

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-11>
УДК 331.108.101.34

Карбовська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>

Філіпов І. М.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8998-5858>

Karbovska Liubov

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Marketing,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management"

Filippov Ivan

Postgraduate Student,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management"

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

INCREASING EMPLOYEE MOTIVATION: THEORY AND PRACTICE

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що завдяки інформатизації, цифровізації економіки, переходу людства до суспільства знань робочий процес став більш складним, а працівники – більш вільними, частина з них перейшла на дистанційний режим роботи, що змінило підхід до мотивації персоналу та контролю за роботою. У статті актуалізовано суть поняття «мотивація співробітників», визначено позитивні ефекти мотивації як для окремих працівників, так і для компаній; розкрито зміст зовнішньої та внутрішньої мотивації. Обґрунтовано основні теоретичні підходи до мотивації: мотивація досягнення Г. Мюррея; теорія потреб Д. Макклелланда та ієрархія потреб А. Маслоу. На основі поєднання концепції А. Маслоу з концепцією залученості працівників Honestly сформовано модель А. Маслоу-Honestly. На основі аналізу статистичних даних Державної служби статистики України визначено частку звільнених відповідно до середньооблікової кількості штатних працівників протягом 2017-2021 рр. (7,3–8,2%) і зроблено висновок, що причиною плинності кадрів є низька мотивація. Представлено концепцію мотивації співробітників компанії Йорга Кноблауха «33 Троянди».

Ключові слова: мотивація співробітників, зовнішня та внутрішня мотивація, мотивація досягнення, теорія потреб, концепція залученості працівників.

The relevance of the research topic is that thanks to informatization, digitalization of the economy, the transition of humanity to a knowledge society, the workflow has become more complex, and employees are more free, some of them have switched to remote work, which has changed the approach to staff motivation and work Control. The success of a company's activities depends on the quality of work of its employees, and the quality of staff work is determined by their motivation for this work. Companies can only ensure their long-term success with the participation of motivated staff. Lack of motivation in the long run leads not only to a decrease in productive activity of employees, strained relationships between colleagues, but also affects their behavior towards customers and, as a result, the company's profit and reputation. The article actualizes the essence of the concept of «employee motivation», which consists in a positive impact on the behavior of each person in order to increase work efficiency; defines the positive effects of motivation for both individual employees and companies; reveals the content of external motivation, which implies the presence of external incentives and internal motivation, which is understood as internal impulses. The main theoretical approaches to motivation are substantiated: G. Murray's achievement motivation; D. McClelland's theory of needs and A. Maslow's hierarchy of needs. Based on the combination of A. Maslow's concept with the concept of honest employee engagement, the A. Maslow – Honestly model was formed, which includes elements of both internal and external motivation. Based on the analysis of statistical data of the state statistics service of Ukraine, the share of dismissed employees was determined in accordance with the average number of full-time employees

during 2017–2021 (7.3–8.2%) and it was concluded that the reason for staff turnover is low motivation. The concept of employee motivation of Joerg Knoblauch's company «33 Roses» is presented, which is based on a 7-stage process that turns employees into co-entrepreneurs.

Keywords: employee motivation, external and internal motivation, achievement motivation, needs theory, employee engagement concept.

Постановка проблеми. Перехід людства до суспільства знань, цифровізація економіки та пандемія COVID-19 внесли свої корективи в робоче середовище компаній – ряд працівників повністю або частково перейшли на дистанційний режим роботи, адже сучасні технології дозволяють їм взаємодіяти із колегами та клієнтами по всьому світу; з'явилася потреба в цифрових робочих місцях, де штучний інтелект займається збиранням, систематизацією та аналізом інформації, а застосування автоматизації на робочому місці дає можливість чітко спланувати та ефективно виконати роботу офісу. Отже, робочий процес став більш складним, а працівники – більш вільними, змінило підхід до мотивації працівників та контролю їх роботи.

Успіх діяльності будь-якої компанії безпосередньо пов'язаний з якісною роботою її персоналу, в той же час якість роботи персоналу зумовлена його мотивацією на цю роботу. Зі збільшенням свободи співробітників багато керівників спостерігають, що одні працівники захоплені своєю роботою й досягають значних успіхів, а інші діють за правилами й відстають. Компанії можуть забезпечити свій довгостроковий успіх тільки за участю мотивованого персоналу. Відсутність мотивації в довгостроковій перспективі призводить не лише до зниження продуктивної діяльності працівників, напруженню взаємовідносин між колегами, але й впливає на їх поведінку щодо клієнтів і, в підсумку, на прибуток та репутацію компанії. Наразі питання мотивації працівників нині є актуальним, хоча цей важливий інструмент в управлінні співробітниками та в корпоративній культурі в цілому, часто недооцінюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом і мотивації трудової діяльності працівників стали об'єктом дослідження багатьох провідних зарубіжних науковців таких, як: К. Альдерфер, Ф. Беккер, С. Брю, В. Врум, Ф. Герцберг, М. Данне, П. Друкер, Й. Knoblauch, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Р. Шпренгера тощо.

Розробкою теоретичних і практичних основ мотивації праці займалися такі відомі вітчизняні науковці: Д. Богиня, А. Грішнова, М. Долішній, Г. Дмитренко, А. Колот, Е. Лібанова, І. Лукінов та інші.

Однак недостатньо дослідженими залишаються питання обґрунтування теоретико-методичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо формування вмотивованих співробітників із сильним емоційним зв'язком з компанією для досягнення її цілей.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу задля досягнення довгострокового успіху компанії на основі продуктивної діяльності працівників.

У процесі дослідження було використано сучасні методи наукових досліджень, зокрема: аналізу і синтезу, статистичного спостереження, порівняльного економічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Економічного словника Габлера мотивація співробітників є впливом керівника або компанії на працівників з метою спонукати їх підтримувати, розвивати або (фундаментально) змінювати свою продуктивність та/або результати продуктивності [1]. Отже, мотивація працівників полягає у позитивному впливі на поведінку кожної людини з метою підвищення ефективності роботи.

Під трудовою мотивацією розуміється спонукання людини до того, наскільки охоче і з якою готовністю вона виконує свої професійні завдання.

Чому мотивація співробітників є важливою? Вона дає позитивні ефекти як для окремих працівників, так і для компаній (рис. 1).

У джерелі [1] мотивацію також визначено як стан людини, який спонукає її вибрати конкретну лінію поведінки для досягнення певного результату та підтримує поведінку цієї особи з точки зору спрямованості та інтенсивності.

Отже, роботодавець прагне до того, щоб спрямувати поведінку своїх працівників на досягнення позитивних результатів в довгостроковій перспективі, наразі він може застосувати внутрішню або зовнішню мотивацію.

Термін «зовнішня мотивація» передбачає наявність зовнішніх стимулів. Це може бути як покарання, так і винагорода. Прикладом зовнішньої мотивації у покаранні є спонукання до певних дій для уникнення негативних наслідків. Винагорода, навпаки, спрямовує на отримання чогось у випадку досягнення високих результатів, наприклад, це може бути підвищення зарплати або премія.

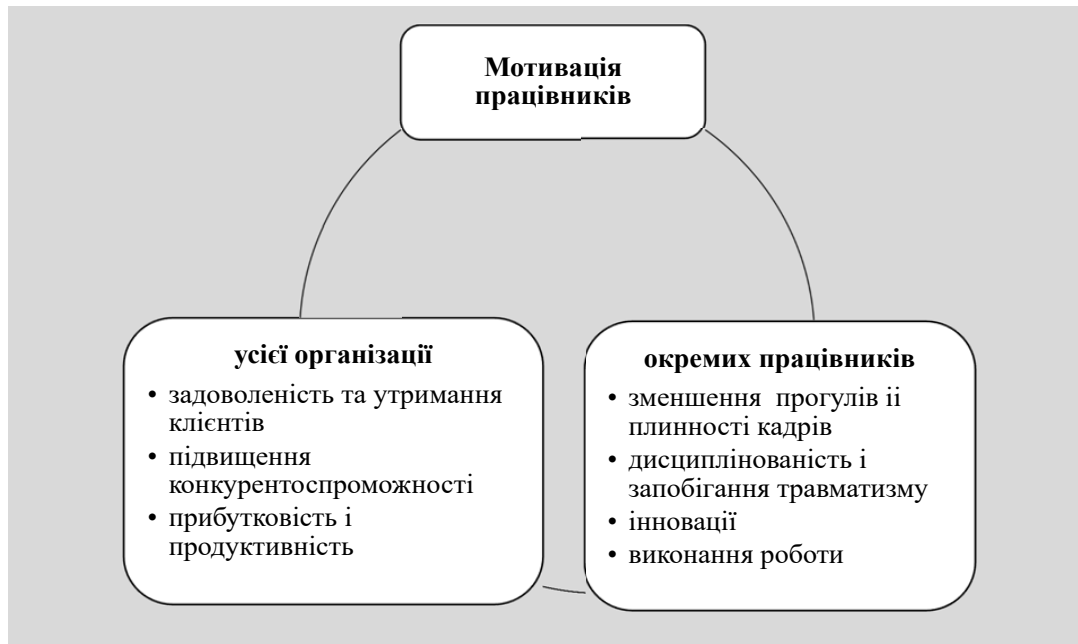


Рис. 1. Мотивація працівників

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Під внутрішньою мотивацією розуміють внутрішні пориви. Це означає, що працівник має настільки сформовану самомотивацію, що виявляє відповідну відданість роботі. Така поведінка має різні причини: задоволення від своєї роботи, сприйняття роботи як виклик, важливість роботи, наприклад, коли від цього залежить людське життя.

На думку Флоріана Беккера, зовнішня мотивація поведінки впливає з отримання ефекту за межами самої поведінки або очікування цього ефекту. Вона є інструментальною, тобто використовується для досягнення або уникнення певного результату. Потім ці результати діють як позитивні (підкріплення) або негативні (покарання) стимули [2].

Однак є мотивація від самої діяльності, внутрішня мотивація. Її породжують переживання самої поведінки або очікування цього досвіду. Важливо, щоб поведінка була внутрішньо мотивованою в людині адже тоді вона сама по собі справляє на цю людину мотиваційний вплив.

Флоріан Беккер вважає, що зовнішня мотивація працює відносно просто. Головним є те, щоб визначити привабливі стимули, логічно пов'язати їх із бажаною поведінкою, а потім повідомити про це співробітникам. На практиці проблеми криються більше в деталях – наприклад, багато керівників думають насамперед про матеріальні стимули (такі як бонуси), які коштують грошей, і забувають про нематеріальні стимули (такі

як похвала), які коштують мало, а часто приносять навіть більший ефект [2].

У Рейнхарда К. Шпренгера мотивацією є збіг різних мотивів, які своєю взаємодією викликають певну поведінку. Він вважає, що внутрішня мотивація – це стан активної готовності працівника до певної поведінки, під яким він розуміє самоконтроль особистості, що і є власне мотивацією. Зовнішню мотивацію він називає «мотивацією керованою зовні» або начальником (керівником) або за допомогою стимулів [3].

Термін «мотив» походить від латинського: «motus», що означає рух або спонукання. Отже, мотив є суб'єктивним. Для визначення мотиву використовують такі терміни, як: потреба, бажання, потяг, прагнення, спонукання, рушійна сила.

Однак поведінка людини, частіше всього, визначається не одним, а й декількома мотивами, наприклад, визнання, престиж, саморозвиток, безпека та гроші тощо.

У сучасному світі дуже важливо знати, що спонукає людину працювати. На думку Г. Мюррея, це – мотивація досягнення, яка базується на потребах. Потреби є закріпленими та керівними силами, які впливають на сприйняття, обробку інформації та планування поведінки. Тому метою кожного має бути зменшення напруги в контролі поведінки. На основі проведених досліджень він виявив, що потреби організують психічне функціонування та поведінку людей. Отже,

мотивація досягнення – це здатність якомога швидше та самостійно справлятися зі складними завданнями [4].

Згідно з теорією потреб Д. Макклелланда кожен має основну потребу, яка стимулює мотивацію та формується навколишнім середовищем і життєвим досвідом. Отже, працівники мають різні характеристики, які залежать від домінуючої мотивації. Він виділяє три основні мотиви – влада, приналежність і досягнення. Залежно від досвіду, який люди мають протягом свого життя, різні потреби виражені різною мірою. Залежно від того, яка потреба переважає, це впливатиме на вашу поведінку на робочому місці [5] (рис. 2).

Відомою моделлю, що широко використовується для пошуку відповідних точок для мотиваційних заходів є ієрархія потреб А. Маслоу [6] (рис. 2).

Модель *Honestly* є чудовим способом виявлення потенційних важелів мотивації співробітників. У ній визначено дев'ять елементів мотивації співробітників (або залученості працівників):

Задоволеність. Наскільки працівники задоволені винагородою, місцем роботи та пільгами?

Розширення можливостей. Чи стримує працівників відсутність обладнання чи бюрократія? Чи може керівник самостійно приймати всі необхідні рішення?

3. Особистісне зростання. Чи можуть працівники вільно розвиватися за умови подальшого навчання або програм наставництва?

Чи бачать працівники глибший сенс у своїй роботі?

4. Стосунки з колегами. Наскільки гарні стосунки між співробітниками? Чи довіряють працівники один одному?

5. Відносини з керівництвом. Наскільки хороші відносини співробітників зі своїми керівниками? Чи адекватна підтримка працівників з боку керівництва?

6. Визнання та відгук. Як часто працівники отримують і надають відгуки? Чи отримують співробітники достатньо визнання?

7. Культура. Чи знають працівники бачення, стратегію та цінності своєї організації? Як працівники оцінюють почуття моральної відповідальності роботодавця?

8. Спільне бачення. Чи пишаються працівники тим, що тут працюють? Чи залишаться вони навіть під час кризи?

9. Добробут. Який баланс роботи та особистого життя працівників? Чи гарантована фізична безпека працівників на робочому місці [7] (рис. 4).

Згідно з теорією А. Маслоу, нижчі «дефіцитні потреби» переважають над іншими. Це означає, що безпека роботи чи винагорода мають вищий пріоритет, ніж, наприклад, потреба в колегіальній згуртованості, а колегіальна згуртованість, у свою чергу, має пріоритет над пропозиціями подальшого навчання. Наразі більшість західних компаній адекватно покривають фізіологічні потреби та потреби безпеки.

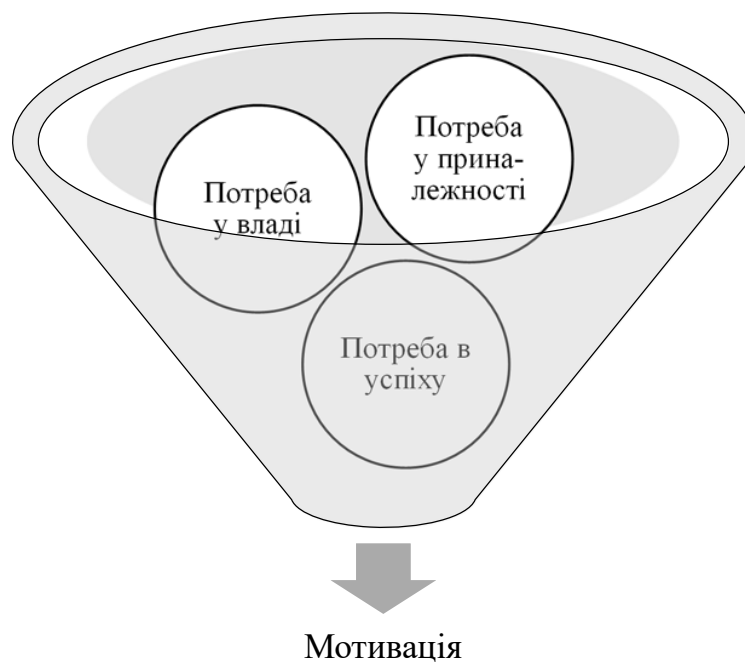


Рис. 2. Теорія мотивації Д. Макклелланда

Джерело: побудовано авторами на основі [5]



Рис. 3. Ієрархія потреб А. Маслоу

Джерело: побудовано авторами на основі [6]



Рис. 4. Модель Honestly – чесна модель залученості співробітників

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

Однак ряд компаній ігнорують такі складні для сприйняття поняття, як культура, спільне бачення, визнання та особистий ріст. Однак тут є неймовірний потенціал, оскільки інтенсивність потреби в згуртованості, особистісному розвитку та значущій роботі значно вища за інтенсивність базових потреб. Поєднання моделі А. Маслоу з моделлю Honestly дає можливість ліквідувати ці прогалини (рис. 5).

Отже, завдяки зовнішнім стимулам людина досягла значних успіхів у своїй діяльності. Це спонукало розвиток НТП, будівництво визначних пам'яток архітектури, таких як: піраміди, Велика китайська стіна, або Святе сімейство Гауді тощо. Фінансові стимули впливають на зростання продуктивності працівників. Однак мотивація, пов'язана не

лише з грошима чи іншими економічними вигодами. Стимули, які не є фінансовими чи матеріальними, також мають сильний ефект: похвала, визнання, можливості вчитися та розвиватися тощо. Підходи до мотивації, які визнають провідну роль зовнішніх матеріальних стимулів є раціональними. Однак, виникає ряд питань, на які не знайдемо відповідь, ґрунтуючись на цих підходах. Наприклад, чому так багато людей жертвують гроші анонімно? Чому в Україні так багато людей займаються волонтерською роботою, не отримуючи грошей? Наразі існує ірраціональна споживча поведінка, яка руйнує гроші, але не приносить їх – дорогі спиртні напої чи старовинні автомобілі, які коштують мільйони? Ми можемо досягти найвищих результатів тільки в комбінації різних позитивних стимулів.



Рис. 5. Модель А. Маслоу-Honestly залученості співробітників

Джерело: побудовано авторами

Мотивація працівників є важливим інструментом управління та розвитку працівників і служить для підвищення продуктивності працівників за допомогою позитивних стимулів. Низька мотивація є причиною плинності кадрів. Щорічно на інтегрованій інтелектуальній платформі Workday Peakon Employee Voice проводиться опитування щодо очікувань співробітників. У 2021 році було опитано 80 млн. осіб. для звіту, серед яких 59% опитаних співробітників у всьому світі станом на січень 2022 року звільнилися [8]. Для компаній це, перш за все, витрати.

Дослідження Gallup показало, що загальні економічні витрати в Німеччині від низької мотивації працівників становлять до 118,4 млрд євро на рік [9].

За даними Державної служби статистики України кількість звільнених осіб була такою: у 2017 р. – 2441,1 тис. осіб; у 2018 р. – 2420,8 тис. осіб; у 2019 р. – 2431,0 тис. осіб; у 2020 р. – 2150,8 тис. осіб; у 2021 р. – 2187,0 тис. осіб, тобто частка звільнених відповідно до середньооблікової кількості штатних працівників протягом 2017–2021 рр. склала 7,3–8,2% щорічно [10] (табл. 1).

Таблиця 1
Динаміка руху кадрів та середньооблікова кількість штатних працівників в Україні протягом 2017–2021 рр.

Показники	Рік					Темп зміни до попереднього року, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Прийнято, тис. осіб	2341,0	2237,1	2100,0	1830,8	2038,3	95,6	93,9	87,2	111,3
Звільнено тис. осіб, усього	2441,1	2420,8	2431,0	2150,8	2187,0	99,2	100,4	88,5	101,7
З них внаслідок плинності кадрів, тис. осіб	2120,4	2113,4	2129,2	1866,8	1873,1	99,7	100,7	87,7	100,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	30717,8	30646,0	29772,0	29380,7	28385,0	99,8	97,1	98,7	96,6
Частка звільнених щодо середньооблікової кількості штатних працівників, %	7,9	7,9	8,2	7,3	7,7	0,0 в.п.	3,8 в.п.	-11,0 в.п.	5,5 в.п.-

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Сучасна теорія менеджменту пропонує ряд методичних підходів для підвищення мотивації працівників. Німецький професор Йорг Кноблаух, який є одним із керівників компанії Firmen Drilboх, розробив власну концепцію мотивації співробітників компанії, яку назвав «33 Троянди» («33 Rosen»). Концепція «33 Rosen» заснована на 7-етапному процесі, який перетворює співробітників на співвідприємців.

Крок 1: знання. Дозвольте своїм співробітникам брати участь у повсякденному діловому житті. Передайте інсайдерську інформацію, наприклад, у внутрішніх інформаційних бюлетенях, у звичайних газетах для співробітників або на дошці оголошень.

Крок 2: думайте разом. Співробітники хочуть думати разом! Мотивацію можна підвищити, запровадивши систему рекомендацій і пропозицій. Покажіть, що вас цікавлять ідеї, бажання та цілі ваших співробітників.

Крок 3: навчання. Ви можете значно підвищити мотивацію своїх співробітників, запропонувавши їм хороші можливості для подальшого навчання або зміни робочих місць. Різноманітність є принаймні такою ж мотивацією, як і внутрішні кар'єрні можливості.

Крок 4: розподіл відповідальності. Погодьте цілі зі своїми співробітниками.

Крок 5: спільні івенти. Насолоджуйтесь, святкуйте успіхи разом. Підвищують мотивацію і листи до дня народження та премії працівникам, які не хворіли протягом року.

Крок 6: спільне володіння. Дозвольте своїм співробітникам брати участь у вашій компанії. Наприклад, можливий прибуток або участь у капіталі.

Крок 7: у русі з цінностями. Сформулюйте цінності, які мають застосовуватися у вашій компанії, і живіть цими цінностями. Це включає в себе робочу атмосферу вдячності [11].

Отже, нині мотивація є ключем до успіху компанії. Якщо співробітники високо мотивовані, продуктивність і ефективність в компанії зростають. Співробітники, які мають особистий інтерес до змісту своєї роботи, працюють

краще та частіше виявляють більшу відданість. Саме тому мотивація в офісі має велике значення як стимул і ресурс. З цієї причини керівники повинні розробити рамкові умови та правила на робочому місці таким чином, щоб вони мотивували та позитивно впливали на працівників.

Висновки. Мотивований персонал є важливим фактором успіху компанії. Незалежно від того, наскільки якісними є продукти чи послуги, які пропонує компанія, без мотивації працівників продуктивність, співпраця, зовнішній вигляд перед клієнтами та, зрештою, прибуток компанії страждають.

Мотивація може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня мотивація включає в себе всі мотиваційні стимули, які надходять ззовні. Внутрішня мотивація стосується всіх мотиваційних стимулів, які надходять зсередини, тобто від самого працівника. Причинами цього можуть бути задоволення від роботи, а також почуття відповідальності.

Кожен має різні бажання та цілі, які ним керують, і, звичайно, це також стосується повсякденної роботи. Тим не менш, існують певні критерії, які можуть сприяти внутрішній мотивації персоналу. З одного боку, це постійне просування та визнання працівника з боку керівництва. Професійний розвиток через навчання та виконання постійних складних завдань підтримує впевненість працівника у власних навичках та продуктивності.

Однак нові цілі та завдання, які викликають і стимулюють співробітника, не повинні перевантажувати його, а повинні регулярно обговорюватися та перевірятися з його керівництвом. Цей покроковий процес слугує для того, щоб поступово надавати працівнику більше відповідальності та свободи у виконанні його завдань. Це сприяє визнанню продуктивності, участі в процесах прийняття рішень та створенню інших нематеріальних стимулів.

Управління інформацією всередині компанії також відіграє важливу роль на цьому етапі. Співробітники повинні бути в змозі

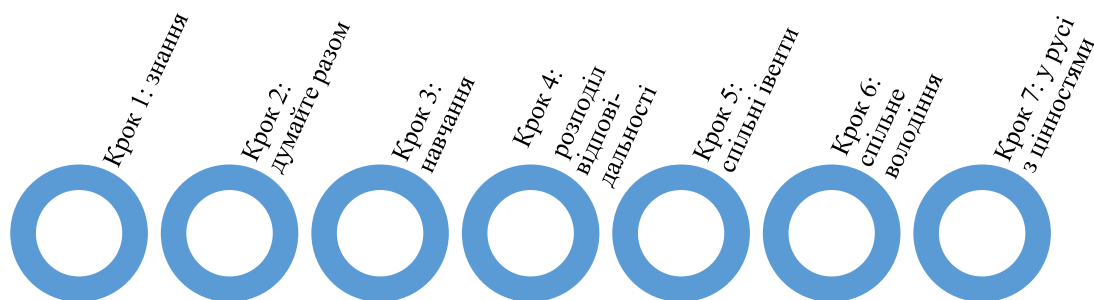


Рис. 6. Концепція мотивації співробітників компанії «33 Троянди» («33 Rosen»)

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

зрозуміти внутрішні організаційні процеси та мати можливість активно вносити власні пропозиції, ідеї та побажання. Для цього необхідно, щоб робоча сила мала відкрити та

прозору політику спілкування, яка базується на взаємній довірі та вдячності. Ключовим тут є баланс між цілями компанії та потребами співробітників.

Список використаних джерел:

1. Gabler Wirtschaftslexikon (2019). aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler (Verlag) 4035 p. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitarbeitermotivation-52003>.
2. Florian Becker (2018) Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie Paperback. Springer Berlin Heidelberg (Verlag). 236 p.
3. Reinhard K. Sprenger (2010) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse Paperback. German. Campus Verlag. 276 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9251-2_10.
4. Murray, H. A. (1938). Explorations in Personality. New York : Oxford University Press. URL: <https://vikent.ru/author/2132>.
5. McClelland, D. C. (1985). Human Motivation. Glenview : Scott, Foresman and Co.
6. Maslow A. H. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. № 50. P. 370–396.
7. Steigerung der Motivation von Mitarbeitern (2019), Munich, GRIN Verlag, URL: <https://www.grin.com/document/999805>.
8. Workday Peakon Employee Voice. URL: <https://www.workday.com/de-de/products/employee-voice/overview.html>.
9. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey URL: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>.
10. Демографічна та соціальна статистика /Ринок праці. (2010–2021). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 06.04.2023).
11. Jörg Knoblauch. Motivation: Die 7 Stufen zum Wow-Effekt! URL: <https://www.abc-personal-strategie.de/motivation>.

References:

1. Gabler Wirtschaftslexikon (2019). aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler (Verlag) 4035 p. Available at: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitarbeitermotivation-52003>.
2. Florian Becker (2018) Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie Paperback. Springer Berlin Heidelberg (Verlag). 236 p.
3. Reinhard K. Sprenger (2010) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse Paperback. German. Campus Verlag. 276 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9251-2_10.
4. Murray, H. A. (1938). Explorations in Personality. New York : Oxford University Press. Available at: <https://vikent.ru/author/2132>.
5. McClelland, D. C. (1985). Human Motivation. Glenview: Scott, Foresman and Co.
6. Maslow A. H. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. № 50. P. 370–396.
7. Steigerung der Motivation von Mitarbeitern (2019), Munich, GRIN Verlag, Available at: <https://www.grin.com/document/999805>.
8. Workday Peakon Employee Voice. Available at: <https://www.workday.com/de-de/products/employee-voice/overview.html>.
9. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>.
10. Demografichna ta sotsialna statystyka /Rynok pratsi. (2010–2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Demographic and social statistics / Labor Market.State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed 06.04.2023).
11. Jörg Knoblauch. Motivation: Die 7 Stufen zum Wow-Effekt! Available at: <https://www.abc-personal-strategie.de/motivation/>