

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 4.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.35>
УДК 331.2**

*О. І. Ляш,
д. е. н., професор, кафедра економічної кібернетики,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-3942>
Ж. В. Попович,
студентка, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3267-2966>*

МОТИВАЦІЯ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ: ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

*O. Ilyash,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Economic Cybernetics, National
Technical University of Ukraine the “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Ukraine
Z. Popovych,
Candidate of educational degree «bachelor», National Technical University of Ukraine
the “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Ukraine*

MOTIVATION AND REMUNERATION: EVOLUTION OF VIEWS ON THE ESSENCE AND METHODS OF EVALUATION

У сучасному світі, де швидкі зміни в галузі управління персоналом відбуваються на постійній основі, розуміння мотивації праці та оплати праці стає ключовим фактором для досягнення успіху в організаціях. У статті досліджено еволюцію поглядів на мотивацію праці та оплату праці з позицій різних теорій і підходів, щоб зрозуміти їх вплив на сучасну практику управління персоналом. Доведено, що поняття «мотивація» є складним процесом, оскільки відсутній єдиний погляд на її трактування. Здійснено аналіз традиційних і нетрадиційних методів стимулювання персоналу, які сприяють підвищенню ефективності та мотивації працівників на робочому місці. Обґрунтовано, що оплата праці не є єдиним аспектом мотивації, але є одним з важливих інструментів у системі стимулювання персоналу. Виділено ключові елементи оплати праці, включаючи основну заробітну плату, додаткову заробітну плату й інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Проведено аналіз рівня мінімальної заробітної плати в країнах Європи, включаючи Україну, з метою визначення її позиції у цьому контексті в порівнянні з іншими державами. Розглянуто найпоширеніші методи оцінки персоналу, що дозволяють організаціям систематично визначати ефективність працівників та сприяти їхньому розвитку та професійному зростанню. Висвітлено важливість цих методів для привертання та утримання висококваліфікованих співробітників, а також для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організацій на сучасному ринку.

The contemporary business environment is characterized by relentless change, particularly within the realm of personnel management. In this dynamic landscape, organizations increasingly recognize the pivotal role of understanding employee motivation and compensation strategies. This article embarks on a comprehensive exploration of these critical factors, examining their evolving nature and impact on modern personnel practices. The article delves into the historical and theoretical foundations of labor motivation, dissecting various perspectives through the lens of prominent theories and approaches. It acknowledges the multifaceted nature of “motivation”, highlighting the absence of a universally accepted definition. Moving

beyond theoretical frameworks, the article provides a practical analysis of traditional and non-traditional methods for stimulating staff. It meticulously evaluates the effectiveness of these methods in boosting workplace efficiency and employee motivation, offering valuable insights for practitioners. A crucial argument presented in the article is that while remuneration serves as a vital tool within the employee incentive system, it should not be viewed as the sole motivator. To provide a holistic understanding of compensation structures, the article dissects the key elements of wages – basic salary, additional wages, and incentive/compensation payments. It delves deeper by analyzing the minimum wage levels across European countries, including Ukraine. This comparative analysis allows readers to contextualize Ukraine's position within the broader European framework. Recognizing the importance of ongoing employee development, the article examines the most common methods of personnel assessment. These methods empower organizations to systematically evaluate employee effectiveness and contribute to their professional growth. The article underscores the significance of these assessment practices not only in attracting and retaining high-caliber employees but also in ensuring the organization's sustainable development and competitiveness within the modern market.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, управління людськими ресурсами, мотиви, стимули, винагорода, методи оцінювання персоналу

Key words: motivation, remuneration, human resources management, motives, incentives, reward, methods of employee evaluation

Постановка проблеми. У сучасному світі ділової активності та організаційного управління, питання мотивації персоналу та оплати праці набувають все більшої ваги у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Залучення, утримання та максимізація потенціалу працівників стають пріоритетними завданнями для організацій, оскільки вони усвідомлюють, що покращення їхніх економічних та фінансових результатів діяльності залежить від продуктивності та задоволеності її персоналу.

Наукові дослідження системно підтверджують необхідність належної системи винагород та заохочень для досягнення високої продуктивності працівників. Одним з ключових компонентів цієї системи є матеріальна мотивація, яка має значний вплив на ефективність працівників. Матеріальна мотивація охоплює різні форми фінансових стимулів, спрямованих на задоволення потреб персоналу та стимулювання досягнення поставлених цілей.

Однак, матеріальна мотивація недостатня для досягнення високої ефективності персоналу. Велику роль в стимулюванні працівників відіграють нематеріальні фактори, які допомагають зберегти мотивацію та залученість працівників, що призводить до стабільної продуктивності та постійного розвитку організації. У зв'язку з цим, сучасні системи мотивації персоналу поєднують як матеріальні, так і нематеріальні стимули, забезпечуючи комплексний підхід до мотивації працівників та створюючи сприятливу робочу атмосферу, в якій вони можуть розкрити свій потенціал та досягти високих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення мотивації та оплати праці зробили такі видатні науковці, як А. Сміт [1], А. Маслоу [2], Д. Макгрегор [3], Е. Дісі [4], Р. Райан, Ф. Герцберг [5], Г. Мюррей [6], Е. Лоулер [7] та ряд інших дослідників. Важливо відзначити й значний доробок вітчизняних науковців у цій сфері, до яких належать А. Колот [8], А. Кредісов [9], Дмитрієнко [10], П. Капустянський [11] та інші. Разом з тим, питання еволюції поглядів на мотивацію праці та оплати праці з позицій різних теорій і підходів, аналізування традиційних і нетрадиційних методів стимулювання персоналу, дослідження методів оцінювання персоналу задля забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку залишаються актуальними.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження науково-теоретичних поглядів на сутність мотивації праці, ознайомлення з традиційними та нетрадиційними методами мотивації, детальний огляд структури та складових елементи оплати праці, а також визначенні та обґрунтуванні найбільш ефективних методів оцінювання мотивації та систем оплати праці у сучасному економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вплив та роль мотивації у сфері людської праці завжди були предметом інтересу різних вчених, психологів та менеджерів. Протягом століть вони намагалися зрозуміти, що стимулює людську поведінку на роботі і які фактори впливають на їх продуктивність і задоволення від виконаної роботи. Ці дослідження призвели до еволюції поглядів на сутність та особливості теорій мотивації праці. У даний час усі теорії мотивації можна розділити на три категорії [12, с. 3]:

1) первинні – це теорії мотивації, які виникли на основі історичного досвіду людської поведінки у процесі праці і застосування до неї простих стимулів примусу – матеріального та морального заохочення;

2) змістовні – це теорії мотивації, які досліджують потреби людини та пропонують їх ієрархічну класифікацію;

3) процесуальні – це теорії мотивації, які вивчають процеси, що впливають на мотивацію людини.

Первинні теорії мотивації припускають, що люди в процесі своєї діяльності керуються певними мотивами або бажаннями, які склалися на певних історичних етапах. Ці теорії були розроблені у 20 столітті, а основними первинними теоріями є теорія «батога і пряника», теорії «Х», «Y», і «Z» [13, с. 32].

Теорія «батога і пряника» передбачає, що при виконанні завдання працівник отримує винагороду (пряник), а при порушенні правил чи зниження продуктивності застосовуються штрафні санкції (бати́г) [14, с. 17]. Теорії «Х», «Y» та «Z» є ключовими концепціями в організаційній психології, які відображають різні підходи до управління персоналом, зокрема ставлення до мотивації працівників та методів стимулювання їхньої продуктивності (табл. 1).

Друга група теорій мотивації прагнуть пояснити що спонукає людину до реалізації певних дій та досягнення цілей. Вони акцентують увагу на внутрішніх факторах, які впливають на поведінку людини. Серед змістовних теорій мотивації виділяють [12, с. 4]:

– теорію ієрархії потреб А. Маслоу, яка припускає існування п'яти рівнів потреб, які люди прагнуть задовольнити – фізіологічні потреби, потреби в безпеці і

захисті, соціальні потреби, потреби в повазі і визнанні, потреба в самореалізації [16, с. 40]. Як тільки людина успішно задовольняє певну потребу, ця потреба більше не мотивує її, і тому вона переключається на іншу з надією досягти задоволення від неї;

– двофакторну теорію мотивації Ф. Герцберга, котра побудована на основі ієрархії потреб А. Маслоу.

Таблиця 1. Порівняння теорій «Х», «Y» та «Z»

Теорія «Х»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
1	2	3
Працівник за своєю природою лінійний	Працівник має потенціал до роботи	Від стилю управління залежить ефективність роботи організації
Працівник не любить роботу і максимально уникає відповідальності	За належних умов люди вчаться брати на себе відповідальність	Співробітники очікують підтримки від компанії
Суворий нагляд і покарання необхідні для того, щоб змусити його працювати	Працівники віддані цілям організації та її завданням	Керівництво повинно бути впевнене у спроможності працівників
Зовнішні винагороди необхідні для мотивації	Люди стали непродуктивними через свій попередній досвід	Працівники, чия здатність приймати рішення визнають, будуть більш мотивованими

Джерело: складено на основі [15, с. 808-809]

Герцберг з'ясував, що людей робить щасливими те, що вони роблять, а нещасливими – те, як до них ставляться [17, с. 6]. На основі цих висновків вчений розділив мотивацію на два фактори – мотиваційні та гігієнічні. Мотиваційні фактори – чинники, які викликають почуття задоволення від роботи, наприклад, досягнення, визнання, розвиток, самореалізація тощо. Гігієнічні фактори – зовнішні чинники, які не призводять до підвищення продуктивності персоналу, але їх відсутність викликає незадоволення, наприклад, зарплата, статус, умови праці, керівництво, безпека;

– психоаналітичну теорію мотивації Г. Мюррея. Дана теорія заснована на мотивах та потребах людей, припускаючи, що наша особистість є відображенням поведінки, керованої потребами. Таким чином, Мюррей виділив два типи потреб – первинні та вторинні [12, с. 4]. Первинні – це базові потреби, засновані на біологічних вимогах, таких як потреба в кисні, їжі та воді. Вторинні – це психологічні потреби, такі як потреба в незалежності, турботі, навчанні тощо. Хоча,

ці потреби не є фундаментальними для базового виживання, але вони є важливими для психологічного благополуччя. На відміну від ієрархії потреб Маслоу, ці потреби не мають чіткої ієрархії;

– теорію потреб Д. Макклеланда, котра стверджує, що людина має мотив, який спонукає її до роботи. У своїй теорії вчений виділив три конкретні мотиви – потреба в досягненнях, у приналежності та у владі. Потреба в досягненнях – це несвідоме прагнення працювати краще, досягти більшого та наблизитися до стандарту досконалості [18, с. 3]. Потреба у владі – це бажання мати вплив на інших. Потреба в приналежності – це прагнення бути частиною теплих, близьких стосунків з іншими людьми.

Третя група теорій мотивації аналізує людську поведінку у процесі розподілу зусиль для досягнення різних цілей. Вони вважають, що поведінка людини формується не тільки через існування конкретних потреб. Процесуальні теорії мотивації включають теорію очікувань В. Врума, комплексну теорію мотивації Л. Портера й Е. Лоулера та теорію справедливості Дж. С. Адамса.

Теорія очікувань В. Врума припускає, що люди діють у спосіб, який допоможе оптимізувати задоволення та мінімізувати біль на шляху до бажаного результату [19, с. 496]. Теорія ґрунтується на трьох ключових змінних, які виступають мотивацією до праці – очікування, інструментальність, валентність. Якщо особа вірить, що зусилля призведуть до досягнення бажаного результату, цей результат має високу цінність для неї і вона очікує позитивних наслідків. Це означає, що вона буде більш мотивованою прикласти зусиль і досягнути мети.

Л. Портер та Е. Лоулер вдосконалили теорію очікувань Врума, інтерпретували зусилля, мотивацію, задоволеність і результативність як окремі змінні і намагались пояснити складний взаємозв'язок між ними [20, с. 211]. Модель Портера-Лоулера показує, що мотивація працівника залежить від сприятливості винагороди. Якщо працівник отримує відповідну винагороду за свої зусилля і вважає її справедливою, то його мотивація буде високою.

Теорія справедливості Адамса припускає, що рівень індивідуальної мотивації здебільшого залежить від їх почуття справедливості. Теорія ґрунтується на двох аспектах [21, с. 99]:

- 1) внесок: здібності, зусилля, продуктивність, вік, стаж, освіта та інші атрибути;
- 2) результат: збільшення заробітної плати, пільги, бонуси, кар'єрне зростання, статус тощо.

Згідно з цією теорією, людина порівнює своє співвідношення «внесок-результат» з іншими і може відчувати певну несправедливість. Якщо, наприклад, низьке співвідношення «внесок-результат» з іншими, це означає, що людині недоплачують за роботу, внаслідок чого вона відчуває несправедливість, що викликає почуття гніву. Тому, необхідно дотримуватися однакового співвідношення «внесок-результат» серед персоналу, щоб зменшити напругу і почуття несправедливості.

На підставі аналізу спеціалізованої економічної літератури можна зробити висновок про відсутність єдиного підходу до визначення поняття «мотивація». У зарубіжній та українській науковій спільноті існують різні трактування цього терміну (табл. 2).

Після ретельного аналізу різних поглядів щодо поняття мотивації, можна зробити висновок, що мотивація є доволі складним процесом, який передбачає готовність особи або групи людей докладати певних зусиль з метою досягнення бажаних цілей та результатів.

Одним з підходів до мотивації персоналу є використання традиційних та нетрадиційних систем. Нетрадиційні системи зазвичай, базуються не лише на фінансових стимулах, а враховують індивідуальні потреби, цінності та бажання персоналу. Такі методи можуть включати стимулювання творчості та саморозвитку, розширення відповідальності, сприяння внутрішній мотивації та визнання досягнень. Це дозволяє персоналу відчувати що свої зусилля вони спрямовують не лише на виконання завдань, а й на розвиток власного потенціалу.

Традиційні системи мотивації ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів, таких як оплата праці, премії, бонуси, нагороди та інші заохочення. Один із основних мотиваторів, який використовують багато різних організацій є заробітна

плата. Визначення терміну «заробітна плата» наведено у статті 94 Кодексу законів про працю України та статті 1 Закону України «Про оплату праці».

Таблиця 2. Визначення терміну «мотивація»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації [22, с. 242].
2	Колот А. М.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення власних цілей і цілей організації [23, с. 36].
3	Гріфін Р., Яцура В.	Мотивація – це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [24, с. 327].
4	Діденко В. М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації [22, с. 242].
5	Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є.	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [22, с. 242].
6	Скотт В.	Мотивація – це незадоволені потреби, які штовхають людей до досягнення певних цілей [25, с. 2].
7	Капустянський П. З.	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів [23, с. 36].
8	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Мотивація – процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [24, с. 327].
9	Фліппо Е.	Мотивація – це процес спроби вплинути на інших, щоб вони виконували вашу волю через можливість отримати вигоду або винагороди [26, с. 165].

Джерело: складено на основі [22-26]

Відповідно до цих нормативно-правових документів, заробітною платою є винагорода, яку роботодавець виплачує персоналу за виконану роботу [27]. Структура оплати праці в Україні налічує три ключові елементи – основна заробітна плата, додаткова зарплата й інші заохочувальні і компенсаційні виплати (рис. 1).

Згідно з опитуванням WorlDatWork «Політика та практика структури компенсації» у 2023 р. кількість організацій, які працюють без структур оплати праці суттєво зменшилася з 17% у 2019 р. до лише 9% у 2023 році [28]. Це свідчити про зростання усвідомлення важливості таких структур для ефективного управління компенсацією співробітників, адже структура оплати праці є важливим

інструментом для організацій у встановленні чіткої системи компенсації для персоналу.

Рівень оплати праці регулюється державою за допомогою встановлення мінімальної заробітної плати та вимог щодо індексації, які враховують інфляцію. Рішення про розмір мінімальної зарплати в Україні приймається Верховною Радою за рекомендацію Кабінету Міністрів один раз на рік у процесі затвердження державного бюджету. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» місячний розмір заробітної плати у 2024 р. з січня складатиме 7100 грн, а з 1 квітня – 8000 грн. [29].

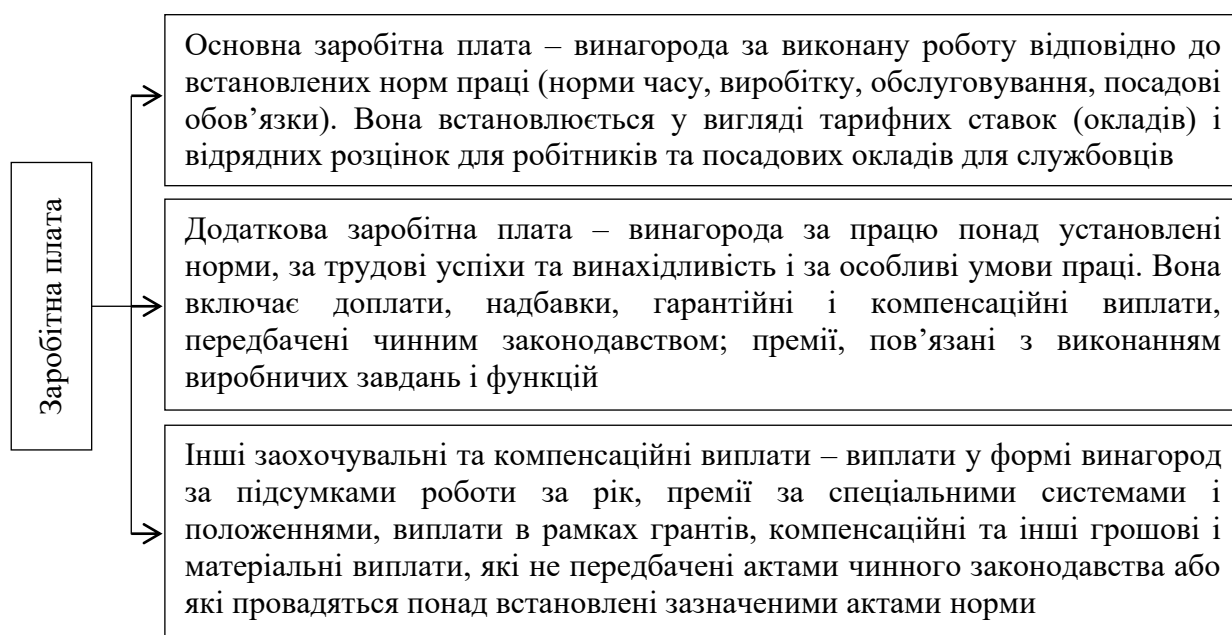


Рис. 1. Елементи структури заробітної плати

Джерело: складено на основі [24]

Якщо порівнювати розмір мінімальної зарплати в країнах Європи, то в Україні вона майже на 9 тисяч гривень (214,64 євро) менша, ніж в Албанії, країні, яка знаходиться на останньому місці в списку країн, чиї дані щодо мінімальних заробітних плат відомі (рис. 2).

Організація оплати праці включає комплекс заходів, спрямованих на оцінку на вартісну оцінку оплати за працю та ґрунтується на трьох основних складових [31, с. 43]:

1) нормування праці – є процесом встановлення стандартів і обмежень щодо обсягу, тривалості та якості виконання роботи;

2) форми оплати праці – це різні способи визначення винагороди за виконану роботу. На сьогоднішній день головними формами оплати праці є відрядна та погодинна;

3) системи оплати праці – це структурований підхід до визначення заробітної плати та винагороди працівників в організації.

Різні форми та системи оплати праці можуть застосовуватись в залежності від потреб і вимог компанії, типу роботи та умов праці. Організації можуть використовувати комбінацію різних систем та форм оплати праці для різних категорій працівників з метою забезпечення справедливості та мотивації.

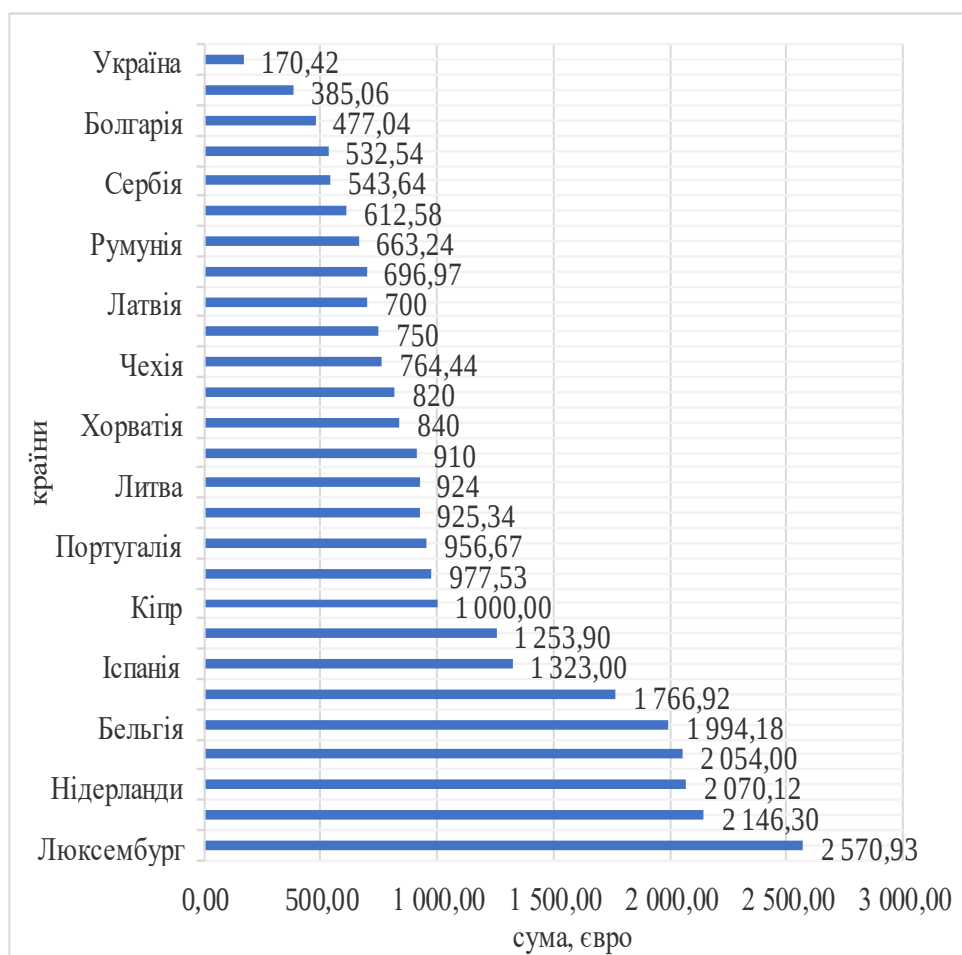


Рис. 2.Мінімальна зарплата у країнах ЄС та України станом на січень 2024 р.

Джерело: складено на основі [30]

Безумовно, персонал є одним з найцінніших ресурсів, яким володіє будь-яка організація і саме від їх рівня кваліфікацій, здібностей та вмінь залежить не ефективність роботи та загальний розвиток підприємства. Однак, оцінити потенціал

та професійні якості персоналу лише на підставі лише документів, що засвідчують рівень кваліфікації чи освіти є складним завданням. Тому, багато підприємств використовують систему оцінки, яка дозволяє об'єктивно оцінити професійні здібності, особисті якості та потенціал співробітників.

Спираючись на вітчизняні та зарубіжні дослідження, можна стверджувати, що на сьогоднішній день найбільш поширеними є наступні методи оцінки персоналу:

1. Атестація – один з найпоширеніших методів оцінки персоналу і являє собою процедуру, яка проводиться з метою оцінки відповідності рівня праці, потенціалу та якостей співробітника вимогам, що встановлюються до посади. Переваг методу є те, що він добре відомий персоналу і базується на методологічно опрацьованих принципах. Серед недоліків можна виділити те, що атестація часто сприймається багатьма співробітниками негативно. Крім того, цей метод вимагає значних часових та трудових витрат, які можуть бути обтяжливими для працівників.

2. Ранжування – метод, у якому застосовуються якісні та кількісні критерії показників для оцінки ефективності роботи персоналу. При методі ранжування критерії такі як ефективність, відданість, чесність, продуктивність тощо, оцінюються керівниками, колегами, підлеглими, а іноді клієнтами за шкалою від 1 до 10. Метод ранжування дозволяє отримати інформацію, необхідну для прийняття рішень, швидко, з використанням мінімальних зусиль та часу для оцінювання. Водночас, існують обмеження із застосування цього методу, пов'язаний з масштабами організації, адже організації з великою кількістю персоналу витрачають більше ресурсів на процес оцінки, а диференціація результатів роботи співробітників ускладниться.

3. Тестування – метод, який використовує різні типи тестів, такі як кваліфікаційні, психологічні і фізіологічні, для оцінки персоналу. Кваліфікаційні тести дозволяють визначити рівень кваліфікації працівника, психологічні тести оцінюють особистісні якості, а фізіологічні дозволяють виявити фізіологічні особливості. Переваги методу тестування полягають в можливості отримання кількісної характеристики за багатьма критеріями оцінки та комп'ютерній обробці

результатів. Однак, важливо зазначити, тести не завжди враховують, яким чином здібності працівника проявляються у реальних умовах роботи.

4. Метод «центр оцінювання» (assessment center) – це широко використовуваний метод оцінки, під час якого за групою людей спостерігають спеціально підготовлені спостерігачі та оцінюють їх за допомогою різноманітних змодельованих вправ [32, с. 3]. Основна мета цього методу полягає в наданні детальної й об'єктивної інформації про навички, здібності, особистісні риси та потенціал учасників.

5. Інтерв'ю – один із методів оцінки кандидатів або працівників. Фахівець проводить інтерв'ю з метою отримати інформацію про навички, досвід, особистісні якості та інші аспекти, що стосуються роботи. Переваги методу – детальна інформація та можливість взаємодії з учасником. Однак, інтерв'ю може бути суб'єктивним та залежати від спроможності оцінювача сформулювати запитання та інтерпретувати відповіді.

6. Метод 360-градусного зворотного зв'язку – метод оцінювання, де співробітники отримують оцінку від різних людей, з якими вони мають професійні взаємини (керівники, партнери, підлеглі, колеги, клієнти). Основна мета – підвищення індивідуальної й організаційної ефективності працівника шляхом надання більш повної та справедливої оцінки його сильних сторін та окреслення сфер розвитку [33, с. 1938]. Однією з головних переваг методу – зворотний зв'язок від різних точок зору, що сприяє особистісному розвитку людини, яку оцінюють. Однак, недоліки можуть включати упередженість оцінювачів, недостатню серйозність та недостатню інформацію про оцінювану особу або посаду.

Використання методів оцінювання дозволяє підприємствам здійснювати об'єктивну оцінку ефективності своєї мотиваційної стратегії та системи оплати праці, що є важливим для подальшого розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Висновки з даного дослідження. Аналіз еволюції теорій мотивації праці демонструє перехід від підходу, орієнтованого переважно на матеріальні стимули, до комплексної концепції, що враховує також нематеріальні аспекти. Відсутність універсальної концепції мотивації персоналу в економічній літературі свідчить про складність цього явища. Ефективна система мотивації, яка поєднує фінансові та

нематеріальні стимули мають прямий вплив на продуктивність та результативність організації. Крім того, система оплати праці, що є головним фінансовим мотиватором, повинна враховувати не лише кількість виконаної роботи, але й якість результатів, внесок працівника у досягнення стратегічних цілей організації, а комбінація елементів оплати праці стимулює персонал до досягнення кращих результатів та високої продуктивності. Методи оцінювання персоналу відіграють важливу роль у розвитку та управлінні персоналом на підприємствах. Вагомим внеском є об'єктивна оцінка працівників і виявлення їх сильних та слабких сторін, а також пошук нових можливостей для встановлення потреб у підвищенні мотивації персоналу та вдосконаленні певних робочих процесів.

Тож, ефективне поєднання методів мотивації праці та систем оцінки персоналу може сприяти підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Враховуючи різноманітність індивідуальних потреб та мотивацій, організації можуть створити гнучкі та персоналізовані підходи, що сприятимуть покращенню робочої атмосфери, залученню та збереженню талановитого персоналу. Водночас, важливо пам'ятати про постійну зміну соціально-економічного контексту та культурних реалій, що може вимагати адаптації та оновлення методів мотивації та оцінки. Контекстуальний підхід до мотивації та оцінки персоналу дозволяє організаціям підлаштовуватися під змінні умови та потреби працівників, сприяючи стійкому розвитку організації та досягненню її стратегічних цілей.

Література

1. Smith A. (1977), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, University Of Chicago Press, Chicago, USA
2. Maslow A. H. (1987), *Motivation and personality*. 3rd ed., Harper and Row, New York. USA
3. McGregor D. (2006), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York, USA
4. Ryan R. M., Deci E. (2014), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer Science & Business Media, Berlin, Germany

5. Mausner B., Herzberg F., Snyderman B. B. (1993), *Motivation to Work*. Transaction Publishers, Piscataway, USA
6. Alexander M. H. (1953), *Explorations in personality*, 5th ed., Oxford University Press, Oxford, UK
7. Lawler E. E., Suttle J. L. (1973), "Expectancy theory and job behavior", Elsevier Inc., vol. 9, no. 3, pp. 482–503
8. Колот А. М., Цимбалюк С.О. (2014), *Мотиваційний менеджмент*. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.
9. Кредісов А. І, Панченко Є. Г, Кредісов В. А. *Менеджмент для керівників*. Київ : Знання, 1999. 556 с.
10. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. *Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб.* Київ : МАУП, 2002. 248 с.
11. Капустянський П. З. *Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія*. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
12. Полук М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100> (дата звернення: 10.03.2024)
13. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30–36. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3)) (дата звернення: 10.03.2024)
14. Подзігун С., Пачева Н. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. № 21-02. С. 16-21. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-005> (дата звернення: 10.03.2024)
15. Aithal P. S., Suresh Kumar P. M. (2016), "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance", available at: https://www.researchgate.net/publication/306031634_Comparative_Analysis_of_Theory_X_Theory_Y_Theory_Z_and_Theory_A_for_Managing_People_and_Performance (Accessed 10 April 2024)
16. Ihensekien O. A., Joel A. C. (2023), "Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational

Performance”, available at: <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04> (Accessed 10 April 2024)

17. Sanjeev M. A., Surya A. V. (2016), “Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification”, available at: <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9> (Accessed 10 April 2024)

18. Boyatzis, R.E. (2017), “McClelland, David C.”, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_2230-1 (Accessed 10 April 2024)

19. Zboja J. J., Jackson R. W., Grimes-Rose M. (2020), “An expectancy theory perspective of volunteerism: the roles of powerlessness, attitude toward charitable organizations, and attitude toward helping others”, available at: <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00260-5> (Accessed 10 April 2024)

20. Iancu D., Badea D. (2015), “Perspectives On Using Theory Porter-Lawler Student Motivation Military”, available at: <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0034> (Accessed 10 April 2024)

21. Govindaraju N. (2018), “The role of traditional Motivation theories on employee retention”, International Journal of Arts, Humanities and Management Studies. Madhya Pradesh, vol. 4, no. 6, pp. 95–110.

22. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економіка. 2020. № 3. С. 239–247. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-42> (дата звернення: 10.03.2024)

23. Катрусяк Х. Еволюція поглядів на мотивацію персоналу на підприємстві. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» : Міжнар. науково-практ. конф. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 35–37

24. Савіцька О. П., Килин О. В., Савіцька Н. В. Механізм стимулювання діяльності туристичних підприємств. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. 2015. Т. 17 № 4 (64). С. 325-329

25. Pamungkas G. (2020), “Analysis on effect of placement and motivation to work on the performance of employees in pt garuda indonesia (Persero) TBK” available at: <https://doi.org/10.37010/jdc.v1i1.94> (Accessed 10 April 2024)

26. Raj D. (2017), “Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance”, International Journal for Advance Research and Development, Delhi, vol. 2, pp. 164–166

27. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 8 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 10.03.2024)

28. WorldatWork (2023), “Salary Structure Survey Results & Trends in 2023”, available at: <https://worldatwork.org/about/press-room/salary-structure-survey-results-trends-in-2023> (Accessed 10 April 2024)

29. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України від 09.11.2023 р. № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення: 10.03.2024)

30. Eurostat (2024), “Monthly minimum wages”, available at: https://doi.org/10.2908/EARN_MW_CUR (Accessed 10 April 2024)

31. Косяк А. Організація і обліково-аналітичне забезпечення розрахунків із заробітної плати у системі управління комунальними підприємствами. 2020. Т. 2, № 155. С. 41-47. URL: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2020-2-155-41-47> (дата звернення: 10.03.2024)

32. Annen H. (2017), “The Impact of Selection and the Assessment Center Method on Leader Development”, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_11 (Accessed 10 April 2024)

33. Dalvi O. H. C., Sawant S. B., Mohite R. A., Sawan S. S., Baja K. K. (2023), “360-Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance”, available at: <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1153> (Accessed 10 April 2024)

References

1. Smith, A. (1977), An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, University of Chicago Press, Chicago, USA

2. Maslow, A. H. (1987), Motivation and personality. 3rd ed., Harper and Row, New York. USA

3. McGregor, D. (2006), The human side of enterprise, McGraw-Hill, New York, USA

4. Ryan, R. M. and Deci, E. (2014), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer Science & Business Media, Berlin, Germany
5. Mausner, B., Herzberg, F. and Snyderman, B. B. (1993), *Motivation to Work*, Transaction Publishers, Piscataway, USA
6. Alexander, M. H. (1953), *Explorations in personality*, 5th ed., Oxford University Press, Oxford, UK
7. Lawler, E. E. and Suttle, J. L. (1973), "Expectancy theory and job behavior", Elsevier Inc., vol. 9, no. 3, pp. 482–503
8. Kolot, A. M. and Tsymbaliuk, S.O. (2014), *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational management], KNEU, Kyiv, Ukraine
9. Kredisov, A. I, Panchenko, Ye. H. and Kredisov, V. A. (1999), *Menedzhment dlia kerivnykiv* [Management for managers], Znannia, Kyiv, Ukraine
10. Dmytrenko, H. A., Sharapatova, E. A. and Maksymenko, T. M. (2002), *Motyvatsiia i otsinka personal* [Staff motivation and evaluation], MAUP, Kyiv, Ukraine
11. Kapustianskyi, P. Z. (2007) *Motyvatsiia pratsi personalu suchasnykh orhanizatsii* (orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt) [Motivation of the staff of modern organizations (organizational and managerial aspect)], IPK DSZU, Kyiv, Ukraine
12. Poliuk, M. I. (2020), "Theoretical approaches to staff motivation in business", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>
13. Havlovska, N. and Rudnichenko, Ye. (2023), "Stimulation and motivation of employees in the context of innovative development of management systems", *Development Service Industry Management*, [Online], vol. 2. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))
14. Podzihun, S. and Pacheva, N. (2019), "The role of labor motivation in personnel management in modern conditions", vol. 2. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-005>
15. Aithal, P. S. and Suresh Kumar, P. M. (2016), "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance", available at:
https://www.researchgate.net/publication/306031634_Comparative_Analysis_of_Theory_X_Theory_Y_Theory_Z_and_Theory_A_for_Managing_People_and_Performance
(Accessed 10 March 2024)

16. Ihensekien, O. A. and Joel, A. C. (2023), "Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance", The Romanian Economic Journal. <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>

17. Sanjeev, M. A. and Surya, A. V. (2016), "Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification", Annals of Data Science, Vol. 3, pp. 155–173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>

18. Boyatzis, R.E. (2017), "McClelland, David C.", Encyclopedia of Personality and Individual Differences. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_2230-1

19. Zboja, J. J., Jackson, R. W. and Grimes-Rose, M. (2020), "An expectancy theory perspective of volunteerism: the roles of powerlessness, attitude toward charitable organizations, and attitude toward helping others", International Review on Public and Nonprofit Marketing, Vol. 17, pp. 493–507. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00260-5>

20. Iancu D., Badea D. (2015), "Perspectives On Using Theory Porter-Lawler Student Motivation Military", International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, Vol. 21, no.1. <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0034>

21. Govindaraju, N. (2018), "The role of traditional Motivation theories on employee retention", International Journal of Arts, Humanities and Management Studies. Madhya Pradesh, vol. 4, no. 6, pp. 95–110.

22. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Zelena, M. I. and Bazaliiska, N. P., Chernushkina O. O. (2020), "Formation of a mechanism for socio-economic motivation of enterprise personnel", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytet, [Online], vol. 3. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-42>.

23. Katrusiak, Kh. (2020), "Evolution of views on staff motivation at the enterprise", *Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* [Formation of a mechanism for strengthening the competitive position of national economic systems in the global, regional and local dimensions. International scientific and practical conference], Ternopil, Ukraine, pp. 35-37

24. Savitska, O. P., Kylyn, O. V. and Savitska, N. V. (2015), "Mechanism for stimulating the activities of tourism enterprises", Naukovyi visnyk LNUVMBT imeni S. Z. Gzhytskoho, vol. 4, no. 6, pp. 325-329

25. Pamungkas, G. (2020), “Analysis on effect of placement and motivation to work on the performance of employees in pt garuda indonesia (Persero) TBK”, JUDICIOUS, vol. 1(1), pp. 1–10. <https://doi.org/10.37010/jdc.v1i1.94>
26. Raj, D. (2017), “Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance”, International Journal for Advance Research and Development, Delhi, vol. 2, pp. 164–166
27. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine “About labor remuneration”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-bp#Text> (Accessed 10 April 2024)
28. WorldatWork (2023), “Salary Structure Survey Results & Trends in 2023”, available at: <https://worldatwork.org/about/press-room/salary-structure-survey-results-trends-in-2023> (Accessed 10 April 2024)
29. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2024”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (Accessed 10 April 2024)
30. Eurostat (2024), “Monthly minimum wages”, available at: https://doi.org/10.2908/EARN_MW_CUR (Accessed 10 April 2024)
31. Kosiak, A. (2020), “Organization and accounting and analytical support of payroll settlements in the management system of public utilities”, Komunalne hospodarstvo mist, [Online], vol. 2, no. 155. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2020-2-155-41-47>
32. Annen, H. (2017), “The Impact of Selection and the Assessment Center Method on Leader Development”, Leader Development Deconstructed. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_11
33. Dalvi, O. H. C., Sawant, S. B., Mohite, R. A., Sawan, S. S. and Baja, K. K. (2023), “360-Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance”, Journal of Propulsion Technology, Vol. 44, No. 4. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1153>

Стаття надійшла до редакції 28.03.2024 р.