

УДК 316.628:35.08-057.34

Л. Я. Малімон, І. В. Глова
Received September 9, 2013;
Revised October 1, 2013;
Accepted October 30, 2013.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗНАЧУЩОСТІ Й ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ МОТИВІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ІЗ РІЗНИМ СТАЖЕМ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Статтю присвячено проблемі професійної мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади. Проаналізовано професійні мотиви із позицій їх особистісної значущості для працівника й доступності (задоволеності) в професійній діяльності. На основі теоретичного узагальнення різних типів співвідношення цих характеристик мотивів виділено зони потенційного мотиваційного дискомфорту та напруги, які можуть провокувати розвиток внутрішнього конфлікту або внутрішнього вакууму в працівників державної служби і проявлятися на поведінковому рівні в різних формах пасивного або активного опору. За допомогою методики «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна виявлено ієрархію основних професійних мотивів держслужбовців органів виконавчої влади, проаналізовано їх за типами співвідношень між бажаним і реальним станом мотивів: «значущі–задоволені», «значущі–незадоволені», «незначущі–задоволені», «незначущі–незадоволені». За допомогою методів математичної статистики виявлено і проаналізовано відмінності між важливістю та задоволеністю всіх професійних мотивів у працівників із різним стажем професійної діяльності. Показано, що найбільш реалізованими є мотиви, що стосуються специфіки діяльності державного службовця і характеризують процесуально-виконавчу мотивацію (зміст роботи, дотримання адміністративних вимог і посадових інструкцій). Визначено групу мотивів, які зберігають високий рівень особистісної значущості та залишаються незадоволеними в процесі професійної діяльності: заробітна плата, умови праці, визнання, самовдосконалення, творчість. Обґрунтовано, що різне співвідношення особистісної значущості й задоволеності професійних мотивів визначає їх ієрархію, силу та стійкість на різних етапах професійної діяльності й здійснює детермінуючий вплив на її ефективність.

Ключові слова: професійна мотивація, значущість мотивів, задоволеність мотивів, ієрархія мотивів, внутрішній конфлікт, внутрішній вакуум, держслужбовці, місцеві органи виконавчої влади.

Malymon L. Ya., Glova I. V. Psychological Features of Significance and Satisfaction of Civil Service Employees' Professional Motives with Different Seniority and Experience in the Executive Bodies. The article deals with professional motivation of civil servants of local authorities. The authors have analyzed professional motives in terms of their personal importance for an employee and their accessibility (satisfaction) in his professional activity. The theoretical analysis of these motive features' correlation has defined the areas of potential motive motivational discomfort and stress, which can trigger the development of internal conflict or emptiness in public service employees and be manifested in their behavior in various forms of passive or active resistance, rejection of senior managers' demands and instructions, etc. The results of the analysis of the indicators of the Sh. Ritchie-P. Martin test show the availability of the public service employee personality motivational hierarchy and his professional motives diversity based on four types of relationships between the desired and current state of motives: «significant–realized», «significant–unrealized», «insignificant–realized», and «insignificant–unrealized». Statistic methods uncovered showed deviations between the importance and satisfaction of all professional motives (except «structured work» motive) for the workers with different seniority. It is argued that among the most realizable are motives related to the specifics of the civil servants' activity and characterize procedural and executive motivation (job content, compliance with the administrative requirements and job descriptions). Finally, a group of key motives viewed as personally significant, albeit unrealized in the career, have been found, such as: salary, working conditions, recognition, self-improvement, creativity. It is proved that personal importance and satisfaction of professional motives determine their hierarchy, strength and stability at the various stages of professional activity, thereby providing a deterministic impact on its efficiency.

Keywords: professional motivation, importance of motives, satisfaction of motives, hierarchy of motives, internal conflict, internal emptiness, civil service employees, local authorities.

Малимон Л. Я., Глова И. В. Психологические особенности значимости и удовлетворенности профессиональных мотивов государственных служащих с различным стажем профессиональной деятельности в органах исполнительной власти. Статья посвящена проблеме профессиональной мотивации государственных служащих местных органов исполнительной власти. Предложен анализ профессиональных мотивов с позиций их личностной значимости для работника и доступности (удовлетворенности) в профессиональной деятельности. На основе теоретического обобщения различных типов соотношения этих характеристик мотивов выделены зоны потенциального мотивационного дискомфорта и напряжения, которые могут провоцировать развитие внутреннего конфликта или внутреннего вакуума у работников государственной службы и проявляться на поведенческом уровне в разных формах пассивного или активного сопротивления, неприятия требований,

указаний руководства и т. п. С помощью методики «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина обнаружено иерархию основных профессиональных мотивов госслужащих органов исполнительной власти, осуществлен их анализ по четырем типам соотношений между желаемым и реальным состоянием мотивов: «значимые–реализованные», «значимые–нереализованные», «незначимые–реализованные» и «незначительные–нереализованные». С помощью методов математической статистики обнаружены значимые различия между важностью и удовлетворенностью всех профессиональных мотивов (кроме мотива «структурированность работы») у работников с различным стажем профессиональной деятельности. Показано, что наиболее реализуемыми являются мотивы, касающиеся специфики деятельности государственного служащего и характеризуют процессуально-исполнительную мотивацию (содержание работы, соблюдение административных требований и должностных инструкций). Определена группа мотивов, которые хранят высокий уровень личностной значимости и остаются неудовлетворенными в процессе профессиональной деятельности: заработная плата, условия труда, признание, самосовершенствование, творчество. Обосновано, что различное соотношение личностной значимости и удовлетворенности профессиональных мотивов определяет их иерархию, силу и устойчивость на различных этапах профессиональной деятельности и осуществляет детерминирующее влияние на ее эффективность.

Ключевые слова: профессиональная мотивация, значимость мотивов, удовлетворенность мотивов, иерархия мотивов, внутренний конфликт, внутренний вакуум, госслужащие, местные органы исполнительной власти.

Постановка наукової проблеми та її значення. Стратегічний напрям реформування державної служби України – децентралізація, що передбачає посилення ролі місцевих органів виконавчої влади й висуває підвищені вимоги до їх кадрового забезпечення. Водночас важливим чинником продуктивності діяльності працівника є система професійної мотивації, яка, поєднуючись із високим рівнем професіоналізму («знаю, вмю, можу»), забезпечує його готовність, бажання та прагнення («хочу») ефективно виконувати свої професійні обов'язки. Цінність (значущість) кожного мотиву відображає певну ціль, до якої прагне людина. Тому поняття «значущість» потреб і мотивів пов'язане із «доступністю», «реалізованістю», «задоволеністю» їх у професійній діяльності. Отож потреби державного службовця – джерело, внутрішнє спонукання до діяльності, а сила мотивації визначається актуальністю й особистісною значущістю тієї чи тієї потреби, а також можливістю (або неможливістю) її задоволення в професійній діяльності.

Ще Л. Рубінштейн стверджував, що «детермінація через мотивацію – це детермінація через *значущість* явищ для людини» [7, 288]. На

думку П. Якобсона, дослідження особливостей міри значущості для людини відповідних стимулів до діяльності, аналіз її реакцій на ці стимули, їх тривалість і міра стійкості дадуть змогу виявити природу мотиваційних чинників, які визначають діяльність людини [9].

Професійна мотивація як динамічна система в цьому аспекті, на нашу думку, розглядається в площинах «свідомість–буття»: площина свідомості визначає усвідомлення та розуміння провідних професійних мотивів, цінностей, особистісних смислів, цілей, а площина буття характеризує те, що є безпосередньо доступним у професійній діяльності й пов'язане з реалізацією конкретних цілей, які перебувають в «психологічному полі» працівника (за К. Левіним) або в зоні «легкої досяжності» [8].

Якщо задоволення потреби не вимагає особливих особистих зусиль або її дуже важко/неможливо задовольнити (потрібні надзусилля), то мотив праці найчастіше не формується. При частому повторенні таких ситуацій може формуватися так звана «завчена безпорадність», яка блокує активність та ініціативу працівника і робить його пасивним виконавцем поставлених завдань. Водночас великий розрив між значущістю потреби й можливістю її задоволення в професійній діяльності спричиняє психічну напругу, дискомфорт, внутрішню боротьбу (стан, який дослідники називають внутрішнім конфліктом) і може проявитися на поведінковому рівні в різних формах пасивного або активного опору. Водночас перевищення рівня задоволеності потреби над її особистісною значущістю вказує на надмірність присутності чого-небудь в організації за відсутності професійного інтересу до цього і створює так звану «мотиваційну порожнечу» (стан «внутрішнього вакууму», за О. Фанталовою), зумовлюючи байдужість і незацікавленість працівника в цих аспектах професійної діяльності.

Як зазначає К. Левін, із різних засобів для досягнення цілі завжди обирають той, що є найбільш привабливим для особистості. Привабливість шляху дій він називає «характером вимог» або «валентністю» [4]. За К. Левіним, висока цінність (особистісна значущість) потреби зумовлює високу позитивну валентність об'єкта, який може її задовольнити, а «низька доступність» (змога задоволення потреби), відповідно, володіє високою негативною валентністю щодо нього. Отже, за теорією поля К. Левіна, співвідношення високої цінності й низької доступності потреби може розцінюватися як одночасний вплив «привабливості» й «непривабливості» однієї і тієї ж мети на суб'єкта (на-

приклад, заробітна плата має високу значущість (позитивну валентність) для працівника, але низький її рівень зумовлює незадоволення (негативну валентність), що спричиняє мотиваційний конфлікт і провокує розвиток деструктивної мотивації професійної діяльності.

Результатами стану (співвідношення) цих площин (усвідомлення цінності й особистісної значущості професійних мотивів та можливості/неможливості їх задоволення) є готовність (або неготовність) державного службовця до реалізації їх у професійній діяльності. Водночас, таке співвідношення визначає міру задоволеності державного службовця власною професійною діяльністю, яка буде високою тоді, коли результати праці відповідатимуть затраченим зусиллям при виконанні професійних обов'язків, задовольнятимуть його актуальні потреби і прагнення та відповідатимуть його очікуванням. Усе це сприятиме підсиленню позитивного емоційного забарвлення професійної діяльності, достовірності вибудованих когніцій, а також сили та стійкості професійної мотивації.

Якщо ж мотиви професійної діяльності, для яких характерна висока міра значущості та які спрямовані на задоволення актуальних потреб державного службовця, не задовольняються, працівник відчуватиме стан внутрішнього конфлікту, який відображає міру неузгодженості між «бажаним» і «реальним» у професійній діяльності. Унаслідок цього її результати набуватимуть негативного емоційного забарвлення, зумовлюватимуть перебудову наявних когніцій, а професійна мотивація державного службовця зазнаватиме змін, відбудеться перебудова ієрархії мотивів, втрата значущості одних і зростання сили інших.

Узагальнюючи сказане вище, можна стверджувати, що професійна діяльність держслужбовця опосередкована його предметними потребами і спрямована на мотиви, які здатні їх задовольнити. Професійна мотивація визначає діяльність державного службовця, але водночас є результатом процесу діяльності.

Мета нашого дослідження – теоретико-емпіричний аналіз професійних мотивів державних службовців із погляду їхньої особистісної значущості та міри задоволеності на різних етапах професійної діяльності в місцевих органах виконавчої влади.

Завдання дослідження: здійснити теоретичний аналіз типів співвідношень значущості й задоволеності мотивів професійної діяльності;

дослідити ієрархію професійних мотивів держслужбовців та міру їх реалізованості в професійній діяльності; схарактеризувати динамічні особливості професійної мотивації держслужбовців із різним стажем роботи в місцевих органах виконавчої влади.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Виявлення міри відповідності між значущістю мотивів та їх реальною задоволеністю в процесі професійної діяльності здійснювалося за тестовою методикою «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна, в основу якої закладено модель поведінки, досліджену фахівцями з вивчення потреб людини на робочому місці [6]. Автори описують дванадцять чинників, які мотивують працівника: потреба в чіткому структуруванні роботи, потреба в хороших умовах праці, потреба в соціальних контактах, потреба в довгострокових і стабільних взаєминах, потреба у визнанні, потреба у високій заробітній платі, потреба в досягненні, потреба у впливовості і владі, потреба в різноманітності та змінах, потреба бути креативним, потреба в удосконаленні та особистісному зростанні, потреба в здійсненні цікавої, суспільно корисної діяльності.

Дослідження проводили на базі Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, а також у районних державних адміністраціях Волинської області. Обсяг вибіркової сукупності становив 208 держслужбовців, яким потрібно було оцінити 12 мотиваційних факторів спочатку за мірою їх значущості, а потім – за мірою задоволеності. Для аналізу динаміки професійної мотивації в загальній вибірці на основі наявних досліджень професійного становлення та професійного розвитку особистості (Ж. Вірна [2], Є. Клімов [3], М. Пряжников [5]) було виділено три групи: 1) держслужбовці зі стажем роботи до 3-х років, 2) службовці зі стажем від 3-х до 8-ми років, 3) працівники зі стажем роботи понад 8-м років в органах виконавчої влади.

Аналіз результатів здійснювався за чотирма типами співвідношень між бажаним і реальним станом професійних мотивів: «значущі–задоволені», «значущі–незадоволені», «незначущі–задоволені», «незначущі–незадоволені». Очевидно, що найбільшу цінність для професійної мотивації працівника і власне для організації має перший тип співвідношення, який відображає високу особистісну значущість

мотивів професійної діяльності держслужбовців і високу міру їх задоволеності в професійній діяльності, тим самим створюючи своєрідне «поле комфорту» для працівника. І навпаки, важливість мотивів і низька їхня доступність спричиняють дискомфорт та є джерелом постійного напруження, мотиваційно-ціннісних конфліктів. Третій і четвертий типи співвідношення вказують на мотиви, які не мають мотивувальної сили, оскільки не мають особистісного смислу для досліджуваних.

Отже, мотиви, які сприяють ефективності професійної діяльності державних службовців («значущі та задоволені») такі: *чітке структурування роботи, соціальні контакти, цікава й корисна робота*. Таким чином, найбільша міра реалізованості характерна для мотивів, які стосуються специфіки діяльності державного службовця. Водночас важливе для держслужбовців – цікава й корисна виконувана робота. Ці мотиви ми можемо назвати «мотиваторами» (за Ф. Герцбергом), оскільки саме вони стимулюють працівників до ефективного виконання професійної діяльності. До мотивів, які зумовлюють дискомфорт, психологічну напругу державних службовців під час виконання ними професійних обов'язків, належать: *заробітна плата і матеріальна винагорода, умови праці, визнання, творчість, самовдосконалення*. Отже, незадоволеність цих особистісно значущих мотивів може викликати внутрішній конфлікт особистості працівника, провокувати негативне сприйняття ним вимог керівництва й зумовлювати прояви прихованого або і явного несприйняття будь-яких нововведень в організації. Це своєрідні демотиватори професійної діяльності: чим вища їх особистісна значущість і нижча міра задоволеності, тим більшу емоційну напругу вони будуть створювати. Найменш цінними (незначущими) й такими, що задовольняються, є мотиви, пов'язані з різноманітними змінами та творчістю, які через специфіку діяльності службовця не є для неї характерними, а також мотиви *влада і міжособистісні відносини*, які мають середній рівень значущості й вважаються задоволеними в професійній діяльності.

Статистично достовірні зміни, які характеризують структуру мотивації державних службовців із різним стажем професійної діяльності за значущістю і задоволеністю мотивів, ми виявляли за допомогою критерію Вілкоксона. Критерій Вілкоксона (інші назви – критерій знакових рангів Вілкоксона, критерій суми рангів Вілкоксона,

критерій Вілкоксона для залежних вибірок) призначений для зіставлення показників, виміряних у двох різних умовах на одній і тій же вибірці досліджуваних. Він дає змогу встановити не лише спрямованість змін, але і їх вираженість, тобто здатний визначити, чи є зрушення показників в одному напрямі більш інтенсивним, ніж в іншому.

Суть методу полягає в тому, що в процесі обчислення зіставляються абсолютні величини вираженості зрушень у тому чи тому напрямі. Для цього спочатку всі абсолютні величини зрушень ранжуються, а потім ці ранги сумуються. Якщо зрушення в той або той бік відбуваються випадково, то й суми їх рангів виявляться приблизно рівні. Якщо ж інтенсивність зрушень в один бік більша, то сума рангів абсолютних значень зрушень у протилежну сторону буде значно нижчою, ніж це могло б бути при випадкових змінах. За результатами обчислення критерію Вілкоксона, основними інформативними даними є емпіричне значення z -критерію та p -рівень його значущості. Для інтерпретації отриманої величини z -критерію потрібно співвіднести її з критичним значенням, яке існує для цього критерію, урахувавши, що розрахунок проводився за формулою, призначеною для великих вибірок (у цьому випадку 208 осіб). Критичне значення z -критерію для вибірок понад 50 осіб становить 1,96. Якщо розраховане в SPSS значення критерію перевищує критичне значення (1,96), то є підстави щодо підтвердження гіпотези про наявність достовірних відмінностей між двома групами даних.

Результати обрахунку критерію Вілкоксона за результатами тесту-опитувальника «Мотиваційний профіль» (Ш. Річі, П. Мартін) представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Показники відмінностей у значущості та задоволеності професійних мотивів держслужбовців на різних етапах професійної діяльності

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг 1 (значущість)	Ранг 2 (задоволеність)	Стаж до 3 р.	Стаж 3–8 р.	Стаж понад 8 р.
Цікава й корисна	8,9	6,7	6,49***	8,20***	4,22***

робота					
Структурованість роботи	7,9	7,5	0,00	0,00	0,00
Влада і впливовість	8,7	2,7	1,97*	2,49**	0,69
Стійкі взаємовідносини	7,7	4,1	3,87***	4,69***	2,00*
Різноманітність і зміни	7,6	5,3	4,45***	5,67***	2,22*
Креативність	6,9	4,7	4,52***	5,56***	2,07*
Соціальні контакти	7,1	3,0	3,84***	4,93***	2,58**
Високий заробіток	6,6	6,6	7,28***	9,17***	4,74***
Визнання	4,9	5,0	7,28***	9,21***	4,74***
Прагнення досягнення	5,4	5,2	6,50***	8,21***	4,24***
Умови праці	3,9	3,4	7,28***	9,19***	4,79***
Самовдосконалення	4,7	3,2	6,00***	7,52***	3,66**

Примітка: рівень значущості відмінностей: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$

Отже, серед указаних мотивів лише один не демонструє значущих відмінностей між групами – «структурованість роботи». Він лишається фактично незмінним незалежно від стажу роботи: кількість обов'язків може збільшуватися або зменшуватися, змінюватися специфіка діяльності, проте державний службовець керується чіткими приписами, законодавчо-нормативними та відомчими актами й сприймає це як невід'ємну складову частину своєї професійної діяльності [1].

Мотив «цікава й корисна робота» відрізняється за показниками значущості та задоволеності у працівників із різним стажем діяльності (6,49; 8,20; 4,22 – відповідно), причому в службовців зі стажем до 3-х років різниця найбільша. На нашу думку, на показник відмінностей між значущістю та реалізованістю цього мотиваційного чинника впливає його взаємозалежність із попереднім. Структурування роботи – одна з основних особливостей роботи в державній службі, тому, якщо на початку професійної діяльності інтерес до неї певною мірою зумовлений новизною, прагненням пізнати основи діяльності, принести користь суспільству, людям, то вже після 3-х років відбувається певна втрата інтересу, мотивації «служіння» внаслідок глибшого усвідомлення специфіки діяльності в системі виконавчої влади.

Для мотиву *«влада і впливовість»* відмінності між бажаністю і реальністю простежуємо в досліджуваних першої та другої груп. Якщо на початку професійної діяльності цей показник складає 1,97, то вже в період від 3-х до 8-ми років професійного стажу розрив збільшується до 2,49. Цей етап професійної діяльності характеризується завершенням періоду адаптації й актуалізацією мотивів кар'єрного росту, прагнення до влади, які не реалізуються в професійній діяльності; працівник ще не володіє тим авторитетом, який би слугував засобом здійснення впливу на поведінку інших людей. Для державних службовців, які мають стаж роботи понад 8 років, прагнення до влади та впливовості зменшується і певною мірою задовольняється в професійній діяльності.

Мотив *«стійкі взаємовідносини»* має відмінності між бажаним і реальним станом у кожній групі держслужбовців (3,87; 4,69; 2,00). Можлива причина незадоволеності в професійній діяльності цього мотиву – аспект конкурентності в роботі, плинність кадрів, яка притаманна державній службі, проведення частих реорганізацій тощо. Слід зазначити, що зі збільшенням стажу трудової діяльності міра цієї невідповідності зменшується.

Для мотивів *«різноманітність і зміни»* та *«креативність»* також властива невідповідність між їх значущістю для респондентів та реальною задоволеністю в професійній діяльності. Знову повертаємося до мотиву структурування роботи, установлених правил і директив виконання службовцем власних обов'язків, які пронизують усю діяльність у системі державної служби. Саме тому прагнення до змін та прояву креативності залишається значущим і нереалізованим, хоча показник невідповідності між ними зменшується зі збільшенням стажу.

Мотиву *«соціальні контакти»* також властиві відмінності в показниках значущості й задоволеності в усіх групах досліджуваних, що свідчить про високу потребу в соціальних контактах, яка не втрачає своєї актуальності з часом, проте все ж таки не повною мірою задовольняється у професійній діяльності, хоча міра невідповідності зі збільшенням стажу роботи дещо зменшується.

Блок мотивів, для яких характерна висока міра невідповідності між бажаністю й реальністю впродовж усього періоду службової діяльності (незалежно від стажу роботи працівника), містить такі:

високий заробіток, визнання, прагнення до досягнення, умови праці. Очевидно, що ці мотиви зберігають високий рівень бажаності й низький – реалізованості, що, безумовно, негативно впливає на мотивацію професійної діяльності державних службовців та ефективність виконання ними професійних обов'язків.

Існує невідповідність між бажаністю і реальністю мотиву «*самовдосконалення*» в усіх групах державних службовців (6,00; 7,52; 3,66). У перших двох більшою мірою виявляється прагнення до розвитку власних професійних якостей і потреба підвищення професійної компетентності, ніж у третій. Отже, зі збільшенням стажу трудової діяльності міра невідповідності між бажаністю та реальністю цього мотиву має тенденцію до зменшення.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу виявити статистично значущі відмінності між значущістю і задоволеністю всіх професійних мотивів (окрім мотиву «структурованість роботи») на всіх етапах професійної діяльності держслужбовців. Водночас більша або менша міра такої невідповідності характеризує різну ієрархію, силу та стійкість мотиваційних утворень і визначає їх детермінуючий вплив на ефективність професійної діяльності. Виявлено, що найбільш особистісно значущими й задоволеними є такі мотиви: *цікава й корисна робота, чітке структурування роботи, соціальні контакти.* Тому найбільша міра реалізованості властива мотивам, які стосуються специфіки діяльності державного службовця і характеризують процесуально-виконавчу мотивацію (зміст роботи, дотримання адміністративних вимог і посадових інструкцій). Зона мотиваційного дискомфорту й конфліктності («значущі» та «незадоволені») представлена мотивами *заробітна плата, умови праці, визнання, самовдосконалення, творчість,* нереалізованість яких у професійній діяльності спричиняє емоційну напругу, незадоволеність держслужбовців незалежно від стажу роботи в органах виконавчої влади.

Література

1. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : монография / Г. В. Атаманчук. – М. : РАГС, 2004. – 272 с.
Atamanchuk G. V. Suschnost gosudarstvennoy sluzhby: istoriya, teoriya, zakon, praktika : monografiya [The essence of civil service: history, law, practice : monograph] / G. V. Atamanchuk. – Moscow : RAGS, 2004. – 272 p.

2. Вірна Ж. П. Мотиваційно-сміслова регуляція у професіоналізації психолога : монографія / Ж. П. Вірна. – Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2003. – 320 с.
Virna Zh. P. Motivatsiyno-smislova regulyatsiya u profesionalizatsiyi psihologa : monografiya [Motivational and semantic regulation of professional training of psychologists : monograph] / Zh. P. Virna. – Lutsk : RVV «Vezha» Volyn. derzh. un-tu im. Lesi Ukrainki, 2003. – 320 p.
3. Климов Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. – Воронеж : МОДЭК, 1996. – 400 с.
Klimov E. A. Psihologiya professionala [Psychology of professional] / E. A. Klimov. – Voronezh : MODEK, 1996. – 400 p.
4. Левин К. Динамическая психология : Избранные труды / под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Деонтьева, Е. Ю. Патяевой]. – М. : Смысл, 2001. – 572 с.
Levin K. Dinamicheskaya psihologiya : Izbrannyye trudyi [Dynamic psychology : Selected works] / pod obsch. red. D. A. Leonteva i E. Yu. Patyayevoy. – Moscow : Smyisl, 2001. – 572 p.
5. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности / Н. С. Пряжников. – М. : Академия, 2008. – 367 с.
Pryazhnikov N. S. Motivatsiya trudovoy deyatelnosti [Motivation of work activity] / N. S. Pryazhnikov. – Moscow : Akademiya, 2008. – 367 p.
6. Ричи Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. / под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
Richi Sh., Martin P. Upravlenie motivatsiey [The management of motivation] / Sh. Richi, P. Martin. – Moscow : YuNITI-DANA, 2004. – 399 p.
7. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2007. – 713 с.
Rubinshtein S. L. Osnovy obschey psihologii [The basis of general psychology] / S. L. Rubinshtain. – S. Petersburg : Peter, 2007. – 713 p.
8. Фанталова Е. Б. Об одном методическом подходе к исследованию мотивации и внутренних конфликтов (на контингенте больных артериальной гипертонией и здоровых лиц) / Е. Б. Фанталова // Психол. журн. – 1992. – Т. 13. – № 1. – С. 107–117.
Fantalova E. B. Ob odnom metodicheskom podhode k issledovaniyu motivatsii i vnutrennih konfliktov (na kontingente bolnykh arterialnoy gipertoniey i zdorovykh lits) [On a methodological approach to motivation and inner conflicts research (on sample of patients with hypertension and healthy people)] / E. B. Fantalova // Psihologichniy zhurnal – 1992. – T. 13. – № 1. – P. 107–117.
9. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. М. Якобсон. – М. : Просвещение, 1969. – 317 с.

Yakobson P. M. Psihologicheskie problemy i motivatsii povedeniya cheloveka [Psychological problems of human motivation] / P. M. Yakobson. – Moscow : Prosveschenie, 1969. – 317 p.