

## СЕКЦІЯ 7 ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ EMPIRICAL RESEARCH OF THE FEATURES OF PROFESSIONAL STAFF MOTIVATION IN THE FIELD OF SERVICES

У статті проаналізовано особливості феномену професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. Здійснено теоретичний аналіз наукових досліджень мотивації й виявлено різноманітність підходів до розуміння її суті, природи та структури. Показано, що професійна мотивація є дією конкретних мотивів, які обумовлюють вибір професії, стратегію поведінки, тривале виконання професійних обов'язків, задоволеність роботою. Відмічено, що професійна мотивація – це спонукка, що викликає активність особистості та визначає її спрямованість щодо професії. Аргументовано, що нехтування мотиваційним чинником у сфері обслуговування призводить до зниження показників продуктивності праці, конкурентноспроможності підприємства, зниження загального рівня задоволеності персоналом роботою, погіршення міжособистісних стосунків у колективі та загального внутрішньо-емоційного стану особистості. Принциповою є позиція, що розглядає мотивацію як багаторівневу систему, в якій мотиви перебувають на різних рівнях усвідомлення – від глибоко усвідомлених до мимовільних та неусвідомлених. Представлено результати проведеного емпіричного дослідження визначення рівня сформованості професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. З цією метою підібрано та використано діагностичний інструментарій, показники якого є структурними компонентами феномену професійної мотивації. За результатами описової статистики виявлено, що більшості респондентів притаманний достатній рівень сформованості професійної мотивації, вони є внутрішньо вмотивованими та мають високий мотиваційний потенціал. Проте частина персоналу є зовнішньо вмотивована, а тому проявляють низьку активність під час виконання своїх обов'язків, мають адаптивну модель поведінки. Констатовано, що домінування внутрішніх позитивних мотивів діяльності над зовнішніми зумовлює зниження емоційної нестабільності у персоналу та підвищує ефективність професійної діяльності в цілому.

**Ключові слова:** мотив, мотивація, професійна мотивація, потреба в досягненні, задоволеність роботою.

In this article, the author analyzes the peculiarities of the phenomenon of professional motivation among service industry employees. A variety of approaches to understanding motivation's essence, nature, and structure were uncovered through a theoretical analysis of scientific research. Professional motivation can be defined as the action of specific motives that influence professional choice, behavior strategy, long-term performance, and job satisfaction. It is also noted that professional motivation can be described as an incentive that drives people to act and determines their professional orientation. It is argued that the neglect of the motivational factor in the service sector leads to a labor productivity indicators decrease, affects the competitiveness of the enterprise, the overall level of staff satisfaction with work decrease, a deterioration of interpersonal relations in the team and the general inner-emotional state of the individual. Motivation is fundamentally considered as a multi-level system, with motives at various levels of awareness – from deeply conscious to unconscious. A study of the professional motivation of employees in the service sector has been conducted empirically. An indicator toolkit designed to diagnose professional motivation was selected and used for this purpose. According to the results of descriptive statistics, it was found that the majority of respondents have a sufficient level of professional motivation, they are internally motivated and have a high motivational potential. However, some of the staff are externally motivated, and therefore show low activity during the performance of their duties, have an adaptive model of behavior. Research shows that a dominant internal motivation for activity reduces emotional instability in personnel and increases professional activity efficiency as a whole.

**Key words:** motive, motivation, professional motivation, need for achievement, job satisfaction.

УДК 159.98:001(33.08)  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.40.25>

**Андрійчук І. П.**  
к.психол.н.,  
доцент кафедри психології розвитку  
та консультування  
Тернопільський національний  
педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка

**Постановка проблеми.** В конкурентних умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки проблема професійної мотивації набуває особливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягати поставлених цілей, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю

роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним чинником у сфері обслуговування призводить до зниження показників продуктивності праці, штучного заниження вартості робочої сили, конкурентноспроможності підприємства, зниження загального рівня задоволеності персоналу роботою, погіршення міжособистісних стосун-

ків у колективі та загального внутрішньо-емоційного стану особистості. Попередити дані негативні наслідки можна шляхом підвищення рівня професійної мотивації працівників. Саме тому дана тема дослідження є актуальною.

Дослідження мотивації є однією із фундаментальних проблем як вітчизняної, так і зарубіжної психології. Її значення для розробки сучасної психології праці пов'язане з аналізом джерел активності людини, стимулюючих сил її діяльності, поведінки. Складність і багатоаспектність проблеми мотивації зумовлює різноманітність підходів до розуміння її суті, природи, структури, а також до методів її вивчення (Б. Г. Ананьєв, М. Аргайл, В. Г. Асеев, Л. І. Божович, К. Левін, О. М. Леонтьєв, С. Л. Рубінштейн, З. Фройд та ін.). Серед вітчизняних науковців проблему професійної мотивації розглядали О. І. Андрусь, Д. С. Бутенко, М. Я. Купчак, Т. В. Матієнко, І. В. Нікітіна, С. Л. Парфілова, Л. В. П'янківська, С. Г. Тарасов та інші. Мотивація – це складова система у структурі особистості, що займає важливе місце, а мотиваційна сфера є однією із центральних у психології особистості та діяльності.

Розвинена сфера послуг є обов'язковою складовою сучасного суспільства і важливою передумовою його поступального розвитку. Саме професійно зрілі та мотивовані працівники безумовно відіграють важливу роль у продуктивності суспільної праці та життєдіяльності суспільства в цілому. Цікавість до цієї проблематики стрімко зростає. З огляду на це, **мета статті** – теоретично проаналізувати та емпірично дослідити особливості професійної мотивації працівників сфери обслуговування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукової літератури показує, що професійна мотивація є дією конкретних мотивів, які обумовлюють вибір професії, стратегію поведінки, тривале виконання професійних обов'язків, задоволеність роботою. Професійна мотивація – це спонука, що викликає активність особистості та визначає її спрямованість щодо професії. Спонукальна функція полягає у тому, що активність особистості обумовлюється мотивами та її поведінкою щодо оволодіння обраною професійною діяльністю. Саме від сили мотивів залежить передусім її успішна реалізація [3].

Варто звернути увагу на те, що рівень сформованості професійної мотивації залежить від рівня зацікавленості роботою, задоволеності від досягнення, взаємовідносин з колегами і з керівництвом, задоволеності професійним статусом, умовами праці, професійною відповідальністю. Адже як показує практика існує тісний взаємозв'язок між професійною мотивацією і задоволеністю від діяльності, яку людина виконує. Також показником сформованості професійної мотивації є готовність до

діяльності, значимість даної сфери самореалізації, мета професійного шляху, перспективи на майбутнє в своїй професійній діяльності, наявність чітко усвідомлених життєвих планів та способів їх досягнення, а також розуміння власних ресурсів, що сприятимуть досягненню поставлених цілей. Домінуючий тип мотивації (мотиваційної стратегії), дозволить визначити який вплив на поведінку, взаємини, продуктивність працівника може нести сприятливе або несприятливе мотиваційне середовище і до яких можливих наслідків це приведе.

Проблема мотивації діяльності є міждисциплінарною, дотична до особистого і професійного життя людини, а тому привертає увагу дослідників різних галузей науки: менеджменту, економіки, психології, медицини, соціології та інших. Існує безліч поглядів на природу мотивації і розуміння її суті. Існуючі концепції мотивації не дають єдиного і чіткого розуміння мотиваційної сфери людини та її складу.

Прихильники теорії функціональних систем пропонують розглядати мотивацію, як специфічний стан організму, який визначає цілеспрямовану поведінку та його реакцію на подразник і триває з моменту початкової дії до одержання перших результатів. Представник гештальтпсихології К. Левін вважає, що цілеспрямовану поведінку людини стимулює і спрямовує актуальний процес, який і є мотивацією [4].

З точки зору концепції Г. Мюррея, потреба є можливістю для людини реагувати на обставини, що склалися і виступає центром категорійного апарату. Вона є тим конструктом який дозволяє організувати сприйняття, мислення, волю і діяльність для того, щоб змінити ситуацію яка не є сприятливою. Мотиви, що відображаються в прагненні досягнення цілі, результатів чи задоволення є одним із найголовніших джерел активності людини. Разом з тим вони складають основу однієї з проблем мотивації – пошуку пояснення прагнення до цілі [5].

Сьогодні є актуальним розгляд досліджень проблеми мотиваційної детермінації професійної діяльності багатьма відомими вітчизняними і зарубіжними вченими. Зарубіжні дослідження розглядають проблему мотивації праці в контексті її вивчення як способу впливу на персонал ціллю якого є підвищення продуктивності праці, ефективності виробничих процесів та підвищення прибутковості підприємства. В даному контексті мотиваційні методи зводяться до впливу на людину через стимули матеріального характеру та їх обмеження. В основному використовуються методи заохочення і покарання [6].

Парфілова С. Л. у своїх дослідженнях звертає увагу на те, що враховуючи складність особливостей вивчення та певні розбіжності у поясненні суті основних понять з'явилися різноманітні підходи, що аналізують феномен

мотивів. Зокрема, мотиви трактують як почуття і переживання, уявлення та ідеї, потреби та потяги, спонуки і здібності, звички, думки та почуття обов'язку, психічні процеси, стани та властивості особистості, особливості зовнішнього світу, установки та умови існування [7].

Як зазначалось раніше, зважаючи на те, що дослідження мотивації є однією із важливих проблем як вітчизняної, так і зарубіжної психології, її значення для розроблення сучасної теорії та практики пов'язане з аналізом джерел активності людини, що стимулюють сили її діяльності та поведінку. Принциповою є позиція, що розглядає мотивацію як багаторівневу систему, в якій мотиви перебувають на різних рівнях усвідомлення – від глибоко усвідомлених (але, як показує практика здебільшого знаних) до мимовільних, неусвідомлених (які в більшості є реально діючими) [1].

Фахівці сфери управління дотримуються думки, що мотивація – це певна сукупність спонукальних чинників (мотивів, потреб, стимулів), що визначає активність працівника. Як правило мотивація розглядається як складне, особистісне утворення працівника і, одночасно, важлива функція управлінської діяльності організації. Саме мотивація, узагальнюючи сукупність причин і спонукальних чинників, скеровує та структурує світогляд, потреби, ідеали, наміри для заохочення ефективної діяльності персоналу. У науковій літературі акцентується увага на тому, що мотивація працівника – це не лише спонукальні, але й ситуативні чинники (взаємодія між співробітниками, особливості професійної діяльності та ситуації). А вони, як показують спостереження, є досить динамічними та мінливими. Саме це забезпечує можливість впливу на працівників, їх активність. Оскільки інтенсивність актуальної мотивації визначається спрямованістю мотивів та впливом ситуативних змінних (прагненням до виконання певних професійних завдань, їх складністю, цілями діяльності, взаємодією співробітників тощо) [2]. У сфері обслуговування це особливо відчутно.

Як показує теоретичний аналіз літератури, існує два види мотивації: зовнішня – результат впливу ззовні, та внутрішня – відповідає внутрішньому стану індивіда. Внутрішня мотивація має безліч переваг перед зовнішньою: дія виконується легше і швидше, на неї витрачається менше зусиль і людина працює сумлінніше, тому керівнику вигідніше базуватися на внутрішній мотивації підлеглих. У випадках, коли справжні мотиви людей далекі від цілей організації, керівник може шляхом відповідного підкріплення пов'язати цілі організації з внутрішніми мотивами людей [5].

У сучасних умовах гостро постає потреба необхідності підвищення задоволеності персоналу своєю професійною діяльністю. Цього

можливо досягнути за умови побудови своєї діяльності на загальноприйнятих принципах і цінностях, турботи про комфорт працівників, зміцнення психічного здоров'я, а також забезпечення необхідного психологічного клімату і настрою. У контексті підвищення ефективності особистості у соціумі та діяльності особливої актуальності набуває феномен професійної мотивації персоналу, що якісно впливає на результати діяльності.

На наш погляд, важливою передумовою конкурентоспроможності та економічного зростання підприємств у сфері обслуговування є якісне виконання персоналом своїх професійних обов'язків. Окрім визначених вимог до трудової діяльності, кожному працівнику притаманні свої особисті стимули та мотиви, які можуть впливати на успішність виконання ними своїх професійних завдань. Як показує практика бажаний результат підприємство отримує лише за наявності особистої зацікавленості працівників у результатах своєї праці та задоволення нею.

Безперечним є той факт, що трудова діяльність є однією із провідних форм діяльності людини. Вона здатна забезпечити не тільки матеріальні потреби, необхідні для нормального функціонування людини, але є способом пізнання і перетворення навколишнього світу, умовою розвитку особистості, ціллю, потребою, сенсом життя. Важливим показником психічного здоров'я людини є наявність у неї певних особистісних якостей які визначаються саме професійною діяльністю.

Спираючись на одну із теорій професійної діяльності А. Маслоу стимулюючі та мотиваційні заходи будуть ефективні лише за умови задоволення ними домінуючих потреб. Прагнення до самореалізації і розвитку є однією з рушійних сил професійної діяльності. Потреби вищого рівня виникають, коли потреби нижчого рівня цілком задоволені. Жодна з потреб не є ізольованою від інших, а об'єднується в окремі динамічні сукупності. Задоволення домінуючих потреб і мотивів конкретного працівника, може здійснюватись за допомогою матеріальних і нематеріальних заохочень (стимулів) [8].

З прикрістю констатуємо, що існуючі методи стимулювання персоналу в сучасних умовах, не завжди є результативними. Таким чином, важливого значення набуває вивчення професійної мотивації в контексті визначення провідних мотивів людини. З цього випливає, що при розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу – як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці [3; 9].

З метою визначення рівня сформованості професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування, нами було проведено дослідження на базі приватного підприємства: ресторан-закусочна МакДональдз «Файне сіті» м. Тернопіль, за допомогою Google форми у грудні 2021 року. На підприємстві працювало близько 10 тисяч співробітників, з них безпосередньо в ресторані Тернополя на момент проведення дослідження працювало 74 особи, із них 1- менеджер ресторану, 3 – керівники відділу та 7 – начальників дільниці, які не підлягали опитуванню. Загальний обсяг вибірки становив 60 осіб, із них 40 жінок і 20 чоловіків – віком від 19 до 37 років.

На нашу думку, ґрунтовне і комплексне дослідження професійної мотивації можливе лише за умови визначення її конструктивності, врахування задоволеності роботою персоналу, а також наявності потреби в досягненні. Саме тому для реалізації цілей дослідження нами було обрано такий діагностичний інструментарій, показники якого є структурними компонентами професійної мотивації персоналу. А саме: методика «Діагностика професійної мотивації» В. І. Осьодло, опитувальник «Інтегральна задоволеність роботою» (Н. П. Фетискін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов), опитувальник Ю. Орлова «Потреба в досягненні», методика «Конструктивність мотивації», спостереження, бесіди.

Проаналізуємо детальніше отримані результати за трьома методиками із запропонованого діагностичного інструментарію.

Проаналізувавши закономірності результатів за методикою «Діагностика професійної

мотивації» ми отримали наступні показники: 74,4% працівників задоволені оцінкою керівництвом результатів своєї діяльності. Потребу у професійному досягненні відчують 59% опитуваних, 69,3% респондентів готові брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності, у 43,4% досліджуваних простежується зацікавленість у своїй професійній діяльності, наявне стійке мотиваційно-ціннісне значення у їх житті. Чіткі життєві плани і бачення перспектив на майбутнє притаманні 79% опитуваних. Прагнення соціальної бажаності притаманне для 53% опитуваних. Отримані кількісні результати можна зобразити у вигляді діаграми (рис. 1).

Якісний аналіз результатів за даною методикою, дозволив нам дійти висновків, що значна частина опитуваних задоволені мотиваційними заходами, що проводяться на підприємстві та оцінкою керівництвом результатів їх діяльності. Вважають, що менеджери ресторану забезпечують ефективний зворотній зв'язок, внаслідок чого опитувані відчують значимість своєї праці, відповідальність за неї та прагнення досягнути успіху в обраній сфері діяльності. Вони є внутрішньо вмотивованими та мають високий мотиваційний потенціал. Проте частина персоналу є зовнішньо вмотивовані, а тому проявляють низьку активність під час виконання своїх обов'язків, мають адаптивну модель поведінки, можуть не знати і не розуміти наскільки ефективно вони працюють, втрачається відчуття автономності, а тому інтерес до праці досить знижується.

Результати опитувальника Ю. Орлова «Потреба в досягненні» свідчать про те, що

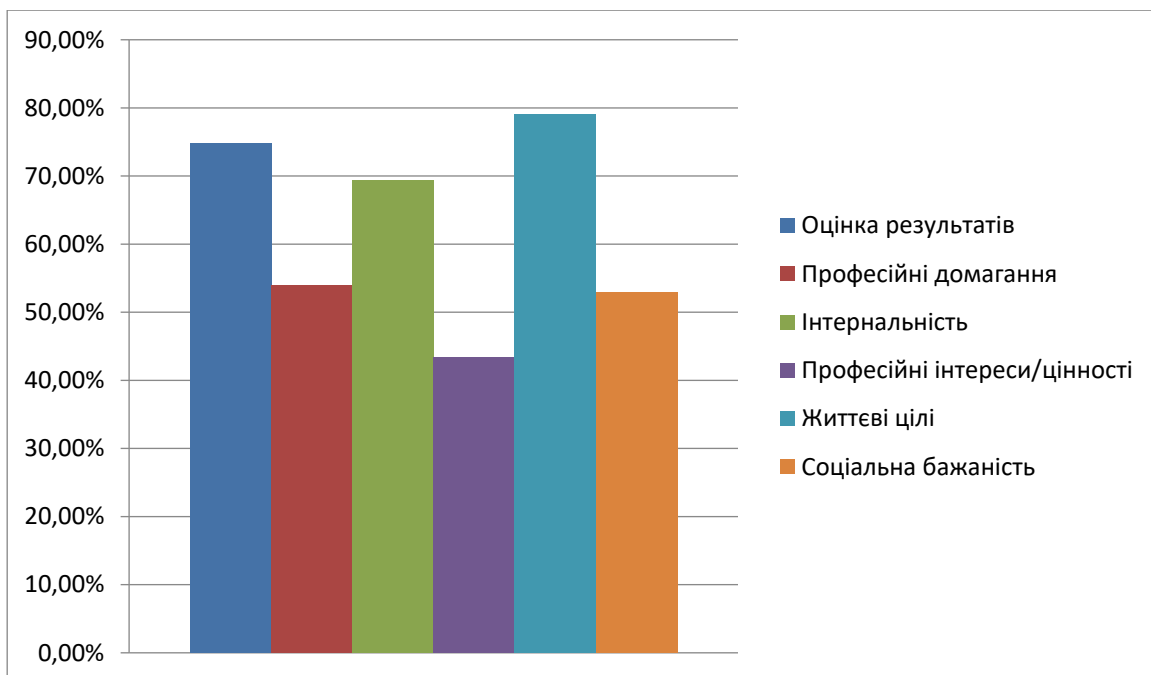


Рис. 1. Співвідношення результатів за шкалами методики «Діагностика професійної мотивації» В. І. Осьодло

високий рівень потреби в досягненні мають 20% чоловіків і 17,5% жінок; середній рівень розвитку потреби в досягненні – 45% чоловіків і 50% жінок; низький рівень – 35% чоловіків і 32,5% жінок. Загальна кількість опитуваних з високим рівнем розвитку потреби в досягненні – 19%. Для опитуваних характерні такі риси як сумлінність в досягненні поставлених цілей, постійна робота над вдосконаленням себе і своєї справи, а отже постійне прагнення досягати нових звершень і отримувати задоволення від цього. Вони схильні сильно заглиблюватись у роботу яку виконують, практично не здатні виконувати свої обов'язки погано, часто впроваджують в діяльність, яку виконують, нові ідеї, технології, підходи. Досягаючи успіху самі вони так само стимулюють до досягнення цілей людей в своєму оточенні, здатні просити про допомогу і допомагати іншим. Щодо працівників з середнім рівнем розвитку досягнення (46,5% респондентів), то для них хоч і наявне прагнення досягати успіху в їх діяльності, проте для цього необхідно створити спеціальні умови, які б мотивували їх до дії. Працівники у яких низький рівень розвитку потреби в досягненні (34,5% респондентів), як правило не ставлять перед собою чітку мету і навіть при досягненні короткострокових цілей проявляють мало зусиль і бажання, в наслідок цього практично ніколи не отримують бажаного результату.

За результатами опитувальника «Інтегральна задоволеність роботою» (Н. П. Фетискін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) високий рівень загальної задоволеності простежується у 79,2% опитуваних, 79,9% серед жінок та 77,8% серед чоловіків. Результати дослідження демонструють, що працівники сфери обслуговування найбільше задоволені взаєминами із керівництвом (81%) та умовами праці (76,5%), високі показники отримано за шкалою «Професійна відповідальність» (81,5%). Отримані дані свідчать про те, що працівники позитивно оцінюють зворотній зв'язок від керівництва щодо результатів своєї роботи, задоволені системою стимулювання й заохочення в організації, а також розумінням керівництва їх особистісних проблем, мотивів поведінки та діяльності. Працівників влаштовує організація праці й вони схвально оцінюють створені умови на підприємстві. Що важливо, працівники висловлюють схвальне ставлення до даних аспектів професійного життя, що позитивно впливає на загальну задоволеність роботою.

Деяко нижчі результати, але вищі середнього одержано за шкалою «Інтерес до роботи» (75,8%), «Задоволеність взаєминами із співробітниками» (73%) та «Задоволеність досягненнями» (71,6%), що свідчить про хороші стосунки між членами колективу на підприємстві, відсутність конфліктів щодо виконання професійних

обов'язків або ж наявність умінь щодо їх конструктивного вирішення, а також взаємоповагу членів колективу один до одного. Працівники усвідомлюють можливість професійного вдосконалення у професії яку обрали, готові до підвищення кваліфікації й досягнення успіхів у своїй професії. Працівників цікавить те, чим вони займаються на роботі, вони цінують можливість дізнаватися щось нове і отримують задоволення від процесу роботи, проте керівництву слід звертати увагу на сприяння формуванню командного духу в колективі підприємства.

Найнижчий результат отримано за оцінюванням працівників сфери обслуговування задоволеності професійним статусом (62%) та надання переваги роботі, яка виконується, високому заробітку (61%), що свідчить про те, що для працівників високий заробіток і матеріальне забезпечення є досить важливим порівняно із задоволенням, яке вони отримують від роботи. При виборі діяльності працівники надають перевагу високому заробітку. І якщо запропонують більш вигідні умови, то працівник легко змінить вид діяльності.

Жінки-працівники у сфері обслуговування порівняно з чоловіками виявляють більший інтерес до роботи ( $X_{сер}=4,75$ ,  $X_{max}=6$ ,  $X_{min}=3$ ), більше задоволені професійними досягненнями ( $X_{сер}=4,42$ ,  $X_{max}=6$ ,  $X_{min}=2$ ), стосунками з колегами ( $X_{сер}=4,15$ ,  $X_{max}=5$ ,  $X_{min}=2$ ) і з керівництвом ( $X_{сер}=4,92$ ,  $X_{max}=6$ ,  $X_{min}=4$ ); у них вищий показник надання переваги змісту роботи порівняно з її оплатою ( $X_{сер}=3,12$ ,  $X_{max}=4$ ,  $X_{min}=2$ ), а також інтегральний показник задоволеності роботою ( $X_{сер}=22,37$ ,  $X_{max}=27$ ,  $X_{min}=15$ ), професійна відповідальність ( $X_{сер}=1,62$ ,  $X_{max}=2$ ,  $X_{min}=1$ ). Водночас, у чоловіків спостерігається нижча задоволеність умовами праці ( $X_{сер}=2,89$ ,  $X_{max}=4$ ,  $X_{min}=2$ ), проте задоволеність взаємовідносинами з колегами ( $X_{сер}=4,89$ ,  $X_{max}=6$ ,  $X_{min}=4$ ) вища. Отримані дані засвідчують більшу орієнтацію жінок на процес, а не на результат діяльності, більшу чутливість до соціально-психологічного клімату в колективі, що проявляється у потребі вибудовувати гармонійні стосунки з оточуючими, більшу увагу до деталей професійного середовища, що впливає на загальну оцінку роботи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналізуючи матеріали, можна дійти висновку, що змістові характеристики професійної мотивації працівників сфери обслуговування складаються з таких компонентів: мотив і його значущість, домінуюча потреба; усвідомлення процесу, змісту і результату діяльності; дієвість домінуючого мотиву; орієнтація на внутрішнє прагнення або вплив зовнішніх факторів на поведінку людини. У більшості респондентів виявлено достатній рівень сформованості професійної мотивації, вони є внутрішньо вмо-

тивованими та мають високий мотиваційний потенціал. Проте частина персоналу є зовнішньо вмотивовані, а тому проявляють низьку активність під час виконання своїх обов'язків, мають адаптивну модель поведінки.

Задоволеність обраною професійною діяльністю працівника, його активність, вмотивованість та прагнення досягти особистих і організаційних цілей, значною мірою обумовлені оптимальним мотиваційним комплексом. Домінування внутрішніх позитивних мотивів діяльності над зовнішніми (прагнення уникнути осуду, страх помилки, потреба в схваленні керівника і співробітників), зумовлює зниження емоційної нестабільності у персоналу та підвищує ефективність професійної діяльності в цілому. У дослідженні досить часто нівелюються часткові, окремі, але не менш важливі тенденції, які дають змогу більш диференційовано проаналізувати отримані результати. Тому подальший аналіз плануємо здійснювати на основі отриманих високих, середніх та низьких значень за складовими задоволеності роботою, а також враховуючи особисті дані респондентів, а саме: стать, вік, стаж роботи та специфіку роботи. Проблема мотивації персоналу є комплексною. Саме тому у подальших дослідженнях доцільно здійснити аналіз проблемного поля, який би базувався на різних підходах до розуміння змісту поняття «професійної мотивації», а не тільки на управлінському.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрійчук І. П. Психологічні особливості розвитку професійної мотивації в майбутніх психологів.

*Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*, 2018. Вип. 1. Т. 1. С. 14–19.

2. Андрусь О. І. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу. *Ефективна економіка : електронний журнал Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2013. № 6 (3). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084>

3. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. Мукачеве, 2019. Вип. 20 С. 142–148.

4. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Вип. 2. Т. 2. С. 87–91.

6. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103–112.

7. Парфілова С. Л. Психологічні підходи до проблеми мотивації. *Науковий часопис : зб. наук. праць Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. Вип. 13. С. 25–30.

8. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібник. Одеса : Університет Ушинського, 2020. С. 92–96.

9. Sajjab, M., Riaz, A., Orangzab, Chani M., & Hussain, R. Innovations in Human Resources Management: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Issue 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en>