

УДК 331.1

JEL classification: J20, J31, M12

Сергій СПІВАК

доктор економічних наук,
доцент,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя, Україна
E-mail: spivak_s@tntu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-7160-2151
ResearcherID: AAE-5594-2020

Леся ГАЛИНЯК

аспірантка,
кафедра бухгалтерського обліку та аудиту,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя, Україна
E-mail: lesyna-g@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-6178-1803
ResearcherID: KBC-6529-2024

Богдан МАРИНЯК

кандидат економічних наук,
директор,
ТОВ «ЮВІПЛАСТ», Україна
E-mail: maryniak_b@ukr.net
ORCID ID: 0009-0005-9998-164X
ResearcherID: JZT-6218-2024

© Сергій Співак,
Леся Галиняк, Богдан Мариняк, 2022

Отримано: 22.12.2021 р.
Прорецензовано: 03.01.2022 р.
Рекомендовано до друку: 26.01.2022 р.
Опубліковано: 26.01.2022 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Сергій Співак (Україна)
Леся Галиняк (Україна)
Богдан Мариняк (Україна)

АНАЛІЗ РІВНЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ЇХ ПОТРЕБ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті розглянуто підхід до оцінки впливу мотиваційних факторів працівників на виробництві. Проведено аналіз впливу мотивації працівників на основі оцінки рівня впливу мотиваційних факторів різних груп потреб для підвищення продуктивності праці. Для визначення впливу кожного мотиваційного фактору на показник ефективності запропоновано використати підхід до розрахунку показників ефективності на основі вагових коефіцієнтів впливу цих груп.

Мета. Основною метою даного дослідження є проведення усестороннього та комплексного аналізу існуючої ситуації і вивчення можливостей подальшого вдосконалення процесу мотивації працівників підприємств з урахуванням їх потреб. При цьому важливими аспектами залишається необхідність виявити особливості та фактори впливу матеріальної, соціальної та психологічної складових мотивації працівників на ефективність їх діяльності.

Метод (методологія). Для досягнення поставлених цілей формування ефективного механізму мотивації працівників використовуються методи анкетування, узагальнення, моделювання, аналізу та порівняння. Необхідно визначити рівень та проаналізувати вплив мотиваційних факторів матеріальної, соціальної та психологічної груп на ефективність роботи. А на основі проведеного аналізу та синтезу систематизувати науково-обґрунтовані пропозиції для вирішення даної проблеми.

Результати. У статті на основі проведеного аналізу запропоновано підвищити ефективність праці робітників шляхом, оцінки тих мотиваційних факторів, які дозволять підвищити ефективність роботи кожного співробітника для досягнення високого рівня. Для цього за результатами аналізу впливу трьох груп факторів та визначення їх вагових коефіцієнтів реалізовано механізм визначення мотиваційних проблем кожного окремого працівника і пошук шляхів їх вирішення, що забезпечить ефективну роботу всього підприємства в цілому.

Висновки. У статті містяться рекомендації для керівництва структурних підрозділів, менеджерам з персоналу підприємств щодо вирішити проблем ефективності мотивації працівників та забезпечення їх потреб.

Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників в залежності від їх потреб. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 273-281.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.273>

Ключові слова: потреби; мотивація; мотиваційні фактори; ефективність роботи; оцінка, ваговий коефіцієнт.

UDC 331.1

JEL classification: J20, J31, M12

Serhii SPIVAK

Sc.D in Economics,
Associate Professor,
Head,
Department of the Accounting and Audit,
Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ukraine
E-mail: spivak_s@ntnu.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-7160-2151
ResearcherID: AAE-5594-2020

Lesia HALYNIAK

PhD Student,
Department of the Accounting and Audit,
Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ukraine
E-mail: lesyna-g@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-6178-1803
ResearcherID: KBC-6529-2024

Bohdan MARYNIAK

PhD in Economics,
Director,
LLC «YUVIPLAST», Ukraine
E-mail: maryniak_b@ukr.net
ORCID ID: 0009-0005-9998-164X
ResearcherID: JZT-6218-2024

© Serhii Spivak, Halyniak Lesia,
Bohdan Maryniak, 2022

Received: 22.12.2021
Revised: 03.01.2022
Accepted: 26.01.2022
Online publication date: 26.01.2022



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Serhii Spivak (Ukraine)
Halyniak Lesia (Ukraine)
Bohdan Maryniak (Ukraine)

ANALYZING THE LEVEL OF INFLUENCE OF MOTIVATION ON THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES DEPENDING ON THEIR NEEDS

ABSTRACT

Introduction. The article considers an approach to assessing the impact of employee motivational factors in production. The author analyzes the impact of employee motivation by assessing the level of influence of motivational factors of different needs groups to increase labor productivity. To determine the influence of each motivational factor on the performance indicator, it is proposed to use an approach to calculating performance indicators based on the weighting coefficients of the influence of these groups.

Purpose. The main purpose of this study is to conduct a comprehensive and integrated analysis of the current situation and to study the possibilities for further improving the process of motivating employees of enterprises, taking into account their needs. At the same time, the need to identify the features and factors of influence of the material, social, and psychological components of employee motivation on the efficiency of their activities remains an important aspect.

Method (methodology). To achieve the goals of forming an effective mechanism for motivating employees, the methods of questioning, generalization, modeling, analysis and comparison are used. It is necessary to determine the level and analyze the impact of motivational factors of material, social and psychological groups on work efficiency. And based on the analysis and synthesis, to systematize scientifically based proposals for solving this problem.

Results. The article, based on the analysis, proposes to increase the efficiency of employees by assessing those motivational factors that will increase the efficiency of each employee to achieve a high level. To this end, based on the results of the analysis of the influence of three groups of factors and the determination of their weighting coefficients, a mechanism for identifying the motivational problems of each employee and finding ways to solve them is implemented, which will ensure the effective operation of the enterprise as a whole.

Conclusions. The article contains recommendations for the management of structural subdivisions, HR managers of enterprises to solve the problems of the effectiveness of employee motivation and meeting their needs.

Spivak, S., Halyniak, L., & Maryniak, B. (2022). Analyzing the level of influence of motivation on the efficiency of employees depending on their needs. *Economic analysis*, 32 (1), 273-281.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.273>

Keywords: needs; motivation; motivational factors; performance; evaluation; weighting factor.

Вступ

Успішне функціонування системи управління персоналом не може здійснюватися без вирішення проблеми мотивації трудової діяльності. Для формування та ефективного функціонування трудового потенціалу необхідно володіти інформацією про оцінку потреб і мотивів працівників, які змінюються в часі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Під мотивацією розуміють сукупність факторів, які змушують людей поводитися відповідно до факторів, що впливають на них. Щодня, виходячи на роботу, співробітник вирішує, наскільки ефективною буде його робота: чи вистачить його роботи для досягнення поставлених цілей або співробітнику не вистачає мотивації для досягнення поставлених цілей. При цьому метою роботи менеджера з персоналу є мотивувати працівника до виконання своїх прямих обов'язків та інтересу до своєї роботи, а також мінімізувати ймовірність виникнення ситуації, коли працівник не в змозі виконувати свої обов'язки.

Ефективність роботи співробітників визначається трьома факторами:

- мотивація – бажання працівника виконувати свою роботу;
- робоче середовище – ресурси, які компанія виділяє для підвищення ефективності виконання поставлених завдань;
- можливості – здатність працівника виконувати поставлене перед ним завдання [1].

Керівник повинен допомагати працівникові в поставлених перед ним цілях. Якщо завдання не має хоча б одного з трьох факторів, менеджер з персоналу зобов'язаний вирішити це питання. Якщо працівникам не вистачає навиків чи знань, то завдання керівника полягає у забезпеченні навчання для підвищення кваліфікації або (в крайньому випадку) заміні працівника. Питання управління ресурсами також не є проблемою, оскільки керівник має можливість їх коригувати. Отже, проблема залишається тільки з мотивацією персоналу, адже для кожної людини фактори, що впливають на її мотивацію – індивідуальні. Для однієї людини

це може бути кар'єрний ріст і зарплата, а для іншої – стабільний графік роботи і медичне страхування. Тому складність для керівника полягає у підвищенні мотивації, що істотно впливає на ефективність роботи працівника.

Проблемі підвищення ефективності та удосконалення мотиваційної діяльності на підприємствах присвячено велику кількість наукових робіт. Зокрема такі вчені-економісти, як А. Сміт, Л. Гілберт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон розглядали удосконалення системи управління підприємством через призму підвищення продуктивності праці; основи концепції мотивації розкрито у роботах Д. Кейнса, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора та ін. [2, 3]. Також значну увагу у вивченні проблем мотивації приділяли вітчизняні вчені А. Азарова, О. Грішнова, М. Денисенко, Л. Мельник, О. Цимбалюк та ін. [4-6]. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, недостатньо висвітленими залишаються питання, які пов'язані з управлінням мотиваційним процесом, визначення потреб працівників та факторів, що їх формують, з метою визначення, розроблення і впровадження найбільш дієвих механізмів підвищення ефективності мотиваційного впливу на працівників підприємства.

Мета та завдання статті

Метою даного дослідження є необхідність виявити особливості та фактори впливу матеріальної, соціальної та психологічної складових мотивації працівників на ефективність їх діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Процес мотивації, за своєю суттю, розвивається з виникненням потреб і пошуком шляхів їх вирішення [6]. Потреби є визначальною складовою людської діяльності. Тільки через усвідомлення потреби в тому чи іншому об'єкті діяльності визначається чіткий напрямок, який веде до активності.

Формування мотиваційного механізму починається з виявлення потреб працівників. На наступному кроці керівнику необхідно визначити один з можливих способів задоволення даних потреб. Таке рішення може бути прийняте самим керівником або спробувавши вирішити дану проблему

підвищення рівня мотивації з працівником (формування нового графіка роботи, прийняття нового співробітника тощо). Незалежно від того, яке рішення про вирішення проблеми буде прийнято, наступним кроком буде його затвердження та аналіз його впливу протягом апробаційного терміну, який покаже правильність задоволення потреб і те, як такі зміни вплинуть на кінцевий результат.

Таким чином, можна виділити кілька етапів процесу мотивації на підприємстві:

Перший етап – виникнення потреб.

Другий етап – пошук можливих способів їх усунення.

Третій етап – визначення напрямку дій для задоволення конкретних потреб. На цьому етапі необхідно визначити:

- що потрібно робити, щоб отримати бажане?
- наскільки реальне бажання досягти бажаного?
- чи задовольнить потребу отриманий результат?

Четвертий етап – впровадження заходів щодо задоволення потреб.

П'ятий етап – проведення аналізу отриманих результатів.

В цілому потреби (вимоги) працівників можна розділити на три великі групи [7]:

Матеріальні – це потреби, на які працівникам потрібні гроші для їх задоволення (купівля продуктів харчування, одягу, взуття, житла та інших матеріальних цінностей). До них відносяться:

- оклад;
- надбавка за посаду;
- надбавка за вислугу років;
- доплати;
- бонуси;
- страхування;
- плата за оренду житла;
- плата за мобільний телефонний зв'язок;
- службовий автомобіль;
- оплачувана відпустка.

Соціальні потреби – це те, що потрібно в робочому середовищі, соціально-економічній діяльності, культурній сфері та у всьому, що є продуктом суспільного життя. Серед них:

- підвищення кваліфікації;
- можливість проявити ініціативу;
- перспектива кар'єрного росту;
- статус;

- соціальна значимість діяльності;
- участь у керівництві та командна робота;
- участь у прийнятті рішень.

Психологічний – це потреба в спілкуванні з колегами по роботі, проведенні культурних заходів, в сприйнятті людини як особистості серед своїх колег і близьких:

- культурно-масові заходи;
- комунікація;
- гнучкий графік роботи;
- самореалізація;
- зручність умов праці;
- повага;
- сприятливий психологічний клімат між колегами по роботі;
- відкрите спілкування;
- ділові відносини з адміністрацією.

Для аналізу впливу рівня мотивації важливо мати показник ефективності роботи співробітників, оцінка якого дасть можливість управляти рівнем мотивації, а саме максимізувати його. Процес мотивації для кожного конкретного працівника унікальний і практично непередбачуваний. Для кожної людини існує різна ступінь впливу одних і тих же мотиваційних факторів і залежність одного мотиву від іншого. У кожного свої цілі і амбіції, і в залежності від них у одних людей буде сильне бажання досягти успішних результатів, у інших воно може бути слабким. Залежно від цього один і той же мотив буде по-різному впливати на поведінку людини. Можлива й інша ситуація, коли у двох людей однакова мета і однаково сильні мотиви отримання результату, але для однієї людини цей мотив домінує серед інших, і він готовий пожертвувати всім заради самореалізації, а інша людина готова брати участь у спільних діях, що призведе до іншої поведінки.

Процес оцінки впливу мотивації співробітників на ефективність їх роботи проходить кілька етапів:

1) оцінка рівня мотивації за ефективністю роботи співробітника, ґрунтується на наступних показниках ефективності:

- кваліфікація (Q);
- участь у соціальному житті організації (PO);
- ініціативність (I);
- комунікабельність (S);
- продуктивність (R).

2) аналіз впливу мотиваційних факторів. Для цього працівник повинен визначити рівень

впливу мотиваційних факторів трьох груп на ефективність своєї роботи, заповнивши анкету мотиваційних факторів. Дана анкета складається з трьох блоків мотиваційних факторів по 5 питань з кожного блоку, які є найбільш впливовими для певної сфери

діяльності. Для прикладу представимо три блоки мотиваційних факторів анкети (таблиці 1-3), заповнені працівником (чоловік 38 років, зі стажем роботи 10 років, посада – менеджер з продажу).

Таблиця 1. Матеріальні фактори мотивації

Матеріальні мотиваційні фактори	Умовне позначення	Оцінка Q [0 ; 10]	Оцінка PO [0 ; 10]	Оцінка I [0 ; 10]	Оцінка S [0 ; 10]	Оцінка R [0 ; 10]
Зарплата	M1	5	3	3	3	3
Надбавка за посаду	M2	5	2	4	3	5
Надбавка за вислугу років	M3	5	3	3	2	5
Доплата	M4	7	4	4	3	5
Бонуси	M5	7	4	4	3	5
Середнє значення		5,8	3,2	3,6	2,8	4,6

Таблиця 2. Соціальні фактори мотивації

Соціальні мотиваційні фактори	Умовне позначення	Оцінка Q [0 ; 10]	Оцінка PO [0 ; 10]	Оцінка I [0 ; 10]	Оцінка S [0 ; 10]	Оцінка R [0 ; 10]
Підвищення кваліфікації	S1	8	4	7	7	8
Можливість проявити ініціативу	S2	5	4	6	8	8
Перспектива кар'єрного зростання	S3	7	6	7	7	8
Статус	S4	6	6	5	6	8
Соціальна значимість діяльності	S5	4	6	5	8	8
Середнє значення		6	5,2	6	7,2	6,8

Таблиця 3. Психологічні чинники мотивації

Психологічні мотиваційні фактори	Умовне позначення	Оцінка Q [0 ; 10]	Оцінка PO [0 ; 10]	Оцінка I [0 ; 10]	Оцінка S [0 ; 10]	Оцінка R [0 ; 10]
Культурні заходи	P1	2	3	2	3	3
Зв'язок	P2	5	6	7	7	8
Гнучкий графік роботи	P3	5	5	5	5	5
Самореалізації	P4	8	2	7	2	8
Зручність умов праці	P5	7	2	2	2	8
Середнє значення		5,4	3,6	4,6	3,8	6,4

Для зручності результати аналізу проведеного анкетування слід представити

графічно у вигляді діаграми мотиваційних факторів працівника.

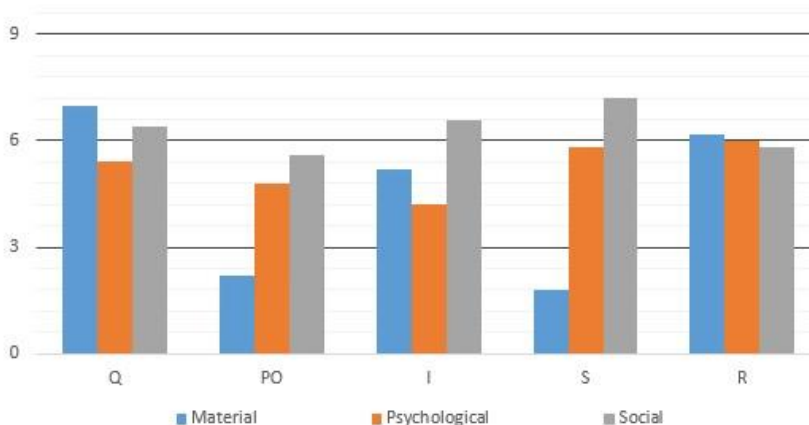


Рис. 1. Аналіз рівня впливу факторів мотивації для працівника-чоловіка з досвідом роботи 10 років

Як видно з рис. 1 на такий показник ефективності, як кваліфікація (Q), найбільший вплив надають матеріальні фактори, тоді як показник комунікабельності (S) – соціальні.

Наступні дві діаграми показують рівень впливу факторів мотивації для новоприйнятого працівника (рис. 2) і 35-річної працівниці з 5-річним стажем роботи (рис. 3).

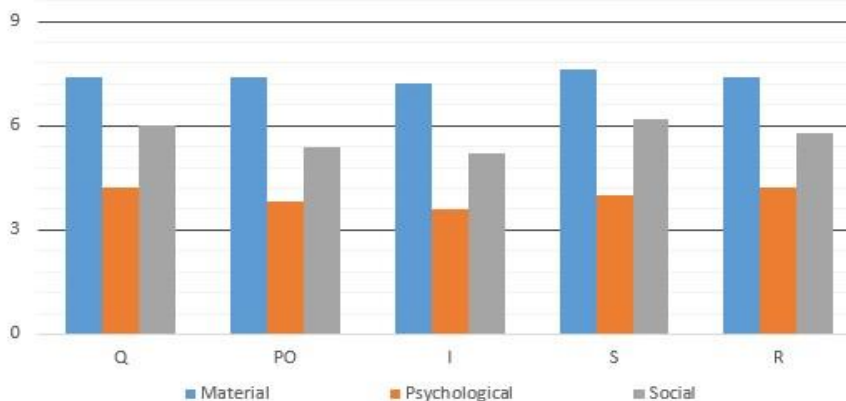


Рис. 2. Аналіз рівня впливу факторів мотивації новоприйнятого працівника

Аналіз цієї діаграми показує, що для молодих працівників на ранніх етапах кар'єри основний

вплив на ефективність їх праці мають матеріальні та соціальні фактори.

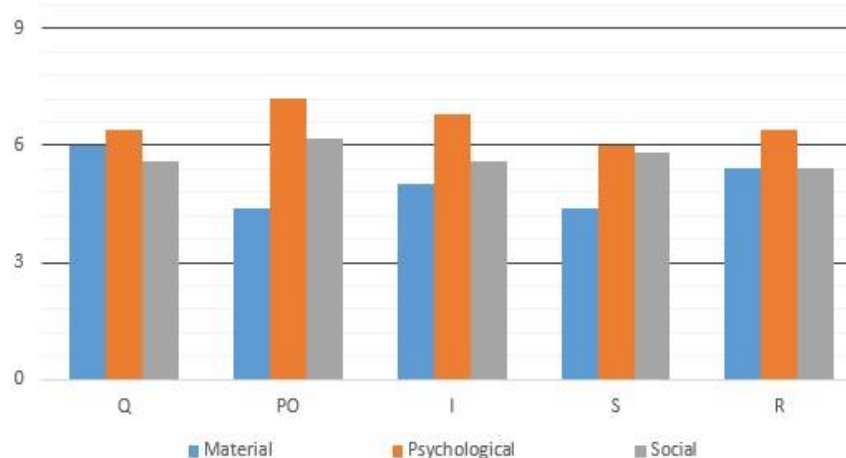


Рис. 3. Аналіз рівня впливу факторів мотивації для працівниці 35 років з досвідом роботи 5 років

З рисунку 3 можна зробити висновок, що для більшості жінок найважливішими є психологічні та соціальні мотиваційні фактори.

Дані діаграм показують, в яких межах впливають мотиваційні фактори на продуктивність праці. Шкала оцінювання поділяється на три рівні:

- низький (0-3) – мотиваційні фактори мають не значний вплив на продуктивність праці;
- середній (3-6) – фактори, що забезпечують достатній рівень задоволення потреб працівника;
- високий (6-10) – фактори, які мають найбільший вплив на потреби працівника та ефективність його праці.

3) формальне представлення залежності показників ефективності від мотиваційних факторів.

На основі оцінок, отриманих для кожного блоку мотиваційних факторів, розраховуємо ефективність працівника в залежності від рівня впливу мотивації.

$$K_Q = \frac{\sum_1^m Q_m}{m} * W_m + \frac{\sum_1^s Q_s}{s} * W_s + \frac{\sum_1^p Q_p}{p} * W_p, \quad (1)$$

$$K_{PO} = \frac{\sum_1^m PO_m}{m} * W_m + \frac{\sum_1^s PO_s}{s} * W_s + \frac{\sum_1^p PO_p}{p} * W_p, \quad (2)$$

$$K_I = \frac{\sum_1^m I_m}{m} * W_m + \frac{\sum_1^s I_s}{s} * W_s + \frac{\sum_1^p I_p}{p} * W_p, \quad (3)$$

$$K_S = \frac{\sum_1^m S_m}{m} * W_m + \frac{\sum_1^s S_s}{s} * W_s + \frac{\sum_1^p S_p}{p} * W_p, \quad (4)$$

$$K_R = \frac{\sum_1^m R_m}{m} * W_m + \frac{\sum_1^s R_s}{s} * W_s + \frac{\sum_1^p R_p}{p} * W_p, \quad (5)$$

4) графічне представлення результатів аналізу керівником оцінки впливу мотивації на ефективність роботи працівника.

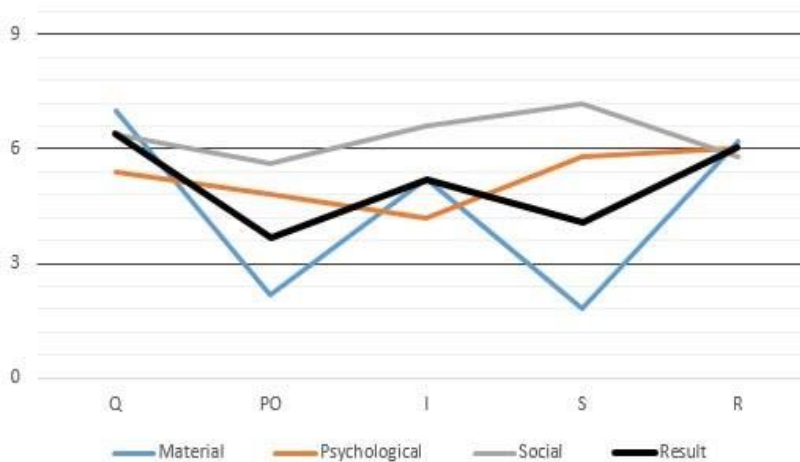


Рис. 4. Графічне зображення впливу мотиваційних факторів

Як видно з графіка на рис. 4, в цілому ефективність роботи за всіма показниками

Для визначення впливу кожної мотиваційної одиниці на конкретний показник ефективності шляхом експертної оцінки керівників різних структурних підрозділів визначено такі вагові фактори:

$w_m = 0,5$ – ваговий коефіцієнт впливу матеріальних факторів, він є найбільшим, оскільки вибір роботи залежить, перш за все, від рівня виплати заробітної плати;

$w_p = 0,3$ – ваговий коефіцієнт впливу психологічних факторів, який відповідає за комфортні умови праці;

$w_s = 0,2$ – ваговий коефіцієнт впливу соціальних факторів, в період низького економічного розвитку забезпечення соціальних потреб у багатьох випадках не є пріоритетним.

Таким чином, отримуємо показники ефективності в залежності від рівня факторів мотиваційного впливу:

опитуваного працівника лежить в допустимих межах (від 3 до 6) рейтингової шкали. Однак

якщо провести більш глибокий аналіз впливу окремих факторів на конкретні показники ефективності, то можна зробити висновок, що у працівника дуже слабка мотивація проявляти себе в соціальному житті колективу, і це має певний вплив на його комунікабельність. Тому керівник повинен приділити увагу підвищенню мотивації співробітника саме в цьому

напрямку, щоб підвищити ефективність роботи з достатнього рівня до більш високого.

Для порівняння та аналізу наведемо результати оцінки ефективності діяльності від впливу мотиваційних факторів, розраховані за формулами (1) – (5) для трьох типів респондентів.

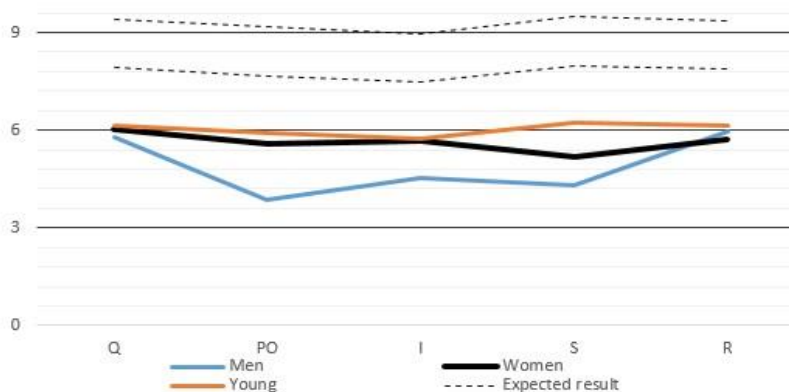


Рис. 5. Залежність ефективності результатів роботи від впливу мотивації

Аналізуючи рисунок 5, ми дійшли висновку, що з досвідом і досягненням певних результатів своєї діяльності рівень мотивації працівників знижується. Оскільки кінцевою метою праці є підвищення її ефективності, то менеджеру з персоналу необхідно приділяти більше уваги тим мотиваційним факторам, які дозволять підвищити ефективність роботи кожного співробітника для досягнення очікуваного рівня, схематично представленого на рисунку інтервальним коридором. Виходячи з проведеного дослідження, необхідно розробити систему заходів, яка дозволила, з одного боку, автоматизувати процес проведення анкетування співробітників щодо їх мотивації, а з іншого боку, дозволила б прогнозувати їх вплив на ефективність роботи.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, застосований у даній статті підхід до оцінки рівня мотиваційного впливу на ефективність роботи дозволяє зробити висновок про необхідність регулярного анкетування для визначення важливості потреб для кожного працівника. Вивчення мотиваційної проблеми кожного окремого співробітника і пошук шляхів їх вирішення забезпечить ефективну роботу всього підприємства в цілому.

Для керівників великих компаній такий підхід до оцінки рівня впливу мотивації на ефективну роботу співробітників можна розглядати з точки зору створення психологічного портрета працівника, який дасть можливість реалізувати особисті цілі працівника, зрозуміти і адекватно оцінити працівників, прийняти своєчасні і оптимальні рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко А. В. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи. 2022. № 9. С. 209-221.
2. Herzberg F. The Motivation to Work. N.Y.: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
3. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N. Y : McGraw-Hill, 2005. 256 p.
4. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 140 p.

www.econa.org.ua

5. Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. С. 67-74.
6. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2019. № 3. С. 5-10.
7. Spivak I., Krepych S., Spivak S. and Fedorov O. "Approach to Estimate the Level of Influence of Motivation on the Effectiveness of Employees Depending on Their Needs," *2019 3rd International Conference on Advanced Information and Communications Technologies (AICT)*, Lviv, Ukraine, 2019, pp. 46-49, doi: 10.1109/AICT.2019.8847890.

REFERENCES

1. Herasymenko, A. V. (2022). Modern theories of labor motivation. *Scientific perspectives*, 9, 209-221.
2. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. N.Y.: John Wiley & Sons.
3. McGregor, D. (2005). *The Human Side of Enterprise*. N. Y : McGraw-Hill.
4. Azarova, A. O., and Kovalchuk, O. A. (2014). *Mathematical models and methods of staff motivation management*. Vinnytsia: VNTU.
5. Kolodiichuk, A. V., and Chertoryzhskiy, V. M. (2017). The essence of the concept of motivation. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 2, 67-74.
6. Melnyk, A. O. (2019). Analysis of modern approaches to staff motivation. *Modern problems of enterprise management: theory and practice*, 3, 5-10.
7. Spivak, I., Krepych, S., Spivak, S. and Fedorov, O. (2019). Approach to Estimate the Level of Influence of Motivation on the Effectiveness of Employees Depending on Their Needs. *2019 3rd International Conference on Advanced Information and Communications Technologies (AICT)*, Lviv, Ukraine, 2019, pp. 46-49, doi: 10.1109/AICT.2019.8847890.