність, що працівник порекомендує підприємство як місце роботи. Значення індексу може коливатися від –100 % до +100 %. Результат понад 30 % свідчить про високий рівень лояльності, тоді як низькі або від'ємні значення вказують на потребу аналізу причин незадоволеності. Коефіцієнт плинності кадрів показує інтенсивність змін у складі персоналу протягом певного періоду та визначається як співвідношення кількості звільнених осіб (Чзв) до середньооблікової чисельності працівників (Чсер). Оптимальні значення перебувають у межах 3–5 %, що відповідає природному оновленню колективу. Перевищення цього рівня може свідчити про проблеми у мотивації, організаційній культурі або системі управління. Показник абсентеїзму відображає рівень дисципліни та частоту необгрунтованих відсутностей на роботі (Дпроп). Зростання показника абсентеїзму сигналізує про потенційні проблеми, пов'язані із задоволеністю працівників, мотивацією, психологічним станом або внутрішньою комунікацією.

Комплексне використання якісних методик (JDI, JSS, інтерв'ю, пульс-опитування) та кількісних показників забезпечує більш точну оцінку рівня задоволеності персоналу, дозволяє відстежувати динаміку змін та своєчасно реагувати на проблеми, що сприяє підвищенню ефективності та стабільності організації [14–18].

Отже, вимірювання задоволеності працівників є довготривалим і складним процесом, який потребує комплексного підходу. Поєднання швидких методів збору зворотного зв'язку з ґрунтовними стандартизованими методиками дозволяє отримати повну картину стану задоволеності персоналу та обґрунтовано планувати управлінські рішення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вимірювання та оцінка задоволеності працівників є ключовим інструментом стратегічного управління персоналом у сучасних організаціях. Дослідження показують, що високий рівень задоволеності працівників підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів, сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та зміцнює лояльність клієнтів. Використання комплексного підходу, який поєднує стандартизовані методики (JDI, JSS) із гнучкими якісними інструментами (інтерв'ю, пульс-опитування, анонімні скриньки), дозволяє отримати достовірні та практично значущі дані про рівень задоволеності персоналу. Крім того, інтеграція кількісних показників, таких як індекс лояльності, коефіцієнт плинності кадрів та показник абсентеїзму, забезпечує можливість відстеження динаміки змін і своєчасного виявлення проблемних зон. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан організації, але й розробити ефективні стратегії підвищення мотивації, залученості та ефективності працівників, що у підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства в сучасному соціально-економічному середовищі.

Література

1. Hoppock R. Job Satisfaction. New York and London: Harper and Brothers, 1935. 306 p.
2. Newstrom J. W., Davis K. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2002.
3. Robbins S. P., Judge T. A. Essentials of Organizational Behavior. 14th ed. London: Pearson Education Inc., 2018. 352 p.
4. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. Modern Economics. 2020. № 21. С. 30–36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)
5. Gura N., Veldbrekht O. The job satisfaction questionnaire: its factor structure and psychometric characteristics. Psychological Journal. 2021. Vol. 7, No. 6. P. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6.1>
6. Baxi B., Atre D. Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. Journal of Management & Entrepreneurship Research. 2024. Vol. 18, No. 2. P. 34–40.
7. University of Warwick. New study shows the importance of positive employee experience. 2022. URL: https://warwick.ac.uk/news/pressreleases/new_study_shows
8. Forbes Insights; Salesforce. The Experience Advantage. 2020. URL: <https://www.salesforce.com/blog/employee-experience-and-customer-experience-for-revenue-growth-2/>
9. Smith P. C., Kendall L. M., Hulin C. L. Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index. Journal of Applied Psychology. 1969. (перевидання у відкритому доступі: ResearchGate, 2002). URL: https://www.researchgate.net/publication/232533532_Development_of_a_Compact_Measure_of_Job_Satisfaction_The_Abridged_Job_Descriptive_Index
10. Job Descriptive Index (JDI) and Job in General (JIG) Scales. Bowling Green State University. 2020. URL: https://www.academia.edu/38631426/THE_JOB_DESCRIPTOR_INDEX_The_Job_in_General_Scale
11. The Job Satisfaction Survey (JSS). Measuring Instruments. 2021. URL: <https://library.net/document/the-job-satisfaction-survey-jss-measuring-instruments.html>
12. Statistics Solutions. Job Satisfaction Survey (JSS). 2022. URL: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-survey-instruments/job-satisfaction-survey-jss/>
13. Пульс-опитування співробітників: керівництво для впровадження. Освітня платформа Mike Pritula Academy. 2024. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/zbp5k4fh51-puls-opituvannya-spvrobnikv-kervnitstvo>
14. Індекс лояльності працівників (eNPS). PeopleForce. 2023. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>
15. Employee Satisfaction Metrics: How and What to Measure. AIHR. 2023. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-satisfaction-metrics/>
16. Corporate Finance Institute. Employee Turnover Rate. 2024. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/employee-turnover-rate/>
17. Як зменшити плинність персоналу. Будні Robota.ua. 2020. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zmenshiti-plinnist-personalu>
18. TeamSense. How to Use an Absenteeism Rate Formula. 2025. URL: <https://www.teamsense.com/blog/how-to-use-an-absenteeism-rate-formula>

References

1. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York and London: Harper and Brothers.
2. Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
3. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). London: Pearson Education Inc.
4. Vasylyk, A. V., Vonberh, T. V., & Dorosh, M. O. (2020). Factors and measures for ensuring job satisfaction in modern conditions. *Modern Economics*, (21), 30–36. [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)

5. Gura, N., & Veldbrekht, O. (2021). The job satisfaction questionnaire: Its factor structure and psychometric characteristics. *Psychological Journal*, 7(6), 7–20. <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6.1>
6. Baxi, B., & Atre, D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 18(2), 34–40.
7. University of Warwick. (2022). *New study shows the importance of positive employee experience*. https://warwick.ac.uk/news/pressreleases/new_study_shows
8. Forbes Insights, & Salesforce. (2020). *The Experience Advantage*. URL: <https://www.salesforce.com/blog/employee-experience-and-customer-experience-for-revenue-growth-2/>
9. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*. (Reissued online via ResearchGate, 2002). URL: https://www.researchgate.net/publication/232533532_Development_of_a_Compact_Measure_of_Job_Satisfaction_The_Abridged_Job_Descriptive_Index
10. Bowling Green State University. (2020). *Job Descriptive Index (JDI) and Job in General (JIG) Scales*. URL: https://www.academia.edu/38631426/THE_JOB_DESCRIPTIVE_INDEX_The_Job_in_General_Scale
11. Measuring Instruments. (2021). *The Job Satisfaction Survey (JSS)*. URL: <https://library.net/document/the-job-satisfaction-survey-jss-measuring-instruments.html>
12. Statistics Solutions. (2022). *Job Satisfaction Survey (JSS)*. URL: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-survey-instruments/job-satisfaction-survey-jss/>
13. Mike Pritula Academy. (2024). *Pulse survey of employees: Implementation guide*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/zbp5k4fh51-puls-opituvannya-spyrobnikv-kervnitstvo>
14. PeopleForce. (2023). *Employee Net Promoter Score (eNPS)*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>
15. AIHR. (2023). *Employee Satisfaction Metrics: How and What to Measure*. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-satisfaction-metrics/>
16. Corporate Finance Institute. (2024). *Employee Turnover Rate*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/employee-turnover-rate/>
17. Robota.ua. (2020). *How to reduce employee turnover*. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zmenshiti-plinnist-personalu>
18. TeamSense. (2025). *How to Use an Absenteeism Rate Formula*. URL: <https://www.teamsense.com/blog/how-to-use-an-absenteeism-rate-formula>