

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-3>
УДК 331.2

Більдюкевич О.В.

аспірант,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

Bildiukevych Oleksandr

Academy of Labour, Social Relations and Tourism

ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОВІТРЯНИХ СУДЕН

THE INFLUENCE OF MOTIVATIONAL STRATEGIES ON THE PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES IN THE AIRCRAFT MAINTENANCE SECTOR

У науковій статті досліджується вплив різних мотиваційних стратегій на продуктивність працівників у сфері технічного обслуговування повітряних суден. В умовах зростаючої конкуренції в авіаційній галузі та високих вимог до якості обслуговування, підвищення продуктивності працівників є критично важливим. Особливу увагу приділено аналізу того, як матеріальні та нематеріальні стимули впливають на ефективність роботи та загальне задоволення працівників. Стаття фокусується на розгляді різних мотиваційних стратегій, таких як фінансові винагороди, визнання, можливості для професійного розвитку і гнучкий графік роботи. Проаналізовано, як ці фактори впливають на мотивацію, продуктивність та рівень задоволеності працівників, зокрема через вивчення практичних прикладів і існуючих досліджень у сфері технічного обслуговування авіаційної техніки. Отримані результати свідчать про те, що поєднання матеріальних стимулів з нематеріальними чинниками, такими як визнання досягнень і можливості для кар'єрного зростання, позитивно впливають на продуктивність праці та задоволеність працівників. Практичні рекомендації, сформовані на основі дослідження, можуть бути корисними для керівників авіаційних компаній, які прагнуть підвищити ефективність своїх працівників і забезпечити високий рівень задоволення роботою.

Ключові слова: мотивація, продуктивність працівників, технічне обслуговування повітряних суден, задоволеність роботою, авіаційна галузь.

This research article delves into the significant impact of various motivational strategies on the productivity of employees within the aircraft maintenance industry. In an era of intensifying competition in aviation and increasing quality standards, boosting employee productivity has become a crucial objective. The study provides a comprehensive analysis of how both tangible incentives, such as financial rewards, and intangible ones, like recognition and professional growth opportunities, contribute to enhancing employee performance and satisfaction. Additionally, the research explores the role of organizational culture and leadership style in shaping the effectiveness of these motivational strategies. It also highlights the effectiveness of combining these motivational strategies, particularly in the context of flexible working hours and tailored recognition programs. The article examines the long-term effects of sustained motivation on employee retention and the overall operational efficiency of aviation companies. The findings underscore that a balanced approach, incorporating both material and non-material incentives, can lead to substantial improvements in employee efficiency and overall job satisfaction, offering valuable insights for aviation managers aiming to optimize workforce performance. Moreover, the study delves into the psychological aspects of motivation, emphasizing the importance of understanding individual employee needs and preferences. The article suggests that personalizing motivational strategies, by aligning them with employees' career goals and personal values, can significantly enhance their effectiveness. This approach not only increases productivity but also fosters a stronger sense of loyalty and engagement among employees, ultimately contributing to a more cohesive and high-performing workforce. The research highlights the importance of continuous evaluation and adjustment of motivational strategies to ensure their relevance in a dynamic industry landscape.

Keywords: motivation, employee productivity, aircraft maintenance, job satisfaction, aviation industry.

Постановка проблеми. Мотивація працівників є одним з ключових чинників, що впливають на продуктивність праці, особливо у таких високотехнологічних галузях, як технічне обслуговування повітря-

них суден. В умовах стрімкого розвитку авіаційної галузі та зростання конкуренції між авіакомпаніями, важливість ефективної мотивації працівників значно зростає. Від працівників, які займаються технічним

обслуговуванням літаків, вимагається висока точність, уважність до деталей та безперервне підтримання високих стандартів якості роботи, що безпосередньо впливає на безпеку польотів.

Однак, ефективність праці у цій сфері залежить не лише від технічної підготовки персоналу, але й від їхньої мотивації. В сучасному світі існує безліч підходів до мотивації, які можна умовно поділити на матеріальні та нематеріальні. Вибір відповідної стратегії мотивації може суттєво вплинути на рівень продуктивності та задоволеності працівників. Однак, недостатньо вивчено, які саме мотиваційні стратегії є найефективнішими у сфері технічного обслуговування повітряних суден. Це зумовлює необхідність детального аналізу та оцінки впливу різних підходів до мотивації на роботу працівників у цій галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вплив мотиваційних стратегій на продуктивність працівників досліджувалось багатьма вченими. Найбільш цікаві напрацювання можна віднайти в роботах В.І. Кифяк [10], І.М. Тодоріко [10], Л.С. Мельник [11], А.О. Дороніної [12], Д.С. Польгуль [12], В.Р. Сайко [13] та деяких інших. Разом з тим окремі аспекти значення мотиваційних стратегій на результати праці на підприємствах з технічного обслуговування повітряних суден залишились переважно осторонь наукового діалогу.

Мета статті спрямована на дослідження та оцінку впливу різних мотиваційних стратегій на продуктивність працівників, зайнятих у сфері технічного обслуговування повітряних суден. У цьому контексті важливо розглянути як теоретичні основи мотивації, так і практичні аспекти їх застосування у специфічних умовах авіаційної галузі. Стаття має на меті виявити ключові чинники мотивації, що сприяють підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності працівників своєю роботою. Отримані результати мають слугувати основою для розробки практичних рекомендацій щодо впровадження оптимальних мотиваційних підходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та задоволеності персоналу, що у свою чергу позитивно вплине на загальний рівень безпеки та ефективності технічного обслуговування повітряних суден.

Вклад основного матеріалу. Мотивація – це процес, який сприяє визначенню і спрямуванню поведінки людини на досягнення певних цілей. Вона може бути як внутрішньою, що викликана особистими прагненнями та інтересами, так і зовнішньою, що обумовлена зовнішніми факторами, такими як фінансові винагороди або соціальне визнання. Важливими теоретичними моделями мотивації є теорія потреб Маслоу, яка описує ієрархію потреб від фізіологічних до потреб у самореалізації, і теорія гігієни Герцберга, що розділяє фактори на гігієнічні та мотивуючі.

Теорія очікувань Врума акцентує увагу на тому, як очікування щодо результатів зусиль впливають на мотивацію, а модель самовизначення Десі та Райан розглядає автономну і контрольовану мотивацію, де автономна мотивація має позитивніші наслідки [6].

У сфері технічного обслуговування повітряних суден мотивація працівників є критично важливою. Працівники цієї сфери зобов'язані дотримуватись високих стандартів точності і безпеки, оскільки будь-яка помилка може мати серйозні наслідки для безпеки польотів [1]. Мотивація сприяє підвищенню якості обслуговування, оскільки мотивовані працівники більш ретельно виконують свою роботу і приділяють більше уваги деталям, що допомагає зменшити ймовірність помилок і аварій. Високий рівень мотивації також сприяє підтримці високого рівня професіоналізму, допомагає працівникам постійно оновлювати свої знання і навички відповідно до сучасних стандартів і технологій.

Крім того, мотивація знижує плинність кадрів, оскільки працівники, які відчують свою значимість і цінність, мають більше бажання залишатися в компанії. Позитивна мотивація також впливає на робочий клімат, що сприяє підвищенню загальної продуктивності і задоволеності роботою в колективі. Існує безліч підходів до мотивації, які можна умовно поділити на дві основні категорії: матеріальні та нематеріальні стимули [3].

Матеріальні стимули включають усі види винагороди, які мають грошовий еквівалент. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки та інші фінансові винагороди, які працівник отримує за виконання своїх обов'язків. Матеріальні стимули зазвичай мають безпосередній вплив на мотивацію, оскільки вони задовольняють базові потреби працівників, а також є формою визнання їхніх зусиль. В авіаційній галузі, де працівники часто несуть велику відповідальність за безпеку та надійність технічного обслуговування повітряних суден, матеріальні стимули можуть служити важливим чинником підвищення продуктивності. Однак, їхня ефективність може знижуватися з часом, якщо вони не поєднуються з іншими формами мотивації.

Нематеріальні стимули охоплюють широкий спектр факторів, які сприяють задоволеності працівників, але не мають безпосереднього грошового еквіваленту. До них належать визнання, похвала, можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці та підтримка з боку керівництва. У сучасному контексті все більшу увагу приділяють таким аспектам, як робоча атмосфера, корпоративна культура та можливості для самореалізації [7]. Нематеріальні стимули можуть значно підвищити мотивацію, сприяючи розвитку

почуття причетності до успіху компанії та особистісного зростання працівників.

Комбіновані підходи до мотивації часто виявляються найбільш ефективними, оскільки вони враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників. Наприклад, одночасне використання фінансових винагород з можливістю професійного розвитку дозволяє забезпечити не тільки задоволення базових потреб, але й підтримку довгострокової мотивації. У сфері технічного обслуговування повітряних суден, де кваліфіковані та досвідчені кадри є вирішальним фактором успішності, комбінований підхід до мотивації може сприяти збереженню персоналу та підвищенню його продуктивності.

Мотивація працівників у сфері технічного обслуговування повітряних суден має специфічні особливості, які зумовлені унікальними вимогами і викликами цієї галузі. Щоб забезпечити високу ефективність і безпеку технічного обслуговування, важливо враховувати ці особливості в розробці мотиваційних стратегій [2]. Унікальні вимоги і виклики в сфері технічного обслуговування:

- *високі стандарти точності і безпеки.* Технічне обслуговування повітряних суден є критично важливим для безпеки польотів. Будь-яка помилка або недосконалість може призвести до серйозних наслідків, таких як аварії або небезпечні ситуації в польоті. Це вимагає від працівників не лише високої кваліфікації, але й уважності, дисципліни і відповідальності. Мотиваційні стратегії повинні бути спрямовані на забезпечення максимального рівня точності і дотримання стандартів безпеки;

- *складність і технічна складність роботи.* Обслуговування авіаційної техніки часто передбачає виконання складних і технічно вимогливих завдань. Працівники повинні бути ознайомлені з різними системами і технологіями, постійно оновлювати свої знання про нові моделі і методики обслуговування. Мотиваційні стратегії, що включають навчання і професійний розвиток, допомагають підтримувати високий рівень кваліфікації і впоратися з технічними викликами;

- *насичений робочий графік і стрес.* Робота у сфері технічного обслуговування повітряних суден може бути дуже стресовою і вимагати роботи в непередбачувані години. Часто це включає нічні зміни, святкові дні та непередбачені ситуації, що можуть негативно вплинути на фізичний і психологічний стан працівників. Мотиваційні стратегії повинні враховувати ці аспекти, намагаючись зменшити рівень стресу і забезпечити підтримку працівників у важкі моменти;

- *необхідність підтримки високих стандартів у змінних умовах.* Технічне обслуговування повітряних суден здійснюється в умовах, які можуть постійно змінюватися, таких як зміни у технологіях або

регуляторних вимогах. Працівники повинні бути готові адаптуватися до нових умов і стандартів. Мотиваційні стратегії, що включають гнучкість у роботі та можливості для адаптації і самовдосконалення, допомагають підтримувати ефективність праці.

Мотивація є важливим аспектом, що визначає поведінку та ефективність працівників. Вона може проявлятися через дві основні парадигми: мотивацію «До» і мотивацію «Від». Людина, що керується мотивацією «До», сповнена творчої енергії, що направляє її на досягнення власних цілей і мрій. Кожен новий ранок для такої особи починається з запитання: «Що я можу зробити сьогодні, щоб наблизитися до моїх амбіцій?» Її прагнення до успіху спонукає її шукати можливості для розвитку і реалізації своїх планів. Навіть під час робочої перерви, ця людина може бути захоплена ідеєю спілкування з колегами або відзначенням досягнень, зокрема завершення важливих етапів роботи. Її мотивація пронизує всі аспекти її діяльності, адже вона завжди зосереджена на подальшому розвитку і досягненні результатів [1].

Протилежність цієї мотивації – «Від». Таку людину з ранку підймає страх перед негативними наслідками, такими як загроза звільнення від начальника. Її мотивація зосереджена на уникненні болю, дискомфорту і негативних наслідків, що можуть виникнути через невиконання обов'язків. Цей підхід до мотивації визначає її поведінку у робочому середовищі: вона влаштовує перерви лише коли відчуває фізичну чи психологічну втому, а не внаслідок бажання поліпшити результати.

Для керівника немає нічого більш небезпечного, ніж мати в команді демотивованих і байдужих працівників. Незалежно від того, наскільки ефективною є корпоративна політика або плани на папері, вони залишаться невиконаними, якщо керівник не зможе належно мотивувати своїх підлеглих. Уміння націлити команду на досягнення результатів, зарядити її власною енергією і згуртувати навколо спільної ідеї є критично важливим для успіху. Людина, як співробітник, є результатом своїх потреб, мотивів і цінностей, які визначають її ставлення до роботи і поведінку [8]. Розуміння цих аспектів стає потужним інструментом для впливу на персонал. Протягом тривалого часу різні спеціалісти шукали ключ до цієї проблеми, і в результаті цих пошуків виникли численні теорії і концепції, які стали основою для розробки ефективних систем мотивації персоналу.

Далі розглянемо принципи розробки систем мотивації.

Індивідуальність мотиваційних потреб. Мотиваційні чинники кожної особи є унікальними. Неможливо знайти двох людей з абсолютно ідентичними мотиваціями, оскільки кожна особистість має свої індивідуальні потреби та бажання. Керівнику слід

розробляти системи мотивації, що враховують ці індивідуальні відмінності. Універсальні мотиваційні підходи часто є тимчасовим рішенням, яке не може повністю задовольнити всі потреби працівників. Тому ефективність мотиваційних заходів забезпечується лише шляхом їх адаптації до конкретної особи.

Комплексність мотиваційних факторів. Мотиваційні чинники не обмежуються однією причиною; вони є результатом багатьох взаємопов'язаних факторів. Особисті мотивації формуються під впливом ряду факторів, які включають в себе як зовнішні умови, так і внутрішні прагнення. Тому, розробляючи мотиваційну стратегію, необхідно враховувати всі ці різноманітні аспекти і їх взаємозв'язок.

Зміни в мотиваційних потребах. Мотиваційні потреби людини не є сталими і можуть змінюватися з часом. Керівник повинен постійно моніторити і адаптувати мотиваційні чинники відповідно до змін у житті працівника та умовах роботи. Невміння вчасно реагувати на ці зміни може призвести до того, що мотиваційні заходи стануть менш ефективними або навіть негативно вплинуть на моральний стан команди [4].

Основні мотиваційні чинники. Основними факторами, що впливають на мотивацію, є гроші, кар'єрне зростання, статус, визнання, слава, оцінка, самореалізація та самовираження. Хоча ці чинники можуть мати різний рівень важливості для різних людей, вони часто взаємодіють між собою. Наприклад, фінансові стимули можуть бути менш ефективними без супутніх чинників, таких як можливість кар'єрного зростання чи визнання досягнень.

Орієнтація на кінцевий результат. Система мотивації повинна бути орієнтована на досягнення конкретних результатів, що відповідають цілям компа-

нії. Мотиваційні заходи не можуть бути самоціллю; їх мета повинна бути узгоджена з загальною метою організації. Мотиваційна система характеризується трьома ключовими параметрами: силою, величиною та інтенсивністю мотиваційного впливу. Важливо, щоб ця система була інтегрована з життєвими циклами компанії, забезпечуючи відповідність змінюваним умовам [5].

Простота і справедливість системи мотивації. Для досягнення високої ефективності мотиваційна система повинна бути зрозумілою і справедливою для всіх учасників, від рядових співробітників до керівників. Якщо система мотивації є складною або неясною, вона втратить частину своєї ефективності. Кожен працівник повинен чітко розуміти, як система працює, і мати можливість оцінити свої результати і нагороди.

Гнучкість і адаптивність системи мотивації. Мотиваційна система повинна бути достатньо гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни в ринку або всередині компанії, а також на зміни в цілях і завданнях відділів. Гнучкість системи дозволяє адаптувати мотиваційні чинники до нових умов і забезпечувати їх актуальність.

Завдання керівника полягає в ефективному застосуванні мотиваційних чинників, адаптуючи їх до індивідуальних потреб працівників і встановлюючи пріоритети, що забезпечують максимальну продуктивність і задоволення від роботи [9] (табл. 1).

Оцінка впливу різних підходів до мотивації персоналу на продуктивність і задоволеність роботою співробітників у сфері технічного обслуговування повітряних суден показує, що ефективність мотиваційних стратегій варіюється в залежності від їх типу і застосування.

Таблиця 1

Основні ознаки ефективності та неефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної системи мотивації	Ознаки неефективної системи мотивації
Стабільні результати праці. Співробітники демонструють сталі високі результати у своїй роботі, що свідчить про ефективність системи мотивації.	Низькі або сильно коливаються результати праці. Результати роботи значно варіюються або залишаються на низькому рівні, що вказує на недостатню ефективність системи мотивації.
Регулярне виконання поставлених завдань. Завдання виконуються вчасно і відповідно до встановлених вимог, що говорить про належний рівень мотивації.	Періодичне невиконання завдань. Існує регулярне невиконання або затримки у виконанні завдань, що є ознакою проблем у мотивації.
Низька ротація персоналу. Співробітники стабільно залишаються в компанії, що свідчить про задоволеність їхньою роботою і мотиваційною системою.	Висока ротація персоналу. Часте звільнення співробітників, особливо за власним бажанням, що є індикатором проблем у мотиваційній системі.
Готовність співробітників прийти на допомогу колегам і керівництву компанії. Співробітники активно підтримують один одного та виявляють готовність допомогти, що свідчить про позитивний моральний клімат.	Байдуже ставлення до роботи, відсутність допомоги. Співробітники не проявляють ініціативи у допомозі колегам і керівництву, що може вказувати на низький рівень мотивації.
Енергійні співробітники, готові брати участь у змінах. Співробітники активно підтримують і беруть участь у впровадженні нововведень і змін у компанії.	Опір змінам і постійна наявність скарг і загроза догляду. Співробітники виявляють негативне ставлення до змін, постійно скаржаться і можуть загрожувати звільненням.

Джерело: [1]

Матеріальні стимули, такі як підвищення заробітної плати, бонуси та інші фінансові винагороди, можуть позитивно впливати на продуктивність працівників. Вони створюють чіткий фінансовий мотив для досягнення високих результатів і виконання технічних завдань на високому рівні. Проте, в умовах технічного обслуговування, де особливу увагу приділяють деталям і безпеці, лише матеріальних стимулів може бути недостатньо для забезпечення довготривалого підвищення якості роботи [4]. Нематеріальні стимули, включаючи визнання досягнень, можливості для професійного розвитку і позитивний моральний клімат, мають значний вплив на продуктивність працівників у сфері технічного обслуговування. Визнання і підтримка з боку керівництва можуть мотивувати співробітників до більш високих результатів і сприяти зменшенню кількості помилок, що критично важливо для забезпечення безпеки авіаційних операцій.

Гнучкі умови праці, такі як можливість регулювання робочого графіка або дистанційна робота, можуть позитивно вплинути на продуктивність технічних спеціалістів. Це дозволяє їм краще організувати свій час, знижуючи рівень стресу і підвищуючи ефективність виконання завдань. Можливості для кар'єрного розвитку і навчання також мають важливе значення. Пропозиція спеціалізованих тренінгів і курсів підвищення кваліфікації допомагає працівникам удосконалювати свої навички та знання, що позитивно впливає на їхню продуктивність і задоволеність роботою. Командна підтримка і ефективна взаємодія в колективі також відіграють важливу роль. Сильна команда і позитивна атмосфера сприяють більш високій продуктивності і зменшують рівень вигорання серед технічних працівників, що важливо для підтримки стабільності і ефективності технічного обслуговування [5].

Щоб ефективно організувати свою роботу, керівнику слід дотримуватися визначеного алгоритму дій. Першим кроком є всебічний аналіз поточної ситуації в команді чи на підприємстві. Це включає в себе спостереження за співробітниками під час виконання їхніх обов'язків, проведення особистих бесід і мотиваційних інтерв'ю, а також організацію тестувань і заповнення опитувальних листів. Важливо проводити ці заходи як у індивідуальному, так і в анонімному режимах, що дозволяє отримати точні дані про специфічні потреби кожного працівника та загальні тенденції в групі. Результатом цього етапу має стати детальне розуміння як мотиваторів, так і чинників незадоволеності серед співробітників [2].

Другий етап передбачає аналіз отриманих даних. Керівнику необхідно скласти мотиваційні профілі, які вказують на критерії, що важливі для співробітників. Ці профілі можуть бути загальними для колективу або індивідуальними. Основним завдан-

ням є оцінка відповідності між очікуваннями працівників та цілями компанії, що дозволяє підтримувати баланс і уникати негативних наслідків. Якщо виявляються ситуації, коли мотиваційні потреби окремих співробітників значно відрізняються від загальних тенденцій, керівник має вирішити, як вчинити. Наприклад, співробітникам, які є цінними для компанії, можна надати додаткові мотиватори, що можуть поліпшити їх продуктивність і вплинути на результати роботи всього колективу.

Останнім етапом є проведення необхідних реформ. Це може включати довгострокові зміни в роботі компанії, які спрямовані на покращення мотиваційної системи. Сюди можуть входити коригування вимог до персоналу, посадових обов'язків, режиму роботи, корпоративної культури, правил кар'єрного росту, а також системи оплати праці і компенсаційних пакетів. Головна мета реформ полягає в тому, щоб належним чином реагувати на потреби співробітників і усувати чинники незадоволеності, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної ефективності роботи команди [9].

Висновки. У результаті проведеного дослідження виявлено, що мотиваційні стратегії мають суттєвий вплив на продуктивність працівників в авіаційному технічному обслуговуванні. Розглянуті підходи до мотивації показали, що ефективна мотивація може суттєво підвищити як продуктивність, так і задоволеність роботою працівників. Аналіз різних мотиваційних стратегій, таких як фінансові стимули, визнання досягнень та можливості для професійного розвитку, продемонстрував їх різний вплив на працівників. Важливість адаптації мотиваційних підходів до конкретних умов роботи та індивідуальних потреб працівників стала очевидною. Це підкреслює необхідність гнучкого підходу до розробки та впровадження мотиваційних програм в авіаційній промисловості.

Керівникам авіаційних компаній слід зосередитися на розробці мотиваційних систем, які будуть враховувати індивідуальні потреби працівників і забезпечувати баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами. Регулярний моніторинг ефективності мотиваційних заходів і їх адаптація до змінюваних умов дозволять підтримувати високу продуктивність і задоволеність працівників, що в свою чергу позитивно вплине на загальний рівень безпеки та ефективності технічного обслуговування.

Подальші дослідження можуть зосередитися на більш детальному вивченні впливу мотиваційних стратегій на різні аспекти роботи в авіаційному технічному обслуговуванні, а також на вивченні ефективності комбінацій різних підходів до мотивації. Практичне впровадження результатів цього дослідження може сприяти покращенню управління людськими ресурсами в авіаційній промисловості та підвищенню загальної ефективності.

Список літератури:

1. Яцина Є. Аспекти людського фактору, що впливають на безпеку польотів. URL: <https://nm2.univd.edu.ua/download/148880> (дата звернення: 18.09.2024).
2. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30–36.
3. Ігнатюк, В., Туніна, Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(1). С. 75–83.
4. Бідна Т. Сучасні методи мотивації персоналу в Україні. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства* : матеріали Всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих уч., м. Кропивницький, 16 квіт. 2021 р. 2021. С. 43–46.
5. Бабік В. Удосконалення системи мотивації персоналу. *Наука – перші кроки* : матеріали студентської науково-технічної конференції, м. Дніпро. 2023. С. 26–27.
6. Телепнева О., Онопко Д. Поняття «мотивація» в працях науковців. *Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 21 квіт. 2023 р. 2023. С. 60–64.
7. Власенко О., Соколова М. Оцінка мотиваційного стану людських ресурсів, як один з етапів формування стратегії управління сталим розвитком логістичної компанії. *Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects)* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 18 лист. 2021 р. С. 94–97.
8. Мусієнко К. Удосконалення менеджменту персоналу (на прикладі ТОВ Компанія «Дніпроавіасервіс»). *MS thesis*. Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро. 2020.
9. Череп О., Воронкова В., Беспалова С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. *Prospective directions of scientific and practical activity*. 2023. С. 58–64.
10. Кифяк В., Тодоріко І. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 72–77.
11. Мельник Л. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2012. № 4. С. 55–63.
12. Дороніна О., Польгуль Д. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 183–190.
13. Сайко, В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69.

References

1. Iatsyna Ye. Aspekty liudskoho faktoru, shcho vplyvaiut na bezpeku polotiv. Available at: <https://nm2.univd.edu.ua/download/148880> (accessed September, 18, 2024).
2. Havlovska N., Rudnichenko Ye. (2023) Stymuliuvannia i motyvatsiia pratsivnykiv u konteksti innovatsiinoho rozvytku upravlinyskykh system. *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 30–36.
3. Ihnatiuk, V., Tunina, H. (2023) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2(1), pp. 75–83.
4. Bidna T. (April 16, 2021) Suchasni metody motyvatsii personalu v Ukraini [Modern methods of personnel motivation in Ukraine]. *Napriamy ekonomichnoho zrostannia ta innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva – 2021*: Vseukr. naukovo-prakt. konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh uch. Kropyvnytskyi. Pp. 43–46. (in Ukrainian)
5. Babik V. (2023) Udoshkonalennia systemy motyvatsii personal [Improvement of the staff motivation system]. *Nauka – pershi kroky* : studentska naukovo-tekhnichna konferentsia. Dnipro. Pp. 26–27. (in Ukrainian)
6. Telepnieva O., Onopko D. (April 21, 2023) Poniattia “motyvatsiia” v pratsiakh naukovtsiv [The concept of “motivation” in the works of scientists]. *Ekonomika krainy i rehioniv v umovakh voiennoho stanu ta aspekty povoiennoho vidnovlennia* : Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsia. Odesa. Pp. 60–64. (in Ukrainian)
7. Vlasenko O., Sokolova M. (November 18, 2021) Otsinka motyvatsiinoho stanu liudskykh resursiv, yak odyz z etapiv formuvannia stratehii upravlinnia stalym rozvytkom lohistychnoi kompanii [Evaluation of the motivational state of human resources, as one of the stages of the formation of a management strategy for the sustainable development of a logistics company]. *Transport ta lohistyka: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku*: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsia. Odesa. Pp. 94–97. (in Ukrainian)
8. Musiienko K. (2020) Udoshkonalennia menedzhmentu personalu (na prykladi TOV Kompaniia “Dniproaviaservis”). *MS thesis*. Dniprovskiy natsionalnyi universytet zaliznychnoho transportu im. akad. V. Lazariana. Dnipro.
9. Cherep O., Voronkova V., Bepalova S. (2023) Motyvatsiia personalu: vid teorii do praktyky stymuliuvannia pratsivnykiv do zdiisnennia efektyvnoi diialnosti. *Prospective directions of scientific and practical activity*, pp. 58–64.
10. Kyfiak V., Todoriko I. (2021) Implementatsiia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii pratsi u diialnist ukrainskykh pidpriemstv. *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 72–77.
11. Melnyk L. (2012) Udoshkonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika*, vol. 4, pp. 55–63.
12. Doronina O., Polhul D. (2021) Ohliad suchasnykh modelei materialnoi motyvatsii personalu u zarubizhnykh krainakh. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1 (41), pp. 183–190.
13. Saiko, V. R. (2023) Doslidzhennia poniattia “motyvatsiia” v konteksti upravlinnia personalom. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 36, pp. 60–69.