

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-3-105-111>

## Актуальные проблемы мотивации персонала на примере предприятия туристической индустрии

**В. Д. Фадеев**

Аспирант,

[Cool.vladlen318@yandex.ru](mailto:Cool.vladlen318@yandex.ru)

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В представленной статье автором рассмотрены вопросы управления мотивацией персонала. Сегодня принято безоговорочно признавать, что ключевая ценность для любого бизнеса заключается в его рабочей силе, в связи с этим актуальность темы научной статьи обусловлена исключительно важной ролью мотивации необходимой предприятию рабочей силы, так как успех любой организации в современных условиях зависит от ее способности максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом, старается разработать собственную систему управления мотивацией своих сотрудников.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, побуждения, потребности, рабочая сила, характер личности, ценностная ориентация.

**Для цитирования:** Фадеев В.Д. Актуальные проблемы мотивации персонала на примере предприятия туристической индустрии. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 105–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-105-111>.

## Current issues of staff motivation by the example of a tourism industry enterprise

**V. D. Fadeev**

Postgraduate student,

[Cool.vladlen318@yandex.ru](mailto:Cool.vladlen318@yandex.ru)

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»,  
Moscow, Russia

**Abstract:** In the presented article, the author examines the issues of personnel motivation management. Currently, no one doubts that the most important resource of any company is its employees, in this regard, the relevance of the topic of the scientific article is due to the extremely important role of motivating the workforce needed by the enterprise, since the success of any organization in modern conditions depends on its ability to maximize the use of available resources. Every company that is serious about personnel management issues tries to develop its own motivation management system for its employees.

**Keywords:** motivation, staff, motives, needs, workforce, personality, value orientation.

**For citation:** Fadeev V.D. Current issues of staff motivation by the example of a tourism industry enterprise. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 3. P. 105–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-17-3-105-111>.

С развитием психологии с девятнадцатого века началась эволюция методов исследования того, как формируются мотивационные механизмы.

Важной частью теорий мотивации, основанных на содержании, является выявление внутренних стимулов, которые называются потребностями. Эти теории помогают понять, как удовлетворение потребностей влияет на поведение человека в различных ситуациях жизни. Из рассматриваемых теорий к ним относятся: «Иерархическая теория А. Маслоу», «Теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера», «Теория трех потребностей Д. МакКлелланда» и «Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга».

Изучая влияние на сотрудников в организациях, можно заметить, что идеи А. Маслоу об иерархии потребностей оказали огромное воздействие. Следуя за ним, К. Алдерфер из Йельского университета представил собственную теорию под названием «теория выживания, принадлежности и роста», объединяющую концепции различных мыслителей и ученых. Этот инновационный подход предлагает более гибкую модель стимулирования сотрудников в организациях.

Путешествия в области сельского туризма представляют собой уникальную возможность для удовлетворения разнообразных потребностей человека, как это описывается в иерархии потребностей А. Маслоу.

Сначала человек испытывает потребность утолить жажду и голод, что является первым шагом к удовлетворению физиологических потребностей, согласно А. Маслоу. В случае использования сельских гостевых домов в качестве бизнеса, важно, чтобы они приносили доход, достаточный для обеспечения минимально необходимого уровня жизни их владельца-предпринимателя. При создании и первоначальном этапе развития бизнеса важно сосредоточиться на удовлетворении основных потребностей. В настоящий момент приоритетная задача для предпринимателя заключается в подтверждении реальности зарабатывания достаточно существенной прибыли от эксплуатации гостевого дома, что определит целесообразность его последующего расширения<sup>1</sup>. Бизнесмен стремится к созданию удобств для себя и своих близких, считая, что закрытие гостевого дома, который не отвечает его ожиданиям, является необходимым шагом. В данный момент он не интересуется долгосрочными союзами и не намерен присоединяться к сетевым альянсам. Партнеры сталкиваются с риском из-за финансовой нестабильности, когда компании сосредотачиваются на краткосрочных целях.<sup>2</sup>

Зачастую клиентская база предприятия расширяется не благодаря целенаправленным маркетинговым кампаниям, а благодаря личным связям владельца и другим методам, которые обычно не требуют финансовых вложений и имеют ограниченные возможности для привлечения новых клиентов.

В иерархии А. Маслоу после основных нужд на втором месте стоят стремления к стабильности и безопасному окружению. Для предпринимателя крайне важно наращивать стабильный спрос на свои услуги размещения, чтобы обеспечить долгосрочную экономическую стабильность своего бизнеса. Для владельцев гостевых домов выполнение потребности в маркетинге и рекламе становится сложной задачей из-за ограниченных финансовых возможностей и высоких затрат на эти цели. Решение этой проблемы может быть найдено через «маркетинговую сеть», которую будут формировать владельцы гостевых домов-предприниматели.<sup>3</sup>

В иерархии человеческих потребностей следующий этап включает в себя стремление к социальной активности и взаимодействию. Это означает установление и поддержание социальных связей, взаимопомощь, сотрудничество, а также взаимное внимание и забота друг о друге. Предприниматели часто стремятся к сотрудничеству и активно участвуют в создании сложных цепочек, которые способствуют формированию добавленной стоимости.

В теории А. Маслоу следует уровень, связанный с потребностью в признании и уважении, который включает стремление к успеху и получение одобрения. Для предпринимателя важно стремление к наращиванию своей деловой репутации, укреплению позиций на рынке и формированию положительного восприятия среди потребителей и бизнес-партнеров.

Постоянное обновление знаний и умений в профессиональной сфере стало неотъемлемой частью стремления предпринимателей к применению инновационных концепций. Они активно де-

<sup>1</sup> Кахраманова, Э.М. Управление трудовой мотивацией сотрудника / Э.М. Кахраманова, Н.П. Петрова. Психология и педагогика в современном обществе: Материалы XXXIII Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 14 декабря 2023 года. — Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Ставропольское издательство «Параграф», 2023. С. 79–81.

<sup>2</sup> Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е. А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. — М.: Издательство «КноРус», 2023 253 с.

<sup>3</sup> Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.

ляются своими знаниями с сотрудниками, что способствует развитию атмосферы взаимопонимания и креативности. Разбирательство окружающего мира и поиск новых фактов стали движущей силой нашей жизни, побуждающей нас к увеличению знаний и расширению горизонтов понимания.<sup>4</sup>

В поиске идеального баланса и совершенства в бизнесе, владельцы гостиниц акцентируют внимание на красоте и порядке, стремятся к гармоничным взаимоотношениям, оптимизации рабочих процессов и обустройству территории, чтобы создать привлекательное пространство для клиентов и партнеров. Эстетические аспекты, включая гармонию и порядок, выделяются моделью А. Маслоу как ключевые элементы нового уровня потребностей.

Популярно мнение, что активация собственных сил имеет ключевое значение в продвижении к вершине потребностей — полному раскрытию индивидуального потенциала. Этот замысел становится базовым камнем в концепции А. Маслоу об этом явлении.

В системе, созданной Алдерфером, были изменены основные категории человеческих стремлений, согласно его модели. Трехслойные неотложные стремления были определены им внутри этой системы, которая имеет сходство с теми, что выделил А. Маслоу. В их число входят как физические, так и материальные аспекты благополучия; социальные связи, охватывающие все виды межличностных взаимодействий по концепции А. Маслоу, дополненные потребностью в социальном признании и защите; а также стремления к личностному развитию, подразумевающие стремление к самовыражению и самоутверждению.

Американский психолог-ученый Фредерик Герцберг разработал новую концепцию, которая базируется на принципах мотивации и гигиены в рабочей среде. Исследуя различные специализации и национальности работников, он проводил беседы прямо на рабочих местах.

Во время своей деятельности люди описывали свои эмоциональные переживания, выражая радость или разочарование в процессе анкетирования.

Основное внимание в ходе анализа уделяется поведенческим аспектам человеческой деятельности, которые приобретают значимость. Теории мотивации, ориентированные на процессы, акцентируются на способности человека осознавать и исследовать реальность, а также толковать обстоятельства<sup>5</sup>.

Согласно концепции, разработанной Фредериком Герцбергом в рамках его теории мотивации, стремления индивида к отдыху и рекреации объединяются в то, что можно назвать туристической мотивацией. Индивидуальные особенности человека, такие как физиологические и психологические характеристики, система убеждений и ценностей, образовательный уровень и личные склонности, влияют на различные проявления его поведения. В туристической индустрии непрерывно появляются новые формы путешествий, благодаря чему сегодня их количество превысило 300 различных видов и подвидов, каждый из которых нацелен на удовлетворение самых широких интересов и запросов путешественников.

Ниже мы рассмотрим две теории, относящихся к этой группе, — «Теорию справедливости С. Адамса» и «Теорию ожиданий В. Врума».

В определенной задаче, внутреннее стремление не является единственным фактором, который побуждает человека к действию, согласно основной идее теории мотивационных ожиданий.

Согласно теории, предложенной С. Адамсом, о справедливости, каждый индивид воспринимает соотношение между своими трудовыми затратами и полученным за них вознаграждением через призму субъективности. Далее, этот индивид сравнивает вышеупомянутое соотношение с подобным соотношением у других людей, которые занимаются схожей деятельностью.

Исследования, проведенные зарубежными экспертами, показывают, что важными факторами, влияющими на поведение людей и формирующими их потребности, являются мотивы. Специалисты рассматривают, какие причины могут привести к выбору определенного поведения и как люди реагируют на события в организации<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. — М.: Издательство «Академия», 2012. 366 с.

<sup>5</sup> Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. — М.: Издательство «КноРус», 2023. 253 с.

<sup>6</sup> Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.

В России также разрабатываются вопросы управления мотивацией персонала на предприятиях. Исследование вопросов, связанных с профессиональной мотивацией, в российской научной среде впервые было инициировано в рамках трудовой психологии между концом 19-го и началом 20-го веков.

Исследователи вроде С.И. Богословского, Д.И. Журавского, А.Ф. Лазурского, Н. Мельникова, Э.С. Пентки, И.И. Рихтера, А.Л. Щеглова и других занимались разработкой различных областей, включая анализ и прогнозирование способностей для определенных профессий, а также создание и применение личностных аспектов в рабочем процессе. При разработке рабочих мест и процессов, исследователи сосредотачиваются на оценке индивидуальных черт работников, рассматривая это как ключевой аспект.

В эпоху становления советской власти, тема стимулирования работников активно изучалась и освещалась в исследованиях таких ученых, как А.П. Болтунов, А.К. Гастев, С.Г. Струмилин, Б.М. Теплов и И.Н. Шпильрейн, среди прочих.

Исследования по побуждению к работе были проведены в области психологии инженерии, опираясь на различные концепции активности человека, разработанные такими учеными, как Евгений Климов, Алексей Леонтьев, Борис Ломов, Михаил Роговин и Вячеслав Шадриков.

Одним из пионеров изучения психологии в контексте профессиональной деятельности был В.Д. Шадриков, который положил начало новой области в российской психологии труда, сосредоточившись на анализе системного развития профессиональной деятельности<sup>7</sup>.

Введение концепции «психологическая система деятельности» стало ключевым вкладом его работы, где он не только предложил модель этой системы, но и подчеркнул важность применения систематических, функциональных и иерархических методов для её анализа. Анализируя поведение в различных сферах, можно понять, что изучение мотивационных аспектов является ключевым для выявления принципов, которые управляют самим процессом действия (Т.В. Разина)<sup>8</sup>.

Современные представления утверждают, что мотивация деятельности представляет собой сложное объединение системных и личностных аспектов, формирующих целостное образование. Также взгляды на мотивационную сферу человека описывают ее как состоящую из множества компонентов, различающихся по уровням и важности, образующих динамичную и постоянно развивающуюся структуру, в которой компоненты и их взаимосвязи непрерывно эволюционируют.

Таким образом, исследования в области профессиональной мотивации, проводимые как в нашей стране, так и за рубежом, подчеркивают сложность и изменчивость этого явления. Ученые сходятся во мнении, что мотивация к работе является комплексным и изменяющимся со временем явлением, включающим в себя различные уровни и подуровни. Этот психологический конструкт не только отражает личные качества и особенности индивида, но и подвержен влиянию многочисленных внешних обстоятельств, таких как социальные условия, экономическая ситуация, особенности профессии, а также внутренних процессов, включая эмоциональное и физиологическое состояние человека. предприятия туристической индустрии имеют большой потенциал для мотивирования сотрудников<sup>9</sup>. Необходимо принимать во внимание уникальные черты социально-культурного сервиса и туризма, а также индивидуальные особенности каждой организации при разработке системы мотивации для их сотрудников.

В качестве объекта исследования управления мотивацией персонала в данной статье было выбрано предприятие сферы услуг — турагентство города Москвы «Чип Тревел».

Турагентство «Чип Тревел» является достаточно опытной компанией в сфере туризма. Целью деятельности турфирмы является оказание разнообразных и качественных туристских услуг своим клиентам. Средний возраст сотрудников 22–45 лет.

<sup>7</sup> Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. — М.: Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2013. 464 с.

<sup>8</sup> Разина Т.В. Мотивация научной деятельности: теоретические и методологические проблемы исследования. Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психологии труда. 2017. № 1. С. 114–136.

<sup>9</sup> Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Под ред. О.А. Лапшовой. — М.: Издательство «Юрайт», 2023. 406 с.

В турагентстве «Чип Тревел» можно наблюдать, как материальную, так и нематериальную мотивацию. Для того чтобы работник не спешил покинуть предприятие, необходимо заинтересовать его, дать ему почувствовать, что он не просто деталь большого механизма, а человек, которого ценят и без него механизм функционировать не будет. Этот пункт руководство турагентства «Чип Тревел» не считает особо важным и выплачивает регулярно заработную плату своим сотрудникам.

В качестве нематериальных средств мотивации руководство турагентства «Чип Тревел» применяет такие их виды, как поощрение, награждение грамотами.

На основании трудов Фредерика Герцберга и формирования принципов мотивации и гигиены в профессиональной среде, была разработана анкета для оценки управления мотивацией в турагентстве «Чип Тревел» и было проведено анкетирование сотрудников компании.

В первой части анкеты респонденты давали оценку своему удовлетворению от работы в компании.

На рисунке 1 представлены мнения сотрудников агентства «Чип Тревел» относительно того, насколько они удовлетворены своим работодателем.

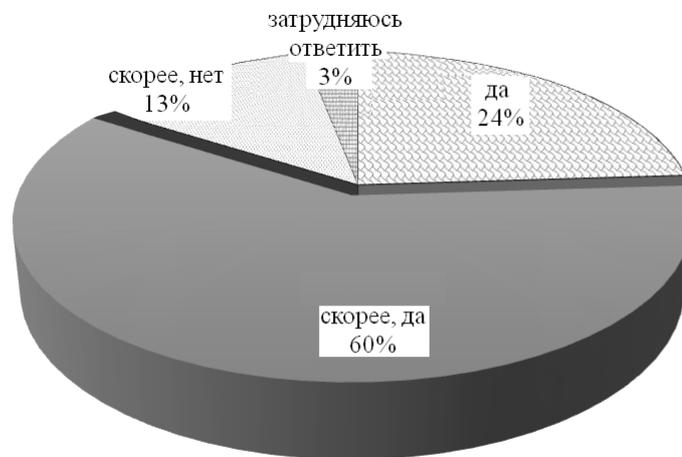


Рис. 1. Оценка турагентства «Чип Тревел», как работодателя <sup>10</sup>

Большинство участников опроса, составляющих 60%, склонились к мнению, что туристическая компания «Чип Тревел» заслуживает скорее умеренной, чем высокой оценки как работодатель. Всего лишь 24% опрошенных выразили явное положительное мнение о компании.

Люди в возрасте от 29 до 39 лет, проявляющие в основном негативное отношение, могут быть недовольны из-за своего большого опыта работы в туристическом агентстве «Чип Тревел», что может предполагать наличие вероятности.

Люди, которые уже пережили множество негативных ситуаций, обладают глубоким опытом, в то время как их молодые коллеги еще не знакомы с жизненными испытаниями. Нарушение базовой потребности в безопасности имеет критическое значение для каждого индивида, что соответствует концепции А. Маслоу о потребностях. Имея за плечами историю нескольких рабочих мест, эти опытные участники опроса обладают богатым материалом для сравнений.

Приоритеты мотивации сотрудников турагентства «Чип Тревел» тесно связаны с уникальными аспектами их работы и характерными чертами самого коллектива (доля женщин в выборке опроса составила 60%, мужчин — 40%). Для сотрудников туристического агентства «Чип Тревел», доход не является главным приоритетом. Они больше ценят такие факторы, как гарантированность и устойчивость их рабочих мест, гармоничные взаимоотношения в коллективе, возможности для личного профессионального роста и интерес к выполняемым задачам. В структуре мотиваций сотрудников турагентства «Чип Тревел», особую важность приобретают «новые мотивы»,

<sup>10</sup> Разработано автором.

которые включают в себя возможности для самостоятельной работы, инициативы и творческого подхода к решению задач.

Очевидно, что среди работников туристического агентства «Чип Тревел», принадлежащих к разным социальным и возрастным группам, доминируют отличающиеся друг от друга мотивационные факторы. Ранее упоминалось, что в большинстве ситуаций мужчины, как правило, придают большее значение размеру зарплаты, чем женщины, хотя это утверждение предполагает равенство всех остальных условий. В иерархии приоритетов профессионалов, фундаментальные стимулы, особенно заработная плата, выделяются как более весомые по сравнению с традиционными, а уж тем более с современными мотивациями. В настоящее время, для лидеров особую значимость приобрели возможности для личного развития и творческого выражения, а также стремление к достижению престижа, что можно отнести к категории «новых» мотивов. Кроме того, они высоко ценят хорошие отношения с коллегами и руководством, а также стремление приносить пользу обществу, что относится к более традиционным мотивам.

Следует подчеркнуть, что представители молодёжи и люди среднего возраста демонстрируют более сильную мотивацию.

Исследование, проведенное туристическим агентством «Чип Тревел», показало, что стимулирование персонала различными методами дает хорошие результаты. Премии оказались наиболее эффективным способом мотивации сотрудников, при этом увеличение заработной платы, возможности обучения и профессионального роста также имеют положительное воздействие на молодых работников<sup>11</sup>.

В работе «Чип Тревел» работники получают шанс на развитие своих профессиональных навыков и продвижение по карьерной лестнице, если они следуют установленным стандартам и правилам. Для поддержания высокого уровня профессионализма и результативности используются разнообразные методы мотивации и наказания, включая премии, поощрения и образовательные мероприятия. Руководство агентства по туризму нацелено на поддержание дисциплины и порядка среди своих сотрудников, что способствует успешной деятельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в туристическом агентстве «Чип Тревел» существуют существенные недостатки в структуре и разработке механизмов поощрения сотрудников, отсутствует целостный и последовательный подход к стимулированию их работы.

Очевидно, что в туристическом агентстве «Чип Тревел» существует потребность в модернизации подходов к управлению работниками, что соответствует пирамиде потребностей А. Маслоу.

В компании «Чип Тревел», стремясь повысить производительность и качество труда сотрудников, целесообразно рассмотреть новые подходы к стимулированию и вознаграждению персонала:

#### 1. Подарки за хорошую работу.

Все радуются подаркам. Учитывая женское большинство в туристических агентствах, ваучеры на услуги салонов красоты или покупки в бутиках могут служить отличным стимулом для дальнейшей трудовой мотивации. При выборе подарка следует учитывать уникальные интересы, предпочтения и хобби каждого сотрудника, подходя к этому процессу с особым вниманием к личным увлечениям<sup>12</sup>.

#### 2. Бесплатные рекламные туры.

Большинство специалистов подчеркнули значимость бесплатных промо-туров как мотивационный фактор для усердия в профессиональной деятельности. Профессиональный рост управленцев усиливается, а также они имеют шанс избавиться от монотонности ежедневных задач, обогатиться новыми впечатлениями и, возможно, уделить время для отдыха<sup>13</sup>.

#### 3. Обучение и карьерный рост.

<sup>11</sup> Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.

<sup>12</sup> Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. – М.: Издательство «КноРус», 2023. 253 с.

<sup>13</sup> Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2024. 362 с.

Начинающих агентов по туризму мотивирует шанс принять участие в разнообразных образовательных мероприятиях и семинарах.

Таким образом, для сотрудников турагентства «Чип Тревел» важна установленная система управления мотивацией персонала. Наиболее важной для сотрудников является материальная мотивация. Обычно финансовое вознаграждение и премии являются мощным мотиватором в трудовой деятельности. Влечение к достойной оплате за свой труд является нормальным, и этот фактор следует применять как эффективный стимул.

Однако включение в систему управления мотивацией нематериальных мер является не менее важной, поэтому для сотрудников турагентства «Чип Тревел» предлагается введение таких мер, как подарки за хорошую работу; бесплатные рекламные туры; обучение и карьерный рост.

#### Список литературы

1. Ананченкова П.И. Обучение и развитие сотрудников – устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
2. Кахраманова, Э.М. Управление трудовой мотивацией сотрудника / Э.М. Кахраманова, Н.П. Петрова. Психология и педагогика в современном обществе: Материалы XXXIII Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 14 декабря 2023 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Ставропольское издательство “Параграф”», 2023. С. 79–81.
3. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. – М.: Издательство «КноРус», 2023. 253 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2024. 362 с.
5. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Издательство «Академия», 2012. 366 с.
6. Разина Т.В. Мотивация научной деятельности: теоретические и методологические проблемы исследования. Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психологии труда. 2017. № 1. С. 114–136.
7. Ступак А.С. К вопросу о сущности понятия «мотивация труда персонала». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11. С. 540–547.
8. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Под ред. О.А. Лапшовой. – М.: Издательство «Юрайт», 2023. 406 с.
9. Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. – М.: Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2013. 464 с.

#### References

1. Ananchenkova P.I. Training and development of employees – a steady trend in the management of human resources in the system of social and labor relations. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P.101–106. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-101-106>.
2. Kahramanova, E.M. Management of employee work motivation / E.M. Kahramanova, N.P. Petrova. Psychology and pedagogy in modern society: Materials of the XXXIII All-Russian Scientific and Practical Conference, Stavropol, December 14, 2023. – Stavropol: Limited Liability Company «Stavropol Publishing House “Paragraph”», 2023. P. 79–81.
3. Motivational management: textbook / T.A. Trufanova, E.A. Kolesnichenko, Y.Yu. Radyukova [etc.]. – M.: KnoRus Publishing House, 2023. 253 p.
4. Motivation and stimulation of work activity: textbook and workshop for universities / S.Yu. Trapitsyn [etc.]; under the general editorship of S. Yu. Trapitsyn. – 2nd ed., revised. and additional – M.: Publishing house «Urayt», 2024. 362 p.
5. Pryazhnikov N.S. Motivation for work. – M.: Publishing House «Academy», 2012. 366 p.
6. Razina T.V. Motivation for scientific activity: theoretical and methodological problems of research. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology. 2017. No. 1. P. 114–136.
7. Stupak A.S. On the essence of the concept of «personnel labor motivation». Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. No. 11. P. 540–547.
8. Personnel management: textbook and workshop for secondary vocational education / Ed. O.A. Lapshova. – M.: Publishing house «Urayt», 2023. 406 p.
9. Shadrikov V.D. Psychology of human activity. – M.: Publishing house «Institute of Psychology RAS», 2013. 464 p.