

## МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У СФЕРІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### MOTIVATIONAL MECHANISMS IN THE SPHERE OF LABOR ACTIVITY

Гетьманцева Н.Д., д.ю.н., професорка,  
завідувачка кафедри приватного права

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

У статті розкриваються мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. Зауважується, що мотивація займає основне місце в структурі особистості, включаючи всі її структурні елементи: характер, емоції, складні психологічні процеси. Аналіз мотивів, виявлення факторів, що впливають на поведінку людини, дозволяє державі більш ефективно регулювати суспільні відносини, створює більше можливостей впливати на свідомість і поведінку людини. Підкреслюється, що саме мотивація праці спонукає людину до діяльності і надає цій діяльності певний орієнтир, спрямованість, направлену на досягнення певної мети. У свою чергу праця завжди була і буде корисною діяльністю, що спрямована на отримання заздалегідь наміченого результату. Тому досягнення саме запланованих результатів буде виступати мотивом трудової діяльності. Тобто ефект від праці і завдяки праці є спонукальним не тільки чинником, а й свідомою підставою трудової діяльності. Необхідно відзначити, що мотивація, притаманна тільки праці як виду діяльності.

Констатується, що мотивація – це сукупність мотивів, ... які під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників спрямовують людину здійснювати певні дії. Основна мета мотивації у практиці мотивованої діяльності це застосування різних підходів до вирішення проблем праці та управління залежно від конкретної ситуації та у побудові ефективної системи мотивації і забезпеченні її стійкості трудових відносин. Доводиться, що мотивація трудової діяльності є сукупністю внутрішніх інтересів, потреб, цінностей, норм поведінки, а також мотивів, і зовнішніх факторів впливу – стимулів підвищення трудової активності. Таким чином мотивація є прагненням людини-праці задовольнити свої потреби. Відповідно, зміст мотивації праці необхідно розкривати насамперед, з потреби. Задоволення потреб людини-праці є обов'язком держави, саме вона, як правова і соціальна держава повинна нести відповідальність за гідне життя, а не існування.

**Ключові слова:** працівник, роботодавець, мотивація, стимулювання, кар'єра, оплата праці, заохочення, професійний розвиток, професійне зростання.

The article reveals motivational mechanisms in the field of labor activity. It is noted that motivation occupies the main place in the structure of the personality, including all its structural elements: character, emotions, complex psychological processes. Analysis of motives, identification of factors affecting human behavior, allows the state to more effectively regulate social relations, creates more opportunities to influence human consciousness and behavior. It is emphasized that it is the motivation of work that motivates a person to activity and gives this activity a certain reference point, direction aimed at achieving a certain goal. In turn, work has always been and will be a useful activity aimed at obtaining a predetermined result. Therefore, the achievement of exactly the planned results will act as a motive for labor activity. That is, the effect of work and thanks to work is not only a motivating factor, but also a conscious basis of labor activity. It should be noted that motivation is inherent only to work as a type of activity.

It is stated that motivation is a set of motives ... which, under the influence of objective and subjective factors, direct a person to perform certain actions. The main purpose of motivation in the practice of motivated activity is the application of different approaches to solving labor and management problems depending on the specific situation and in building an effective motivation system and ensuring its stability in labor relations. It is proven that the motivation of labor activity is a set of internal interests, needs, values, norms of behavior, as well as motives, and external factors of influence – incentives to increase labor activity. Thus, motivation is the desire of a working person to satisfy his needs. Therefore, the content of work motivation must be disclosed first of all, out of necessity. It is proven that meeting the needs of a working person is the responsibility of the state, it is the state that, as a legal and social state, should be responsible for a decent life, not existence.

**Key words:** employee, employer, motivation, stimulation, career, remuneration, encouragement, professional development, professional growth.

**Постановка проблеми.** Сучасні методи господарювання потребують ефективних засобів соціально-економічного розвитку. Серед них важливіше місце відводиться створенню умов праці, які б відображали різноманітні форми стимулювання трудової діяльності, де головною діючою особою є працівник, що створює матеріальні та духовні цінності та інтереси та стимулює якого мають бути враховані у процесі правотворчості та правозастосування. Відповідно, саме мотивація працівника має бути у центрі уваги бізнесу, державних органів при підготовці та реалізації відповідних законів. Однак, на практиці цей аспект часто не береться до уваги, тому важливо акцентувати увагу саме на цьому питанні.

**Стан опрацювання.** Проблемам праці та її мотивації в трудовому праві приділялася значна увага вчених-трудовиків, серед яких можна вказати праці В. М. Божко, Ю. М. Верес, С. В. Вишневецької, Я. В. Красько, О. І. Процевського, О. М. Ярошенко та інших вчених, де поряд з проблемами колективно-договірної (локальної) регулювання заробітної плати розкривається правова природа надбавок та доплат як форм реалізації стимулюючої функції оплати праці.

**Метою статті** є розкриття мотиваційних механізмів, що визначає поведінку працівника в процесі трудової діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** В останні роки проблема мотивації стала привертати увагу не тільки психологів, але й менеджерів, юристів, економістів.

Це обумовлено не тільки її складністю, але і значенням мотивації як стержня людини як особистості. Діяльність людини носить усвідомлений характер, оскільки людина розуміє залежність задоволення особистих потреб від виконання дій, направлених на задоволення суспільних потреб. Мотиви і мета діяльності можуть співпадати, а можуть не співпадати. Вирішальний вплив на вибір мотивів поведінки надають мета і завдання діяльності. Мотив як усвідомлене спонукання для визначеної дії, власне і формується в міру того, як людина враховує, оцінює обставини в яких вона знаходиться і усвідомлює мету, яка перед ним постає. Мотив як спонукання – це джерело дії, що його породжує, проте, щоб стати таким, він повинен сам сформуватися. Мотив людських поступків пов'язаний з їх метою, оскільки мотив є прагненням її досягнути. Мотиви досить різноманітні так як пов'язані наявністю широкого кола потреб і інтересів, що формуються в процесі суспільного життя. Отже, мотивація займає основне місце в структурі особистості, включаючи всі її структурні елементи: характер, емоції, складні психологічні процеси. Аналіз мотивів, виявлення факторів, що впливають на поведінку людини, дозволяє державі більш ефективно регулювати суспільні відносини, ство-

рює більше можливостей впливати на свідомість і поведінку людини. Відповідно, мотив є внутрішньою, спонукальною причиною.

Якщо вести мову про правову мотивацію, то слід зауважити на її особливостях, що пов'язані з дією норм права на свідомість людини. Її можна визначити як сукупність усвідомлених і неусвідомлених спонукань, що формуються під дією норм права, і власне внутрішніх інтересів, потреб людини. Правові стимули передбачають різні засоби соціальних благ, що направлені на задоволення інтересів як самої людини так і суспільства. Одним із таких соціальних благ є результати праці, які поєднують у собі ставлення до праці. Ставлення до праці в найбільш загальному вигляді можна розділити на два основних типи: ставлення до неї як до потреби і як до засобу реалізації інших потреб, що лежать поза самим процесом праці. ... власна цінність праці визначається можливостями, які праця дає людині для задоволення потреб у інших цінностях життя [2, с. 126]. В процесі трудової діяльності важливе значення має ставлення працівників одне до одного, а також їх ставлення до праці, що дає поштовх до подальшого професійного розвитку та професійного зростання. Відомо, що рушійну силу будь-якого виробництва утворюють навички в поєднанні з фізичними можливостями працівників і їх професійні здібності. Однак результати трудової діяльності залежать не тільки і не стільки від рівня розвитку професійності працівника і його фізичних можливостей, але й від того, як він ставиться до праці. Тому, щоб зрозуміти природу стимулів, що змушують людей працювати, необхідно звернутися не тільки до значення виробничих відносин між людьми, але й їх відносин ... до самої праці [2, с. 127]. Саме відношення до праці працівника полягає в реалізації його трудового потенціалу, що формується насамперед під впливом усвідомлених потреб і зацікавленості. Ставлення працівника до праці характеризує його прагнення проявити свій фізичний та духовний потенціал, використати свої здібності, професійний досвід, знання для досягнення відповідного результату. З даних позицій необхідно вказати на ті чинники, які утворюють незалежні від працівника передумови його діяльності, що пов'язуються з особливостями як виробничого так і поза виробничого середовища, тобто об'єктивні умови. Вони також впливають на працівника і визначають його позицію по відношенню до праці як типу діяльності. Відповідного значення набувають також суб'єктивні фактори: досвід, що підтверджує відповідний стаж роботи, вік, освіта, стать, здібності працівника тощо. Суб'єктивні умови (чинники) пов'язуються з індивідуальними особливостями працівника – насамперед його мотивами (мотивацією) до праці. Особливе значення при цьому має зміст праці. Праця інтелектуальна чи фізична, але якщо вона престижна, висококваліфікована, яка приносить бажані результати і адекватну оплату праці створює передумови для ставлення до праці як до найвищої цінності.

Відношення до праці є складним соціальним явищем, що уособлює в себе єдність трьох елементів: 1) трудові мотиви і орієнтацію трудової поведінки, що складає в сукупності мотивацію самої праці; 2) активність трудової поведінки працівника; 3) оцінку працівником трудових операцій (роботи). Зміст і призначення мотивів праці – це свідоме проникнення у сутність людини, її сенс життя, звички, потреби, мотиви, поведінку, що характерно для правових приписів норм трудового права на відміну від норм цивільного права [6, с. 59]. Трудова активність працівника виявляється в таких формах поведінки, як: виконання норм виробітку, якісні і кількісні показники в роботі, ініціативність, дисциплінованість тощо. І оціночний елемент ставлення працівника до праці, без якого неможлива продуктивна і якісна робота. В результаті відношення до праці змінюється становище самого працівника, його соціальні якості, тому соціальна сутність праці розкривається

також у категорії «характер праці». Тільки завдяки праці люди можуть задовольняти свої матеріальні та моральні потреби. Виробництво є процесом створення матеріальних благ для задоволення потреб людей. Проте виробництво матеріальних благ здійснюється всюди і завжди в межах певних суспільних відносин [5, с. 6]. Характер праці відображає в основному її соціальну сутність, за якою праця завжди є суспільною. Однак суспільна праця складається з праці окремих індивідів, а в різних суспільно-економічних формаціях зв'язок між працею індивідів і суспільною працею різний, що і визначає характер самої праці. Кожне покоління людей є історичним. Освоюючи досвід попередніх поколінь, людина розвиває свої здібності. Можна сказати, що не предмети споживання визначають епоху, а знаряддя, що створені для виготовлення цих предметів. Здійснюється переключення сутнісних сил людини, так як багато засобів створюються не для одноразового споживання. Тому, вони стають силами для розвитку суспільства. В науці розуміється як якісно вище порівняно з природним, те, що пов'язано з знаряддями праці людини [2, с. 128]. З даних позицій саме суспільство є таким утворенням, що пов'язане з такою діяльністю, яка включає в себе накопичення і передачу сил, досвіду окремо взятої людини всьому суспільству. Саме характер праці визначається також особливостями виробничих відносин, за яких здійснюється трудова діяльність. Він відображає соціально-економічне становище працівників у суспільному виробництві, відношення між працею окремого працівника і всього суспільства. До показників характеру праці зазвичай відносять форму власності. Економічна і правова наука надають власності та її формам особливо важливого значення, бо ні про яке виробництво в будь-якому суспільстві не може бути мови там, де не існує жодної форми власності, підкреслює В. І. Прокопенко [5, с. 8]. Але чи має на мотивацію, результати праці впливати форма власності? Звісно, що ні. Про це неодноразово наголошує у своїх працях О. І. Процевський. Вчений зокрема зауважує, що праця та її результати ... є домінуючим фактором у житті всіх людей. Природно було, є і буде, що в основі виробництва необхідних для суспільства благ лежать праця, спосіб її організації і знаряддя праці. На жаль, продовжує вчений, в основі розподілу результатів праці у сучасних умовах господарювання лежить форма власності, на якій засноване підприємство. Однак, «сама формула, за якою праця є первинною у спосібі виробництва, має визначати соціальний і правовий статус працівника. Тому у Трудовому кодексі України особливого значення має набути формула первинності праці і вторинності власності, яка буде не тільки визначати соціальний і правовий статус працівника, а й слугувати критерієм для застосування соціальної справедливості при розподілі результатів праці [6, с. 27–26].

В чому зараз полягає сучасна позиція відношення до праці? Ключ даної відповіді насамперед необхідно шукати у принципі свободи праці, у відношенні до праці самої людини-праці. Укладаючи угоду, в силу ст. 21 КЗпП України працівник зобов'язується виконувати роботу. Що спонукає його до цього, як якісно він буде виконувати дану роботу? Як зробити для працівника так, і що повинен робити він сам, щоб робота була для нього не в тягжість? Саме мотивація праці спонукає людину до діяльності і надає цій діяльності певний орієнтир, спрямованість, направлену на досягнення певної мети. У свою чергу праця завжди була і буде корисною діяльністю, що спрямована на отримання заздалегідь наміченого результату. Тому досягнення саме запланованих результатів буде виступати мотивом трудової діяльності. Тобто ефект від праці і завдяки праці є спонукальним не тільки чинником, а й свідомою підставою трудової діяльності. Необхідно відзначити, що мотивація, притаманна тільки праці як виду діяльності. Як зауважувалося раніше, зміст і призна-

чення мотивації праці – це свідоме проникнення у сутність людини, її сенс життя, звички, потреби, мотиви, поведінку [6, с. 59]. Мотивація – це сукупність мотивів, ... які під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників спрямовують людину здійснювати певні дії. Основна мета мотивації у практиці мотивованої діяльності це застосування різних підходів до вирішення проблем праці та управління залежно від конкретної ситуації та у побудові ефективної системи мотивації і забезпеченні її стійкості трудових відносин. Мотивація продуктивної, ефективної праці має складові, які зачіпають суб'єктивну і об'єктивну частини цього явища. Суб'єктивна частина мотивації стосується суб'єктів соціально-трудова правовідносин. Роботодавець намагається створити такі умови праці, які б відображали різноманітні форми стимулювання усіх елементів трудової діяльності і впливали на свідомість працівника, спонукаючи його до покращення самої праці і її результатів. Підкреслимо, зауважує О. І. Процевський, що мотивація праці впливає на свідомість працівника, хоча має на меті покращення праці і її результатів, покращення виконання делегованих їм обов'язків. Тому ніякі форми мотивації праці не породжують додаткових прав у роботодавця, зокрема вимагати від працівника якоїсь зверх можливої віддачі у праці. Через свідомість працівника мотивація впливає на працю і її результати, але ніяких додаткових обов'язків у працівника не виникає [6, с. 60]. Отже, можна сказати, що мотивація трудової діяльності є сукупністю внутрішніх інтересів, потреб, цінностей, норм поведінки, а також мотивів, і зовнішніх факторів впливу – стимулів підвищення трудової активності. Таким чином мотивація є прагненням людини-праці задовольняти свої потреби. Тому зміст мотивації праці необхідно розкривати насамперед, з потреби. Потреба як правило зводиться до нужди у чомусь. Потреби є різні за своєю природою, але «потреби матеріального порядку є головними і становлять основу життя людей» [5, с. 8]. Але що стосується матеріальних потреб, то вони вказує лише на те, який об'єкт задовольняє потребу, але не говорить, про те, яка сама потреба. Матеріальна потреба характеризує, насамперед, форму об'єкта споживання. Зміст матеріальних потреб не можна зводити лише до фізіологічних потреб. Потреба в матеріальних умовах діяльності може кваліфікуватися по-різному. Все залежить від змісту вимог самого суб'єкта. Так, потреба у праці як умови нормального фізичного розвитку людини є матеріальною. Потреба у праці як умови морального або творчого самоствердження є за своїм змістом духовною [2, с. 131]. Але будь-яка з потреб може породжувати різні інтереси. Саме потреби і інтереси характеризують внутрішню обумовленість трудової поведінки. Співвідношення інтересу і потреби полягає в тому, що потреби – це визначена взаємодія організму з зовнішнім матеріальним середовищем, що характеризується фізичною залежністю суб'єкта від умов життєзабезпечення, що властиві як людині так і тварині. Інтерес являє собою потребу, що властива людині як соціальному суб'єкту, тобто потребу, що має соціальний характер. Саме така потреба виступає в якості інтересу [2, с. 131]. Соціальний характер потреби піднімає її до нового якісного стану – інтересу. Під соціальним характером в першу чергу розуміється суспільне значення і оцінка потреби, що стала інтересом. Завдяки суспільному середовищу потреби суб'єкта набувають соціальний характер. Безсумнівно, що інтерес, викликаний до життя суспільними причинами, задовольняється також через суспільні відносини [2, с. 131]. Отже, в самому інтересі закріплена особлива, соціально-значуща форма задоволення потреби. Саме цим визначається сутність самого інтересу. Потреби та інтереси характеризують внутрішню обумовленість трудової поведінки. У різних умовах життєдіяльності у різних груп працівників різною є спрямованість потреб та інтересів. Необхідно зазначити, що практично

вся діяльність суб'єктів суспільних відносин направлена на реалізацію тих чи інших інтересів, але в той же час об'єктивною умовою життя є неможливість реалізації інтересів всіх суб'єктів суспільства. Тому для реалізації своїх інтересів суб'єкту необхідно, як правило, рахуватися з інтересами інших суб'єктів суспільних відносин, знаходити необхідний компроміс з іншими суб'єктами. Так в умовах ринкової економіки одним із завдань трудового права є забезпечення правових умов для узгодження інтересів працівника, роботодавця та держави. Якщо таке узгодження не відбувається, то можуть настати негативні наслідки. Якщо порушується баланс на користь працівників, то страждають інтереси бізнесу, його конкурентоздатність падає; якщо ж баланс порушується на користь бізнесу, то появляється соціальна незадоволеність у працівників, може знижуватись їх соціальна активність. Тому дуже важливо, що баланс дотримувався [1, с. 132]. Отже там, де переплітаються свого роду інтереси і мотиви окремих людей, особистості і держави, постає проблема узгодження даних інтересів за допомогою права та виникає необхідність правотворчості [2, с. 132]. В юридичній літературі підкреслюється, що «право існує, оскільки існує боротьба інтересів» [2, с. 132]. Будучи заснованими на своїх інтересах, люди вступають у певні відносини один з одним, а тому саме з формування і розуміння суб'єктами своїх інтересів виникає і необхідність у правовому регулюванні [2, с. 132]. Так в перші два десятиліття після відміни кріпосного права застосування найманої праці супроводжувалось жорсткою експлуатацією, що викликало у найманих працівників не тільки незадоволення, але й активне протистояння. Це стало причиною здійснення урядом реформ з метою пом'якшення соціальних протиріч. Однією з таких реформ стала поява і активний розвиток в кінці 19 століття фабричного законодавства [2, с. 132], що дало поштовх до правового регулювання найманої праці, та відповідного задоволення інтересів як держави так і найманих працівників. При цьому мова йде про об'єднання різнорівневих інтересів, у результаті чого кожен досягає своєї власної мети [1, с. 67]. Отже, тотожні риси суспільного та державного інтересів наглядно видно через призму права. Таким чином, не отожнюючи інтерес і право, зазначимо, що взаємозв'язок різнорівневих інтересів, що направлені на задоволення відповідної потреби, обумовлює регулятивні властивості права, та об'єднує різні інтереси. Разом з тим, кожен носій визначеного інтересу задовольняє передусім свою потребу, а значить, інтерес кожного (відповідного рівня) живе своїм життям. Інтереси суспільства, як і інтереси особистості, багато в чому реалізуються завдяки державному інтересу, і навпаки.

Інтерес відображає прагнення до задоволення потреб в певних умовах діяльності. Поява інтересів зумовлює усвідомлення потреб та умов їх задоволення, оцінку можливостей задоволення. У працівника можуть бути потреби, але при цьому може не бути прагнення до повного та достатнього їх задоволення. У загальному вигляді інтереси можуть розглядатися як форма прояву пізнавальної потреби, яка задовольняє потребу працівника в усвідомленні мети діяльності і цим сприяє орієнтації, ознайомленню з новими факторами, більш повному і глибокому відображенню дійсності. Інтереси є вираженням протиріч між потребами та умовами їх задоволення, коли потреба породжує інтерес, з'являється і мета діяльності [8, с. 80].

Усвідомлення потреби, виникнення інтересу призводить до внутрішнього спонування працівника до конкретної дії, спрямованої на досягнення мети. В загальному вигляді цей процес можна визначити як виникнення мотиву. Мотиви виникають, розвиваються та формуються на основі потреб, проте вони є відносно самостійними, оскільки потреби не визначають сукупність мотивів, їх стійкість і силу. За однієї і тієї ж потреби у різних людей

можуть виникати різні мотиви. Якщо потреби складають сутність «механізму» усіх видів трудової діяльності, то мотиви є конкретним проявом цього змісту [8, с. 80].

Потреба в праці відноситься до числа головних у системі відносин особистості, тому за своїм призначенням праця є тією потребою людини, яка здатна задовольнити всі запити та інтереси як окремої людини, суспільства так і держави. Але й сама праця може проявлятися в якості мотиву і виступати як об'єкт потреби. Необхідно зазначити, що потреба в праці зумовлює в собі й інші потреби, що впливають з участі в трудових правовідносинах: виконання роботи за відповідною професією, спеціальністю, кваліфікацією; потребу у просуванні по службі; потребу в оплаті праці відповідно до її складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника (ст. 94 КЗпП України); потребу у відпочинку, шляхом надання перерв для відпочинку, вихідних днів, святкових і неробочих днів, щорічних відпусток (ст. ст. 66, 67, 73, 74 КЗпП України); потребу в охороні праці (ст. ст. 153–173 КЗпП України); потребу в отриманні додаткових порівняно з законодавством трудових і соціально-побутових пільг (ст. 9-1 КЗпП України). Крім того є потреба у визнанні, самоствердженні, в повазі, у відповідному статусі, тобто у соціальних і моральних потребах. Всі ці потреби мають безпосереднє відношення до проблеми мотивації праці. Адже в праці знайшли поєднання і матеріальні і духовні риси. Праця є природною властивістю у житті людини, є форма її самовираження в праці і за допомогою праці.

Задоволення потреб людини-праці є обов'язком держави, саме вона, як правова і соціальна держава повинна нести відповідальність за гідне життя, а не існування. На теперішній час, не дивлячись на хід реформ, що здійснюються урядом, людина залишається незахищеною, особливо працівники бюджетної сфери. Одним із шляхів розв'язання проблеми є обґрунтування мотиваційних механізмів, які здатні забезпечити активну участь людини в розв'язанні важливих проблем розвитку національної еко-

номіки [3, с. 199–200]. Аналіз сучасних систем мотивації та стимулювання праці персоналу вітчизняних підприємств свідчить, що в Україні активно використовуються інструменти суто матеріальної мотивації. У цілому проблема мотивації виробничої діяльності може сприйматися вже не як галузева проблема, а як проблема «неефективності функціонування суспільства в цілому» [7, с. 272]. Проте, попри всі наявні проблеми, сучасні механізми мотивації повинні бути направлені на зміну ставлення працівників до праці, на розвиток їх творчої ініціативи і трудової активності, підвищення рівня їх професіоналізму, що буде в кінцевому рахунку сприяти збільшенню якості праці.

**Висновки.** Зміни політичної, економічної, соціальної сфер, що відбуваються в Україні, направлені на формування нової економічної системи, де підприємствам, установам, організаціям необхідно доводити власну конкурентоспроможність і опанувати новий тип економічної поведінки. Відповідно, потребує уваги пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що дадуть можливість забезпечити активізацію людського фактора і, таким чином, збільшити внесок кожного працівника в досягнення загальної мети підприємства, установи, організації.

Розвиток економіки, створює передумови для підвищення мотивації працівників до трудової діяльності, але не забезпечує її автоматично, оскільки шлях до ефективного управління підприємством та його працівниками здійснюється через розуміння їх потреб та мотиваційних механізмів. Щоб розробити систему ефективних методів управління підприємством, установою, організацією необхідно проаналізувати способи і методи мотивації, що існують у них та приділити достатню увагу людському фактору, мотивам, які закладені в основу трудової діяльності. Адже мотивація значно впливає на результати трудової діяльності працівників, що в кінцевому рахунку впливає на результат діяльності, в цілому, самого підприємства. Забезпечити рентабельність і конкурентоспроможність підприємства може лише якісна і продуктивна праця.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гетьманцева Н. Д. Інтерес в правовому регулюванні трудових відносин. *Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наук. праць. Вип. 618. Правознавство*. Чернівці: Рута, 2012. С. 66–71.
2. Гетьманцева Н. Д. Правове регулювання трудових відносин в сучасних умовах господарювання. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05 – трудове право; право соціального забезпечення: Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Київ, 2016. 481 с.
3. Дуда С. Т., Львівська К. А. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Науковий вісник, Національний лісотехнічний університет України*. Збірник науково-технічних праць 2007, вип. 17.4. С. 198–201. URL: Users/User/Downloads/problemi-motivatsiyi-pratsi-ta-stvorennya-motivatsiyinogo-mehanizmu.pdf.
4. Костюченко О. Є. Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівника. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Зб. наук. праць. Вип. № 8 (30)*. Луцький нац. технічн. ун-т, 2011. С. 149–158.
5. Прокопенко В. І. Трудове право К: «Вентурі» 1998. 480 с.
6. Процевський О. І. Методологічні засади трудового права: монографія. Х.: ХНАДУ, 2014. 260 с.
7. Сисоліна Н. П., Нісфоян С. С. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017, вип. 31. С. 273–279. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/csbbe071-7d27-46ef-8c41-b979b3e124b0/content>.
8. Харун Х. А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2009, Т. 2 С. 76–81. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_2/pdf/076-081.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/076-081.pdf)