

УДК 331.101

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-30-39

ТРЕТЯК Наталя Миколаївна¹

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9457-2645>
natali_m2008@ukr.net

ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна¹

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-4040>
opalko633@gmail.com

ГЛУШКО Таміла Петрівна¹

магістр,
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-3380-4609>
glushko@vu.cdu.edu.ua

¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

***Анотація.** У статті досліджено роль цифрових інструментів у трансформації системи мотивації персоналу в умовах розвитку цифрової економіки, поширення дистанційних форматів зайнятості та зростання значущості людського капіталу. Проаналізовано основні цифрові інструменти мотивації персоналу, зокрема системи Smart HRM, HR-аналітику, гейміфікаційні механізми, платформи навчання і розвитку та системи управління результативністю. Визначено їх вплив на рівень залученості, продуктивності та лояльності працівників, а також на формування сучасної корпоративної культури. Узагальнено переваги та ризики впровадження цифрових HR-рішень й окреслено напрями перспективних подальших досліджень у сфері цифрової трансформації мотивації персоналу. Цифровізація розглядається як новий кут аналізу мотивації праці через трансформацію управлінських ролей, культури та критеріїв результативності.*

***Ключові слова.** Мотивація персоналу; цифрові інструменти; управління кадрами, продуктивність, корпоративна культура, цифровізація.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки, глобалізації та швидкої цифрової трансформації всіх сфер діяльності питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до стимулювання працівників дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують динамічні зміни ринку праці, зростання ролі знань і компетенцій, а також нові очікування працівників. У зв'язку з цим цифровізація процесу мотивації персоналу стає необхідною умовою підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Крім того, цифровізація процесу мотивації є особливо актуальною в реаліях війни, оскільки значна частина працівників працює дистанційно, саме використання цифрових платформ забезпечує постійну комунікацію, контроль результатів роботи та підтримку мотивації незалежно від місця перебування працівників. Це дозволяє компаніям зберігати ефективність роботи команд навіть у кризових або нестабільних умовах.

Необхідність цифровізації процесу мотивації персоналу зумовлена потребою в підвищенні ефективності управління, адаптації до нових форматів праці та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Використання цифрових інструментів у мотиваційній системі сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу та сталому розвитку компанії в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу тривалий час перебуває в центрі уваги науковців і широко представлена в економічних дослідженнях. Особливої уваги набувають питання впровадження цифрових інструментів в

процес мотивації персоналу. Використання сучасних інструментів підтримки мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу досліджували в своїх працях Холодницька А. та Мотуз В. [3]. Цифрові технології в управлінні персоналом розглядали такі вчені, як Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. [4]. Процес трансформації системи мотивації персоналу під впливом цифровізації розглянуто в праці Іващука О. [5]. Проблеми управління талантами в умовах цифрової трансформації приділили увагу такі вчені, як Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. [10]. Разом з тим, через постійну появу нових цифрових інструментів у системі мотивації персоналу це питання є актуальним і потребує подальшого вивчення.

Метою статті є ідентифікація та систематизація цифрових інструментів, що імплементуються в систему мотивації персоналу, а також аналіз їх впливу на ефективність процесів управління персоналом.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз тенденцій останніх років свідчить, що традиційні інструменти мотивації персоналу поступово втрачають ефективність, натомість на перший план виходять сучасні цифрові моделі. Компанії дедалі активніше впроваджують цифрові рішення у сфері управління персоналом, адаптуючи їх до умов гнучкої зайнятості, високої мінливості зовнішнього середовища та зростаючих очікувань працівників. У результаті формується нова модель мотивації, ключовими елементами якої стають прозорість, використання аналітики, безперервний зворотний зв'язок і турбота про монетарне здоров'я співробітників. І саме процес цифровізації покликаний забезпечити реалізацію цієї нової моделі мотивації персоналу.

Цифрові інструменти в системі мотивації персоналу - це платформи та додатки, що використовуються компаніями для підтримки, стимулювання та винагородження працівників із використанням автоматизованих або цифрових технологій. Вони допомагають автоматизувати HR-процеси, підвищувати залученість і ефективність співробітників. Ці інструменти застосовуються у всіх сферах мотивації: фінансовій, нефінансовій, соціальній, професійному розвитку, визнанні досягнень тощо [1].

Основними цілями цифрових інструментів в системі мотивації персоналу є підвищення продуктивності праці, посилення залученості співробітників, покращення комунікації та корпоративної культури, прозорий та справедливий зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками, визнання досягнень у роботі та розвиток кар'єри, підтримка здоров'я та добробуту працівників.

Цифрові інструменти дозволяють забезпечити прозорість і об'єктивність мотиваційних механізмів. Завдяки використанню автоматизованих систем оцінювання результатів праці, таких як KPI, OKR та HR-аналітики зменшується вплив суб'єктивних факторів на персонал, а працівники чітко розуміють критерії оцінювання своєї діяльності. Це сприяє зростанню довіри до керівництва та підвищенню рівня залученості персоналу [2].

Цифровізація системи мотивації дає змогу оперативно отримувати зворотний зв'язок і своєчасно реагувати на потреби працівників. Онлайн-опитування, платформи фідбеку та корпоративні портали дозволяють керівникам відстежувати рівень задоволеності роботою, емоційний стан і ризики професійного вигорання. У результаті мотиваційна система стає більш гнучкою та персоналізованою. Застосування цифрових інструментів в системі мотивації персоналу є потужним способом підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Вони дозволяють не тільки оцінювати роботу співробітників, але й активно залучати їх до усіх процесів в компанії, підтримувати корпоративну культуру та забезпечувати зростання професійних компетентностей.

В останні роки в Україні, як і в інших країнах світу, поширюються нові мотиваційні практики, зумовлені цифровізацією та трансформацією очікувань працівників. Основні з них узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Цифрові інструменти в системі мотивації персоналу

Група інструментів	Сутність та призначення	Приклади інструментів та платформ	Мотиваційний ефект
Платформи зворотного зв'язку та оцінювання	Дозволяють ставити цілі, оцінювати результати, отримувати регулярний фідбек	15Five, Lattice, Impraise	Підвищення залученості, відчуття значущості, прозорість оцінювання
Системи гейміфікації	Використання ігрових елементів (бали, рівні, рейтинги) у робочих процесах	Gamefication Apps, внутрішні HR-платформи	Зростання інтересу до роботи, підвищення продуктивності
Платформи визнання та винагород	Цифрове визнання досягнень, обмін балів на бонуси або подарунки	Bonusly, Kudos	Формування позитивної корпоративної культури, нематеріальна мотивація
Системи навчання та розвитку (LMS)	Онлайн-курси, тренінги, розвиток професійних компетенцій	Coursera for Business, LinkedIn Learning	Кар'єрне зростання, самореалізація, професійна мотивація
HR-аналітика та опитування персоналу	Збір і аналіз даних про задоволеність, настрої, рівень стресу	Peakon, Qualtrics	Покращення умов праці, підвищення лояльності
Корпоративні портали та мобільні додатки	Єдиний цифровий простір для комунікації та інформування	Microsoft Teams, Slack, корпоративні додатки	Підвищення командної взаємодії та залученості
Системи KPI та performance management	Відстеження показників ефективності та результатів роботи	SAP SuccessFactors, BambooHR	Чіткість цілей, орієнтація на результат
Well-being платформи	Підтримка фізичного та психологічного здоров'я	Headspace for Work, Wellable	Зменшення вигорання, підвищення задоволеності роботою

Джерело: систематизовано авторами за [2,3,5]

Цифрові інструменти мотивації персоналу можна згрупувати за кількома ключовими категоріями залежно від їх функціонального призначення. До них належать системи управління результативністю, які забезпечують постановку та контроль досягнення цілей, підвищують прозорість оцінювання та формують об'єктивну основу для винагород. Окрему групу становлять платформи матеріального й нематеріального заохочення, що автоматизують нарахування бонусів і підтримують культуру визнання досягнень працівників.

Цифровізація виступає одним із ключових чинників трансформації систем мотивації персоналу. Досвід українських компаній свідчить, що успішне впровадження технологічних змін неможливе без паралельного переосмислення підходів до управління людськими ресурсами.

Використання цифрових інструментів дозволило автоматизувати рутинні процеси, зокрема контроль робочого часу та облік показників ефективності, водночас актуалізувавши значущість вищих потреб персоналу — у визнанні, самореалізації та відчутті причетності до місії організації. Практика застосування сучасних мотиваційних підходів підтверджує їх результативність: гейміфікація підвищує зацікавленість і продуктивність праці, гнучкі системи винагород сприяють відчуттю справедливості та стимулюють додаткові зусилля, а регулярний зворотний зв'язок і цифрові показники ефективності забезпечують чіткість цілей і підтримують розвиток компетенцій.

Крім того, використання віртуальних платформ сприяє формуванню командної єдності навіть за умов географічної розподіленості персоналу. У сукупності ці інструменти забезпечують зростання рівня залученості та лояльності працівників. Практичні кейси українських компаній підтверджують це кількісними показниками, демонструючи зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та прискорення інноваційних процесів. Водночас результати дослідження підкреслюють, що самі по собі технології не є гарантією успіху - визначальну роль відіграє людський фактор. Керівники, які інвестують у підтримку, навчання та визнання персоналу, формують команди, здатні перевершувати очікувані

результати. Але проблемою, стосовно імплементації цифрових інструментів в систему мотивації персоналу є їх вартість та доступність українському ринку. Ми систематизували інформацію щодо вартості та доступності цифрових інструментів для українських компаній (табл.2).

Таблиця 2 - Доступність цифрових інструментів мотивації персоналу

Категорія	Інструмент	Вартість / Доступність в Україні	Основні функції
Платформи визнання та винагород	Bonusly, Kudos, Motivosity	\$2.50-5/користувач/міс. Доступні глобально, оплата картою, є безкоштовні тріали	Peer-to-peer визнання, подяка бонусні бали,
Гейміфікація	Salesforce Trailhead, Central,	Trailhead - безкоштовно, Central - за запитом (~\$10-15/користувач), Kahoot - від \$3/користувач. Доступні в Україні	Рейтинги, досягнення, змагання
Управління цілями (OKR/KPI)	Lattice, 15Five, Weekdone, Asana Goals	Lattice - \$11/користувач, 15Five - \$4-14/користувач, Weekdone - \$3-9/користувач, Asana - від безкоштовно до \$25. Всі доступні в Україні	Встановлення цілей, трекінг прогресу, візуалізація досягнень
Опитування та зворотній зв'язок	Culture Amp, Officevibe, TINYpulse	Culture Amp - \$3-5/користувач, Officevibe - \$3.50-5.80/користувач, TINYpulse - за запитом. Доступні в Україні, є українські альтернативи (EvaBot)	Пульс-опитування, аналітика настроїв, 360° feedback
Навчання та розвиток	LinkedIn Learning, Coursera for Business,	LinkedIn Learning - \$240-480/рік на користувача, Coursera - від \$400/рік, Udemy Business - \$360-600/рік. Доступні в Україні, оплата картою. Українські альтернативи: Prometheus, EdEra	Онлайн-курси, сертифікації, персоналізоване навчання
Корпоративні соцмережі	Workplace by Meta, Microsoft Teams, Slack	Workplace - \$4/користувач, Teams - \$6-22/користувач, Slack - від безкоштовно до \$12.50/користувач. Всі доступні в Україні	Внутрішня комунікація, канали визнання, обмін новинами
Wellness-платформи	Headspace for Work, Virgin Pulse, Wellable	Headspace - \$12-16/користувач/рік, Virgin Pulse - за запитом, Wellable - \$2-6/користувач. Частково доступні в Україні. Українські аналоги: локальні wellness-програми	Медитації, фітнес-челенджі, трекінг здоров'я
Системи винагород та пільг	Benify, PerkSpot, Fond	Benify - за запитом, PerkSpot - \$2-4/користувач, Fond - \$3-6/користувач. Обмежена доступність в Україні (проблеми з локальними партнерами). Кращі українські аналоги: Portmone Benefits, MultiPass	Каталог пільг, знижки, гнучкі бенефіти
Performance Management	BambooHR, Workday, SAP SuccessFactors	BambooHR - \$5-8/користувач, Workday - за запитом (від \$99/користувач/рік), SAP - корпоративне ціноутворення. Доступні в Україні для великих компаній	Оцінка ефективності, цикли перегляду, планування розвитку
Аналітика та HR-дані	Visier, Tableau (HR Analytics), Power BI	Visier - за запитом (дорого, для великих компаній), Tableau - від \$15/користувач, Power BI - \$10-20/користувач. Доступні в Україні, є українські консультанти з впровадження	Аналіз даних про персонал, прогнозування плинності

Джерело: систематизовано авторами за [6, 9,10]

Аналіз доступності та функціональних можливостей цифрових інструментів мотивації персоналу свідчить про широкий вибір рішень, які можуть бути впроваджені українськими компаніями незалежно від їхнього розміру та галузевої специфіки. Більшість розглянутих інструментів є доступними в Україні, мають гнучке ціноутворення та можливість поетапного впровадження, що робить їх привабливими як для малого й середнього бізнесу, так і для великих корпорацій.

Найбільш фінансово доступними є платформи визнання та винагород, інструменти гейміфікації, системи управління цілями (OKR/KPI) та опитування персоналу, які потребують відносно невеликих інвестицій, але забезпечують суттєвий мотиваційний ефект за рахунок підвищення залученості, прозорості оцінювання та якості зворотного зв'язку. Водночас

системи performance management та HR-аналітики характеризуються вищою вартістю та складністю впровадження, що обмежує їх використання переважно великими компаніями, однак вони забезпечують стратегічні переваги у вигляді глибокого аналізу даних і підтримки управлінських рішень. Загалом, вартість цифрових інструментів щодо мотивації персоналу залишається важливим фактором при їх виборі та впровадженні. Компанії, що лише розпочинають цифрову трансформацію HR-процесів, можуть ефективно стартувати з бюджетно-дружніх рішень, поступово розширюючи набір інструментів відповідно до зростання потреб і фінансових можливостей. Наявність українських аналогів або локальних провайдерів у деяких категоріях також сприяє зниженню бар'єрів доступу до сучасних мотиваційних технологій.

Значну роль у сучасних мотиваційних практиках відіграють платформи навчання і розвитку, корпоративні соціальні мережі та wellness-платформи, які сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, підтримці психологічного добробуту працівників і розвитку внутрішньої мотивації. Наявність українських альтернатив у сфері навчання, опитувань і програм добробуту підвищує доступність цифрових рішень та зменшує бар'єри для їх впровадження.

Цифровізація процесу мотивації персоналу дозволяє компаніям здійснювати об'єктивний моніторинг результатів діяльності, що безпосередньо відображається на мотивації та поведінці працівників. Так, за останніми дослідженнями результатів впровадження цифрових інструментів у практику компаній показники продуктивності праці зросли на 20–35%, а витрати на управління персоналом зменшилися на 15–25% [11].

Важливою перевагою цифрових рішень є підтримка нематеріальної мотивації. Платформи визнання досягнень, гейміфікація, цифрові нагороди та можливості онлайн-навчання сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, розвитку професійних компетенцій і самореалізації працівників. Це особливо актуально для молодих фахівців, для яких можливості розвитку та самовираження часто є важливішими за матеріальні стимули.

Цифровізація також істотно впливає на корпоративну культуру, сприяючи розвитку відкритості та співпраці. Використання онлайн-платформ для командної взаємодії, таких як Slack або Microsoft Teams, спрощує комунікацію, обмін знаннями та колективне вирішення завдань, що підвищує рівень залученості персоналу. Водночас роль керівника зазнає змін: замість жорсткого контролю формується модель лідерства, орієнтована на модерацію процесів і наставництво. Поширення дистанційної роботи зумовило перехід від контролю робочого часу до оцінювання результатів діяльності. Успішні компанії дедалі частіше застосовують підхід «management by objectives», фокусуючись на досягненні поставлених цілей, а не на формальному відпрацюванні годин [3]. Така модель потребує високого рівня довіри та стимулює розвиток нових систем оцінювання і зворотного зв'язку.

Поряд із організаційними змінами цифрова епоха породжує й нові психологічні виклики, зокрема інформаційне перевантаження та розмиття меж між роботою і особистим життям. У цих умовах мотивація персоналу дедалі більше пов'язується з підтримкою психологічного стану працівників. Компанії приділяють підвищену увагу програмам добробуту, гнучким графікам роботи та забезпеченню балансу між професійним і особистим життям, що особливо актуально для України в умовах війни.

Загалом зазначені інновації зазвичай впроваджуються комплексно в межах програм цифрової HR-трансформації. Їх ключовою метою є створення зручного, прозорого та справедливого досвіду взаємодії працівника з компанією за допомогою сучасних технологій. Значна кількість українських компаній з різних галузей уже зазнали цифрової трансформації системи мотивації персоналу. Статистичні дані такої трансформації свідчать, що рівень плинності персоналу зменшився майже удвічі, з 18,3% до 9,7%, водночас індекс залученості зріс з 59% до 76%, а частка працівників, які щороку проходять навчання, збільшилася з 22% до 78%. Такі суттєві зміни стали можливими завдяки впровадженню цифрових HR-рішень, зокрема прозорих систем оцінювання, гнучких стимулів професійного розвитку, а також

автоматизації процесів рекрутингу, що дозволило скоротити середній термін найму з 28 до 12 днів [5, 8].

Загалом результати проведеного аналізу підтверджують, що цифровізація системи мотивації не обмежується модернізацією окремих HR-процесів, а сприяє формуванню якісно нової парадигми мотивації персоналу, яка базується на принципах прозорості, персоналізації, гнучкості та орієнтації на досягнення результатів. Системну еволюцію ключових напрямів мотиваційної політики, що стала можливою завдяки впровадженню цифрових інструментів, узагальнено в таблиці 3.

Як свідчать дані таблиці 3 відбулася суттєва трансформація інструментів мотивації: акцент поступово змістився від зовнішніх чинників, таких як регламенти, контроль присутності та уніфіковані матеріальні винагороди, до внутрішніх драйверів мотивації - автономії, професійного розвитку, визнання та відчуття залученості. Цифрові технології стали рушійною силою цих змін, забезпечивши більшу прозорість і гнучкість управлінських процесів. Працівник в умовах цифровізації є більш поінформованим, чутливим до питань справедливості та орієнтованим на самореалізацію, що змушує компанії адаптувати мотиваційні підходи з метою утримання й розвитку персоналу.

Таблиця 3 - Порівняння традиційної та цифрової системи мотивації персоналу

Напрямок	Традиційна модель (до цифровізації)	Сучасна модель (в умовах цифровізації)
Контроль роботи	Фіксований графік, контроль присутності. Роботодавець оцінює відпрацьований час	Гнучкий графік, віддалена робота. Оцінка за виконання завдань і досягнення результатів. Довіра та автономія замість мікроменеджменту
Зворотний зв'язок	Періодичні атестації (раз на рік або квартал), формальні звіти. Працівник рідко отримує розгорнутий фідбек	Постійний фідбек у реальному часі через цифрові канали. One-on-one зустрічі, опитування «пульс» через платформи. Негайне визнання успіхів онлайн
Винагороди	Стандартний пакет: фіксована зарплата, щорічна премія, соціальний пакет однаковий для всіх	Гнучка система винагород: індивідуальні бонуси за KPI, перегляд оплати за внесок. Кафетерій бенефітів, опціони або додаткові вихідні як нагорода
Розвиток і навчання	Епізодичне навчання офлайн (тренінги раз на рік). Кар'єрне зростання здебільшого вертикальне, внутрішні вакансії заповнюються «як вийде»	Постійне навчання онлайн (LMS, microlearning, відеоуроки). Чіткі траєкторії розвитку, програми менторства. Навчання гейміфіковане. Кар'єрні можливості прозорі, є внутрішній рекрутинг через платформи
Корпоративна культура	Офісна культура: неформальне спілкування в кулуарах, разові корпоративи. Комунікації зверху вниз	Цифрова культура співробітництва: постійні комунікації в месенджерах, корпоративні соцмережі. Керівники доступні онлайн, розвинена практика peer-to-peer визнання. Організаційні цінності інтегровані в онлайн-активності

Джерело: опрацьовано на основі [4,5,9]

Цифровізація суттєво трансформує підходи до управління мотивацією працівників. Впровадження цифрових інструментів дозволяє:

- автоматизувати процеси оцінювання та винагород;
- швидко збирати та аналізувати дані про ефективність персоналу;
- персоналізувати мотиваційні програми відповідно до індивідуальних потреб та цілей працівників;
- підвищувати прозорість та справедливість мотиваційних механізмів.

Цифрові технології сприяють підвищенню залученості та продуктивності співробітників, оскільки дозволяють миттєво реагувати на результати їхньої роботи та надавати винагороди чи рекомендації для розвитку.

Позитивними результатами впливу цифровізації на мотиваційні заходи є:

- Підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання;

- Зростання залученості працівників;
- Можливість персоналізованих підходів до мотивації;
- Підвищення швидкості та точності управлінських рішень;
- Формування культури зворотного зв'язку та визнання.

Але, окрім переваг цифровізація системи мотивації персоналу має слабкі сторони та загрози, зокрема цифрову втому від постійної взаємодії з платформами; надмірний нагляд та контроль, що призводить до перенапруження персоналу; ризики конфіденційності, оскільки дані про працівників потребують захисту; високі початкові витрати на впровадження і підтримку цифрових платформ; необхідність навчання персоналу для ефективного використання інструментів.

Цифрова трансформація у сфері мотивації персоналом відкриває значні можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, розвитку корпоративної культури та формування здатності організацій гнучко реагувати на сучасні виклики. Запровадження інноваційних HR-технологій, зокрема HR-аналітики, штучного інтелекту, хмарних сервісів і цифрових платформ, сприяє автоматизації традиційних управлінських функцій, зростанню задоволеності працівників і посиленню їхньої лояльності. Окрім цього, інтеграція цифрових рішень створює нові можливості для оцінювання, навчання та професійного розвитку персоналу, покращує внутрішні комунікації та підвищує стійкість організацій в умовах невизначеності.

Водночас процес цифровізації супроводжується низкою викликів, серед яких - недостатній рівень підготовки персоналу, обмежені фінансові ресурси, відсутність чітко сформованої стратегії та належної підтримки з боку керівництва. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток цифрових управлінських компетенцій, а також упровадження комплексних програм навчання й підвищення кваліфікації працівників.

З огляду на це перспективними напрямками подальших наукових досліджень є аналіз впливу цифрової трансформації на довгострокову продуктивність і конкурентоспроможність компаній; оцінювання ефективності цифрових інструментів у формуванні корпоративної культури та посиленні мотивації персоналу; а також дослідження впливу цифровізації на психологічне благополуччя працівників і їхню здатність адаптуватися до нових умов.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що цифровізація системи мотивації персоналу є об'єктивною необхідністю в умовах розвитку цифрової економіки, поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості, а також зростання ролі людського капіталу. Традиційні мотиваційні підходи поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем цифровим інструментам, орієнтованим на прозорість, гнучкість і персоналізацію.

Доведено, що впровадження цифрових HR-інструментів, зокрема Smart HRM, систем управління результативністю (KPI, OKR), гейміфікації, платформ навчання і розвитку (LMS), HR-аналітики та платформ зворотного зв'язку, сприяє підвищенню залученості працівників, зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і формуванню культури визнання та довіри. Цифрові рішення забезпечують об'єктивність оцінювання результатів діяльності, оперативний зворотний зв'язок і можливість адаптації мотиваційних програм до індивідуальних потреб персоналу.

Аналіз практичного досвіду українських компаній підтверджує позитивний вплив цифрової мотивації на ключові показники ефективності управління персоналом: зростання індексу залученості, активізацію участі працівників у навчанні, скорочення термінів рекрутингу та підвищення лояльності персоналу. Водночас встановлено, що ефективність цифрових інструментів значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня цифрових компетенцій керівників і працівників, а також від уваги до психологічного добробуту персоналу. Разом із перевагами цифровізація системи мотивації супроводжується певними ризиками, зокрема цифровою втомою, загрозами надмірного контролю, проблемами захисту персональних даних і потребою у значних фінансових та організаційних ресурсах. Це зумовлює необхідність комплексного та збалансованого підходу до впровадження цифрових HR-рішень.

Отже, цифровізація системи мотивації персоналу формує якісно нову парадигму управління людськими ресурсами, засновану на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку, визнання та підтримки добробуту працівників. Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є оцінювання довгострокового впливу цифрових інструментів на конкурентоспроможність підприємств, аналіз їх ролі у формуванні корпоративної культури, а також дослідження впливу цифровізації на психологічний стан і професійну адаптацію персоналу в умовах нестабільності.

Список використаних джерел

1. Juergen S, Ernesto A. Employee benefits, job satisfaction, and retention intention of selected finance employees of the university of perpetualhelp system laguna. *International Journal of Multidisciplinary Academic Research*. 2025. Vol. 13, No. 3. URL: <https://multidisciplinaryjournals.com/wp-content/uploads/2025/04/Full-Paper-Employee-benefits-job-satisfactio>
2. Kunzl F. The mobilisation of self-created workplace artifacts for management accountants' identity work. *Management Accounting Research*. 2025. №66. URL: <https://pdf.sciencedirectassets.com/272486/1-s2.0-S1044500524X00062/1-s2.0-S1044500524000374/main.pdf?>
3. Холодницька, А. В., & Мотуз, В. О. (2024). Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
4. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2021. №12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).
5. Івашук О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33>
6. Hub.kyivstar.ua. Гейміфікація для бізнесу: ігрові механіки, які покращують залучення клієнтів та працівників. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/gejmifikacziya-dlya-biznesu-igrovi-mehaniki-yaki-pokrashhuyut-zaluchennya-kliyentiv-ta-pracizivnikiv>
7. CleverStaff. Чому важливо оцифровувати досягнення рекрутера: гейміфікація по-українськи. 2024. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/chomu-vazhливо-otsifrovuvati-dosyagnennya-ekruterera-gejmifikatsiya-po-ukrainski/>
8. SoftServe. People Excellence (PeEx): персоналізована оцінка продуктивності. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/careers/peex>
9. Vchasno.ua. Кейси. Планово запровадити ЕДО у 19 відділах компанії та почати. економити до 5 млн грн на рік: кейс мережі Аврора. URL: <https://vchasno.ua/case/avroga-2>
10. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Випуск 3(113). С. 73-95 URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
11. Вплив цифрової трансформації на залученість та продуктивність працівників. URL: <https://kanooelite.com/the-impact-of-digital-transformation-on-employee-engagement-and-productivity>

References

1. Juergen S, Ernesto A. (2025) Employee benefits, job satisfaction, and retention intention of selected finance employees of the university of perpetualhelp system laguna. *International Journal of Multidisciplinary Academic Research*. Vol. 13, No. 3. URL: <https://multidisciplinaryjournals.com/wp-content/uploads/2025/04/Full-Paper-Employee-benefits-job-satisfactio>
2. Kunzl F. (2025) The mobilisation of self-created workplace artifacts for management accountants' identity work. *Management Accounting Research*. №66. URL: <https://pdf.sciencedirectassets.com/272486/1-s2.0-S1044500524X00062/1-s2.0-S1044500524000374/main.pdf>
3. Kholodnytska, A. V., & Motuz, V. O. (2024). Using modern tools to maintain motivation and effectively use the labor potential of personnel. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia (Problems of modern transformations. Series: Economics and Management)*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>

4. Fedorova Yu., Miryuschenko M., Ivchenko V. (2021) Digital technologies in personnel management. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya: Ekonomika, (Adaptive management: theory and practice Series Economics)*, 2021. No. 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).
5. Ivashchuk O. (2025) Transformation of the personnel motivation system under the influence of digitalization of innovative activity. *Aktualni problemy ekonomiky (Current problems of economics)*. No. 7 (289). DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33>
6. Hub.kyivstar.ua.(2024) Gamification for Business: Game Mechanics that Improve Customer and Employee Engagement. URL:<https://hub.kyivstar.ua/articles/gejmifikacziya-dlya-biznesu-igrovi-mehaniki-yaki-pokrashhuyut-zaluchennya-kliientiv-ta-pracziivnikiv>
7. CleverStaff. (2024) Why it is important to digitize the achievements of a recruiter: gamification in Ukrainian. URL:<https://cleverstaff.net/blog/uk/chomu-vazhlyvo-otsifrovyvati-dosyagnennya-ekruteragejmifikatsiya-po-ukrainski/>
8. SoftServe. People Excellence (PeEx): personalized performance assessment. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/careers/peex>
9. Vchasno.ua. Cases. It is planned to introduce EDO in 19 departments of the company and start saving up to 5 million UAH per year: the case of the Aurora network. URL: <https://vchasno.ua/case/avrora-2>
10. Dyakiv O., Shushpanov D., Prokhorovska S., Khlipovka O.(2024) Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation. *Visnyk ekonomiky (Bulletin of Economics)*. Issue 3(113). P. 73-95 URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
11. The impact of digital transformation on employee engagement and productivity. URL: <https://kanooelite.com/the-impact-of-digital-transformation-on-employee-engagement-and-productivity>

TRETIAK Natalia¹

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Economics and International Economic Relations

OPALKO Viktoriia¹

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Economics and International Economic Relations

GLUSHKO Tamila¹

Master deegre

¹Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

DIGITAL TOOLS IN THE LABOR MOTIVATION SYSTEM

Introduction. *In the context of digital transformation, globalization, and growing labor market volatility, employee motivation has become one of the key factors of organizational effectiveness and sustainable development. Traditional motivation systems are increasingly losing their effectiveness, as they fail to address the challenges of remote work, changing employee expectations, and the growing importance of knowledge, engagement, and psychological well-being. Under conditions of war and economic instability, especially relevant for Ukraine, digital tools play a critical role in maintaining communication, monitoring performance, and supporting employee motivation regardless of physical location.*

Purpose. *The purpose of the article is to analyze digital tools implemented in employee motivation systems, to assess their impact on human resource management processes, and to identify the advantages, risks, and prospects of digitalizing motivation mechanisms in modern organizations.*

Results. *The study demonstrates that digitalization fundamentally transforms employee motivation systems, shifting the focus from rigid control and standardized material incentives to flexible, personalized, and data-driven approaches. The integration of Smart HRM concepts, HR analytics, performance management systems (KPI, OKR), gamification platforms, learning management systems (LMS), feedback tools, and well-being platforms enables organizations to enhance transparency, fairness, and efficiency in motivation processes.*

Digital tools allow for continuous performance monitoring, real-time feedback, and objective evaluation of employee contributions, which significantly increases engagement and trust in management. Special attention is paid to non-material motivation instruments, including recognition platforms, gamification, and

professional development opportunities, which contribute to the formation of a positive corporate culture and support employee self-realization.

The analysis of Ukrainian companies' experience confirms the positive quantitative effects of digital motivation tools, including reduced employee turnover, increased engagement index, higher participation in training programs, shortened recruitment cycles, and improved labor productivity. At the same time, the research highlights that digital technologies alone do not guarantee success; the decisive role belongs to leadership quality, digital competencies, and the human-centered approach to motivation.

Originality. *The originality of the study lies in substantiating the role of digital tools not only as instruments of operational HR management but as drivers of a qualitative transformation of corporate culture and motivational models. The paper demonstrates that digital platforms for collaboration facilitate the transition from time-based control to result-oriented management, reshaping leadership functions toward mentoring and process moderation. This approach expands the understanding of motivation by integrating digitalization, trust-based management, and management by objectives into a unified analytical framework.*

Conclusion. *The study concludes that digitalization of employee motivation systems forms a new paradigm of human resource management based on transparency, personalization, flexibility, and result orientation. Key digital tools supporting modern motivation systems include: performance management platforms (KPI, OKR), HR analytics and pulse surveys, gamification and recognition platforms, learning management systems (LMS), corporate communication tools, and well-being platforms.*

The implementation of these tools leads to measurable positive outcomes, such as increased employee engagement and productivity, reduced turnover, improved decision-making quality, and strengthened organizational resilience. However, digital motivation systems also involve certain risks, including digital fatigue, data security issues, excessive monitoring, and the need for continuous staff training. Therefore, organizations are recommended to adopt a balanced and comprehensive approach to digital transformation, combining technological solutions with attention to employee well-being and corporate culture.

Keywords: Staff motivation, digital tools, human resources management, productivity, corporate culture, digitalization.

*Одержано редакцією: 15.06.2025
Прийнято до публікації: 17.08.2025*