

**СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ПОЛИТИЧЕСКАЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ/SOCIAL PSYCHOLOGY, POLITICAL AND ECONOMIC PSYCHOLOGY**DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72> EDN: [XFIQGV](https://www.edn.ru/XFIQGV)**АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ СПОРТИВНОЙ ШКОЛЫ С УЧЕТОМ ИХ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ И ЖИЗНЬЮ**

Научная статья

Тремаскин И.Е.¹, Слезина А.В.^{2,*}¹ORCID : 0009-0006-5452-4709;²ORCID : 0000-0003-2454-0960;^{1,2}Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (a.slezina[at]internet.ru)

Аннотация

Цель исследования — анализ взаимосвязи профессиональной мотивации сотрудников спортивных школ с их удовлетворенностью работой и жизнью. В исследовании приняли участие 50 сотрудников ГБОУ «Центр спорта и образования «Самбо 70»» Москомспорта (26 мужчин и 24 женщины) в возрасте от 25 до 50 лет. В исследовании использовалась специально разработанная анкета, состоящая из 2-х частей и позволяющая респондентам оценить свой уровень трудовой мотивации и свою удовлетворенность методами ее стимулирования, которые применяются в организации, а также обозначить уровень значимости для себя этих методов.

Для оценки мотивационного профиля использовалась методика Ш. Мартина, П. Ричи, для определения интегральной удовлетворенности трудом методика А.В. Батаршева, а для оценки удовлетворенности респондентов жизнью методика Э. Динера в адаптации Е.Н. Осина и Д.А. Леонтьева.

Достоверно установлено, что удовлетворенность жизнью и работой сотрудников спортивных школ имеет прямые и обратные корреляции с их профессиональной мотивацией. Удовлетворенность работой обусловлена как внутренними мотивационными факторами (креативностью, стремлением к самосовершенствованию, интересом к деятельности), так и внешними стимулами, включая материальное вознаграждение, признание со стороны коллег и руководства, а также возможности для социального взаимодействия. Удовлетворенность жизнью коррелирует с системой мотивации сотрудников, включая как внутренние аспекты (самореализация, профессиональный рост), так и внешние стимулы (материальное и нематериальное поощрение), что подчеркивает важность комплексного подхода к стимулированию трудовой мотивации сотрудников спортивных школ. При этом уровень значимости применяемых методов стимулирования для сотрудников, значительно выше, чем удовлетворенность их применением по всем показателям (кроме выездных мероприятий). Полученные результаты возможно использовать при разработке мероприятий по формированию и укреплению мотивации у сотрудников спортивных школ.

Ключевые слова: профессиональная мотивация, сотрудники спортивной школы, удовлетворенность работой, удовлетворенность жизнью, корреляционная связь, стимулирование трудовой мотивации.

ANALYSIS OF THE PROFESSIONAL MOTIVATION OF SPORTS SCHOOL EMPLOYEES, CONSIDERING THEIR SATISFACTION WITH WORK AND LIFE

Research article

Tremaskin I.Y.¹, Slezina A.V.^{2,*}¹ORCID : 0009-0006-5452-4709;²ORCID : 0000-0003-2454-0960;^{1,2}Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (a.slezina[at]internet.ru)

Abstract

The aim of the study is to analyse the relationship between the professional motivation of sports school employees and their work and life satisfaction. 50 employees of the Moscow Sports Department's SBEI "Sambo 70' Sports and Education Centre" (26 men and 24 women) aged 25 to 50 took part in the study. The research used a specially designed questionnaire consisting of two parts, which allowed respondents to evaluate their level of work motivation and their satisfaction with the methods used to stimulate it in the organisation, as well as to indicate the level of importance of these methods for themselves.

To evaluate the motivational profile, the methodology of S. Martin and P. Richie was used; to determine integral work satisfaction, the methodology of A.V. Batarshchev was applied; and to assess respondents' life satisfaction, the methodology of E. Diener, adapted by E.N. Osin and D.A. Leontiev, was employed.

It has been reliably established that the satisfaction of sports school employees with their lives and work has a direct and inverse correlation with their professional motivation. Work satisfaction is determined by both internal motivational factors (creativity, desire for self-improvement, interest in the activity) and external incentives, including financial compensation, recognition from colleagues and management, and opportunities for social interaction. Life satisfaction correlates with the employee motivation system, including both internal aspects (self-fulfilment, professional growth) and external incentives (material and non-material rewards), which emphasises the importance of a complex approach to stimulating the work motivation of sports school employees. At the same time, the level of significance of the incentive methods used for employees



is significantly higher than their satisfaction with their use across all indicators (except for off-site events). The obtained results can be used in the development of measures to form and strengthen motivation among employees of sports schools.

Keywords: professional motivation, sports school employees, work satisfaction, life satisfaction, correlation, stimulation of work motivation.

Введение

Эффективность деятельности организации напрямую зависит от мотивации сотрудников, их вовлеченности и удовлетворенности трудом. В условиях растущей конкуренции и необходимости повышения производительности труда в научной литературе активно исследуются методы стимулирования персонала [1], [9], [16], [18], [22].

Персонал организации является ключевым ресурсом, определяющим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. И грамотный руководитель знает, что производительность труда, а соответственно, и доходность бизнеса зависят от того, насколько каждый работник удовлетворен условиями, в которых он работает, насколько ему психологически комфортно находиться на своем рабочем месте [21, С. 248–268], [24, С. 123], [27, С. 50–55], [28, С. 137–140], а также [29, С. 155–158], [30, С. 117–119].

Исследования человеческого поведения, стимулов и мотивов, которые движут людьми — это процесс, который длится уже многие десятилетия, пионерами-исследователями являются известные ученые — А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд. Авторству перечисленных исследователей человеческого поведения принадлежат теории мотивации, в основе которых находятся различные человеческие потребности. Среди современных исследователей человеческого поведения, мотивов и потребностей можно выделить В.И. Герчикова, В. Врума [25], [31], [33], [38], [40].

Любому индивиду присуще конкретные, личностно обусловленные потребности, которые необходимо удовлетворять. Общность данных потребностей становится движущей силой деятельности индивида, вектором или мотивом. Чем актуальнее потребность, тем сильнее мотив. Внешние стимулы (материальные и нематериальные) способствуют активизации внутренних мотивов работников [10], [12], [34], [37].

Пытаясь найти то, что вдохновляет работников, HR-специалисты проводят масштабные исследования, в которых ориентируются на личностные качества и жизненные цели работников. Предполагается, что действия, производимые сотрудником, должны иметь последствия — положительные, отрицательные или нейтральные — это зависит от того, насколько эффективно сотрудник выполнил возложенные на него обязанности — и это является основой концепции стимулирования [2], [20], [28], [29].

Стимулирование, традиционно, в научных источниках подразделяется на материальное и нематериальное. И если с материальным стимулированием на практике все понятно, то нематериальное стимулирование — это более тонкая система, основанная на психологических особенностях каждого сотрудника, и она не может быть настолько же универсальной, как, например, материальная система премирования [5], [19], [23], [32]. Нематериальное стимулирование включает разнообразные формы поощрения, требующие индивидуального подхода. Оно не только может «сэкономить» бюджет предприятия, но и быть в разы эффективнее материального стимулирования, т.к. не для всех сотрудников материальный стимул является действенным и постоянно действующим [3], [6], [8].

Современные сотрудники — это мотивированные специалисты с индивидуальными потребностями и профессиональными целями. Они во многом отличаются от «конвейерных работников» прошлого, поэтому и подходы к их стимулированию должны быть детально продуманы и дифференцированы [11], [13], [15].

Современное правовое регулирование процессов стимуляции трудовой деятельности сотрудников предприятий в нашей стране предполагает использование только материальных стимулов. Единственным документом, определяющими механизмы нематериального стимулирования работников, является информационное письмо о Методических рекомендациях по организации работы педагогических работников, осуществляющих классное руководство в общеобразовательных организациях. Однако они не являются обязательными к исполнению и рекомендованы только для специалистов образовательной системы. Такая ситуация подчеркивает несовершенство нормативно-правовой базы по организации нематериального стимулирования работников различных сфер производства и диктует необходимость дальнейшего изучения данной проблемы.

Таким образом, проблема исследования заключается в том, что современные концепции, методы и стратегии системы стимулирования работников акцентированы на взаимосвязи их мотивации и успешности в реализации трудовой деятельности. Вместе с тем вопросы «личного благополучия» и даже «счастья» сотрудников находятся сейчас на пике тенденций психологии управления, являются востребованным, и даже можно сказать, модным трендом. При этом существует определенный дефицит исследовательских работ по изучению взаимосвязи профессиональной мотивации работников с учетом их удовлетворенности жизнью и трудовой деятельностью.

Программа исследования

Исследование было разделено на три этапа. На первом этапе были определены критерии выборки, методы исследования, сроки и место проведения исследования, а также созданы тест-карты. Эмпирическое исследование проводилось на базе Государственного бюджетного образовательного учреждения Центра спорта и образования «Самбо 70» Москомспорта (далее — спортивная школа).

Критериями включения работника в исследование было официальное трудоустройство в данной организации, а также желание принять участие в исследовании. Соответственно, критериями исключения — отсутствие указанных признаков.

Для оценки удовлетворенность сотрудников спортивной школы, применяемыми методами стимулирования трудовой деятельности, а также значимости для них этих методов использовалась тест-карта «Удовлетворенность сотрудников спортивной школы, применяемыми методами стимулирования трудовой деятельности», специально разработанная авторами. Тест-карта состояла из 2-х частей и использование которой предполагало сбор

демографической информации о работниках спортивной школы (пол, возраст, стаж работы, должность), а также их оценочное мнение об уровне их удовлетворенности методами стимулирования их профессиональной мотивации, применяемыми в организации, и значимости для них применяемых или не применяемых методов.

Работникам предлагалось оценить по 5-ти балльной системе (1 — совсем отсутствует/совсем неважно, 5 — присутствует в полной мере/очень важно) такие методы стимулирования профессиональной мотивации как заработная плата и материальные вознаграждения, вовлечение в управление, выездные мероприятия, демонстрация уважения, качественная техника, корпоративные мероприятия, личное признание, личный график, наставничество, организация питания, организация проезда, продвижение по службе, публичное признание, система страхования, создание зоны отдыха, учет личностных особенностей.

В исследовании применялись методика «Мотивационный профиль» (Ш. Мартин, П. Ричи), методика определения интегральной удовлетворенности трудом А.В. Батаршева, а также шкала удовлетворенности жизнью Э. Динера в адаптации Е.Н. Осина и Д.А. Леонтьева.

Методика «Мотивационный профиль» определяет наиболее важные факторы мотивации для сотрудников и потенциальные источники удовлетворения от работы. Испытуемые распределяют 11 баллов между четырьмя вариантами утверждений (a, b, c, d). Диагностируются 12 факторов мотивации: вознаграждение, условия работы, структурирование, социальные контакты, взаимоотношения, признание, достижения, власть, разнообразие, креативность, самосовершенствование и интересная работа.

Методика определения интегральной удовлетворенности трудом А. В. Батаршева позволяет оценить различные аспекты работы и удовлетворенность ею. Она состоит из 18 вопросов с тремя вариантами ответов и имеет три уровня удовлетворенности трудом: низкий (1–44%), средний (45–55% от общей суммы баллов) и высокий (выше 56%).

Шкала удовлетворенности жизнью Э. Динера в адаптации Е. Н. Осина и Д. А. Леонтьева используется для оценки удовлетворенности различными аспектами жизни, включая работу. Опросник содержит пять вопросов, на которые нужно ответить, оценивая своё согласие с утверждениями по семибальной шкале. Затем необходимо сложить все баллы и получить диапазон от 7 до 35. Средний уровень соответствует значениям от 17 до 24 баллов.

На втором этапе проводилось взаимодействие с участниками исследования в соответствии с заранее выбранными методиками.

На третьем этапе был произведен анализ данных, их статистическая обработка, выработаны выводы и предложены рекомендации по созданию стратегий повышения профессиональной мотивации участников исследования. В ходе анализа данных был применен математико-статистический метод. Процесс анализа осуществлялся с использованием программного обеспечения SPSS 26.0. В рамках исследования были рассчитаны такие показатели, как среднее значение (M), стандартное отклонение (σ) и проведен частотный анализ. Для оценки нормальности распределения данных применялся критерий Колмогорова-Смирнова, а для изучения связи между трудовой мотивацией, удовлетворенностью работой и жизнью среди работников организации использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена — непараметрический метод анализа взаимосвязей между различными явлениями.

Цель исследования — анализ взаимосвязи профессиональной мотивации сотрудников спортивных школ с удовлетворенностью трудом и жизнью.

Гипотеза исследования. Предполагается, что между профессиональной мотивацией работника и его удовлетворенностью трудом и жизнью существует корреляционная связь. Обоснованием данной гипотезы является отечественный и зарубежный опыт мотивационных систем, в рамках которых успешно используется нематериальное стимулирование работников, где они избирательно воспринимают те или иные виды мотиваций. Эта избирательность продиктована персональной потребностью сотрудников.

Основные результаты

В исследовании приняли участие 50 сотрудников спортивной школы (26 мужчин (52%) и 24 женщины (48%)), преимущественно в диапазоне 36 лет и старше (36; 36%) (рис.1).

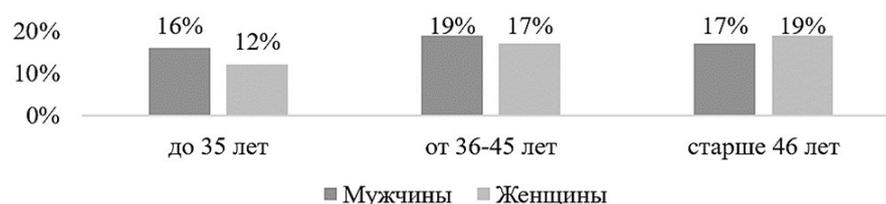


Рисунок 1 - Распределение респондентов в зависимости от пола и возраста

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72.1>

По стажу работы выделены следующие группы до 10 лет — 18 человек (36%), от 10 до 19 лет — 19 человек (38%), 20 лет и более — 13 человек (26%) (рис. 2).

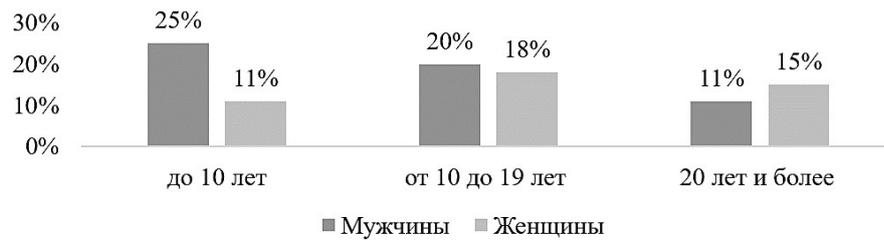


Рисунок 2 - Распределение респондентов в зависимости от пола и стажа трудовой деятельности в спортивной школе
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72.2>

Должности тренеров, педагогов, работающих с детьми, занимают 33 человека (66%); административные и другие работники школы — 17 человек (34%) (рис. 3).

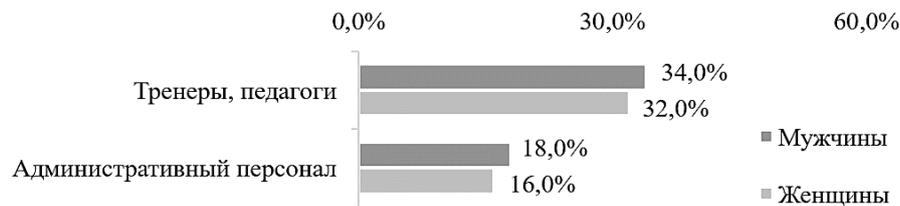


Рисунок 3 - Распределение респондентов в зависимости от пола и должности
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72.3>

Таким образом, среди респондентов чаще встречались тренеры и педагоги мужского пола в возрасте 36 лет и старше, со стажем работы в данной организации до 10 лет.

Результаты анкетирования по вопросам удовлетворенности применяемыми методами стимулирования трудовой мотивации показали, что большинство сотрудников удовлетворены такими методами стимулирования трудовой мотивации как демонстрация уважения и доверия, поддержки и понимания со стороны руководителя (2,7), качество имеющейся техники (2,6), система продвижения по службе (2,6), система наставничества, возможность обучать молодых сотрудников (2,5), и личное признание руководством достижений, профессионализма (2,4).

В меньшей степени были удовлетворены применением таких методов стимулирования трудовой деятельности как учет личностных особенностей (2,2), возможность корректировать личный рабочий график (2,2), проведение корпоративных мероприятий (2,1), публичное признание руководством их достижений перед коллективом или другими людьми (2).

По мнению сотрудников, недостаточно используются материальные стимулы (повышение зарплаты, материальные поощрения) (1,9), совместные выездные мероприятия (1,9), вовлечение в управление (1,8), возможность участвовать в принятии важных решений, оплата питания сотрудников в рабочее время (заказ комплексных обедов) (1,7), наличие в организации зоны отдыха (1,7).

Вместе с тем сотрудники указывали на низкую удовлетворенность в отношении использования для повышения трудовой мотивации системы страхования (1,6) и оплаты проезда в общественном транспорте или компенсации стоимости бензина (1,5) (рис. 4).



Рисунок 4 - Сравнительный анализ удовлетворенности сотрудников спортивной школы применяемыми методами стимулирования их трудовой деятельности с показателями значимости для них этих методов
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72.4>

Результаты опроса показали, что наиболее значимыми для сотрудников спортивной школы применяемыми методами стимулирования их трудовой деятельности являются повышение зарплаты, денежные поощрения (3,8), демонстрация уважения и доверия, поддержки и понимания со стороны руководителя (3,7), учет личностных особенностей сотрудников (3,7), возможность продвижения по службе (3,6), возможность корректировать личный рабочий график (3,5), система наставничества, возможность обучать молодых сотрудников (3,5).

Менее значимы для сотрудников стали личное признание руководством их достижений, профессионализма (3,4), публичное признание руководством их достижений перед коллективом или другими людьми (3,2), современная качественная техника (3), оплата проезда в общественном транспорте или компенсация стоимости бензина (2,7), вовлечение в управление, возможность участвовать в принятии важных решений (2,6), создание в организации зоны отдыха (2,6).

Практически незначимыми методами стимулирования трудовой деятельности для сотрудников были проведение корпоративных мероприятий (2,4), оплата питания сотрудников в рабочее время (2,3), представление системы страхования (2) и совместные выездные мероприятия (1,9).

Таким образом, установлено, что подавляющее большинство сотрудников спортивной школы оценили свой уровень трудовой мотивации на данном месте работы, как средний. На наш взгляд, это во многом обусловлено тем, что, несмотря на хорошую удовлетворенность нематериальными методами стимулирования, которые применяются в организации, значимость материальных стимулов оставалась довольно высокой.

В связи с чем для определения обоснованности такой оценки своей трудовой мотивации сотрудниками спортивной школы был изучен их мотивационный профиль по методике Ш. Ричи и П. Мартина. Для удобства анализа данных опроса сотрудников, полученные результаты были ранжированы следующим образом: I ранг (наиболее значимые для сотрудников мотивы профессиональной деятельности); II ранг (важные для сотрудников мотивы профессиональной деятельности); III ранг (менее значимые для сотрудников мотивы профессиональной деятельности) (рис. 5).

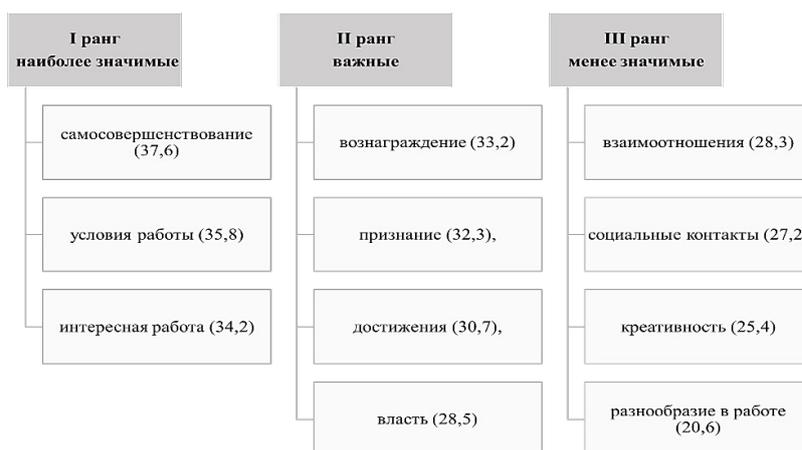


Рисунок 5 - Ранжирование мотивов профессиональной деятельности у сотрудников спортивной школы
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72.5>

По результатам диагностики на первом месте для сотрудников спортивной школы расположились самосовершенствование (37,6), условия работы (35,8), интересная работа (34,2).

Важную роль в мотивации сотрудников спортивной школы играют потребность в вознаграждении (33,2), признании (32,3), достижениях (30,7), структурирование (29) и власть (28,5).

Менее значимы для сотрудников взаимоотношения (28,3), социальные контакты (27,2), креативность (25,4) и разнообразие в работе (20,6).

Удовлетворенность сотрудников спортивной школы трудом оценивалась с помощью методики определения интегральной удовлетворенности трудом А.В. Батаршева, а диагностика удовлетворенности жизнью сотрудников спортивной школы проводилась по шкале Э. Динера (рис. 6).

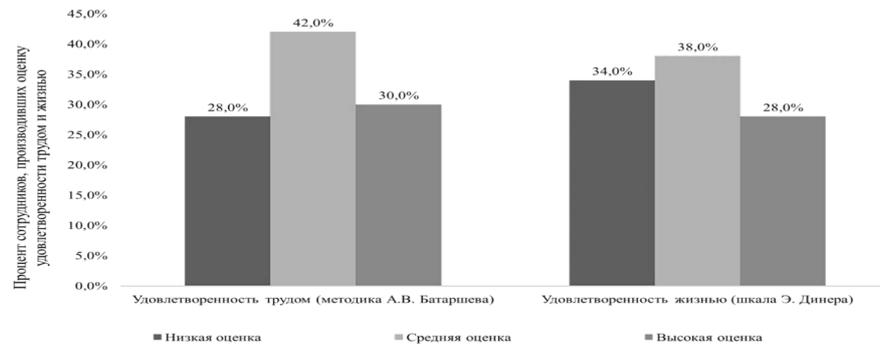


Рисунок 6 - Удовлетворенность сотрудников спортивной школы трудом и жизнью
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72.6>

Примечание: методика А.В. Батаршева, шкала Э. Динера

Результаты опроса показали, что большинство испытуемых оценили свою удовлетворенность трудом как среднюю (21; 42%), или низкую (14; 28%). Высоко оценили свой уровень удовлетворенности трудом лишь треть респондентов (15; 30%).

Установлено, что менее трети сотрудников спортивной школы имеют высокую удовлетворенность своей жизнью испытуемых (14; 28%). По мнению автора, методики, это люди с высокой стрессоустойчивостью и низкой тревожностью.

Более трети сотрудников имеют низкий уровень удовлетворенности жизнью (17; 34%). По интерпретации автора методики, сотрудники с таким уровнем удовлетворенности находятся в эмоциональном напряжении, имеют высокую тревожность, они не удовлетворены жизненной ситуацией и своей ролью в ней.

Вместе с тем большинство сотрудников имеют средний уровень удовлетворенности жизнью (19; 38%), что по методике Э.Динера, свидетельствует о том, что они могут как быть удовлетворены некоторыми аспектами своей жизни, так и не удовлетворены.

Проверка распределений на нормальность с помощью критерия Колмогорова-Смирнова показала, что распределения значимо отличаются от нормального, соответственно для корреляционного анализа данных возможно использовать только непараметрические методы.

Корреляционный анализ взаимосвязи профессиональной мотивации с удовлетворенностью трудом и удовлетворенностью жизнью у сотрудников спортивной школы показал, что существует не только прямая связь удовлетворенности жизнью с креативностью (0,326*), разнообразием в работе (0,286*), самосовершенствованием (0,580**) и интересной работой (0,561**), но также обратная связь с потребностью в социальных контактах (-0,293*), взаимоотношениях (-0,414**), признании (-0,473**), достижениях (-0,489**), материальном стимулировании (-0,390**), проведении корпоративных мероприятий (-0,390**) и личном признании (-0,403**) (табл. 1).

Установлена прямая связь, удовлетворенности сотрудников спортивной школы трудом с креативностью в работе (0,396*), самосовершенствовании (0,613**), интересной работе (0,477**). А также обратная связь с потребностью в социальных контактах (-0,300*), взаимоотношениях (-0,322*), признании (-0,484**), достижениях (-0,438**), материальном стимулировании (-0,396**), проведении корпоративных мероприятий (-0,306*) и личном признании (-0,347*).

Таблица 1 - Результаты корреляционного анализа взаимосвязи профессиональной мотивации с удовлетворенностью трудом и удовлетворенностью жизнью у сотрудников

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.165.72.7>

Spearman's rho		Удовлетворенность жизнью	Удовлетворенность трудом
Социальные контакты	Correlation Coefficient	0,293*	0,300*
	Sig. (2-tailed)	0,039	0,034
	N	50	50
Взаимоотношения	Correlation Coefficient	0,414**	0,322**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,022
	N	50	50
Признание	Correlation Coefficient	0,473**	0,484**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000
	N	50	50
Достижения	Correlation Coefficient	0,489**	0,438**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001

Spearman's rho		Удовлетворенность жизнью	Удовлетворенность трудом
	N	50	50
Разнообразие	Correlation Coefficient	0,286*	0,220
	Sig. (2-tailed)	0,044	0,124
	N	50	50
Креативность	Correlation Coefficient	0,326*	0,396**
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,004
	N	50	50
Самосовершенствовани е	Correlation Coefficient	0,580**	0,613**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
	N	50	50
Интересная работа	Correlation Coefficient	0,561*	0,477"
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
	N	50	50
Материальные стимулы_жел	Correlation Coefficient	0,390**	0,396**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,004
	N	50	50
Корпоративные мероприятия_жел	Correlation Coefficient	0,390**	0,306*
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,031
	N	50	50
Личное признание _жел	Correlation Coefficient	0,403**	0,347*
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,013
	N	50	50

Таким образом, результаты исследования показали, что подавляющее большинство сотрудников спортивной школы оценили свой уровень трудовой мотивации на данном месте работы, как средний. На наш взгляд, это во многом обусловлено тем, что, несмотря на хорошую удовлетворенность нематериальными методами стимулирования, которые применяются в организации, значимость материальных стимулов оставалась довольно высокой. То есть сотрудники хотят развиваться и расти как личность, работать в комфортных условиях и иметь интересную работу, которая приносит удовлетворение и имеет смысл. Однако они также хотят получать хорошее вознаграждение, признание своих заслуг и успехов от окружающих, что не противоречит данным, полученным при проведении опроса по анкете «Удовлетворенность сотрудников спортивной школы, применяемыми методами стимулирования трудовой деятельности».

Вместе с тем установлено, что менее чем у половины испытуемых удовлетворенность трудом средняя и почти у трети сотрудников выявлен низкий уровень удовлетворенности трудом. На низкий уровень удовлетворенности жизнью указали более трети сотрудников, соответственно, по интерпретации автора методики, это сотрудники, находящиеся в эмоциональном напряжении, имеющие высокую тревожность. При этом большинство сотрудников имеют средний уровень удовлетворенности жизнью, что по методике Э. Динэра, свидетельствует о том, что они могут как быть удовлетворены некоторыми аспектами своей жизни, так и не удовлетворены ими.

Анализ взаимосвязей профессиональной мотивации сотрудников спортивной школы показал, что их удовлетворенность жизнью прямо коррелирует с такими факторами, как креативность в работе, разнообразие, стремление к самосовершенствованию и интерес к выполняемой работе. Вместе с тем эта удовлетворенность имеет обратную корреляцию с потребностями сотрудников в социальных контактах, взаимоотношениях в коллективе, признании со стороны коллег и начальства, достижениях в работе, материальном стимулировании и проведении корпоративных мероприятий, а также личном признании.

Между тем удовлетворенность сотрудников спортивной школы своим трудом прямо коррелирует с такими факторами, как креативность и разнообразие в работе, стремление к профессиональному росту и интерес к своим обязанностям. Однако эта удовлетворенность также имеет обратную корреляцию с потребностями сотрудников в социальном взаимодействии, хороших отношениях с коллегами, признании со стороны начальства и коллег, карьерных достижениях, материальных стимулах, проведении корпоративных мероприятий и получении личного признания.

Удовлетворенность сотрудников спортивной школы своим трудом обратно коррелирует с такими методами материальной стимуляции, как повышение зарплаты или получение премии, а также с проведением корпоративных мероприятий и получением личного признания от руководства. Это указывает на то, что для достижения высокой эффективности в своей деятельности сотрудникам спортивных учреждений важно получать материальное вознаграждение за свою работу, участвовать в корпоративных событиях и ощущать уважение, поддержку и понимание со стороны своего руководства.



Заключение

В рамках проведенных исследований было эмпирически подтверждено, что существует прямое и обратное корреляционное взаимодействие между уровнем удовлетворенности жизнью и профессиональной деятельностью работников спортивных образовательных учреждений и их мотивационным состоянием. При анализе значимости различных методов мотивационного стимулирования выявлено, что их влияние на профессиональную мотивацию сотрудников превышает уровень удовлетворенности самими методами стимулирования, за исключением выездных мероприятий. Данный факт акцентирует необходимость применения многоаспектного подхода в процессе разработки и реализации программ стимулирования трудовой мотивации в контексте спортивных школ.

В ходе исследования, проведенного авторами, был применен метод опроса персонала спортивной школы с использованием специально разработанного инструментария. Полученные данные коррелировали с результатами, полученными при использовании методик, обладающих высокой валидностью. Это свидетельствует о том, что разработанная анкета является адекватным инструментом для оценки уровня трудовой мотивации сотрудников, их удовлетворенности методами стимулирования, применяемыми в производственной среде, а также для определения значимости этих методов для работников различных отраслей. Результаты исследования могут быть рекомендованы к использованию при разработке стратегий и программ, направленных на формирование и укрепление мотивационной составляющей у персонала спортивных школ.

Исходя из результатов эмпирического исследования, которое выявило значимые корреляции между мотивационными факторами и уровнем удовлетворенности персонала своей трудовой деятельностью и жизнью в целом, были разработаны методические рекомендации. Целью данных рекомендаций является повышение эффективности трудовой деятельности сотрудников спортивной школы и увеличение их общего уровня удовлетворенности.

Предложенный комплекс мероприятий направлен на культивирование профессиональной мотивации через применение нематериальных стимулов. В числе рекомендуемых нематериальных стимулов рассматриваются системы карьерного роста, вручение наград и осуществление публичного признания заслуг, внедрение системы наставничества и поддержание эффективной субординации.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала / О.И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. — 2020. — № 4(16). — С. 23–31.
2. Асеев В.Г. Мотивационная регуляция поведения личности / В.Г. Асеев. — Москва: Мысль, 2012. — 159 с.
3. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. — 2017. — Т. 2, № 4. — С. 179–181.
4. Божович Л.И. Изучение мотивации поведения детей и подростков / под ред. Л.И. Божович и Л.В. Благоннадежной. — Москва: Владос-пресс, 2001. — 256 с.
5. Болучевская А.А. Стимулирование персонала: материальное и нематериальное / А.А. Болучевская // Современная наука: новые подходы и актуальные исследования: материалы Международной (заочной) научно-практической конференции / под общ. ред. А.И. Вострцова. — 2018. — С. 719–722.
6. Валдеева Е.М. Формирование системы нематериального стимулирования труда / Е.М. Валдеева, Н.И. Парфенова, А.А. Дербенева // Human Progress. — 2019. — Т. 5, № 3. — С. 1–11.
7. Габриелян О.А. Сущность и тенденции развития систем материального и нематериального стимулирования персонала / О.А. Габриелян, А.В. Рыбалт // Вектор экономики. — 2019. — № 7(37). — С. 57–62.
8. Галанина А.С. Основные аспекты формирования нематериальной системы стимулирования труда / А.С. Галанина // Аллея науки. — 2020. — Т. 1, № 4(43). — С. 238–242.
9. Гаценко Ю.В. Особенности использования методов нематериального стимулирования персонала в организации / Ю.В. Гаценко, Л.Н. Захарова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2021. — № 4-2(55). — С. 169–172.
10. Горбач Н.С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы / Н.С. Горбач // Молодой ученый. — 2021. — № 3(345). — С. 42–44.
11. Душкина М.Р. Нетрадиционные подходы к нематериальной мотивации и творческие методы стимулирования / М.Р. Душкина // Мотивация и оплата труда. — 2020. — № 2. — С. 132–147.
12. Занюк С.С. Психология мотивации / С.С. Занюк. — Киев: Эльга-Н, 2001. — 280 с.
13. Звягинцева К.В. Нематериальное стимулирование как важнейшая часть стимулирования персонала организации / К.В. Звягинцева, О.А. Рассказова // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием. — 2018. — С. 289–292.



14. Иванова В.В. Материальное и нематериальное стимулирование труда в организации / В.В. Иванова // *Via scientiarum — Дорога знаний.* — 2018. — № 3. — С. 35–39.
15. Иванова В.С. Социально-психологические аспекты мотивации и стимулирования в управлении персоналом / В.С. Иванова // *Фундаментальные и прикладные научные исследования.* — 2018. — С. 76–78.
16. Какинская Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала / Т. Какинская // *Справочник по управлению персоналом.* — 2021. — № 8. — С. 29–30.
17. Карапетян Л.В. Теоретические подходы к пониманию субъективного благополучия / Л.В. Карапетян // *Известия Уральского федерального университета.* — [публикация не завершена].
18. Кузнецова А.Ю. Основные теории мотивации / А.Ю. Кузнецова // *Студенческий.* — 2019. — № 2-2(46). — С. 39–41.
19. Кузьменкова В.Н. Психологические аспекты стимулирования персонала (на основе опыта США и Японии) / В.Н. Кузьменкова // *Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития.* — 2021. — С. 54–56.
20. Кукулите Т.Г. Социально-психологические аспекты мотивирования и стимулирования сотрудников организации / Т.Г. Кукулите, Р.М. Хайруллина // *Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики.* — 2022. — № 1(77). — С. 73–81.
21. Лобанова Т.Н. Психология в управлении персоналом: новый баланс / Т.Н. Лобанова, Л.Н. Захарова, И.С. Леонова // *Организационная психология.* — 2022. — Т. 12, № 1. — С. 248–268.
22. Лысенко Ю.Ю. Адаптация персонала как часть стратегии компании / Ю.Ю. Лысенко // *Отдел кадров коммерческой организации.* — 2020. — № 5. — С. 101–105.
23. Парахина П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П.Е. Парахина // *Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сборник научных статей.* — Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. — С. 129–136.
24. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие / В.Г. Пичугин. — Москва: Прометей, 2020. — 144 с.
25. Пряжникова Е.Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е.Ю. Пряжникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 520 с.
26. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. — Москва: ИНФРА-М, 2011. — 413 с.
27. Радова А.Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А.Е. Радова // *Мир педагогики и психологии.* — 2021. — № 2(55). — С. 50–55.
28. Сидоров А.А. Современные методы нематериального стимулирования персонала: зарубежный опыт / А.А. Сидоров // *Повышение производительности труда на транспорте — источник развития и конкурентоспособности национальной экономики: труды конференции.* — 2018. — С. 137–140.
29. Симбирева К.А. Классификация видов нематериального стимулирования персонала / К.А. Симбирева // *Актуальные вопросы современной науки: сборник статей по материалам XIX международной научно-практической конференции.* — 2019. — С. 155–158.
30. Стрелова А.К. Социально-психологические аспекты управления мотивацией персонала / А.К. Стрелова // *Инновационные технологии управления.* — 2020. — С. 117–119.
31. Тимакова К.С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К.С. Тимакова, Н.А. Юкина // *Актуальные научные исследования в современном мире.* — 2021. — № 1-4(69). — С. 268–270.
32. Федюковская М.Г. Социально-психологические аспекты стимулирования персонала / М.Г. Федюковская // *Современные тенденции и технологии развития потенциала регионов: сборник материалов национальной научно-практической конференции.* — 2022. — С. 58–66.
33. Чиркова Ю.Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю.Р. Чиркова // *Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы.* — 2020. — № 6(37). — С. 62–74.
34. Juma M. The Role of Employee Motivation Between the Relationship Workplace Deviance and Job Satisfaction Among Omani Universities / M. Juma, M.K. Islam, A.H. Jaaffar [et al.] // *Technology: Toward Business Sustainability.* — Springer, 2024. — P. 252–259. — DOI: 10.1007/978-3-031-54383-8_23.
35. Vocean C.G. Work–Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic / C.G. Vocean, L. Popescu, A.A. Värzaru [et al.] // *Sustainability.* — 2023. — Vol. 15, № 15. — P. 11631. — DOI: 10.3390/su151511631.
36. Davidescu A.A. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management / A.A. Davidescu, S.-A. Apostu, A. Paul, I. Casuneanu // *Sustainability.* — 2020. — Vol. 12, № 15. — P. 6086. — DOI: 10.3390/su12156086.
37. Zinovieva I. Work motivation and professional life in turbulent times / I. Zinovieva, G. Mengov // *Access: Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy.* — 2025. — Vol. 6, № 1. — P. 202–216. — DOI: 10.46656/access.2025.6.1(11).
38. Basir M.K. The Influence of Islamic Work Motivation, Leadership Style and Competence on Job Satisfaction and Employee Performance at Gamma Makassar Hotels / M.K. Basir, A. Gani, S. Basalamah, S. Mallongi // *Revista de Gestão Social e Ambiental.* — 2023. — Vol. 17, № 6. — P. e03605. — DOI: 10.24857/rgsa.v17n6-004.
39. Pachura A. Work Satisfaction in SMEs: A Comparative Study of Selected Countries in Central and Eastern Europe / A. Pachura, M. Smolarek // *Humanities and Social Sciences Quarterly.* — 2024. — Vol. 30, № 4. — P. 255–270.
40. Savickaitė E. Relationship between social workers' work-related values and work motivation / E. Savickaitė, K. Kovalčikienė, J. Savickienė // *Laisvalaikio Tyrimai.* — 2024. — Vol. 2, № 24. — P. 4–16. — DOI: 10.33607/elt.v2i24.1522.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Argashokova O.I. Problemy upravleniya motivaciej personala [Problems of Personnel Motivation Management] / O.I. Argashokova // Social'no-gumanitarnye tekhnologii [Social and Humanitarian Technologies]. — 2020. — № 4(16). — P. 23–31. [in Russian]
2. Aseev V.G. Motivacionnaya regulyaciya povedeniya lichnosti [Motivational Regulation of Personality Behavior] / V.G. Aseev. — Moscow: Mysl', 2012. — 159 p. [in Russian]
3. Belashova V.V. Moral'nye i material'nye vidy stimulirovaniya [Moral and Material Types of Incentives] / V.V. Belashova // Innovacionnaya nauka [Innovative Science]. — 2017. — Vol. 2, № 4. — P. 179–181. [in Russian]
4. Bozhovich L.I. Izuchenie motivacii povedeniya detej i podrostkov [Study of Motivation of Behavior in Children and Adolescents] / ed. by L.I. Bozhovich and L.V. Blagonadezhnoj. — Moscow: Vlados-press, 2001. — 256 p. [in Russian]
5. Boluchevskaya A.A. Stimulirovanie personala: material'noe i nematerial'noe [Personnel Incentives: Material and Non-Material] / A.A. Boluchevskaya // Sovremennaya nauka: novye podhody i aktual'nye issledovaniya: materialy Mezhdunarodnoj (zaochnoj) nauchno-prakticheskoj konferencii [Modern Science: New Approaches and Current Research: Proceedings of the International (Correspondence) Scientific and Practical Conference] / ed. by A.I. Vostrecov. — 2018. — P. 719–722. [in Russian]
6. Valdeeva E.M. Formirovanie sistemy nematerial'nogo stimulirovaniya truda [Formation of a System of Non-Material Labor Incentives] / E.M. Valdeeva, N.I. Parfenova, A.A. Derbeneva // Human Progress. — 2019. — Vol. 5, № 3. — P. 1–11. [in Russian]
7. Gabrielyan O.A. Sushchnost' i tendencii razvitiya sistem material'nogo i nematerial'nogo stimulirovaniya personala [The Essence and Development Trends of Systems of Material and Non-Material Incentives for Personnel] / O.A. Gabrielyan, A.V. Rybalt // Vektor ekonomiki [Vector of Economy]. — 2019. — № 7(37). — P. 57–62. [in Russian]
8. Galanina A.S. Osnovnye aspekty formirovaniya nematerial'noj sistemy stimulirovaniya truda [Main Aspects of the Formation of a Non-Material System of Labor Incentives] / A.S. Galanina // Alleya nauki [Alley of Science]. — 2020. — Vol. 1, № 4(43). — P. 238–242. [in Russian]
9. Gacenko Yu.V. Osobennosti ispol'zovaniya metodov nematerial'nogo stimulirovaniya personala v organizacii [Features of Using Methods of Non-Material Incentives for Personnel in an Organization] / Yu.V. Gacenko, L.N. Zaharova // Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. — 2021. — № 4-2(55). — P. 169–172. [in Russian]
10. Gorbach N.S. Motivaciya v psihologii: istoriya i sovremennoe sostoyanie problemy [Motivation in Psychology: History and Current State of the Problem] / N.S. Gorbach // Molodoj uchenyj [Young Scientist]. — 2021. — № 3(345). — P. 42–44. [in Russian]
11. Dushkina M.R. Netradicionnye podhody k nematerial'noj motivacii i tvorcheskije metody stimulirovaniya [Non-Traditional Approaches to Non-Material Motivation and Creative Methods of Incentives] / M.R. Dushkina // Motivaciya i oplata truda [Motivation and Remuneration]. — 2020. — № 2. — P. 132–147. [in Russian]
12. Zanyuk S.S. Psihologiya motivacii [Psychology of Motivation] / S.S. Zanyuk. — Kiev: El'ga-N, 2001. — 280 p. [in Russian]
13. Zvyaginceva K.V. Nematerial'noe stimulirovanie kak vazhnejshaya chast' stimulirovaniya personala organizacii [Non-Material Incentives as an Essential Part of Personnel Incentives in an Organization] / K.V. Zvyaginceva, O.A. Rasskazova // Nedelya nauki SPbPU: materialy nauchnoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem [Science Week of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University: Proceedings of the Scientific Conference with International Participation]. — 2018. — P. 289–292. [in Russian]
14. Ivanova V.V. Material'noe i nematerial'noe stimulirovanie truda v organizacii [Material and Non-Material Labor Incentives in an Organization] / V.V. Ivanova // Via scientiarum — Doroga znanij [Via scientiarum — The Road of Knowledge]. — 2018. — № 3. — P. 35–39. [in Russian]
15. Ivanova V.S. Social'no-psihologicheskie aspekty motivacii i stimulirovaniya v upravlenii personalom [Socio-Psychological Aspects of Motivation and Incentives in Personnel Management] / V.S. Ivanova // Fundamental'nye i prikladnye nauchnye issledovaniya [Fundamental and Applied Scientific Research]. — 2018. — P. 76–78. [in Russian]
16. Kakinskaya T. Raspredelenie rolej v podbore, nastavnichestve i adaptacii personala [Distribution of Roles in Recruitment, Mentoring and Adaptation of Personnel] / T. Kakinskaya // Spravochnik po upravleniyu personalom [Handbook of Personnel Management]. — 2021. — № 8. — P. 29–30. [in Russian]
17. Karapetyan L.V. Teoreticheskie podhody k ponimaniyu sub'ektivnogo blagopoluchiya [Theoretical Approaches to Understanding Subjective Well-Being] / L.V. Karapetyan // Izvestiya Ural'skogo federal'nogo universiteta [Bulletin of the Ural Federal University]. — [publication incomplete]. [in Russian]
18. Kuznecova A.Yu. Osnovnye teorii motivacii [Basic Theories of Motivation] / A.Yu. Kuznecova // Studencheskij [Student]. — 2019. — № 2-2(46). — P. 39–41. [in Russian]
19. Kuz'menkova V.N. Psihologicheskie aspekty stimulirovaniya personala (na osnove opyta SSHA i Yaponii) [Psychological Aspects of Personnel Incentives (Based on the Experience of the USA and Japan)] / V.N. Kuz'menkova // Ekonomika i upravlenie v sfere uslug: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya [Economics and Management in the Service Sector: Current State and Development Prospects]. — 2021. — P. 54–56. [in Russian]
20. Kukulite T.G. Social'no-psihologicheskie aspekty motivirovaniya i stimulirovaniya sotrudnikov organizacii [Socio-Psychological Aspects of Motivating and Stimulating Employees of an Organization] / T.G. Kukulite, R.M. Hajrullina // Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo universiteta tekhnologij upravleniya i ekonomiki [Scientific Notes of St. Petersburg University of Management Technologies and Economics]. — 2022. — № 1(77). — P. 73–81. [in Russian]



21. Lobanova T.N. Psihologiya v upravlenii personalom: novyj balans [Psychology in Personnel Management: A New Balance] / T.N. Lobanova, L.N. Zaharova, I.S. Leonova // Organizacionnaya psihologiya [Organizational Psychology]. — 2022. — Vol. 12, № 1. — P. 248–268. [in Russian]
22. Lysenko Yu.Yu. Adaptaciya personala kak chast' strategii kompanii [Personnel Adaptation as Part of the Company's Strategy] / Yu.Yu. Lysenko // Otdel kadrov kommercheskoj organizacii [HR Department of a Commercial Organization]. — 2020. — № 5. — P. 101–105. [in Russian]
23. Parahina P.E. Opyt motivacii i stimulirovaniya personala za rubezhom [Experience of Motivation and Incentives for Personnel Abroad] / P.E. Parahina // Aktual'nye problemy social'noj i ekonomicheskoj psihologii: metodologiya, teoriya, praktika: sbornik nauchnyh statej [Current Problems of Social and Economic Psychology: Methodology, Theory, Practice: Collection of Scientific Articles]. — Moscow: Limited liability company SVIVT, 2021. — P. 129–136. [in Russian]
24. Pichugin V.G. Psihologiya vliyaniya v upravlenii personalom: uchebnoe posobie [Psychology of Influence in Personnel Management: Textbook] / V.G. Pichugin. — Moscow: Prometej, 2020. — 144 p. [in Russian]
25. Pryazhnikova E.Yu. Psihologiya truda: teoriya i praktika: uchebnik dlya bakalavrov [Psychology of Labor: Theory and Practice: Textbook for Bachelors] / E.Yu. Pryazhnikova. — Moscow: Yurajt Publishing House, 2021. — 520 p. [in Russian]
26. Pugachev V.P. Motivaciya trudovoj deyatel'nosti: uchebnoe posobie [Motivation of Labor Activity: Textbook] / ed. by prof. V.P. Pugacheva. — Moscow: INFRA-M, 2011. — 413 p. [in Russian]
27. Radova A.E. Sovremennye metody motivacii personala organizacij [Modern Methods of Motivating Personnel in Organizations] / A.E. Radova // Mir pedagogiki i psihologii [World of Pedagogy and Psychology]. — 2021. — № 2(55). — P. 50–55. [in Russian]
28. Sidorov A.A. Sovremennye metody nematerial'nogo stimulirovaniya personala: zarubezhnyj opyt [Modern Methods of Non-Material Incentives for Personnel: Foreign Experience] / A.A. Sidorov // Povyshenie proizvoditel'nosti truda na transporte — istochnik razvitiya i konkurentosposobnosti nacional'noj ekonomiki: trudy konferencii [Increasing Labor Productivity in Transport — a Source of Development and Competitiveness of the National Economy: Conference Proceedings]. — 2018. — P. 137–140. [in Russian]
29. Simbireva K.A. Klassifikaciya vidov nematerial'nogo stimulirovaniya personala [Classification of Types of Non-Material Incentives for Personnel] / K.A. Simbireva // Aktual'nye voprosy sovremennoj nauki: sbornik statej po materialam XIX mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii [Current Issues of Modern Science: Collection of Articles Based on the Materials of the XIX International Scientific and Practical Conference]. — 2019. — P. 155–158. [in Russian]
30. Strelova A.K. Social'no-psihologicheskie aspekty upravleniya motivaciej personala [Socio-Psychological Aspects of Personnel Motivation Management] / A.K. Strelova // Innovacionnye tekhnologii upravleniya [Innovative Management Technologies]. — 2020. — P. 117–119. [in Russian]
31. Timakova K.S. Osobennosti ispol'zovaniya metodov nematerial'noj motivacii personala v organizacii [Features of Using Methods of Non-Material Motivation of Personnel in an Organization] / K.S. Timakova, N.A. Yukina // Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire [Current Scientific Research in the Modern World]. — 2021. — № 1-4(69). — P. 268–270. [in Russian]
32. Fedyukovskaya M.G. Social'no-psihologicheskie aspekty stimulirovaniya personala [Socio-Psychological Aspects of Personnel Incentives] / M.G. Fedyukovskaya // Sovremennye tendencii i tekhnologii razvitiya potenciala regionov: sbornik materialov nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii [Modern Trends and Technologies for Developing the Potential of Regions: Collection of Materials of the National Scientific and Practical Conference]. — 2022. — P. 58–66. [in Russian]
33. Chirkova Yu.R. Upravlenie trudovoj motivaciej personala: sovremennye mekhanizmy i metody izucheniya [Management of Labor Motivation of Personnel: Modern Mechanisms and Methods of Study] / Yu.R. Chirkova // Rossijskaya nauka i obrazovanie segodnya: problemy i perspektivy [Russian Science and Education Today: Problems and Prospects]. — 2020. — № 6(37). — P. 62–74. [in Russian]
34. Juma M. The Role of Employee Motivation Between the Relationship Workplace Deviance and Job Satisfaction Among Omani Universities / M. Juma, M.K. Islam, A.H. Jaaffar [et al.] // Technology: Toward Business Sustainability. — Springer, 2024. — P. 252–259. — DOI: 10.1007/978-3-031-54383-8_23.
35. Bocean C.G. Work–Life Balance and Employee Satisfaction during COVID-19 Pandemic / C.G. Bocean, L. Popescu, A.A. Vărzaru [et al.] // Sustainability. — 2023. — Vol. 15, № 15. — P. 11631. — DOI: 10.3390/su151511631.
36. Davidescu A.A. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management / A.A. Davidescu, S.-A. Apostu, A. Paul, I. Casuneanu // Sustainability. — 2020. — Vol. 12, № 15. — P. 6086. — DOI: 10.3390/su12156086.
37. Zinovieva I. Work motivation and professional life in turbulent times / I. Zinovieva, G. Mengov // Access: Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy. — 2025. — Vol. 6, № 1. — P. 202–216. — DOI: 10.46656/access.2025.6.1(11).
38. Basir M.K. The Influence of Islamic Work Motivation, Leadership Style and Competence on Job Satisfaction and Employee Performance at Gamma Makassar Hotels / M.K. Basir, A. Gani, S. Basalamah, S. Mallongi // Revista de Gestão Social e Ambiental. — 2023. — Vol. 17, № 6. — P. e03605. — DOI: 10.24857/rgsa.v17n6-004.
39. Pachura A. Work Satisfaction in SMEs: A Comparative Study of Selected Countries in Central and Eastern Europe / A. Pachura, M. Smolarek // Humanities and Social Sciences Quarterly. — 2024. — Vol. 30, № 4. — P. 255–270.
40. Savickaitė E. Relationship between social workers' work-related values and work motivation / E. Savickaitė, K. Kovalčikienė, J. Savickienė // Laisvalaikio Tyrimai. — 2024. — Vol. 2, № 24. — P. 4–16. — DOI: 10.33607/elt.v2i24.1522.