

УДК 159.99

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.6>**Олександр КУЦІЙ**

кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри практичної психології,  
Інститут управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ,  
вул. Кривоноса, 1, м. Львів, Україна, 79000  
ORCID: 0000-0003-3886-3787

**Oleksandr KUTSIY**

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Practical Psychology,  
Institute of Management, Psychology and Security of Lviv State University of Internal Affairs,  
1, Krivonosy str., Lviv, Ukraine, 79000  
ORCID: 0000-0003-3886-3787

**МОТИВАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ:  
АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕННЯ****MOTIVATIONAL ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION:  
ANALYSIS OF PUBLICATIONS AND RESEARCH PROSPECTS**

**Мета роботи:** аналітично дослідити зміст як явища та поняття «мотиваційне середовище організації», його особливості з питання запровадження в практику функціонування організації.

**Методологія:** застосовано метод теоретичного аналізу через його теоретико-множинний різновид за підходами реалізації. Закордонна публікація зазначила прогалини за наявними методами дослідження мотивації особистості в професійній діяльності саме щодо причинно-наслідкового типу дослідження. Дослідження мотивації як складного та системного явища, а особливо мотиваційного середовища за каузальними зв'язками нездатне в дійсності його досить реально описати. Окрім цього, конфігураційний підхід є потенційно корисним для того, щоб дослідити саме мотиваційне середовище організації, що й буде виконано в подальшому дослідженні.

**Наукова новизна:** набуло поглибленого розуміння поняття «мотиваційне середовище» через його більш детальне окреслення основних особливостей та конструктів. Більше та точно наповнено змістом поняття, визначено науково-практичну користь застосування в науковому вжитку такого поняття.

**Висновки:** Мотиваційним середовищем організації є сукупність в її межах факторів, що потенційно здатні активізувати професійну активність працівника шляхом створенням в організації умов, стимулів та пропозицій, які окремо та в системі здатні задовільнити потреби всього персоналу з врахуванням певних можливих специфічних варіантів за ними. Мотиваційне середовище може бути регульованим та цілеспрямованим, що суттєво прямо впливає на здатність організації якісно виконувати її завдання діяльності. Мотиваційне середовище має дві головні групи факторів, а саме матеріальні та нематеріальні, що можуть в комбінованому варіанті бути досить потужними для активізації достатньої мотивації в персоналу організації. Всі можливі потреби доцільно групувати через такі виділені групи потреб як здобувати, зближуватися, розуміти та захищати. На цей час зрозуміло, що формувати, управляти мотиваційним середовищем в організації є не тільки можливим, а й дуже необхідним.

**Ключові слова:** організація, мотивація персоналу, мотиваційне середовище, матеріальні та нематеріальні фактори мотивації діяльності, система.

**Purpose:** to analyze the content as a phenomenon and the concept of "motivational environment of the organization", its features on the implementation of the functioning of organizations.

**Methodology:** the method of theoretical analysis is applied through its theoretical-plural variety according to the approaches of realization. The foreign publication noted gaps in the available methods of studying the motivation of the individual in professional activities in relation to the causal type of research. The study of motivation as a complex and systemic phenomenon, and especially the motivational environment for causal relationships, is in fact unable to describe it quite realistically. In addition, the configuration approach is potentially useful in order to explore the motivational environment of the organization, which will be done in future research.

**Scientific novelty:** gained an in-depth understanding of the concept of "motivational environment" through its more detailed delineation of the main features and constructs. More and more accurately filled with the content, determined the scientific and practical benefits of using such a concept in scientific use.

**Conclusions:** The motivational environment of the organization is a set of factors that can potentially enhance the professional activity of the employee by creating conditions, incentives and proposals in the organization that individually and in the system can meet the needs of all staff. Motivational environment can be regulated and purposeful, which significantly directly affects the ability of the organization to perform its tasks. Motivational environment has two main groups of factors, namely tangible and intangible, which in the combined version can be

*powerful enough to enhance sufficient motivation in the staff of the organization. It is expedient to group all possible needs through such selected groups of needs as to acquire, converge, understand and protect. At this time it is clear that to form, manage a motivational environment in the organization is not only possible but also very necessary.*

**Key words:** organization, personnel motivation, motivational environment, material and intangible factors of activity motivation, system.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Дуже інтенсивні зміни в українському суспільстві, що заявило про свою силу та потенціал на весь світ, спричиняє нагальну потребу вже на етапі перелому у війні задумуватися про мирне майбутнє. Так, має піти в безповоротне минуле авторитарно-директивний спосіб управління, через значне розповсюдження якого існувала велика ймовірність втрати державності. Саме через домінування в багатьох організаціях стандартів модифікованого під ринкову економіку радянського ставлення до персоналу сталася кадрова криза й багато українців поїхало шукати долю за кордон. Звісно, що їхали кращі, оскільки саме такі могли бути достатньо впевненими в собі. А багато висловлювали свої претензії щодо можливостей, які нереально було подолати через «систему», під якою позначалася закріплений стандарт функціонування організацій, де всі знають, що рішення та вказівки є дурнею, але ніхто її не здатен змінити. Очевидно, що саме організаційний клімат, середовище чи культура сформовані та функціонують таким чином, що знищується багато мотивації в персоналу до професійної діяльності. Саме мотиваційне середовище в організації як явище має зазнати кардинальних змін. Однак, в теорії мотивації про це поняття замало інформації, оскільки до цього часу мотивація досліджувалась з позиції психічного утворення в межах особистості. Тому й сформувався стандарт відношення до можливостей активізації мотивації в персоналу на вкрай низькому за науковістю рівні. Хоча, як свідчить аналіз публікацій практиків зі сфери HRM [4], такі аспекти в діяльності бізнес-організацій вже починають розглядатися та включатися в якості фактору досягнення успіхів в діяльності. Тому, актуальність та завдання полягає в тому, щоб узагальнити зміст поняття «мотиваційне середовище організації», можливості виваженого, цілеспрямого управління ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Починаючи з піраміди потреб А.Маслоу й до українського сучасного теоретика за мотивацією С.Занюка – інформації дуже багато. Досить широкою є теоретична база щодо професійного аспекту мотивації особистості. Так, мають місце такі теорії як двофакторна Ф. Герцберга, «X і Y» Д. Мак-Грегора, трудової мотивації Д. Аткинсона, справедливості

С. Адамса, очікування, що розроблена групою в складі К. Левіна, В. Врума, Л. Портера і Е. Лоулера, постановки цілей Е. Лока, Г. Латема, результати досліджень Д. Макклеланда щодо мотивації бізнесменів, а також ціннісних орієнтацій кар'єри Е. Шейна, класифікація мотивів трудової діяльності Т. Томашевського [1; 2], що розглядали мотивацію та мотиви як суто особистісне явище. Тому, мотивація розглядалася через суто індивідуальний підхід, що є проблемним в застосуванні у випадках, коли підлеглих багато й кожен унікальний за системою мотивів, а начальник один на всіх. Це й викликало часте ігнорування мотивації персоналу. При цьому, огляд наукових публікацій щодо мотивації засвідчив, що в них позиціонується ідеальна ситуація, в якій відповідні теорії наголошують на різні змінні мотивації та роблять чіткі, недвозначні твердження про те, як ці змінні пов'язані з відповідними результатами. Однак, як вказано в закордонному джерелі [5; 7], на практиці теорії мотивації є неточними, а особливо тоді, коли справа доходить до конкретизації як причинних умов, так і результатів. Тоді вони, як правило, ще більш розпливчасті, коли йдеться про те, як причинно-наслідкові умови пов'язані з результатами. Тому теоретики розробляють лише загальні списки потенційних релевантних причинно-наслідкових умов, що модерують та/або опосередковують широке визначення того, що вдалося знайти у конкуруючих теоріях мотивації. Такі моделі є симетричними за конструкцією, а кореляція є мірою для вироблення висновків на основі загальних моделей асоціації, що не є достатнім для практики.

**Мета статті.** Аналітично дослідити зміст як явища та поняття «мотиваційне середовище організації», його особливості з питання запровадження в практику функціонування організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одними з найбільш цінних публікацій для даної статті є закордонні [5; 7; 8], в якій група авторів пропонує застосувати теоретико-множинний підхід до використання мотивації працівників для організаційної ефективності. Вони стверджують, що природі працівників властиві такі потреби як прагнення здобувати, зближуватися, розуміти та захищати. Так, система винагород реалізує прагнення до придбання, культура відповідає

потребі в зв'язках, дизайн роботи відповідає прагненню зрозуміти, а процеси управління продуктивністю та розподілом ресурсів відповідають потягу до захисту. Коли ці організаційні важелі використовуються для реалізації спонукань і мотивації працівників, організаційна продуктивність максимізується. Так, прагнення до придбання відносяться до придбання товарів, їжі, одягу житла, а також подорожі та розваги. Також сюди віднесено статус, підвищення, отримання крісла або місця в правлінні. Прагнення до зв'язків пов'язане з сильними позитивними емоціями, такими як турбота. Це пояснює величезне підвищення мотивації, коли персонал пишається приналежністю до організації. Прагнення до розуміння зосереджено на оволодінні інформації про навколишній світ. Ці працівники мотивовані діяльністю, яка кидає їм виклик і дає їм змогу рости, навчатися, впроваджувати інновації та робити внесок у свою організацію та суспільство. Прагнення до захисту походить від природного захисту особистої власності, досягнень, сім'ї та друзів, ідей та переконань від зовнішніх загроз. Однак, кожен з блоків потреб є незалежним, їх неможливо впорядкувати ієрархічно або замінити один одним. Тому, кожному потягу найкраще відповідає особливий організаційний важіль мотивації. При цьому, просте причинно-наслідкове пояснення не буде достатнім, оскільки залучення до активізації мотивації персоналу чотирьох груп потреб буде вищим, ніж за кожним окремо. Тут можливий ефект синергії, за якою поєднання окремих частин в єдине збалансоване ціле є більш потужним у порівнянні з простою сумою окремих елементів. Тому, доцільним є конфігураційний підхід (краще розуміти організацію як кластери взаємопов'язаних структур і практик, а не як модульні ізольовані сутності). Ключовим в даному підході є те, як різні змінні поєднуються для генерування результату. Тобто, цей підхід підтримує ідею про те, що причинно-наслідковий зв'язок може бути складним. Важливим є те, що конфігураційний підхід має системний і цілісний погляд на організаційні явища, де моделі та профілі, а не окремі змінні є пов'язані з результатами діяльності [5].

Наступною коротко охарактеризуємо закордонну публікацію, що отримана внаслідок проведеного емпіричного дослідження в банківській сфері в Албанії [6]. Відповідно, одразу може виникнути критичне питання про те, а як можливо формувати мотиваційне середовище в банківській діяльності, де однотипові алгоритми, цифри, рутини

та невисока ймовірність творчого підходу? Так от дослідження виявило, що впливають на підвищення мотивації працівників винагорода, особливо фінансова, а також хороші спілкування між керівниками та підлеглими. Задоволення від роботи не відіграє істотної ролі в підвищенні мотивації. В цьому дослідженні, що відноситься до конфірматорного типу було реалізовано спробу суто визначити те, яким є реагування банкірів на суто однотипові та прості для обліку стимули. При цьому, було частково досліджено прагнення серед персоналу здобувати (фінансова винагорода та частково спілкування між керівниками та підлеглими), зближуватися (частково спілкування), розуміти (низька роль задоволення від роботи в мотивації). Про прагнення щодо захисту не йдеться.

Далі про посібник Н. Самоукиної [3], що висвітлює мотивацію в професійному середовищі. «Мотиваційне середовище компанії» визначила як сукупність умов, що впливають на зусилля, які докладаються персоналом для досягнення цілей компанії та, відповідно, ефективності власної професійної діяльності. Умовами мотиваційного середовища вважає чітке визначення результатів, що очікуються від персоналу, розробка системи винагород, об'єктивну систему оцінки діяльності, в чому персонал має бути достатньо впевненим, з врахуванням думки працівників про досяжність цілей, можливість творчого підходу, достатня поінформованість, атмосфера та стосунки в професійній групі. Вона зазначає фактор об'єму бізнесу таким, що визначає особливості мотивації його учасників. Так, на тактичному рівні (компанія перебуває на старті, якою є група однодумців, друзів та родичів до 35–40 людей) характерна позитивна, демократична, неформальна атмосфера, що має в нормі поведінки взаємодопомогу, підтримку, високу оперативність вирішення поточних питань. Саме це й визначає мотивацію спільної самовідданої діяльності, де довіра визначає не лише мотивацію до діяльності, а й існування даної компанії. Але така професійна група ще не є організацією, оскільки не має достатньо сформованої структури. Стратегічний рівень – це вже дійсно рівень сформованої організації, що має значний розподіл функцій за досить складною структурою. Також, основним засобом стимулювання в персоналу мотивації до діяльності через корпоративну культуру Н. Самоукина вважає ділове кредо, що є сукупністю цінностей, правил, норм з регуляції ділових стосунків і це відображає соціально-економічну політику компанії. Це щось на зразок статуту

організації де відображається її місія, головні напрямки та задачі й це має дуже популяризуватися у всіх можливих місцях (сайт, стенди, брошури, товарах), що чітко визначає приналежність персоналу до організації. Як мінімум, такий засіб здатен вплинути на потреби приєднання та розуміння. Це щось схоже на пропаганду організаційної ідеї існування, функціонування та розвитку. До цього може бути залучено організаційні заходи через традиції та ритуали. Далі Н. Самоукіна вказує на важливість етапу прийому на роботу нового працівника й там виділяє важливість відповідального ставлення до співбесіди. Вже при співбесіди визначає «правду як ефективного мотиватора», зміст якої бачить в тому, щоб претенденту надати достатню кількість інформації без інтриг, завуальованих «потім побачите», а також «а що Ви хотіли? Всі так роблять». Ще виділила адаптацію як фактор, який визначає мотивацію через те, що саме на цьому етапі формується перше враження в новачка про організацію. Це є дуже важливим елементом формування планів людини щодо перебування в організації. Так, в багатьох японських організаціях цьому аспекту приділяють велике значення й можуть особливо турботливо ставитися до новачків впродовж 2–3 місяців, що внаслідок дає ефект вдячності [1]. Окрім цього, в посібнику Н. Самоукіної [3] є перелік основних потреб, за якими можливо створювати в організації умови для їх задоволення: підтримка життєдіяльності та здоров'я, визнання, спілкування, приналежності до референтної групи та командної роботи, надійність та безпека, співучасть в керівництві організацією, емоційна напруга та ризик, соціальний статус та влада, незалежність та воля, конкуренція, самоствердження, досягнення, престиж, стабільність, новизна, творчість, усвідомлені роботи, радості та задоволенні. Але це ще не все. Ця авторка виділила особливо важливі аспекти та фактори мотивації, якими організація здатна управляти: освіта як особистісний та професійний розвиток, якісні критерії оцінки результатів діяльності та професійного розвитку, до дрібниць продумана система заохочень та покарань, можливість ініціативи.

Далі звернемося до публікацій практиків в галузі HRM. Низкою фахівців досить ґрунтовно пояснено типові помилки матеріальної системи мотивації. Так, О. Адаменко, М. Мелія [1], Ш. Річі, П. Мартин [4] визначили основними провалами систем оплати праці те, що оплата відбувається лише за зроблену роботу, а інвестувати в майбутнє персоналу не є прийнятним для багатьох

топ-менеджерів через те, що це інтерпретується як ризик, викривлені критерії оплати та затримки виплат або й взагалі їх зменшення через певні «об'єктивні» обставини, зрівнювання всіх до одного стандарту оплати, відсутність елементарної аналітичності та пластичності щодо розуміння отриманих ефектів від здійснених платежів персоналу організації, персонал жодним чином не залучений до участі в прийнятті рішення до розподілу прибутку. Також, маніпуляції з преміюванням та приховані нарахування дуже сильно впливають на формуванні негативних станів, приреченості, безпорадності, що особливо негативно позначається на мотивації персоналу та результатах його діяльності. Це все є негативними факторами мотиваційного середовища в організаціях. Також, часто в організаціях присутній булінг, босінг, велике дистанціювання між менеджерами та підлеглими, формування конкуруючих мікрогруп, штучне створення надмірної конкуренції та дефіциту в професійних групах та інші явища, які вкрай негативно характеризують в таких організаціях мотиваційне середовище. На підтвердження цьому наведемо результати одного навчально-пілотного дослідження. Так, в межах викладання навчальної дисципліни «Психологічні служби в різних організаціях» за темою «Мотивація персоналу як напрям діяльності психологічної служби організації» студентам спеціальності 053 «Психологія» надавалося таке творче завдання: детально констатувати наявну в організації систему мотивації, на основі чого виявити її позитиви та недоліки. Так, студенти опитували своїх батьків про стан мотиваційного середовища в організаціях, де вони працюють. За 2 роки було здано понад 120 завдань й результат виявився жахливим. Лише в 5% організацій є щось подібне до нормального ставлення до персоналу. В 95% організацій державного сфери чи приватної власності виявлено в різному ступені негативні явища, що зазначені вище. Особливо домінують негативні методи впливу на персонал: залякування, маніпуляція, тиск, ігнорування, вербальна агресія, погрози звільненням та приниження. Такий результат був однією з найбільш вагомих причин прийняття рішення про це дослідження та його продовження.

Однак, це треба виправляти й за матеріальною складовою є такі пропозиції практиків. Н.Матусова [4] вважає, що має бути пластична оплата праці, де критерієм є функція працівника й, відповідно, це є її його ключовою причиною перебування в тій організації. Ще пропонує здійснювати стимулювання

в стилі «кафетерій», що передбачає додаткові бонуси в залежності від посади та рівня користі для організації. Це може включати за вибором працівника оплачені обіди, фітнес, туристичну поїздку. Головне – це надання можливості вибору й корекція списку бонусів для попередження його старіння. Також, ще запропонувала ідею оплачувати набуті знання та компетенції. Звісно, що ці пропозиції стосуються суто групи потреб «придбання».

Аналіз джерел [1; 2; 4; 9] свідчить про те, що серед країни, які подолали кризу ресурсного ставлення до людини чи впевнено стали на такий шлях є багато суто національних варіантів посилення мотивації працівників. Так, Японія, Нідерланди, Франція та інші більше орієнтуються на здатності людини працювати й при цьому з задоволенням, а не покласти своє здоров'я в ім'я виконання якогось плану. Це є тією фундаментальною основою мотиваційного середовища, що закладає його напрям через базові цінності.

Далі коротко про нематеріальне мотивування персоналу. Так, О. Кримов по своєму, а Р. Гандапас [1] в своєму стилі запропонували інструменти нематеріальної мотивації персоналу в щоденній діяльності керівника, які сукупно виглядають так: дякуйте за добру працю, оскільки «добре слово й тварині приємне»; радьтеся з підлеглими за важливими питаннями, що додає як кращому рішенню, так й самооцінці підлеглих; вітайте персонал з особистими святами; включайте у спілкування гумор; відрізняйте людей не за статусом, а за заслугами та кваліфікацією; діліться з підлеглими новинами та перспективами компанії; створюйте «афоризми від шефа»; періодично «йдіть у народ»; дійте нестандартно. Звісно, що тут йдеться про приєднання як групи мотиваторів, яка такими способами буде задіяна через певну поведінку менеджерів. Чим це не важливий компонент мотиваційного середовища? Зазначені інструменти сприяють емоційному зближенню з підлеглими, формуванню лідерського статусу, що позитивно впливає на управлінську компетентність та, відповідно, кар'єрні можливості.

Одна з провідних консалтингових компаній «Екопсі консалтинг» [1] факторами нематеріальної мотивації визначили стабільність компанії, стабільність власного становища або місця у компанії, атмосфера у колективі, неформальні стосунки з колегами та керівництвом, значимість та змістовність роботи, визнання заслуг, кар'єрне зростання, професійний розвиток, можливість творчості. Д. Веретенко [1; 4] пропонує використовувати такі види та форми нематеріальної мотивації

персоналу: визнання працівника як особистості (привітання з днем народження, проводи на пенсію, підтримка ветеранів, робота різноманітних рад, корпоративна гордість, заохочення в пресі), надання пільг (соціальні пільги, надання допомоги щодо житла, навчання), конкурси (тематичні та періодичні з важливими для персоналу винагородами), організація святкових заходів. М. Полянський [1; 4] зауважив, що нематеріальна мотивація буде ефективною тоді, коли буде цінною для працівника та застосовуватись разом із матеріальною, а не замість неї. До нематеріальних, окрім вище вказаних, дослідник відніс такі: гнучкий графік роботи, можливість планувати відпустку та отримувати її додатково, видання буклетів організації з фото та прізвищами передовиків, запровадження новацій після бесід з колективом. Вже згадана Н. Матусова [1; 4] за результатами опитувань зробила висновок про «професійне щастя», основними його складовими є цікава робота; умови праці, що відповідають потребам; включеність у життя професійного співтовариства (корпоративний дух, сприятливий психологічний клімат у колективі, професіоналізм колег); баланс між життям і роботою.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок.** Отже, розгляд з аналізом публікацій за напрямком мотивації в професійній діяльності та її особливостей за питанням формування мотиваційного середовища в організації може бути узагальненим наступними ключовими висловлюваннями:

Мотиваційне середовище організації є сукупністю в ній факторів, що потенційно здатні активізувати професійну активність працівника шляхом створенням в організації умов, стимулів та пропозицій, які в сукупності можуть задовільнити потреби всього персоналу з врахуванням певних можливих специфічних варіантів за ними. Мотиваційне середовище може бути регульованим та цілеспрямованим, що суттєво прямо впливає на здатність організації якісно виконувати її завдання діяльності.

Мотиваційне середовище має дві головні групи факторів, а саме матеріальні та нематеріальні, що можуть в комбінованому варіанті бути досить потужними для активізації достатньої мотивації в персоналу організації. Всі можливі потреби доцільно групувати через такі виділені групи потреб як здобувати, зближуватися, розуміти та захищати. Цілком можливим є те, що якийсь інструмент активізації мотивації може виявитися таким, що входить одночасно в декілька груп. Однак, це проблема для теорії, а для практики важливо,

щоб це реально та достатньо потужно працювало. Звісно, що необхідно провести експериментальне дослідження для того, щоб мати можливість через статистичні дані встановити за комбінованим підходом наявність та потужність ефекту синергії за комбінаці-

ями потреб. На цей час зрозуміло, що формувати, управляти мотиваційним середовищем в організації є не тільки можливим, а й дуже необхідною навичкою серед менеджерів організацій. Далі важливо дослідити досить ґрунтовно зазначене явище та його особливості.

### Література:

1. Кущий О.А. Психологія кар'єри : навч. посібн. Львів : СПОЛОМ, 2017. 308 с.
2. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
3. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва : Вершина. 2006. 224 с.
4. HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <https://hrliga.com/>
5. Michael T. Lee, Robyn L. Raschke. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 1. Issue 3. 2016., Pages 162–169. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068>
6. Shoraj D., Llaci S. Motivation and Its Impact on Organizational Effectiveness in Albanian Businesses. *SAGE Open Author Guidelines*. 2015. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244015582229>
7. Willems J., Jegers M., Hofmans J. Daily motivation of volunteers in healthcare organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Volume 26, 2017. Issue 3. Pages 325 – 336.
8. Ruth K., Beier M.E., Ackerman P.L. Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Volume 22, 2013. Issue 3. Pages 253–264.
9. Sauvagère S., Fouquereau E. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Volume 22, 2013. Issue 4. Pages 450–460.

### References:

1. Kutsyi O.A. (2017). *Psikhologhiia kariery [Career Psychology]: navch. posibn. / Kutsyi O.A. Lviv : SPOLOM, 308 p.* [in Ukrainian]
2. Richi SH., Martin P. (2004). *Upravlenie motivaciej: Ucheb. posobie dlya vuzov [Motivation Management: Textbook. manual for universities] /Per. s angl, pod red. prof. E.A. Klimova. M. : YUNITI-DANA, 399 p.* [in Russian]
3. Samoukina N.V. (2006). *Jeffektivnaya motivaciya personala pri minimalnyh finansovyh zatratih. [Effective staff motivation with minimal financial costs.] M. : Vershina. 224 p.* [in Russian]
4. HR-лига. *Soobshhestvo kadrovikov i specialistov po upravleniyu personalom. [HR-liga. Community of human resources and personnel management specialists] URL: https://hrliga.com/* [in Russian]
5. Michael T. Lee, Robyn L. Raschke. (2016). *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge. Volume 1. Issue 3. Pages 162–169. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16000068*
6. Shoraj D., Llaci S. (2015). *Motivation and Its Impact on Organizational Effectiveness in Albanian Businesses. SAGE Open Author Guidelines. URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244015582229*
7. Willems J., Jegers M., Hofmans J. (2017). *Daily motivation of volunteers in healthcare organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self-determination theory. European Journal of Work and Organizational Psychology. Volume 26. Issue 3. Pages 325–336.*
8. Ruth K., Beier M.E., Ackerman P.L. (2013). *Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. European Journal of Work and Organizational Psychology . Volume 22. Issue 3. Pages 253–264.*
9. Sauvagère S., Fouquereau E. (2013). *The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology. Volume 22. Issue 4. Pages 450–460.*