

Управління мотивацією персоналу в сучасній організації

Максим Афанаскін

*здобувач освітньої програми «Менеджмент організацій»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AfanaskinMO@krok.edu.ua*

Ганна Пазєєва

*к.е.н., доцент, заступник завідувача кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін ринкового середовища управління мотивацією персоналу набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Зростання вимог до гнучкості, інноваційності та адаптивності бізнес-процесів вимагає від керівництва розробки ефективних механізмів стимулювання працівників. При цьому різноманітність поколінь на ринку праці (від Baby Boomers до Generation Z), вплив пандемії COVID-19 на формати роботи та інтеграція цифрових технологій у HR-процеси ставлять нові виклики перед менеджерами. Ефективна мотиваційна стратегія не лише підвищує продуктивність, але й зменшує плинність кадрів, забезпечує лояльність та сприяє досягненню довгострокових цілей організації.

Об'єктом дослідження є система управління мотивацією персоналу в умовах сучасних організацій.

Предметом дослідження є методи, інструменти та фактори, що впливають на формування ефективної мотиваційної стратегії в контексті змін сучасного бізнес-середовища.

Мета дослідження. Визначення ключових механізмів управління мотивацією персоналу та розробка рекомендацій щодо їх впровадження в сучасних організаціях.

Метою були продиктовані такі **завдання**:

- ¶ провести аналіз класичних та сучасних теорій мотивації;
- дослідити вплив поколіннєвих особливостей на мотиваційні пріоритети;
- оцінити роль цифрових технологій у сучасних системах стимулювання;
- виявити переваги та недоліки гібридних моделей роботи;
- сформулювати рекомендації щодо оптимізації мотиваційних програм.

Методологія дослідження. Для досягнення мети використано методи аналізу наукової літератури, порівняння класичних і сучасних підходів, опитування працівників (на прикладі компаній «NovaPoshta», «Rozetka»), а також систематизацію даних. Обробка результатів проводилася за допомогою SWOT-аналізу, статистичних методів та узагальнення практичного досвіду.

Етапи та результати дослідження. Проаналізуємо класичну теорію мотивації. Теорія Маслоу [1, с.55], Герцберга [2, с.88] залишаються актуальними, проте сучасні умови вимагають їх адаптації. Наприклад, компанія «Ерам»

успішно поєднує теорію самовизначення (SDT) з гнучким графіком та можливостями навчання, що підвищує залученість молодих спеціалістів [3].

Дослідження поколіннєвої відмінності показало, що для Generation Z пріоритетними є цифровізація, а саме використання мобільних додатків для відстеження KPI та швидкий зворотній зв'язок. Наприклад, компанія «Monobank» впровадила гейміфікацію в процес мотивації, що підвищило продуктивність на 25%. Цифровізація HR-процесів пов'язана з використанням AI-платформ, наприклад, «People.ai» для аналізу продуктивності що дозволяє персоналізувати стимули. Однак надмірна автоматизація може знизити рівень довіри, що підтверджено дослідженням у компанії «SoftServe».

Гібридні моделі роботи були досліджені за допомогою опитування, де 68% працівників «Uklon» вважають гібридний формат ключовим фактором задоволеності [4]. Проте необхідно посилювати комунікацію через інструменти на кшталт «Slack» або

«Microsoft Teams».

У підсумку можна зазначити, що управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях ґрунтується на поєднанні класичних теорій (Маслоу, Герцберг) з інноваційними підходами, що враховують динаміку бізнес-середовища. Сучасні умови вимагають інтеграції гнучких форматів, наприклад, гібридна робота в компанії «Uklon» та цифрових інструментів (гейміфікація в «Monobank»), що підвищує залученість працівників на 25%. Для Generation Z критичними є цифровізація (мобільні додатки для KPI) та оперативний зворотній зв'язок, тоді як старші покоління цінують стабільність. Це вимагає персоналізації мотиваційних програм. Використання AI-платформ («People.ai») дозволяє автоматизувати аналіз продуктивності, але надмірна автоматизація знижує рівень довіри (досвід «SoftServe»).

Практична значущість результатів дослідження. Дослідження управління мотивацією персоналу в сучасних організаціях дозволило виявити ключові механізми, що забезпечують ефективність мотиваційних стратегій. На основі аналізу класичних теорій (Маслоу, Герцберг) та їх адаптації до сучасних умов доведено, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів є критичним для залучення різних поколінь працівників. Особливу увагу приділено поколіннєвим відмінностям: для Generation Z пріоритетними стали цифрові інструменти та гнучкість, тоді як старші покоління цінують стабільність і традиційні підходи. Інтеграція цифрових технологій (наприклад, AI-платформи, гейміфікація) довела свою ефективність у персоналізації мотивації, однак надмірна автоматизація може знизити рівень довіри. Гібридні моделі роботи, посилені пандемією COVID-19, вимагають удосконалення комунікаційних інструментів (наприклад, Slack, Microsoft Teams) для підтримки продуктивності та задоволеності працівників. Таким чином, управління мотивацією персоналу в сучасних умовах вимагає гнучкості, інноваційності та балансу між технологічними рішеннями та «людським» фактором, що є запорукою стійкості та конкурентоспроможності організацій.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, поколіннєві відмінності, цифрові технології, гібридна робота.

Список використаних джерел

1. Маслоу А. *Мотивація і особистість*. Нью-Йорк: Harper & Row, 1954 рік. 55 с.
2. Герцберг Ф. *Праця і природа людини*. Клівленд: World Publishing, 1966 рік.
3. *Мотиваційні практики в ЕРАМ Ukraine*, URL: <https://careers.eram.ua/> (дата звернення: 05.04.2025)
4. *Опитування працівників Уклон: внутрішній звіт компанії*. Київ, 2023 рік. URL: <https://uklon.com.ua> (дата звернення: 05.04.2025)