

УДК 159.92

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-71-169-175

## ТИП ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА РІВЕНЬ ЕМОЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У СПІЛКУВАННІ, ЯК ЧИННИКИ АДАПТАЦІЇ ТРУДОВИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНІ

Ганна Скляр<sup>1</sup>, Валерій Козачук<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9366-4591>

<sup>2</sup>Здобувач вищої освіти ступеня бакалавр, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: vv.kozachuk@krok.edu.ua

## TYPE OF WORK MOTIVATION AND LEVEL OF EMOTIONAL EFFICIENCY IN COMMUNICATION AS FACTORS OF ADAPTATION OF LABOR MIGRANTS IN UKRAINE

Hanna Skliarova<sup>1</sup>, Valeriy Kozachuk<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. (Psychology), Associate Professor of the Psychology Department. "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HoncharovaGO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9366-4591>

<sup>2</sup>Bachelor student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: vv.kozachuk@krok.edu.ua

**Анотація.** У статті проаналізовано поняття адаптації, розглянуто загальні види адаптації (соціальна, психологічна, фізіологічна) та види, які виокремлюють дослідники етнічності (етнічна, культурна, лінгвокультурна, міжкультурна). Окреслено поняття трудової мотивації, її об'єктивні та суб'єктивні показники, надана соціально-психологічна характеристика трудової адаптації мігрантів. Також у статті розглянуто деякі чинники адаптації мігрантів – ті, що пов'язані з особливостями приймаючого регіону (густота населення, наявність робочих місць, загальне ставлення до мігрантів), й ті, які є характеристиками особистості – суб'єкта адаптації. У статті також описано емпіричне дослідження, проведене за допомогою таких методик: опитувальник Герчикова (Мотуре); методика діагностики "перешкод" (бар'єрів) у встановленні емоційних контактів В. Бойка; методика діагностики соціально – психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда. Метою дослідження є з'ясування впливу типу трудової мотивації (інструментальний, професійний, патріотичний, господарський (хазяйський), люмпенізований), та перешкод у встановленні емоційних контактів, на адаптацію трудових мігрантів в Україні. Результати дослідження, представлені у статті, вказують на те, що у опитаних респондентів переважаючим типом трудової мотивації є інструментальний та професійний типи трудової мотивації, також більшість респондентів мають труднощі у встановленні емоційних контактів та певні бар'єри в комунікації. В кінці статті, це дає змогу зробити висновки про те, що найнижчі показники адаптації мають особи з інструментальним типом мотивації, середній рівень адаптації – респонденти з професійною трудовою мотивацією, високий рівень адаптації демонструють респонденти з переважаючим хазяйським (господарським) типом мотивації. Також встановлено, наявність проблем у встановленні емоційних контактів з оточуючими підвищує рівень дезадаптивності особи.

**Ключові слова:** адаптація, трудова адаптація, адаптація мігрантів, тип трудової мотивації.

**Формул: 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 12**

**Abstract.** The article presents the concept of adaptation, considers the general types of adaptation (social, psychological, physiological) and the types distinguished by ethnicity researchers (ethnic, cultural, linguistic, intercultural). The concept of labor motivation, its objective and subjective indicators are outlined, and the socio-psychological characteristics of labor adaptation of migrants are provided. The article also considers some factors of adaptation of migrants – those related to the peculiarities of the receiving region (population density, availability of jobs, general attitude towards migrants), and those that are characteristics of the personality - the subject of adaptation. The article also describes an empirical study conducted using the following methods: Herchikov's questionnaire (Motype); method of diagnosing "obstacles" (barriers) in establishing emotional contacts by V. Boyko; method of diagnosis of socio-psychological adaptation by K. Rogers and R. Diamond. The purpose of the study is to clarify the influence of the type of labor motivation (instrumental, professional, patriotic, economic (household), lumpenized), and obstacles in establishing emotional contacts, on the adaptation of labor migrants in Ukraine. The results of the research presented in the article indicate that among the interviewed respondents, the prevailing type of work motivation is instrumental and professional types of work motivation, also most respondents have difficulties in establishing emotional contacts and certain barriers in communication. At the end of the article, it makes it possible to draw conclusions that the lowest adaptation indicators are those with an instrumental type of motivation, the average level of adaptation is shown by respondents with a professional work motivation, and a high level of adaptation is demonstrated by respondents with a predominant mastery (economic) type of motivation. It was also established that the presence of problems in establishing emotional contacts with others increases the level of a person's maladjustment.

**Keywords:** adaptation, labor adaptation, adaptation of migrants, type of labor motivation.

**Formulas: 0, pic.: 0, table: 2, bibl.: 12**

**Постановка проблеми.** Попри війну, в Україні існують сприятливі умови для здобуття молоддю вищої освіти, що зумовлює потік студентів-іноземців до нашої країни. Окрім того, пропозиції на ринку праці, спрощені системи оподаткування для тих, хто веде власний бізнес, продовжують мотивувати іноземців, які на законних підставах перебувають в Україні, і не покинули її через війну, продовжувати жити та працювати в Україні. Вдала адаптація іноземців до умов проживання, навчання та праці в Україні сприяє їх інтеграції в українське суспільство, а отже безконфліктне, гармонійне співіснування з ним. З огляду на це, важливо розуміти, які чинники впливають на адаптацію трудових мігрантів в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Саме поняття адаптації, знайоме з галузі біології, у психології не є новим, та використовується як визначення звикання організму до нових умов середовища.

Тривалий час проблемою адаптації до змін займалися вчені, такі як І. Павлов, О. Леонтєв, К. Роджерс, Д. Андрєєва, Ф. Березін та багато інших.

На сьогодні існує багато досліджень присвячених темі адаптації трудових мігрантів з України у країнах Європейського Союзу, а ось публікацій щодо досліджень процесу адаптації осіб, які, навпаки, приїхали працювати чи навчатися в Україну з-за кордону, знайдено дуже мало.

Доцільно сказати, що на процес адаптації впливають різноманітні чинники, у даній роботі ми обрали дослідити вплив типу трудової мотивації та рівня емоційної ефективності у спілкуванні як чинників адаптації трудових мігрантів до умов проживання й праці в Україні.

**Формування цілей статті.** Метою статті є виклад результатів емпіричного дослідження впливу типу трудової мотивації та рівня емоційної ефективності у спілкуванні на адаптацію трудових мігрантів в Україні.

**Виклад основного матеріалу**

**дослідження.** Процес адаптації – це процес, за допомогою якого особа здатна пристосуватися до нових умов життєдіяльності. Аналіз наукової літератури дає змогу сказати, що адаптація – це “процес пристосування особи до зовнішнього світу, її входження в умови його функціонування, що забезпечує її внутрішній комфорт” (Ярошенко & Передало, 2018).

Адаптація може мати різний характер, в залежності від конкретної ситуації індивіда. Наприклад, адаптація до нового робочого місця може вимагати зміни професійних навичок і засвоєння нової технології праці, адаптація до нового місця проживання – передбачати зміну кліматичних умов і адаптацію до нового соціального середовища, культурних відмінностей (Hung, 2016).

У психології виділяють такі основні види адаптації: соціальна, психологічна, фізіологічна. Під соціальною адаптацією розуміється, зокрема, процес “пристосування вихідців із інших етнічних спільнот, зазвичай новоприбулих, до соціальних умов існування у новому середовищі. У цьому контексті соціальна адаптація передбачає такі важливі компоненти, як соціальне включення, передусім іммігрантів, у суспільство проживання, прийняття ними норм і цінностей цього суспільства (принаймні, не створення конфліктогенних ситуацій)” (Сидоренко, 2008).

Існує поділ адаптації й на інші види, наприклад, залежно від сфери дослідження, або залежно від того, до чого саме необхідно пристосуватися особі, як от в нашому випадку – до нових умов праці та проживання в іншій країні. Отож доцільно буде додати, що дослідники етнічності розрізняють такі типи адаптації: етнічна адаптація – “процес пристосування особи іншої етнічності до нового етнічного докільця й сприйняття маркерів етнічності спільноти поселення та інкорпорації їх у свою етнічну самосвідомість та у зразки своєї поведінки”; культурна адаптація – під час якої відбувається звикання до традицій та цінностей, які сповідує приймаюча

спільнота; культурне привласнення – адаптація однією етнічною спільнотою деяких специфічних елементів культури іншої спільноти (наприклад, елементи одягу, музики, мови, поведінки) й пристосування їх до потреб своєї спільноти; лінгвокультурна (мовно-етнічна) адаптація – пристосування до нового етномовленевого середовища; міжкультурна адаптація – “пристосування до закономірностей та особливостей міжкультурної взаємодії носіїв різних культурницьких традицій та сучасних практик у межах одного ареалу проживання” (Кондюкова, 2011).

Говорячи про трудову адаптацію, тобто пристосування нового працівника до умов праці на конкретному підприємстві, а також пристосування організації до нового працівника, слід зазначити, що виділяють об'єктивні та суб'єктивні показники цього процесу. Серед об'єктивних показників можна виділити те, що описує ефективність виконання трудової діяльності (виконання визначених завдань, встановлених нормативів та дотримання норм трудової дисципліни). Як суб'єктивні показники адаптації можна назвати, зокрема, загальну задоволеність роботою, відносинами з керівництвом та колективом (Баденіна, 2014).

Необхідність такого одночасного й різноспрямованого пристосування часто є причиною виникнення складнощів у адаптації трудових мігрантів. Інколи їм доводиться повністю відмовитися від своїх колишніх цінностей для того аби стати частиною нового середовища [9]. Особи, які приїхали з інших країн можуть зіткнутися із труднощами у взаємодії з колегами та керівництвом, через різні культурні та мовні особливості. Це може призвести до помилок у роботі, а також до виникнення конфліктних ситуацій між новими працівниками та колегами, керівництвом. Несумісними можуть виявитися й норми трудової поведінки, які не однакові у різних культурах. Це може стати причиною конфліктів та непорозумінь, які впливатимуть як на загальну продуктивність роботи, так і на

трудова адаптація мігранта (Mc Loughlin & Priyadarshini, 2021).

Ось чому питання дослідження чинників адаптації трудових мігрантів є вкрай важливим.

Так, серед чинників, які впливають на трудову адаптацію мігрантів виокремлюють: економічні показники, соціально-демографічні та адміністративно-правові умови, наявні у приймаючих регіонах ( щільність населення, наявність вільних робочих місць, рівень соціального захисту населення, ставлення місцевого населення до мігрантів) (Ухова, 2020). Також, серед чинників адаптації можна виділити і характеристики самої особистості мігранта (вік, стать, рівень освіти, сімейний стан, комунікативні здібності, риси характеру, стресостійкість тощо).

Для вивчення впливу типу трудової мотивації та "перешкод" (бар'єрів) у встановленні емоційних контактів на рівень адаптації трудових мігрантів в Україні, нами було проведено емпіричне дослідження. Дослідження проводилось в квітні – травні 2023 року. Респондентами виступили іноземці, які прибули в Україну з метою проживання та працевлаштування. В дослідженні взяли участь 31 особа, з них 20 – жінок, 11 – чоловіків. Вік респондентів: від 18 до 26 років ( 4 особи жіночої статі); від 27 до 35 років (8 осіб жіночої статі та 4 особи чоловічої); від 36 до 66 років (жіноча стать – 8 осіб, чоловіча – 7 осіб). Більшість респондентів має рівень освіти не нижче бакалавра.

Оцінка переважаючого типу трудової мотивації відбувалася за опитувальником Герчикова (Motyre), який містить 23 запитання та спрямований на визначення інтересів людини, пов'язаних з професійною діяльністю. Відповідно до цієї методики, виокремлюються такі типи мотивації: інструментальний тип – самостійність, сильна спрямованість на матеріальну складову; професійний – свобода дій, націленість на професійний розвиток; патріотичний – суспільне визнання, досягнення надідей; господарський (хазяйський) –

ініціативність, лідерські задатки, потреба в кар'єрному зростанні; люмпенізований – відсутність ініціативи, вибірковість у праці (Герчиков, 2004).

Аналіз результатів дослідження за наведеною методикою, дав змогу виявити, що 45,16% респондентів мають інструментальний тип мотивації, 29% – професійний, 19,3% – хазяйський тип трудової мотивації, по 3,2% респондентів продемонстрували патріотичний та люмпенізований типи трудової мотивації.

Як можемо бачити, у респондентів переважає інструментальний та професійний типи трудової мотивації. Тобто для більшості респондентів найважливішою мотивацією в роботі є матеріальна складова, робота – це інструмент для досягнення інших цілей. Також важливими є можливість професійного розвитку, самореалізації та вирішення складних задач. Тип трудової мотивації може впливати на процес адаптації людини в робочому середовищі. Наприклад, при внутрішній трудовій мотивації (професійний, господарський тип) особа більш орієнтована на досягнення успіхів саме в своїй професійній сфері, компанії, відповідно швидше адаптується до змін та викликів.

Методика діагностики "перешкод" (бар'єрів) у встановленні емоційних контактів В. Бойка спрямована на виявлення рівня емоційної ефективності у спілкуванні та виявлення типу емоційних перешкод (Бойко, 1996).

Серед емоційних бар'єрів В. Бойко виділяє п'ять підгруп: невміння керувати емоціями; неадекватний прояв емоцій; нерозвиненість емоцій; домінування негативних емоцій; небажання зближуватися з людьми на емоційній основі. Опитувальник складається з 25 запитань, відповіді на які оцінюються певною кількістю балів. Відповідно до набраної кількості балів можна встановити наступне: А) 0 – 2 балів – емоції ніяким чином не заважають встановлювати нові контакти та підтримувати вже існуючі; В) 2 – 5 балів – емоції зазвичай не заважають спілкуватися з партнерами; С) 6–8 балів – є

деякі емоційні проблеми у повсякденному спілкуванні; D) 9–12 балів – свідчення того, емоції певною мірою ускладнюють взаємодію з партнерами; Е) 13 балів і більше – емоції явно заважають встановлювати контакти з людьми, можливо є схильність до будь-яких дезорганізуючих реакцій або станів.

В даному випадку нас цікавить загальна шкала, за допомогою якої можна визначити загальні показники наявності або відсутності перешкод у встановленні міжособистісних та ділових контактах.

Виходячи з отриманих результатів, можна сказати, що більшість респондентів мають труднощі у встановленні емоційних контактів та певні бар'єри в комунікації. Так, респондентів, які б не мали перешкод у встановленні контактів не виявлено зовсім. Лише у 3-х респондентів емоції зазвичай не заважають спілкуватися з партнерами. У 9-ти осіб є деякі емоційні проблеми у повсякденному спілкуванні, та ще 9 показали, що емоції заважають встановлювати контакти з людьми, та викликають схильність до будь-яких дезорганізуючих реакцій або станів. Для 10-ти респондентів емоції певною мірою ускладнюють взаємодію з людьми. Звичайно, такі прояви не є сприятливими чинниками для адаптації мігрантів в Україні.

Перевірка рівня соціально – психологічної адаптації була здійснена за допомогою методики діагностики соціально – психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда (Фетіскін, Козлов & Мануйлов, 2002). Опитувальник соціально - психологічної адаптованості розроблено у 1954-му році К. Роджерсом і Р. Даймондом для виявлення характеристик соціально-психологічної адаптації – ступеня адаптованості – дезадаптованості у системі міжособистісних відносин. Опитувальник має 101 питання, та наступні шкали: шкала «самоприйняття» – відбиває ступінь дружності – ворожості стосовно свого «Я»; шкала «Прийняття інших» — відбиває рівень дружності – ворожості до людей, до світу; шкала «Емоційна комфортність» —

відбиває характер переважних емоцій у житті обстежуваного; шкала «Інтернальність» – відображає, якою мірою людина відчуває себе активним об'єктом своєї діяльності і в якій – пасивним об'єктом дії інших людей та зовнішніх обставин; шкала «Прагнення до домінування» — відображає ступінь прагнення людини домінувати у міжособистісних відносинах. Опитувальник призначений для людей

віком від 14 років та старших, без обмежень за освітніми, соціальними та професійними ознаками.

Середні показники адаптованості респондентів, за методикою діагностики соціально - психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда (СПА) представлені в Таблиці 1. Результати подано у балах, та розмежовано у різні колонки за віком та статтю респондентів.

**Таблиця 1. Показники адаптованості респондентів**

Шкали	За статтю		За віком		
	Ч n=11	Ж n=20	18-26р. n=4	27-35р. n=12	35-66р. n=15
Інтегральна адаптація	64.6	62.3	52	60,5	68,2
Адаптивність	133	138	115,2	139,3	140,5
Деадаптивність	77	86.2	104,5	94,8	67,6
Інтегральне самоприйняття	70	68	51,5	67,2	74,9
Прийняття себе	44.1	46.9	34,8	47,4	47,7
Неприйняття себе	12.7	13.9	19,8	15,3	10,5
Інтегральне прийняття інших	60.5	63.5	52	60,6	66,7
Прийняття інших	21.5	25.1	22	24,3	23,9
Неприйняття інших	17	17.5	24	18,6	14,5
Інтегральний емоційний комфорт	53.9	50	44,6	51	53,5
Емоційний комфорт	22.1	26.4	19,8	23,5	27,3
Емоційний дискомфорт	20.2	20.6	24,3	23,6	17
Інтегральна інтернальність	69.7	65	59,6	64,6	70,3
Внутрішній контроль	58.1	56.5	54,8	57,5	57,3
Зовнішній контроль	19.2	22.9	26	24,2	18,2
Інтегральне прагнення до домінування	55.5	55.6	44,7	54,7	59,2
Домінування	9	10.6	8,7	11,1	9,5
Конформність	14.3	17.1	18	18,6	13,5
Ескапізм	11.5	14.3	14,7	14,9	11,6

*Джерело: складено автором на основі підрахунку отриманих показників методами математичної статистики*

За даною методикою можна визначити рівень багатьох поведінкових характеристик, та нас в даній роботі цікавить найбільше інтегральна шкала адаптації та адаптивність. Як видно з таблиці, дані показники в усіх групах в межах «середніх» та «високих» значень, та не можна не зазначити, що рівень адаптації та адаптивності у більш старших респондентів за віком є на більш вищому рівні за шкалами. Це може бути обумовлено життєвим досвідом респондентів та досвідом у пристосуванні до змін в цілому, які протягом життя спіткають кожну людину.

Кореляційний зв'язок між емоційними перешкодами у спілкуванні,

встановленні міжособистісних контактів та рівнем адаптації має зворотньо середній рівень, в зв'язку з чим можна зазначити, що високий рівень проблем у встановленні емоційних контактів з оточуючими підвищує рівень дезадаптивності особи.

В Табл. 2 наведені середні значення (бали) І. адаптації, адаптивності та дезадаптивності, поділені по групах, за ознакою переважаючого типу трудової мотивації. Вбачаючи на мінімальну кількість респондентів, в яких переважаючий тип мотивації «патріотичний» та «люмпенізований» вони не будуть включені в таблицю для порівняння.

**Таблиця 2. Показники адаптації респондентів із різним типом трудової мотивації**

Переважаючий тип трудової мотивації	I. адаптація	Адаптивність	Деадаптивність
Інструментальний	60	137,6	87,1
Професійний	61,8	129,2	82,4
Хазяйський	68,6	148	69,6

*Джерело: складено автором на основі підрахунку отриманих показників методами математичної статистики*

Як бачимо за кількістю наведених балів, найнижчі показники адаптації мають особи, у яких на першому плані в роботі є мета отримувати винагороду, кошти. Середній рівень адаптації демонструють респонденти з професійною трудовою мотивацією, для яких в основі роботи лежить розвиток, самовдосконалення. Найвищий ж результат адаптації показали респонденти з переважаючим хазяйським (господарським) типом мотивації. Вірогідно, це пов'язано з тим, що особи з даним типом мотивації більш схильні до самостійності, відповідальності в роботі. Працівник з таким типом мотивації виконуватиме свою роботу з максимальною віддачою, не наполягаючи на її особливій цікавості чи високій оплаті, не вимагаючи додаткових вказівок. Можна припустити, що саме схильність до самостійності та досвід виконувати вправу без сторонньої допомоги формують адаптивні навички.

Звичайно, процес адаптації є складним і залежить від багатьох чинників, а не лише від типу трудової мотивації. Однак, тип мотивації може впливати на ставлення працівника до роботи, його залученість до процесу праці, зацікавленість та загальний рівень задоволення від праці, що впливає на ефективність та тривалість адаптаційного періоду як на робочому місці, так і в інших сферах життя.

**Висновки.** Адаптація – це процес пристосування особи до змін зовнішнього середовища. Одним з видів адаптації є адаптація до зміни місця проживання.

#### **Література:**

1. Баденіна, О. (2014). Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком, № 8*, 34-35.
2. Карамушка Л.М. (2004). Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. К.: Либідь, 2004. 424с.

Причиною такої зміни, зокрема, може бути трудова міграція, що зумовлює необхідність одночасного й різноспрямованого пристосування – до особливостей здійснення трудової діяльності, умов проживання, мовних та культурних норм.

Теоретичний огляд проблеми дозволяє виявити різноманітні чинники, які можуть впливати на процес адаптації. Ці чинники можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, і мають різний вплив на ту чи іншу особу, вбачаючи її вікові характеристики, фізіологічно – психологічні та інші.

В результаті дослідження було виявлено зворотній кореляційний зв'язок між перешкодами у встановленні емоційних контактів та адаптивністю, що вказує на наявність труднощів в процесі адаптації у іноземців, яким важко встановлювати нові контакти або підтримувати міжособистісні емоційні зв'язки. І навпаки, встановлення нових контактів, спілкування сприяє успішному перебігу процесу адаптації.

Виявлено, що респонденти з певним типом трудової мотивації, а саме господарським типом, мають більш високі показники адаптивності. Тобто, ціннісні орієнтири особи, які є детермінантою трудової мотивації, можуть впливати на спосіб сприйняття змін та прилаштування до нового середовища. Особи, які мають більш виражену внутрішню мотивацію можуть легше адаптуватися до нового соціального середовища.

3. Колот А.М. (2002). Мотивація персоналу. К.: КНЕУ. 337 с.
4. Кондюкова, В. (2011). Адаптація до професійної діяльності: соціально-психологічний аспект. *Правничий вісник Університету «КРОК», Вип. 9*,

139-143.

5. Сидоренко, С. (2008). Соціальна адаптація людини в умовах глобального суспільства [Автореф. дис. канд. філософ. наук, Запорізький національний університет]. Основний фонд Запорізького національного університету.
6. Ухова, А. (2020). Соціокультурна адаптаційна поведінка інтелектуального мігранта в новому середовищі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини*, 1(51), 47-49.
7. Зливков В.Л., Лукомська С.О. & Федан О.В. (2016). Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. К.: Педагогічна думка. 219 с.
8. Ярошенко, В., & Передало, Х. (2018). Адаптація працівників – мігрантів: актуальність сьогодення в умовах євроінтеграції. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет, Том 28, № 1*, 105 – 114.
9. DiMaria, C.H., & Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness Matters: Productivity Gains from Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies, Springer, vol. 21(1)*, 139-160.
10. Mc Loughlin, & E., Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society, Volume 2*.
11. Synhaivska, I., Kutas, M. (2018). The applications of interactive methods for the development of competencies in management psychology. *Innovations in science: The challenges of our time (collective monograph)*. Ontario, Canada: Accent Graphics Communications & Publishing. 84–92.
12. Hung, H.V. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591–1624. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128458>