

УДК 659

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/87-3-46>**Олена ХАРЧУК,***orcid.org/0000-0001-5344-4121*

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державного університету інфраструктури та адміністрування
(Київ, Україна) *kharchuk1965@gmail.com***Наталія ПАХОТА,***orcid.org/0000-0001-7905-8085*

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Державного університету інфраструктури та адміністрування
(Київ, Україна) *tatkanvo@ukr.net*

МОТИВАЦІЯ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ У КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЯХ: МЕТОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ

У статті обґрунтовано роль креативної індустрії в економіці, а також окреслено потребу в глибокому аналізі теоретичних основ мотивації та розробці ефективних практичних підходів до підвищення залученості й лояльності працівників у сфері креативних індустрій. Зазначено, що сучасний менеджмент активно застосовує різні методи стимулювання працівників, серед яких важливе місце займає система винагород. Розглянуті форми стимулювання, які умовно поділяються на матеріальні та моральні. Визначені фактори, що ускладнюють практичне застосування мотиваційних механізмів, а саме: прихованість мотивів, динамічність мотиваційного процесу та індивідуальні особливості працівників. Описано перший закон Еркса-Додсона, який встановлює залежність між рівнем мотивації та ефективністю виконання завдань, з урахуванням специфіки діяльності та індивідуальних особливостей працівника. Проаналізовано переваги лояльності працівників і наведено креативні підходи до підвищення їх мотивації та залученості.

Визначено ключові аспекти, що сприяють розвитку як мотивації, так і лояльності в колективі, що, своєю чергою, підвищує ефективність праці та покращує атмосферу в організації. Це такі аспекти як: модель основного процесу мотивації, визначення чинників мотивації, ієрархія потреб, мотивація як засіб, а не самоціль та функціональна змістовність праці. Зазначено, що мотив праці є складним і багатограним явищем, а мотивація безпосередньо впливає на поведінку працівника та його ефективність. Виокремлено основні функції мотивації, які допомагають глибше зрозуміти цей процес: орієнтуюча, змістоутворююча, опосередкована, мобілізуюча та виправдовувальна.

Зазначено, що інноваційне управління працею відіграє ключову роль у формуванні організацій, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін ринкового середовища. Виокремлено основні аспекти інноваційного управління працею, зокрема: перехід до процесних команд, застосування реінжинірингу, використання винахідницьких методів, а також делегування повноважень працівникам. Такі підходи сприяють підвищенню адаптивності організацій, їх здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нововведення.

Ключові слова: креативні індустрії, мотивація, працівники, підходи, процес, методи, інноваційне управління.

Olena KHARCHUK,*orcid.org/0000-0001-5344-4121*

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration
State University of Infrastructure and Technologies
(Kyiv, Ukraine) *kharchuk1965@gmail.com***Nataliia PAKHOTA,***orcid.org/0000-0001-7905-8085*

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration
State University of Infrastructure and Technologies
(Kyiv, Ukraine) *tatkanvo@ukr.net*

MOTIVATION AND LOYALTY OF EMPLOYEES IN THE CREATIVE INDUSTRIES: METHODS AND PRACTICAL APPROACHES

The article substantiates the role of the creative industry in the economy and outlines the need for an in-depth analysis of the theoretical foundations of motivation and the development of effective practical approaches to increasing the engagement and loyalty of employees in the creative industries. It is noted that modern management actively uses various

methods of incentivizing employees, among which the reward system plays an important role. The author considers the forms of incentives, which are conditionally divided into material and moral. The factors that complicate the practical application of motivational mechanisms are identified, namely: the concealment of motives, the dynamism of the motivational process and the individual characteristics of employees. The first Yerx-Dodson law is described, which establishes the relationship between the level of motivation and the efficiency of task performance, taking into account the specifics of the activity and individual characteristics of the employee. The benefits of employee loyalty are analyzed and creative approaches to increasing their motivation and engagement are presented.

The article identifies key aspects that contribute to the development of both motivation and loyalty in the team, which, in turn, increases labor efficiency and improves the atmosphere in the organization. These aspects include: a model of the main motivation process, identification of motivation factors, hierarchy of needs, motivation as a means rather than an end in itself, and functional content of work. It is noted that the motive for work is a complex and multifaceted phenomenon, and motivation directly affects employee behavior and efficiency. The main functions of motivation that help to understand this process more deeply are highlighted: orienting, content-forming, mediating, mobilizing and justifying.

It is noted that innovative labor management plays a key role in the formation of organizations capable of operating effectively in a constantly changing market environment. The main aspects of innovative labor management are allocated, in particular: transition to process teams, application of reengineering, use of inventive methods, and delegation of authority to employees. Such approaches help to increase the adaptability of organizations, their ability to respond quickly to changes in the environment and introduce innovations.

Key words: creative industries, motivation, employees, approaches, process, methods, innovative management.

Постановка проблеми. Креативні індустрії відіграють важливу роль в економіці, генеруючи інновації та сприяючи соціально-культурному розвитку. Проте особливості цієї сфери, а саме динамічність, високий рівень конкуренції, нестандартний характер роботи та залежність від творчого потенціалу працівників, створюють виклики для ефективного управління персоналом. Однією з ключових проблем є мотивація та лояльність працівників, оскільки традиційні підходи до стимулювання можуть бути недостатньо ефективними в умовах гнучкого графіка, проєктної роботи та нематеріальної природи багатьох творчих досягнень. Фінансова мотивація має велике значення, але її поєднання з психологічними факторами – визнанням, можливістю самореалізації, професійним розвитком – є критично важливим для утримання талантів та підвищення їхньої продуктивності. Водночас рівень лояльності працівників у креативних індустріях часто залишається низьким через швидке вигорання, відсутність довгострокових перспектив у компаніях або недостатнє врахування їхніх індивідуальних потреб. Це зумовлює високу плинність кадрів, що впливає на стабільність бізнесу та якість творчого продукту. Отже, виникає потреба у глибокому аналізі теоретичних основ мотивації та розробці ефективних практичних підходів щодо підвищення залученості й лояльності працівників у креативних індустріях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато науковців, як українських, так і зарубіжних – серед них І Ансофф, Д. Альдерфер, Г. Гантт, Ф. Гілберт, Л. Гілбрет, Ф. Герцберг, П. Друкер, Д. Макгрегор, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Е. Кон, Н. Погорелов, Ф. Хміль, К. Ендрюс, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон, А. Чандлер, та інші – присвятили свої дослідження темі мотивації персо-

налу. У більшості випадків акцент робиться саме на матеріальних стимулах, тоді як нематеріальні аспекти часто залишаються недооціненими. Питання стратегічного управління людськими ресурсами отримали розвиток у роботах М. Армстронга, Г. Десслера, Г. А. Дмитренка, А. П. Єгоршина, Д. Ж. Іванцевича, А. Я. Кібанова, А. А. Лобанова, В. І. Маслова, Ю. Г. Одегова, С. В. Шекшні та інших науковців. Однак, специфіка креативних індустрій, де основним ресурсом є людський капітал, вимагає переосмислення традиційних підходів до мотивації та лояльності працівників. У цих сферах важливу роль відіграють не лише фінансові стимули, а й емоційне залучення, творче самовираження, підтримка індивідуальності, атмосфера довіри та визнання. Тому постає потреба у комплексному аналізі теоретичних моделей мотивації та практичних інструментів, які ефективно працюють у середовищі креативної праці.

Метою статті є аналіз різних методів мотивації персоналу, виявлення особливостей формування лояльності у працівників креативних індустрій та узагальнення практичних підходів, які сприяють підвищенню їхньої ефективності, залученості та довготривалості відданості організації.

Виклад основного матеріалу досліджень. Сучасний менеджмент активно застосовує різні методи стимулювання працівників, серед яких особливе місце займає система винагород. Не менш важливим є психологічний вплив, який допомагає змінювати поведінку, установки, мотиви та рішення персоналу. Психологічний вплив може бути двох видів: спрямований і неспрямований. Спрямований передбачає переконання (апелювання до логіки та світогляду людини) або навіювання. Неспрямований – проявляється через емоційне «зараження» (коли настрій однієї людини передається іншим) та наслідування поведінки

оточення. У сучасній управлінській практиці мотивація персоналу також здійснюється через організаційні заходи, які включають ухвалення колективних рішень замість одноосібних, а також забезпечення відкритості комунікацій між керівництвом та виконавцями. Крім традиційних методів винагороди, використовуються й інші форми стимулювання, які умовно поділяються на матеріальні та моральні (рис. 1) (Брич, 2018).

Важливо зазначити, що ці методи тісно пов'язані між собою, часто переплітаються та переходять один в інший. Наприклад, грошова винагорода не тільки забезпечує можливість купівлі матеріальних благ, а й може сприяти досягненню популярності, поваги чи визнання серед колег. У той же час, існує кілька факторів, які ускладнюють практичне застосування мотиваційних механізмів (Олійник, 2013):

1. Прихованість мотивів – важко точно сказати, які саме мотиви спонукають людину до конкретної діяльності, бо вони можуть бути внутрішніми.

2. Динамічність мотиваційного процесу – характер мотивації змінюється з часом в залежності від змінюваних потреб. Ці потреби часто перебувають у складній взаємодії, що ускладнює прогнозування й підтримку ефективного мотиваційного процесу.

3. Індивідуальні особливості працівників – кожна людина має свої індивідуальні відмінності у сприйнятті мотиваційних факторів. Рівень впливу однакових мотивів на різних людей може сильно варіюватися, і один мотив може бути ефективним для одного працівника, але не мати такого ж ефекту для іншого.

Для забезпечення оптимального рівня мотивації у підлеглих керівнику слід враховувати перший закон Єркса-Додсона (рис. 2), що описує залежність між інтенсивністю мотивації та результативністю роботи (Брич, 2018, Як досягти, 2024).

На початковому етапі підвищення мотиваційного впливу веде до покращення ефективності, однак після досягнення оптимального рівня мотивації (точки найвищої ефективності) подальше збільшення мотиваційного впливу призводить до зниження якості виконуваної роботи. Оптимальний рівень мотивації не завжди відповідає середньому значенню її сили. Він значною мірою залежить від типу стимулювання та виду діяльності. Наприклад, для негативної мотивації (штрафи, догани) оптимальний рівень мотивації буде одним, а для позитивної мотивації (заохочення) – іншим. Більше того, навіть у межах позитивної мотивації різні її форми, такі як матеріальне винагородження, символічне визнання чи словесне схвалення, можуть мати різні оптимальні рівні впливу.

Оптимальний рівень мотивації залежить від специфіки діяльності та індивідуальних особливостей працівника. Для кожного виду роботи є своя точка оптимуму мотивації (Брич, 2018). Коли мотивація надмірно висока, особливо в короткий проміжок часу, коли мета здається близькою, це може призвести до надмірного стресу, тривожності та напруження, що, у свою чергу, спричиняє дезорганізацію діяльності. Наприклад, якщо працівник відчуває сильний страх перед невдачею або покаранням, це може негативно вплинути на його здатність зосередитися, знижуючи ефективність і продуктивність роботи. Помірне почуття відповідальності чи

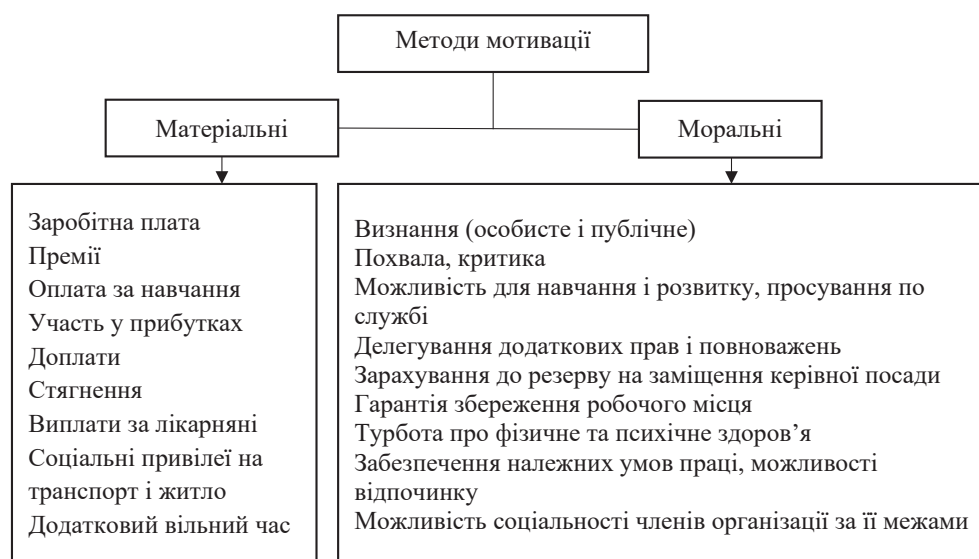


Рис. 1. Матеріальні та моральні методи мотивації

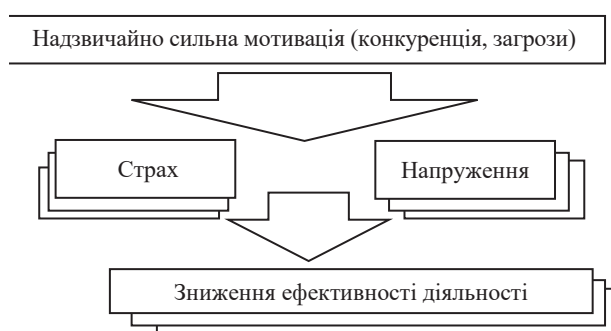


Рис. 2. Перший закон Єркса-Додсона

помірний страх покарання можуть бути корисними мотивуючими факторами, оскільки вони здатні підвищити ефективність роботи, стимулюючи працівників до досягнення високих результатів без створення надмірного стресу.

Лояльність і мотивованість працівників мають різне значення залежно від контексту організації (Лояльність, 2013). Лояльність має кілька переваг, зокрема:

- зменшення плинності кадрів, що дозволяє зменшити витрати на пошук, адаптацію та

Таблиця 1

Креативні методи підвищення мотивації та лояльності

Назва методу	Короткий зміст
Використання теорії Герцберга	Гігієнічні фактори впливають на залучення та утримання співробітників, але не підвищують продуктивність. Важливо визначити пріоритетність факторів відповідно до стратегії компанії.
Використання теорії Маслоу для промов перед аудиторією	Так як аудиторія має різні мотиватори, застосування моделі ієрархії потреб Маслоу буде своєчасним, оскільки охоплює базові та вищі рівні потреб.
Підвищення цінності роботи працівників	Використовується фахівцями та керівниками, яким важливо усвідомлювати соціальну та корпоративну значимість своєї роботи.
Ефективне називання посади	Працівники нижчої ланки чутливі до формулювання своєї посади, тоді як топ-менеджери більше зосереджені на змісті роботи.
Опитування як моніторинг лояльності співробітників	Важливо дотримуватись анонімності, враховувати значущі фактори, правильно підбирати час і працювати з результатами до та після опитування.
Вивчення позиції компанії на ринку праці	Аналіз конкурентоспроможності підприємства як роботодавця дозволяє своєчасно змінювати мотиваційні фактори або вимоги до персоналу.
Проведення PR позитивних результатів	Попередження незадоволеності працівників через аналіз конкурентного середовища та підкреслення переваг компанії
Позитивна фіксація	Фіксація – це формування стійкого емоційного зв'язку чи асоціації між певною ситуацією та супутнім їй подразником. Тому важливо забезпечити позитивну фіксацію на початковому етапі.
Нагородження співробітників	Використання інструментів визнання: – застосування рекламних і PR-можливостей; – керівник як ключовий ресурс для визнання; – впровадження нестандартних форм винагород; – надання якісних та цінних призвів.
Проведення робочих конкурсів	Залучення персоналу через конкурси та змагальність: – активна участь всіх співробітників компанії; – організація конкурсів для досягнення важливих цілей; – проведення змагань з професійної майстерності; – чітке встановлення та дотримання умов; – нагородження та підбиття підсумків; – застосування принципу змагання із самим собою.
Проведення конкурсів ідей	Організація конкурсів ідей для розвитку компанії: – генерування ідей для досягнення виробничих цілей; – проведення конкурсів, спрямованих на підвищення мотивації; – залучення співробітників до розробки корпоративних заходів.
Організація корпоративних заходів	Організація заходів для згуртування колективу: – визначення мети та оцінювання результатів та формування проектних груп для підготовки; – PR та інформаційна підтримка заходу; – створення атмосфери свята та проведення конкурсів для підвищення позитивного настрою в колективі.
Зйомки корпоративних фільмів	Використання відеоконтенту для зміцнення корпоративної культури: – створення веселих фільмів-інтерв'ю до корпоративних свят; – зйомка відео за участю дітей співробітників; – створення фільмів про кращих працівників; – виробництво корпоративних відео для підтримки системи цінностей компанії.
Генерація нових ідей нематеріальної мотивації	Вільна генерація ідей та креативні техніки: – відсутність обмежень у процесі ідеації; – застосування методу випадкового стимулу для пошуку нестандартних рішень.

навчання нових співробітників. Однак, якщо організація здатна швидко замінити працівників, плінність може бути менш критичною;

- покращення атмосфери в колективі, що важливо для командної роботи, хоча це менш значущо для індивідуальних завдань;
- підвищення привабливості роботодавця на ринку праці, але цей фактор стає менш важливим, якщо пошук нових працівників не є актуальним;
- сприяння популяризації бренду, особливо у компаніях, що працюють у сфері споживчих товарів і послуг.

Мотивованість, у свою чергу, орієнтована на прагнення до результативності та досягнення конкретних цілей, що безпосередньо впливає на продуктивність і ефективність роботи працівників. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності наведені в табл. 1 (Брич, 2018).

Для ефективного управління мотивацією в організації, важливо враховувати кілька ключових аспектів, що сприяють розвитку як мотивації, так і лояльності в колективі (Гайдученко, 2013). Це допомагає підвищити ефективність праці та атмосферу в організації:

1. Модель основного процесу мотивації, де чітке розуміння циклу «потреба – мета – дія – досвід – очікування» дозволяє не тільки визначити, як кожен етап взаємодіє з наступним, а й спрогнозувати результат. Це допомагає керівництву своєчасно реагувати на зміни мотиваційних факторів і коригувати стратегії.

2. Визначення чинників мотивації. Важливо розрізняти внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на мотивацію працівників. Внутрішні можуть бути пов'язані з особистими потребами, цінностями та переконаннями, тоді як зовнішні – це умови робочого середовища, культура організації та інші фактори, які можуть стимулювати або стримувати мотивацію.

3. Ієрархія потреб. Ідентифікація потреб, які ініціюють рух до досягнення цілей, є важливим кроком. З'ясування умов, за яких ці потреби можуть бути задоволені, дозволяє створити оптимальні умови для ефективної роботи, враховуючи інтереси працівників.

4. Мотивація як засіб, а не самоціль. Занадто високий рівень мотивації може призвести до перевтоми або до самозадоволення, що знижує продуктивність. Важливо балансувати мотиваційні фактори для досягнення максимальних результатів.

5. Функціональна змістовність праці, тобто зміст праці – це основний рушійний фактор мотивації. Задоволення від виконання роботи залежить від того, наскільки цікавою, важливою та значу-

щою є діяльність для працівника. Якщо працівники бачать сенс і цінність своєї роботи, вони будуть мати більше стимулів дотримуватися дисципліни та досягати високих результатів.

Мотив праці дійсно є складним і багатограним явищем, що виникає під впливом різноманітних чинників, таких як особистісні цінності, потреби, життєві обставини та зовнішні умови (Кузьмін, 2007). Важливо розуміти, як мотивація впливає на поведінку працівника та його ефективність на роботі. До основних функцій мотивації, які допомагають пояснити цей процес (Хміль, 2006), відносяться (рис. 3):

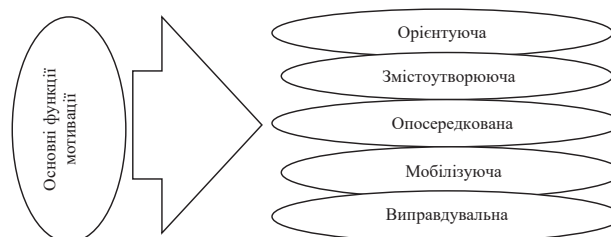


Рис. 3. Основні функції мотивації

1. Орієнтуюча функція, де мотив праці визначає стиль поведінки працівника, орієнтуючи його на певні способи виконання роботи. Це дозволяє сформувати необхідні настанови, які допомагають адаптуватися до конкретних робочих умов. Така функція забезпечує сталість поведінки і підтримує продуктивність.

2. Змістоутворююча функція. Мотиви трудової діяльності допомагають працівникові зрозуміти суть його роботи, її важливість і значущість. Завдяки цьому працівник бачить, чому він займається тією чи іншою діяльністю, що сприяє глибшому розумінню власної ролі у колективі та організації в цілому.

3. Опосередкована функція. Мотиви діяльності є відображенням внутрішніх і зовнішніх спонукальних факторів, які впливають на поведінку працівника. Вони можуть бути як внутрішніми (прагнення до самовдосконалення та розвитку), так і зовнішніми (винагороди, кар'єрне зростання, умови праці). Це дозволяє людині знайти баланс між своїми внутрішніми прагненнями і зовнішніми вимогами.

4. Мобілізуюча функція. Мотиви є потужним стимулом до активної діяльності, що мобілізують енергію та ресурси працівника для досягнення конкретних цілей, сприяючи високій продуктивності та ефективності на роботі. Завдяки цьому працівники здатні ефективно виконувати завдання і досягати значущих результатів.

5. Виправдувальна функція. Мотиви допомагають працівникові сформувати ставлення до норм і правил поведінки в організації, що дає змогу людині зрозуміти, чому вона дотримується певних стандартів, і чи відповідає її поведінка очікуванням організації. Така функція мотивації допомагає підтримувати дисципліну та відповідальність у колективі.

У сукупності ці функції формують систему мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів, сприяє їхньому розвитку та підтримує позитивну атмосферу в організації.

Інноваційне управління працею відіграє ключову роль у створенні організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах постійних змін на ринку. Впровадження інноваційних підходів в управління працею дозволяє організаціям підвищувати свою гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність. Можна виділити кілька важливих аспектів інноваційного управління працею (Петрова, 2013), а саме:

1. Перехід до процесних команд. Традиційні функціональні підрозділи поступаються місцем процесним командам, що дозволяє більш ефективно вирішувати складні задачі. Процесні команди, зазвичай між функціональні, здатні швидше адаптуватися до змін у середовищі і працювати над комплексними завданнями, що потребують колективних зусиль. Цей підхід сприяє більш динамічному реагуванню на зовнішні зміни, зменшенню бюрократичних бар'єрів і підвищенню оперативності.

2. Реінжиніринг та винахідницькі методи. Впровадження реінжинірингу та використання винахідницьких підходів до вирішення задач дозволяє організаціям значно зменшити витрати, усунути неефективні процеси та покращити загальну ефективність. Завдяки таким методам компанії можуть зберігати конкурентоспроможність, скорочуючи витрати та покращуючи якість продуктів і послуг.

3. Делегування повноважень працівникам. Заміна традиційного контролю на делегування повноважень дозволяє працівникам відчувати більше відповідальності за результати своєї діяльності. Це стимулює їхній розвиток, підвищує мотивацію та сприяє більш активному залученню до процесів прийняття рішень. Делегування дозволяє не лише підвищити ефективність, але й покращити організаційну культуру, де кожен працівник відчуває свою важливу роль у досягненні спільних цілей.

Такі підходи дозволяють організаціям стати більш адаптивними, здатними швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї. Інноваційне управління працею дає можливість не лише підвищити продуктивність працівників, але й створює основу для сталого розвитку в умовах сучасного висококонкурентного ринку.

Висновки. Отже, у сучасному менеджменті важливими є як фінансова, так і психологічна мотивація. Психологічний вплив може бути спрямованим (через переконання) або неспрямованим (через емоційне зараження або наслідування). Мотивація працівників здійснюється через матеріальні (заробітна плата, премії) та моральні методи (визнання, навчання). Вони часто переплітаються, доповнюючи один одного. Ускладнюють застосування мотиваційних методів прихованість мотивів, динамічність мотиваційного процесу і індивідуальні відмінності працівників. Згідно з першим законом Єркса-Додсона, ефективність роботи зростає до певного рівня мотивації, після чого вона може знизитись. Індивідуальні особливості працівників та специфіка діяльності визначають оптимальний рівень мотивації. Лояльність сприяє зменшенню плинності кадрів і покращенню атмосфери в колективі, а мотивованість – безпосередньо впливає на результативність і ефективність праці. Успішне управління мотивацією включає виявлення потреб працівників і створення умов для їх ефективної праці через правильно вибрані креативні методи стимулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підручник, Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 220 с.
2. Як досягти успіху: проблема надмірної мотивації або закон Єркса-Додсона.
3. Krivbass city: веб-сайт. URL: <https://krivbass.city/news/view/yak-dosyagti-uspihu-problema-nadmironoi-motivatsii-abo-zakon-erksamirusdodsona> (дата звернення: 08.05.2025).
4. Олійник С.У., Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник нар. Укр. Акад. Х. Вид-во НУА, 2013. 376 с.
5. Лояльність персоналу до організації в контексті цінностей та самореалізації особистості. Social-science: веб-сайт. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1019> (дата звернення: 07.05.2025).
6. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С.О. Гайдученко; Хар. Нац. Ун-т. Міськ. Госп-ва. Ім. О. М. Бекетова, Х. ХНУМГ, 2013. 111 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник, вид. 2-ге. К. Академвидав, 2007. 464 с.

7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. Академвидав, 2006. 488 с.
8. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. К. КНЕУ, 2013. 466 с.

REFERENCES

1. Brych V.Ia., Korman M.M. (2018). Kreatyvnyi menedzhment. [Creative management]. Ternopil. TNEU 220 p. [in Ukrainian]
2. Yak dosiahty uspihu: problema nadmirnoi motyvatsii abo zakon Yerksa-Dodsona [How to achieve success: the problem of over-motivation or the Yerkes-Dodson law]. <https://krivbass.city/news/view/yak-dosyagti-uspihu-problema-nadmirnoi-motivatsii-abo-zakon-erksaminusdodsona> [in Ukrainian]
3. Oliinyk S.U. (2013). Teoriia ta praktyka menedzhmentu personalu. [Theory and practice of personnel management] Pidruchnyk nar. Ukr. Akad. Kh. Vyd-vo NUA. 376 p. [in Ukrainian]
4. Loialnist personalu do orhanizatsii v konteksti tsinnosti ta samorealizatsii osobystosti [Staff loyalty to the organization in the context of values and personal self-realization]. <https://social-science.uu.edu.ua/article/1019> [in Ukrainian]
5. Haiduchenko S.O. (2013). Teksty lektsii z navchalnoi dystsypliny «Motyvatsiia personalu» (dlia studentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 «Menedzhment orhanizatsii i administruvannia») [Lecture texts on the academic discipline «Personnel Motivation» (for 5th year students of the specialty 7.03060101, 8.03060101 «Organizational Management and Administration»)]. Khar. Nats. Un-t. Misk. Hosp-va. Im. O. M. Beketova, Kh.: KhNUMH [in Ukrainian]
6. Kuzmin O.Ie., Melnyk O.H. (2007). Osnovy menedzhmentu. [Management Fundamentals]. vyd. 2-he. K. Akademvydav. 464 p. [in Ukrainian]
7. Khmil F.I. (2006). Upravlinnia personalom: pidruchnyk dlia studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv. [Human Resources Management: A Textbook for University Students]. K. Akademvydav. 488 p. [in Ukrainian]
8. Petrova I.L. (2013). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic human resource management]. K. KNEU. 466 p. [in Ukrainian]