

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

О. Сокурєнко, здобувач третього рівня вищої світи

О. Сторожук, кандидат економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

Тривала повномасштабна війна України з російською федерацією безпрецедентно трансформувала економічну ситуацію та ринок праці, що супроводжується масовими руйнуваннями інфраструктури, гострою потребою у відбудові та дефіцитом робочої сили через вимушену еміграцію та внутрішні переміщення населення. За умов, коли значна частина державного бюджету спрямовується на оборону, фінансові можливості підприємств і держави для реалізації довготривалих соціальних програм істотно обмежені, що унеможливорює пряме репродукування дорогих міжнародних моделей мотивації та актуалізує необхідність розробки гнучких, цілеспрямованих цифрових інструментів стимулювання персоналу.

У науковій літературі останніх років накопичено багато публікацій, які стосуються різних аспектів стимулювання персоналу. Так, дослідники Воробець Т. І. і Мохнацький М.Л. висвітлюють у своїй науковій роботі перспективи та виклики для підприємницьких структур, які проводять цифрову трансформацію управління персоналу [1]. Автори наголошують, що підтримка різних форматів роботи (дистанційна, гібридна, погодинна) дозволяє ефективно інтегрувати працівників із різними потребами та обмеженнями. Цифрові системи управління персоналом легко налаштовуються під часткову зайнятість, проєктне управління, що підвищує інклюзивність ринку праці.

Відома українська науковиця Масхма М. Б. у своїй статті аналізує теоретичні і прикладні аспекти функціонування системи мотивації персоналу на прикладі виробничого підприємства [3]. Авторка робить справедливий висновок про те, що сучасні воєнні умови, в яких доводиться діяти українському бізнесу, ставлять перед ним значні виклики, одним із найважливіших серед яких є залучення та утримання конкурентоспроможної робочої сили на фоні масової еміграції працездатного населення. Це зумовлює необхідність для менеджменту підприємств створювати мотиваційні системи, що відповідають актуальним умовам. У воєнний час вони мають орієнтуватися не лише на підвищення рівня заробітної плати, а й на задоволення базових потреб працівників: гарантії безпеки, підтримку ментального здоров'я, можливості професійного розвитку та особистісного зростання.

Дослідниці Сторожук О.В., В'юник О. В., Немченко Т. А., вивчаючи вплив синергії управлінських технологій і нематеріальної мотивації персоналу в торговельному підприємстві на якість клієнтського досвіду, обстоюють ідею необхідності поєднання цифрових управлінських інструментів (CRM-система, аналітика, автоматизація процесів) із гуманістично орієнтованими мотиваційними інструментами (професійний розвиток, визнання досягнень, корпоративна культура) [4]. На їх погляд, такий симбіоз створює максимальний ефект у формуванні емоційного зв'язку клієнта з брендом.

Цікавий аспект трансформації системи мотивації персоналу висвітлює науковець Іващук О. О., який досліджує актуальні зміни у системі мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності підприємств, підкреслюючи, що цифрове середовище змінює пріоритети від контролю до довіри, від стандартних винагород до гнучких, від формальних оцінок до постійного зворотного зв'язку [2].

Загалом, аналіз зазначених наукових праць свідчить про те, що в академічному середовищі існує розуміння необхідності пошуку нових підходів до управління персоналом у сучасних умовах, але питання трансформації підходів до стимулювання персоналу в умовах цифровізації залишається актуальним.

Метою даного нашого дослідження є обґрунтування теоретико-прикладних засад трансформації системи стимулювання персоналу в умовах цифровізації та воєнних викликів шляхом визначення ефективних поєднань традиційних і цифрових мотиваційних інструментів, орієнтованих на підвищення продуктивності праці та запобігання професійному вигоранню.

Потрібно підкреслити, що в реаліях сьогодення чітко простежується провідна проблема сучасних організацій: традиційні методи мотивації персоналу часто не враховують нові ризики, пов'язані з цифровізацією та інтенсивністю інформаційних потоків. Якщо раніше вигорання пояснювали переважною чи надмірною відповідальністю, то сьогодні воно тісно переплітається з цифровим середовищем, яке вимагає постійної доступності, швидкої реакції та безперервної генерації ідей.

Матеріальні стимули, пов'язані із заробітною платою та різними бонусами залишаються важливими, але вони не компенсують психологічне виснаження. Нематеріальні стимули у цифрову добу набувають нових форм: гейміфікація, персоналізовані системи визнання, цифрові платформи для розвитку компетенцій. Гнучкість і автономія стають визначальними факторами прийняття рішення при працевлаштуванні. Так, можливість працювати дистанційно, самостійно планувати графік, використовувати цифрові інструменти для делегування та контролю навантаження виходять на перші позиції запитів шукачів роботи.

Якщо працівник перебуває на стадії емоційного виснаження чи втрати сенсів, це означає, що система стимулів не відповідає його реальним потребам. Цифровізація дозволяє моніторити стан персоналу через HR-аналітику: відстеження рівня залученості, частоти лікарняних, активності у внутрішніх платформах. Важливо переходити від «універсальних» стимулів до індивідуалізованих траєкторій мотивації, що враховують професійні ризики (наприклад, для науково-педагогічних працівників, медиків чи креативних команд).

У таблиці 1 нами унаочнено порівняння традиційних стимулів та сучасних цифрових практик у системі стимулювання персоналу.

Таблиця 1 – Порівняння традиційних стимулів та цифрових практик у стимулюванні персоналу

Аспект стимулювання	Традиційні підходи	Трансформаційні практики в умовах цифровізації
Матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, бонуси	Гнучкі системи винагороди, цифрові платформи для миттєвих бонусів, криптовалюти чи електронні сертифікати
Нематеріальні стимули	Визнання керівництва, корпоративні заходи	Гейміфікація, цифрові бейджі та рейтинги, миттєвий фідбек через корпоративні месенджери
Розвиток персоналу	Курси підвищення кваліфікації офлайн	Онлайн-курси, мікронавчання, інтерактивні симуляції, персоналізовані траєкторії розвитку через HR-аналітику
Організація праці	Фіксований графік, контроль часу	Гнучкий графік, дистанційна робота, цифрові інструменти для делегування та самоконтролю
Психологічна підтримка	Тренінги, консультації психолога	Цифрові антистресові додатки, інтеграція практик усвідомленості, моніторинг стану через HR-аналітику
Креативність та залученість	Традиційні мозкові штурми, командні зустрічі	Віртуальні креативні платформи, інструменти для спільної генерації ідей, гейміфіковані завдання
Відновлення ресурсів	Відпустка, вихідні	Цифрові «тайм-аут» системи, автоматизоване планування навантаження, індивідуалізовані програми відновлення

Джерело: складено авторами

Необхідно підкреслити, що гейміфікація як інструмент стимулювання персоналу передбачає системне використання механізмів нарахування балів, формування рейтингів та впровадження внутрішніх досягнень, що у комплексі сприяє підтримці стійкого інтересу працівників до виконання професійних завдань і підвищенню їх енергетичного ресурсу, водночас цифрові платформи розвитку, які включають онлайн-курси, мікронавчання та інтерактивні симуляції, забезпечують безперервність професійного зростання і формують у працівників відчуття поступального прогресу та самореалізації. Паралельно системи визнання, що базуються на механізмах миттєвого зворотного зв'язку через корпоративні месенджери та публічного відзначення досягнень у внутрішніх цифрових середовищах, підсилюють соціальну значущість результатів праці та сприяють формуванню позитивного організаційного клімату, тоді як інтеграція антистресових практик, зокрема застосування цифрових додатків для медитації, управління навантаженням і впровадження технологій «тайм-аутів», створює передумови для зниження рівня психоемоційного виснаження. За таких умов стимулювання персоналу трансформується від моделі зовнішнього контролю до концепції внутрішньої підтримки, що забезпечує працівникам можливість самостійного управління власною енергією, ресурсами та продуктивністю в умовах цифровізованого середовища.

Першочерговим сьогодні стає баланс між продуктивністю та відновленням: цифрові інструменти повинні не лише підвищувати ефективність, а й захищати від вигорання. Таким чином, вигорання виходить за межі лише індивідуальної проблеми, воно стає сигналом для організації про необхідність трансформації системи стимулювання. У цифрову епоху мотивація має бути гнучкою, персоналізованою та інтегрованою з технологіями, які одночасно підвищують продуктивність і зберігають психологічне здоров'я.

Узагальнюючи проведений аналіз, слід зазначити, що трансформація системи стимулювання персоналу в умовах цифровізації та воєнних викликів набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості організацій. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на матеріальне заохочення, втрачають ефективність у контексті зростання психоемоційного навантаження та дефіциту трудових ресурсів. Натомість сучасні цифрові інструменти відкривають можливості для формування гнучких, персоналізованих моделей мотивації, що враховують індивідуальні потреби працівників, рівень їх залученості та ризики професійного вигорання. Важливою тенденцією є інтеграція технологічних рішень із людиноцентричними підходами, що сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й збереженню ментального здоров'я персоналу. Таким чином, ефективна система стимулювання в сучасних умовах має базуватися на балансі між результативністю та відновленням ресурсів працівників, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність організацій.

Список літератури

1. Воробець, Т., & Мохнацький, М. (2025). Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-71>
2. Івашук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 24-33. URL: https://economicscience.net/wpcontent/uploads/2025/07/7.25._topic_Oleksandr-Ivashchuk-24-33.pdf (дата звернення: 10.04.2026)
3. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 167-173. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
4. Сторожук О. В., В'юник О. В., Немченко Т. А. Вплив синергії управлінських технологій і нематеріальної мотивації персоналу в торговельному підприємстві на якість клієнтського досвіду. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/26867>