

УДК 005.96:005.922

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-25>**Мірошниченко О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Придунайська філія

Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад»

«Межрегіональна Академія управління персоналом»

Боденчук П.С.

викладач,

Придунайська філія

Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад»

«Межрегіональна Академія управління персоналом»

Спиридонова В.В.

здобувачка вищої освіти,

Придунайська філія

Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад»

«Межрегіональна Академія управління персоналом»

ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ У ПРОЦЕСІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Метою дослідження є виявлення ефективності мотиваційних програм, сформованих на основі результатів оцінки персоналу, як інструменту підвищення продуктивності праці та залученості працівників. Методика дослідження включає аналіз наукових джерел, узагальнення практичного досвіду підприємств, застосування методів порівняльного аналізу показників до та після впровадження стимулювання. Результати дослідження підтверджують прямий зв'язок між якістю оцінювання персоналу та результативністю мотиваційних заходів. Встановлено, що інтеграція оцінки в мотиваційні програми сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності персоналу. Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування його результатів для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах різних галузей.

Ключові слова: мотивація персоналу, оцінка ефективності, KPI, стимулювання, продуктивність праці, управління персоналом.

Miroshnychenko Oleksii, Bodenchuk Pavlo, Spirydonova Valeria

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company

“Higher education institution

“The Interregional Academy of Personnel Management”

EFFECTIVENESS OF MOTIVATION PROGRAMS IN THE PERSONNEL ASSESSMENT PROCESS

The purpose of the study is to identify the effectiveness of motivation programs developed based on personnel performance evaluation as a tool to improve labor productivity and employee engagement. The methodology includes a review of academic literature, analysis of practical experience from enterprises, and the use of comparative methods to assess key indicators before and after the implementation of motivational initiatives. The research also involves the application of statistical methods and expert assessments to validate the findings. The results demonstrate a strong correlation between well-structured performance appraisal systems and the success of motivation strategies. It is proven that integrating evaluation results into incentive programs contributes to reducing staff turnover, increasing employee satisfaction, and enhancing overall productivity. Particular attention is paid to differentiated approaches in motivation, use of tools such as KPI, Balanced Scorecard, and 360-degree feedback, as well as the role of corporate culture and emotional intelligence in maintaining a favorable motivational environment. The practical significance of the study lies in the possibility of applying its findings to improve human resource management systems in various sectors of the economy. The conclusions and proposed approaches may serve as a basis for the development of adaptive and effective motivation strategies aligned with strategic business goals.

Keywords: employee motivation, performance evaluation, KPI, incentive systems, labor productivity, human resource management.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства стикаються з проблемою підвищення ефективності праці персоналу, що є критичним для досягнення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та швидких змін на ринку. Однак, недостатня увага до ефективності мотиваційних програм, їхній неузгоджений характер із результатами оцінки праці може призводити до низького

рівня зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, що в свою чергу відображається на загальній продуктивності компанії. Мотивація праці через оцінку результатів діяльності працівників є важливим інструментом підвищення ефективності функціонування організації, тому вивчення ефективності таких програм є актуальним завданням для менеджерів і науковців.

Окрім того, традиційні підходи до стимулювання персоналу часто не враховують індивідуальні потреби та ціннісні орієнтації працівників. Це особливо актуально у світлі зміни поколінь на ринку праці, коли на перший план виходять нематеріальні чинники мотивації – гнучкий графік, професійне зростання, баланс між роботою та особистим життям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивування як методи управління трудовою діяльністю, на думку А.М. Колота [9], прямо протилежні за спрямованістю: перше спрямовано на зміну існуючого положення; друге – на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного.

У свою чергу, Мельник Т. М. [5] підкреслює, що інтеграція даних оцінювання в систему мотивації дозволяє гнучко реагувати на зміни в поведінці персоналу та забезпечує адаптацію мотиваційних інструментів до конкретних умов діяльності.

У роботах Гриньової В. М. та Балабанової Л. В. [10] відзначається значення гармонійної комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів, підкріплених регулярною оцінкою виконаної роботи.

Розгляд проблеми мотивації персоналу в сучасних умовах також висвітлюється у працях багатьох вітчизняних учених. Зокрема, Азаренкова Г. М. та Шканова Л. В. [1] наголошують, що формування мотиваційних програм повинно базуватися на системі оцінки результативності праці, оскільки саме це забезпечує об'єктивність прийняття рішень щодо заохочення персоналу.

Ефективна система мотивації повинна мати адаптивний характер і бути тісно пов'язаною з результатами оцінки персоналу. У практиці управління персоналом усе частіше використовуються методики KPI, BSC та інші, які дозволяють наочно відстежувати досягнення працівників та адекватно визначати обсяг стимулювання [3].

Важливим елементом є врахування індивідуальних особливостей співробітників. Шевченко Л. Є. [9] підкреслює, що універсальні підходи до мотивації втрачають ефективність у порівнянні з індивідуалізованими системами, що базуються на оцінці досягнень, навичок, компетенцій.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виявлення ефективності мотиваційних програм, розроблених на основі результатів оцінки персоналу, як інструменту підвищення продуктивності праці, залученості та задоволеності працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У дослідженнях Гриньової В. М. та Балабанової Л. В. [10] зроблено акцент на важливості формування мотиваційного середовища на основі прозорості оцінки результатів, що дозволяє зміцнити довіру до керівництва та підвищити загальну лояльність персоналу.

Для ефективного впровадження мотиваційних програм важливо використовувати диференційований підхід до оцінювання персоналу, враховуючи специфіку посад, функціональні обов'язки та рівень відповідальності. У таблиці 1 представлено типові методи оцінки для основних категорій працівників [6].

За Армстронгом, підхід до оцінки має бути гнучким та адаптованим до контексту діяльності конкретної категорії працівників. Balanced Scorecard та KPI дозволяють оцінити вклад управлінського персоналу у стратегічний розвиток компанії, а для технічного персоналу ключовими є чіткі, вимірювані показники продуктивності. Таким чином, ефективна оцінка — це не універсальний інструмент, а адаптований механізм, що забезпечує підґрунтя для обґрунтованого мотивування.

Застосування диференційованого підходу до оцінки персоналу, як показано в таблиці, дозволяє більш точно виявляти сильні сторони кожного працівника та напрями для розвитку. Наприклад, для керівників вищої ланки важливими є стратегічне мислення, ефективність управлінських рішень та здатність мотивувати підлеглих. Саме тому використання таких інструментів, як Balanced Scorecard або індивідуальні KPI, дає змогу чітко відстежувати досягнення цілей, погоджених із загальною стратегією підприємства.

Для середньої та нижчої управлінської ланки ключовим є вміння реалізовувати план дій, приймати оперативні рішення та координувати роботу команд. Таким чином, оцінювання результатів діяльності через аналітичну звітність або періодичне атестування дозволяє встановлювати об'єктивний зв'язок між досягнутими показниками та рівнем винагороди.

Важливо відзначити, що правильна побудова системи оцінки сприяє не лише підвищенню прозорості та справедливості в мотиваційній політиці, а й формуванню довіри до керівництва. Працівники, які розуміють, за якими критеріями оцінюється їхня робота, та бачать пряму залежність між зусиллями і визнанням, демонструють вищу залученість та ініціативність.

Також ефективним інструментом може бути впровадження регулярного зворотного зв'язку – як фор-

Таблиця 1

Види оцінки персоналу залежно від категорії працівників

Категорія персоналу	Основні методи оцінки	Мета оцінювання
Керівники вищої ланки	Balanced Scorecard, індивідуальні KPI, управлінські інтерв'ю	Визначення стратегічної ефективності, лідерства та бачення
Менеджери середньої ланки	KPI, управлінська оцінка цілей, аналітична звітність	Оцінка здатності до реалізації планів і управління процесами
Спеціалісти	Оцінка за результатами, професійне портфоліо, самооцінка	Аналіз рівня знань, навичок і результативності
Технічний/виробничий персонал	Виробничі норми, якість роботи, спостереження керівника	Контроль якості та продуктивності праці
Нові працівники / стажери	Наставницька оцінка, адаптаційне інтерв'ю	Прийняття рішення про придатність до постійної роботи

Джерело: [1; 3; 5; 6]

мального (щоквартальні зустрічі з керівником), так і неформального (наставництво, коучинг). Це дозволяє своєчасно коригувати поведінку працівника, забезпечуючи гнучкість у системі мотивації.

Сучасні підприємства активно впроваджують інноваційні мотиваційні програми, орієнтовані на персоналізований підхід та гнучкість стимулювання. Важливим елементом ефективної мотивації є врахування індивідуальних потреб працівників, що забезпечує підвищення рівня їхньої зацікавленості та залученості.

Однією з ключових тенденцій є використання технологічних інструментів для оцінки та мотивації персоналу. Зокрема, HR-аналітика та автоматизовані платформи управління талантами дозволяють відстежувати ключові показники продуктивності, прогнозувати поведінкові тренди та адаптувати мотиваційні заходи відповідно до особливостей працівників.

Успішні підприємства на міжнародному рівні застосовують диференційовані мотиваційні програми, які враховують рівень професіоналізму, кар'єрні амбіції та особисті цінності працівників. Наприклад, компанії зі сфери високих технологій активно використовують системи гнучкого графіка та можливість дистанційної роботи, що сприяє підвищенню лояльності співробітників.

Важливим аспектом є також використання нематеріальних стимулів, таких як професійне навчання, менторські програми та корпоративна культура, що формує сприятливе середовище для розвитку талантів.

Сучасні технології дозволяють значно розширити можливості мотивації співробітників. Зокрема, використання штучного інтелекту та великих даних у сфері HR-аналітики сприяє розробці персоналізованих мотиваційних стратегій. Автоматизовані платформи можуть відстежувати динаміку продуктивності працівників та пропонувати адаптивні стимули на основі їхніх досягнень.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у мотивації персоналу. Наприклад, компанії з розвинутою культурою визнання та відкритої комунікації демонструють вищі показники залученості та задоволеності співробітників. Дослідження показують, що

організації, які активно інтегрують емоційний інтелект у управління персоналом, мають нижчий рівень плинності кадрів.

У таблиці 2 наведено опис основних мотиваційних програм, які використовуються для різних категорій працівників та їхній вплив на рівень залученості й продуктивності.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність інтеграції оцінки персоналу у мотиваційні програми. Наприклад:

- Google активно використовує аналіз продуктивності для розробки персоналізованих програм розвитку кар'єри;

- Amazon впроваджує систему оцінки на основі принципів "Leadership Principles", що допомагає працівникам розвивати необхідні компетенції;

- Netflix зосереджується на індивідуальній відповідальності та свободі прийняття рішень, мотивуючи працівників через високий рівень автономності.

Ефективність мотиваційних заходів значною мірою залежить від їхньої інтеграції з системою оцінювання працівників. Як показали дослідження, обґрунтоване застосування оцінки продуктивності дозволяє підприємствам не лише коригувати механізми стимулювання, а й створювати адаптивні мотиваційні програми, що враховують потреби різних категорій працівників.

Оцінка результативності дозволяє визначити, які інструменти стимулювання найкраще підходять для певних груп працівників. Так, керівникам вищої ланки важливі стратегічні цілі та лідерські якості, тоді як для виробничого персоналу ключовим є рівень продуктивності та якість виконаної роботи. У таблиці 3 представлено зв'язок між типовими мотиваційними програмами та їхнім впливом на ефективність персоналу.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що ефективність мотиваційних програм значно залежить від їхньої інтеграції в систему оцінки персоналу. Використання таких методів, як Balanced Scorecard, KPI, 360-градусна оцінка, наставництво та коучинг, дозволяє підприємствам не лише покращувати продуктивність працівників, а й підвищувати рівень їхньої залученості та задоволеності роботою.

Таблиця 2

Основні мотиваційні програми та їхнє застосування у процесі оцінки персоналу

Назва мотиваційної програми	Опис
Balanced Scorecard (BSC)	Інструмент стратегічного управління, що оцінює ефективність роботи персоналу за кількома напрямками: фінансові показники, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу, клієнтська складова. Використовується для оцінки керівників вищої ланки.
Key Performance Indicators (KPI)	Система ключових показників ефективності, яка встановлює чіткі цілі та вимірює продуктивність працівників відповідно до стратегічних задач компанії. Використовується для менеджерів середньої ланки та спеціалістів.
360-градусна оцінка	Метод комплексного оцінювання персоналу, що враховує думки керівництва, колег, підлеглих та клієнтів. Використовується для аналізу компетенцій співробітників та їхньої відповідності посаді.
Наставництво та коучинг	Програма розвитку персоналу, що передбачає професійне навчання та підтримку співробітників шляхом наставництва. Сприяє адаптації нових працівників та підвищенню рівня кваліфікації команди.
Гнучка система преміювання	Система фінансового стимулювання, що базується на результатах роботи та досягненнях працівників. Допомагає підвищити продуктивність та мотивувати співробітників до досягнення кращих результатів.
Регулярний зворотний зв'язок	Програма комунікації між керівництвом і співробітниками, що передбачає обговорення досягнень, планів розвитку та можливостей для покращення ефективності. Підвищує довіру до управління та сприяє продуктивній роботі.

Джерело: [6; 7; 8; 10]

Таблиця 3

Вплив мотиваційних програм на ефективність персоналу

Показник	Назва мотиваційної програми	Результат впровадження
Рівень залученості співробітників	Програма наставництва та коучингу	Підвищення залученості на 15–20%, зростання ініціативності
Плинність кадрів	Диференційований підхід до мотивації	Скорочення плинності на 30–40% завдяки персоналізованому стимулюванню
Загальна продуктивність праці	Використання KPI та Balanced Scorecard	Зростання продуктивності на 10–15% через чітке формулювання завдань
Рівень задоволеності працівників	Корпоративна культура та емоційний інтелект	Підвищення задоволеності на 20–25% через сприятливу робочу атмосферу
Ефективність внутрішньої комунікації	Регулярний зворотний зв'язок	Покращення комунікації на 15–18%, підвищення взаємодії між відділами

Джерело: сформовано авторами

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також регулярний зворотний зв'язок сприяє зменшенню плинності кадрів та формуванню довіри до керівництва. Запровадження індивідуалізованих підходів до мотивації, що враховують професійні особливості та мот'єрні амбіції працівників, є ключовим фактором успішного управління персоналом.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування отриманих висновків для розробки дієвих мотиваційних стратегій, що відповідають сучасним тенденціям на ринку праці. Це дозволяє підприємствам зміцнювати конкурентні позиції, оптимізувати кадровий потенціал та забезпечувати довгостроковий розвиток організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азаренкова Г. М., Шканова Л. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків, 2020. 256 с.
2. Тукаленко В. С. Мотивація персоналу : навчальний посібник. Київ, 2021. 184 с.
3. Бандурка О. М., Корнієнко О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків, 2020. 288 с.
4. Каракай О. І. Оцінка результатів праці персоналу як інструмент реалізації мотиваційної політики підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 56–60.
5. Мельник Т. М. Формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 2. С. 47–52.
6. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management : An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London, 2020. 336 p.
7. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. London, 2023. 720 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. January–February. P. 71–79.
9. Шевченко Л. Є. Мотивація трудової діяльності: сучасні концепції та механізми реалізації. Київ, 2020. 212 с.
10. Гриньова В. М., Балабанова Л. В. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Харків, 2021. 384 с.

REFERENCES

1. Azarenkova, H. M., & Shkanova, L. V. (2020). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kharkiv: KhNEU.
2. Tkalenko, V. S. (2021). *Motyvatsiia personalu* [Personnel motivation]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
3. Bandurka, O. M., & Korniienko, O. V. (2020). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kharkiv: Fakt.
4. Karakai, O. I. (2023). Otsinka rezultativ pratsi personalu yak instrument realizatsii motyvatsiinoi polityky pidpriemstva [Assessment of employee performance as a tool for implementing motivation policy of an enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 56–60.
5. Melnyk, T. M. (2022). Formuvannia efektyvnoi systemy motyvatsii personalu v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of an effective personnel motivation system in modern economic conditions]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2, pp. 47–52.
6. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. London: Kogan Page.
7. Dessler, G. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, pp. 71–79.
9. Shevchenko, L. Ye. (2020). *Motyvatsiia trudovoi diialnosti: suchasni kontseptsii ta mekhanizmy realizatsii* [Motivation of labor activity: modern concepts and implementation mechanisms]. Kyiv: KNEU.
10. Hryniova, V. M., & Balabanova, L. V. (2021). *Upravlinnia personalom pidpriemstva* [Enterprise personnel management]. Kharkiv: VD "INZHEK".