

## Трансформація мотиваційних стратегій управління персоналом в умовах гнучких форм організації праці

Перегуда Юлія Андріївна<sup>1</sup>

Опубліковано

30.12.2025

Секція

Менеджмент

УДК

331.101.3:005.95

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19017239>

**Анотація.** У статті досліджено трансформацію мотиваційних стратегій управління персоналом в умовах поширення гнучких форм організації праці – дистанційної, гібридної, проектної та платформної зайнятості. Обґрунтовано, що перехід до таких форматів праці змінює традиційну мотиваційну архітектуру, послаблює ефективність моделей, побудованих на контролі робочого часу та стандартизованих матеріальних стимулах, і підвищує значення автономії, результат-орієнтованого оцінювання, цифрової комунікації та підтримання організаційної пов'язаності. На підставі аналізу сучасної наукової літератури уточнено теоретичні засади дослідження мотиваційних стратегій у сучасному HR-менеджменті та виявлено структурні зміни в організації праці, що зумовлюють перегляд мотиваційних підходів. Встановлено, що ключовими напрямками трансформації виступають перехід до результат-орієнтованого оцінювання, посилення ролі нематеріальних мотиваторів, індивідуалізація мотиваційних рішень, інтеграція цифрових інструментів управління персоналом із практиками підтримки добробуту та формування адаптивної мотиваційної політики. Узагальнено зміни компонентів мотиваційної архітектури й систематизовано напрями трансформації мотиваційних стратегій у сучасних компаніях. Обґрунтовано, що ефективність нової мотиваційної моделі залежить від прозорості оцінювання, регулярного зворотного зв'язку, збалансування автономії та відповідальності, підтримання організаційної приналежності й обережного використання цифрової аналітики. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання як аналітичної основи для перегляду мотиваційних стратегій компаній, що функціонують у гнучкому або змішаному трудовому середовищі.

**Ключові слова:** мотиваційні стратегії; управління персоналом; гнучкі форми організації праці; дистанційна зайнятість; гібридна зайнятість; робоча залученість; нематеріальна мотивація; HR-трансформація.

---

<sup>1</sup> Доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України;  
Заступник завідувача кафедри організація туристичної діяльності,  
професор кафедри організації туристичної діяльності Навчально-наукового інституту управління,  
економіки та бізнесу  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
Електронна пошта: [julilla.pereguda@gmail.com](mailto:julilla.pereguda@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>.

## **Transformation of motivational strategies in personnel management under flexible forms of work organization**

**Abstract.** The article examines the transformation of motivational strategies for personnel management under the spread of flexible forms of work organization, including remote, hybrid, project-based, and platform employment. It is substantiated that the transition to such work arrangements reshapes the traditional motivational architecture, reduces the effectiveness of models based on working-time control and standardized material incentives, and increases the importance of autonomy, results-oriented evaluation, digital communication, and organizational connectedness. Based on the analysis of recent academic literature, the study clarifies the theoretical foundations for analysing motivational strategies in contemporary HR management and identifies the structural changes in work organization that drive the revision of motivational approaches. The findings show that the key directions of transformation include a shift to results-oriented evaluation, the growing role of non-material motivators, the individualization of motivational decisions, the integration of digital HR tools with employee well-being support practices, and the development of adaptive motivational policies. The changes in the components of motivational architecture are generalized, and the main directions of transformation of motivational strategies in modern companies are systematized. It is argued that the effectiveness of the new motivational model depends on transparent evaluation, regular feedback, a balanced combination of autonomy and responsibility, support for organizational belonging, and the careful use of digital analytics. The practical value of the study lies in the possibility of using its results as an analytical basis for revising motivational strategies in companies operating in flexible or hybrid work environments.

**Keywords:** motivational strategies; personnel management; flexible forms of work organization; remote employment; hybrid employment; work engagement; non-material motivation; HR transformation.

### **Вступ**

**Постановка проблеми.** Сучасна трансформація ринку праці супроводжується поширенням гнучких форм організації праці, які змінюють умови залучення, координації та утримання персоналу. Дистанційна, гібридна, проектна та платформна зайнятість послаблюють значення просторової спільності колективу й прямого адміністративного контролю, натомість підвищують роль автономії працівника, цифрово опосередкованої взаємодії та результат-орієнтованого оцінювання праці. За таких умов класичні мотиваційні моделі, побудовані переважно на контролі робочого часу, фіксованому режимі роботи та стандартизованих матеріальних стимулах, уже не забезпечують належного рівня залученості, відповідальності та результативності персоналу.

Проблема особливо виразно виявляється в організаціях, де значна частина працівників працює поза традиційним офісним середовищем. За відсутності постійної безпосередньої взаємодії ускладнюються підтримання командної ідентичності, оцінювання індивідуального внеску, формування довіри, своєчасне виявлення ознак професійного виснаження та узгодження робочих і позаробочих меж. Водночас гнучкі форми організації праці створюють нові управлінські можливості, пов'язані з індивідуалізацією мотиваційних рішень, посиленням самостійності працівників, розширенням практик нематеріального мотивування та використанням цифрових інструментів підтримки результативності.

За таких умов предметом дослідження стає не окремий набір стимулів, а трансформація мотиваційної стратегії як цілісного механізму, що поєднує оцінювання

результатів, матеріальні й нематеріальні стимули, комунікаційні практики, підтримання залученості та інструменти збереження добробуту працівника. Актуальним є з'ясування того, які структурні зміни в організації праці зумовлюють перегляд мотиваційних стратегій, чому традиційні підходи частково втрачають ефективність і які управлінські умови забезпечують результативність мотиваційної політики в гнучкому трудовому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі трансформація мотиваційних стратегій управління персоналом досліджується переважно на перетині праць про гнучкі форми організації праці, залученість, добробут працівників і цифрову трансформацію систем управління персоналом. Насамперед увагу привертають дослідження, що концептуалізують сам феномен гібридної праці як нової організаційної моделі. Я. Лаурінг і Ш. Йонассон [1] пропонують розглядати гібридну роботу як динамічне поєднання змін за модальністю, локацією та темпоральністю, що дає змогу точніше пояснити, чому у новому трудовому середовищі мотиваційні механізми втрачають уніфікований характер. Е. Демеруті [2] доводить, що в умовах дистанційної роботи підтримання результативності й благополуччя працівників пов'язане не стільки з формальними стимулами, скільки з розвитком саморегуляції, самостійним конструюванням змісту праці, відновлення та управління межами між роботою й приватним життям.

Помітний сегмент новітньої літератури присвячений тому, як гнучкі формати праці змінюють трудову поведінку, залученість, соціальну включеність і психологічний стан працівників. Л. Урріла, А. Сііріяйнен, Л. Мякеля та Х. Кангас [3] показують, що в умовах гібридної роботи вирішальне значення мають не лише автономія й гнучкість, а й практики людського зв'язку, інформаційного обміну та підтримання відчуття належності до організації. Я. С. Кезенхаймер, Б. Фідан, А. Кастенмюллер і Т. Грайтемайер [4] на основі щоденникового дослідження встановлюють, що дистанційна робота підсилює автономію та відчуття компетентності, але послаблює пов'язаність із іншими, тому змішані моделі праці можуть бути функціонально кращими за повністю дистанційні. Е. Вілан, А. О'Браєн і А. Маккарті [5] додатково показують, що в гібридних режимах технострес і порушення психологічного відмежування від роботи підвищують ризик вигорання, тоді як більша автономія щодо місця роботи частково пом'якшує цей ефект.

Окремий напрям становлять праці, присвячені управлінським механізмам, через які нове трудове середовище впливає на мотивацію та результативність персоналу. С. Еманн, П. Кампкьоттер, П. Маєр і Ф. Янг [6] на основі лонгітюдних даних доводять позитивний вплив практик оцінювання результативності, зокрема формалізованих цілей, зворотного зв'язку та результативно пов'язаної оплати, на робочу залученість. Л. Лю, Л. Ше, К. Кафферкі та К. Таунсенд [7] обґрунтовують, що гібридні системи управління персоналом, які поєднують практики високого залучення та регламентованого контролю, позитивно пов'язані з добробутом працівників через задоволення базових психологічних потреб. У вітчизняному сегменті М. Абрамов, В. Шеховцова та І. Слободян [8] акцентують на комунікаційних бар'єрах, зниженні мотивації та складності оцінювання результативності в умовах гібридної роботи, що підтверджує актуальність проблеми й для українського контексту.

Ще одна лінія сучасних досліджень пов'язана з цифровізацією та алгоритмізацією управління персоналом. Х. До, Л. Сяо Чу і Г. Шиптон [9] показують, що управління персоналом на основі штучного інтелекту може підвищувати резильєнтність і адаптивну результативність працівників через стимулювання дослідницької поведінки за умови довіри до технологій. А. Валтонен, М. Сауніла, Ю. Укко, Л. Тревз і П. Рітала [10] встановлюють, що вплив упровадження штучного інтелекту на добробут працівників є переважно опосередкованим і залежить від того, чи покращують технології оптимізацію

завдань, безпеку та умови роботи. М. Убрида-Гарсія, Б. Марко-Лакхара, П. Сарагоса-Саес і Е. Поведа-Пареха [11] у систематичному огляді виокремлюють серед ключових напрямів сучасної літератури автоматизацію процесів управління персоналом, персоналізацію досвіду працівника, алгоритмічне прийняття рішень, етичні ризики та технострес. У близькому до цього контексті Н. Саркісян і О. Гарафонова [12] розглядають Smart HRM як інструмент підвищення продуктивності, персоналізації навчання, прозорості рішень у сфері управління персоналом та загальної ефективності систем управління персоналом в цифровій економіці.

Отже, сучасна наукова література достатньо ґрунтовно висвітлює окремі складові проблеми: концептуалізацію гібридної праці, вплив дистанційних і змішаних форматів на автономію, належність і добробут працівників, зв'язок практик оцінювання результативності із залученістю, а також цифрову й алгоритмічну трансформацію HR-управління. Проте ці дослідження здебільшого залишаються фрагментованими: одні зосереджені на психологічних наслідках нових форм праці, інші – на окремих HR-інструментах або технологічних рішеннях. Недостатньо опрацьованим залишається цілісний підхід до трансформації мотиваційних стратегій управління персоналом як системного механізму, що поєднує організацію праці, оцінювання результативності, матеріальні й нематеріальні стимули, цифрові платформи, підтримання залученості та профілактику вигорання. Виявлена аналітична прогалина визначає предметний фокус статті.

**Формулювання цілей статті.** *Мета статті* полягає в обґрунтуванні напрямів трансформації мотиваційних стратегій управління персоналом в умовах поширення гнучких форм організації праці та у визначенні управлінських механізмів, які забезпечують підтримання залученості, результативності працівників і організаційної стійкості компанії.

## Результати

У сучасному HR-менеджменті мотиваційну стратегію доцільно трактувати як інтегровану систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на узгодження індивідуальних мотивів працівників зі стратегічними цілями організації в умовах змінних форматів праці через поєднання матеріальних, нематеріальних і організаційно-процесних інструментів. На відміну від окремих мотиваторів або локальних заходів стимулювання, мотиваційна стратегія має системний характер: вона передбачає виявлення мотиваційних пріоритетів працівників, конструювання відповідних управлінських рішень, оцінювання їхньої результативності та коригування мотиваційної політики відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У такому розумінні її основними функціями є підтримання залученості до роботи, зниження ризиків плинності кадрів, посилення результативності праці та узгодження індивідуальної трудової поведінки з цілями організації.

Теоретичний фундамент мотиваційних стратегій формується на перетині організаційної психології та стратегічного управління персоналом. Теорія самодетермінації виходить із розмежування контрольованої та автономної мотивації й пояснює, що стійкіші форми трудової активності виникають за умов задоволення базових психологічних потреб в автономії, компетентності та пов'язаності [13]. У межах цієї логіки ефективна мотиваційна стратегія не може зводитися лише до зовнішніх винагород, оскільки довгострокова результативність праці пов'язана також із внутрішнім прийняттям цілей, відчуттям професійної спроможності та включеністю працівника в організаційне середовище. Модель АМО доповнює цей підхід, інтерпретуючи результати праці як наслідок взаємодії здібностей, мотивації та можливостей для реалізації трудового потенціалу [14]. У свою чергу, сучасні

дослідження HRM-систем підкреслюють, що мотиваційні практики доцільно аналізувати не ізольовано, а як складову цілісної системи HR-рішень, для якої принципове значення мають коректна концептуалізація, формативне вимірювання та врахування взаємодії між окремими підсистемами [15].

У стратегічному вимірі це означає, що мотиваційна стратегія має охоплювати не лише винагороду, а й способи постановки цілей, зворотного зв'язку, визнання, розвитку та організації праці. Огляд літератури зі стратегічного управління персоналом показує, що компенсаційна підсистема залишається важливою складовою HRM-систем, однак її вплив слід оцінювати у взаємозв'язку з іншими практиками, а не як самодостатній мотиватор [16]. Водночас сучасні дослідження робочої залученості трактують її як стійкий позитивний афективно-мотиваційний стан, що характеризується енергійністю, відданістю роботі та поглиненістю нею [17]. Емпіричні дані свідчать, що формалізовані цілі, оціночні співбесіди, зворотний зв'язок і результативно пов'язана оплата праці можуть мати статистично значущий позитивний зв'язок із робочою залученістю [6]. Додатково сучасні дослідження благополуччя працівників показують, що HR-практики можуть діяти по-різному: одні формують ресурсне середовище праці, тоді як інші посилюють вимоги-виклики, що потребує більш диференційованого конструювання мотиваційної політики [18]. Загалом, це дає підстави розглядати трансформацію мотиваційних стратегій як закономірний наслідок переходу до гнучких форм організації праці. За умов дистанційної, гібридної та інших нестандартизованих форматів зайнятості знижується ефективність моделей, побудованих переважно на контролі часу, фізичній присутності працівника та стандартизованій схемі винагороди, натомість зростає значення автономії, довіри, індивідуалізованого зворотного зв'язку, розвитку компетентностей, визнання та підтримання належності до організації.

Гнучкі форми організації праці, дистанційна, гібридна, проектна та платформна зайнятість, змінюють не лише режим виконання роботи, а й саму мотиваційну архітектуру управління персоналом. У цьому контексті мотиваційну архітектуру доцільно розуміти як конфігурацію механізмів контролю, комунікації, оцінювання результативності, підтримання організаційної приналежності та розподілу автономії. Поширення гнучких форматів праці зумовлює зміщення від моделі, заснованої на фізичній присутності працівника, часовій дисципліні та безпосередньому адміністративному нагляді, до моделі, у якій зростає роль оцінювання результатів, цифрово опосередкованої взаємодії, саморегуляції та індивідуалізованої підтримки працівника. У логіці теорії самодетермінації така перебудова безпосередньо пов'язана зі зміною способів задоволення потреб в автономії, компетентності та пов'язаності [13], тоді як у логіці моделі АМО – з новим співвідношенням між мотивацією працівника, його можливостями реалізації трудового потенціалу та організаційними умовами праці [14].

Емпіричні дані свідчать, що вплив гнучких форм організації праці є неоднорідним. Експериментальні результати показують, що гібридний режим із частковою роботою з дому зменшує рівень звільнень приблизно на третину, підвищує задоволеність роботою та не погіршує показників продуктивності [19]. Дані інституційних досліджень додатково підтверджують масштаб поширення таких практик: більшість організацій уже запровадили ті чи інші форми гнучкої праці, а значна частина роботодавців пов'язує їх із підвищенням продуктивності або організаційної ефективності [20]. Водночас результати глобальних опитувань працівників засвідчують, що позитивний ефект гнучкості супроводжується підвищеними вимогами до якості управління, комунікації та підтримки працівників, а суб'єктивно відчутна продуктивність не усуває ризиків ослаблення організаційної включеності [21].

Найвиразніше трансформація проявляється у зміні логіки контролю, комунікації та приналежності до організації. У дистанційних і гібридних режимах контроль дедалі менше спирається на нагляд за часом і фізичною присутністю та дедалі більше – на

досягнення цілей, ключові показники результативності та регулярний зворотний зв'язок. Комунікація зміщується від спонтанної очної взаємодії до цифрових, часто асинхронних каналів, що знижує частоту неформальних контактів і підвищує значення спеціально організованих практик координації та підтримки командної взаємодії [3; 20; 21]. За таких умов автономія виступає не лише ресурсом, а й потенційним джерелом додаткового навантаження: її зростання може супроводжуватися підвищенням напруження та виснаження, якщо працівник не має достатніх меж між роботою й приватним життям, чітких критеріїв оцінювання та належної організаційної підтримки [22], що узгоджується з висновками про те, що гнучкі формати праці посилюють потребу в підтриманні відчуття приналежності, у практиках психологічного відновлення та у свідомому врівноваженні професійної й позаробочої сфер [2–4].

У проєктній і платформній зайнятості зміна мотиваційної архітектури набуває ще виразніших форм. Для проєктного середовища характерні тимчасовість, жорсткі строки, змінний склад команд і висока залежність мотивації від внутрішнього прийняття цілей роботи. У таких умовах особливої ваги набувають автономія, відчуття професійної спроможності, пов'язаність із командою та усвідомлення змістовності виконуваної діяльності [23]. Проєктна організація праці потребує не стільки стандартної стимулювальної схеми, скільки підтримки змістовності праці, розвитку компетентностей і визнання внеску працівника в межах тимчасових організаційних конфігурацій [28].

Платформна зайнятість, навпаки, висуває на перший план суперечливу роль алгоритмічного управління. Посилення цифрового контролю через платформи пов'язане з гіршими показниками психічного благополуччя працівників [24], а алгоритмічне управління загалом виступає джерелом психосоціальних ризиків у платформній економіці [25]. Водночас окремі механізми цифрового координаційного впливу можуть мати подвійний ефект: частина з них підтримує виконання завдань і передбачуваність трудової поведінки, тоді як інші підвищують перевантаження, посилюють відчуття зовнішнього контролю та знижують суб'єктивне відчуття справедливості [26]. Узагальнені результати сучасних досліджень підтверджують, що гіг-праця поєднує гнучкість, нестабільність, асиметрію контролю та неоднорідні наслідки для мотивації й добробуту працівників [27]. Трансформацію ключових компонентів мотиваційної архітектури в умовах гнучких форм організації праці узагальнено в Таблиці 1.

Таблиця 1

Аналітичне зіставлення трансформації ключових компонентів мотиваційної архітектури в умовах гнучких форм організації праці

Компонент мотиваційної архітектури	Традиційна офісна модель	Дистанційна / гібридна зайнятість	Проєктна / платформна зайнятість	Основні мотиваційні наслідки
Контроль праці	Орієнтація на робочий час, фізичну присутність і безпосередній нагляд	Зміщення до оцінювання результатів, цільових орієнтирів, ключових показників результативності та зворотного зв'язку	У проєктній праці – контроль через строки, етапи та результат; у платформній – через алгоритмічний розподіл завдань, рейтинги й санкції	Зростання відповідальності та саморегуляції, але також ризик техностресу, перевантаження й непрозорого контролю
Комунікація	Переважно очна, спонтанна, вбудована	Переважно цифрова, синхронна й асинхронна,	У проєктній праці – інтенсивна, але тимчасова; у платформній –	Послаблення неформальної підтримки; потреба в

	в спільний простір	менш насичена неформальними контактами	мінімальна технологічно опосередкована та	цілеспрямованому підтриманні взаємодії, координації та довіри
Приналежність до організації	Відносно стабільна колективна ідентичність і щоденне відчуття включеності	Підвищений ризик ізоляції, ослаблення командної динаміки та організаційної ідентифікації	У проєктній праці – тимчасова ідентифікація з командою; у платформній – слабкий або фрагментарний зв'язок з організацією	Потреба в практиках визнання, підтримки пов'язаності та символічного включення працівника
Оцінювання ефективності	Значною мірою залежить від процесу, дисципліни й присутності	Формалізація цілей, результатів і періодичного зворотного зв'язку	У проєктній праці – за виконанням завдань і внеском у результат; у платформній – за рейтингами, відгуками, швидкістю та прийняттям замовлень	Підвищення ролі прозорості критеріїв; за її відсутності – посилення відчуття несправедливості та зовнішнього контролю
Автономія	Обмежена формальними регламентами та просторовою організацією праці	Вища свобода щодо організації часу й способу виконання завдань	У проєктній праці – висока, але залежна від строків і ролі; у платформній – формально висока, але обмежена алгоритмічними правилами	Позитивний ефект для внутрішньої мотивації можливий лише за наявності підтримки, чітких меж і ресурсів відновлення

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 13; 14; 19–28]

Таблиця 1 показує, що трансформація мотиваційної архітектури має не лінійний, а взаємопов'язаний характер. Зростання автономії в гібридних режимах може підтримувати внутрішню мотивацію лише за наявності одночасної організаційної підтримки, прозорого зворотного зв'язку та механізмів збереження командної пов'язаності. Аналогічно перехід до оцінювання за результатами не гарантує автоматичного посилення мотивації, якщо критерії залишаються непрозорими або сприймаються як інструмент прихованого контролю. У проєктній і платформній зайнятості ці напруження ще більш виразні, оскільки поєднуються з тимчасовістю організаційних зв'язків, нерівномірністю навантаження та технологічним посередництвом у координації праці. Гнучкі форми організації праці потребують не локального коригування окремих стимулів, а перебудови всієї мотиваційної архітектури як адаптивної системи.

Центральним елементом трансформації мотиваційних стратегій в умовах гнучких форм організації праці є перехід від контролю робочого часу та фізичної присутності до мотивування, орієнтованого на досягнення конкретних результатів, цільових орієнтирів і показників результативності [6; 19]. Такий зсув змінює не лише спосіб оцінювання праці, а й загальну логіку мотиваційного впливу. За умов зростання автономії працівника, цифровізації комунікації та послаблення прямого адміністративного нагляду мотиваційна стратегія більше не може спиратися лише на стандартизовані стимули. Вона має поєднувати результат-орієнтоване оцінювання,

підтримання внутрішньої мотивації, визнання індивідуального внеску та механізми адаптації до змін трудового середовища.

Одним із провідних напрямів цієї трансформації є посилення ролі нематеріальної мотивації. У гнучкому форматі зайнятості визнання досягнень, можливості професійного розвитку, гнучкість у розподілі робочого часу, підтримання балансу між роботою й приватним життям, а також відчуття значущості праці набувають більшої ваги, ніж у традиційній моделі, де домінували оплата праці та формальні бонуси [17; 18; 20; 23]. Така зміна узгоджується з логікою теорії самодетермінації, відповідно до якої стійкіша мотивація формується тоді, коли організація підтримує автономію, компетентність і пов'язаність працівника [13].

Другим важливим напрямом є індивідуалізація мотиваційних рішень. Уніфіковані пакети винагород, пільг і підтримки поступово заміщуються підходами, які враховують відмінності в потребах, життєвих обставинах і професійних пріоритетах працівників. Індивідуалізовані домовленості доцільно розглядати як інструмент стратегічної кастомізації HR-політики, здатний посилювати залученість і результативність через підвищення відчуття підтримки, справедливості та релевантності мотиваційного пакета [29]. Водночас роль цифрових та аналітичних інструментів полягає не стільки в автоматизації винагород, скільки у підтримці точнішого налаштування HR-рішень, персоналізації досвіду працівника та кращого узгодження мотиваційних інструментів із цілями організації [30; 31].

Третім напрямом виступає інтеграція цифрових HR-інструментів із практиками психологічної підтримки. У гібридному та дистанційному середовищі мотивація дедалі більше залежить від якості цифрової взаємодії, регулярності зворотного зв'язку, доступності інструментів підтримки добробуту та здатності організації компенсувати втрату неформальних офісних контактів [3–5]. Штучний інтелект, аналітика персоналу та цифрові платформи можуть підсилити HR-функції у сферах оцінювання, розвитку, адаптації й підтримки працівників, але лише за умови прозорого, етичного та людиноцентричного впровадження [9–11; 30; 31]. Додатковим інструментом підтримання віддаленої командної взаємодії можуть виступати рішення соціальної віртуальної реальності, які розширюють можливості співпраці та відчуття співприсутності у віртуальному середовищі [32]. Окремі емпіричні результати також свідчать, що поєднання визнання працівника та гнучких умов праці позитивно пов'язане з утриманням молодших когорт персоналу, що додатково підсилює значення нематеріальних та контекстно чутливих мотиваторів [33].

Четвертим напрямом є перехід до адаптивної мотиваційної політики, заснованої на даних. Жорстко стандартизовані схеми дедалі менше відповідають умовам нестабільного трудового середовища, у якому швидко змінюються формати праці, очікування працівників і способи координації трудової діяльності. За таких умов мотиваційна політика має будуватися на регулярному аналізі даних про залученість, добробут, результативність і кадрові ризики, що дає змогу оперативніше коригувати інструменти мотивування та адаптувати їх до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [20; 21; 30; 31]. Узагальнення основних напрямів трансформації подано в Таблиці 2.

Таблиця 2

Напрями трансформації мотиваційних стратегій в умовах гнучких форм праці

Напрямок трансформації	Традиційна модель	Нова модель в умовах гнучкої зайнятості	Очікуваний ефект
Фокус оцінювання	Контроль робочого часу та присутності	Оцінювання результатів, досягнення цілей,	Посилення автономії, відповідальності та результативності праці

		регулярний зворотний зв'язок	
Домінуючі мотиватори	Переважаю матеріальні стимули	Поєднання матеріальних стимулів із визнанням, розвитком, гнучкістю та підтриманням балансу між роботою й приватним життям	Підвищення залученості, утримання персоналу та стійкості трудової поведінки
Підхід до мотиваційних пакетів	Уніфікований	Індивідуалізований, з опорою на персоналізацію HR-рішень та аналітичні інструменти	Краща відповідність мотиваційних інструментів індивідуальним потребам працівника, посилення залученості та підтримки
Комунікація і підтримка	Переважаю очні зустрічі та неформальна офісна взаємодія	Цифрові платформи зворотного зв'язку, інструменти підтримки добробуту, цифрові формати командної взаємодії	Поліпшення координації, підтримання включеності, зниження ризиків ізоляції та виснаження
Адаптивність політики	Жорстка стандартизація	Гнучка політика, що коригується на основі даних про залученість, добробут і результативність	Підвищення адаптивності та організаційної стійкості

Джерело: складено автором на основі [6; 9–11; 17–21; 23; 29–33]

Таблиця 2 показує, що трансформація мотиваційних стратегій має комплексний характер. Зміна фокуса оцінювання, посилення ролі нематеріальних мотиваторів, індивідуалізація рішень, цифровізація підтримки та зростання адаптивності політики не є ізольованими тенденціями. Вони формують взаємопов'язану систему, у якій зміна одного елемента потребує перегляду інших. Сучасна мотиваційна стратегія дедалі менше нагадує стандартизовану схему стимулювання і дедалі більше набуває рис адаптивної системи управління залученістю, результативністю та добробутом працівника.

Трансформація мотиваційної стратегії полягає не в заміні одного набору стимулів іншим, а в переході до іншого принципу управління персоналом: від стандартизованого контролю – до адаптивного поєднання результат-орієнтованого оцінювання, нематеріальної мотивації, індивідуалізованих рішень, цифрово підтриманої комунікації та практик збереження добробуту працівника.

Ефективність мотиваційної стратегії в умовах дистанційної, гібридної, проєктної та платформної зайнятості залежить від формування таких управлінських умов, за яких гнучкість праці посилює результативність і залученість персоналу, а не перетворюється на джерело додаткових ризиків. Йдеться насамперед про умови, що дають змогу збалансувати зростання автономії працівника із збереженням організаційної цілісності, забезпечити прозорість оцінювання та підтримати психологічний добробут у середовищі цифрово опосередкованої праці.

Однією з базових умов виступає прозоре і результат-орієнтоване оцінювання праці. У гнучких форматах зайнятості контроль робочого часу та фізичної присутності поступається місцем оцінюванню досягнення цілей, виконання завдань і якості результату. За таких умов управлінська увага зміщується до чіткого визначення очікуваних результатів, критеріїв оцінювання та регулярного зворотного зв'язку. Така конфігурація відповідає новій мотиваційній архітектурі, оскільки підтримує автономію працівника, але водночас зберігає зрозумілі рамки відповідальності [6; 19].

Не менш важливою умовою є формування культури довіри та підтримувальної комунікації. У середовищі, де значна частина трудової взаємодії відбувається через цифрові канали, зростає роль регулярного зворотного зв'язку, доступності керівника, передбачуваності комунікаційних правил і практик, які компенсують втрату спонтанних офісних контактів. Значення таких умов пов'язане не лише з координацією роботи, а й із підтриманням відчуття приналежності до організації, що особливо важливо для гібридних та дистанційних форматів праці [3; 5; 20; 21].

Ще однією принциповою умовою є збалансування автономії та відповідальності. Гнучка зайнятість розширює свободу працівника щодо організації часу, місця й способу виконання завдань, проте позитивний ефект автономії не є автоматичним. За відсутності чітких меж, зрозумілих критеріїв оцінювання та механізмів відновлення автономія може супроводжуватися зростанням напруження, техностресу й емоційного виснаження [5; 22]. Тому управлінська система повинна не лише делегувати більше свободи, а й забезпечувати правила комунікації, реалістичність навантаження та підтримку психологічного відновлення.

У цьому контексті підвищується значення цифрових каналів комунікації й інструментів підтримки добробуту. Цифрові платформи зворотного зв'язку, аналітика залученості, інструменти моніторингу добробуту та окремі формати віртуальної командної взаємодії можуть доповнювати мотиваційну систему, якщо їх упровадження спрямоване не на прихований контроль, а на підтримку координації, включеності й адаптації працівників [9–11; 30–32]. Водночас такі інструменти мають допоміжний характер і не можуть замінити організаційні умови, пов'язані з довірою, справедливістю, помірним навантаженням та якісним зворотним зв'язком.

Окремої уваги потребує аналітична підтримка мотиваційної політики на основі даних. Використання цифрової HR-аналітики може посилювати здатність організації своєчасно виявляти зміни в рівнях залученості, навантаження, якості взаємодії та добробуту працівників, коригувати мотиваційні інструменти відповідно до нових умов. Проте наявні дослідження не дають підстав розглядати такі системи як автономний або безпомилковий механізм запобігання вигоранню. Їхня результативність залежить від якості даних, прозорості використання, етичних обмежень і того, чи справді цифрові рішення покращують організацію праці, а не лише посилюють технологічне навантаження [10; 30; 31]. У гнучкому трудовому середовищі результативність мотиваційної політики визначається узгодженістю прозорого оцінювання, довірчої комунікації, збалансованої автономії, підтримки добробуту та аналітично обґрунтованого коригування HR-рішень. Саме така конфігурація перетворює гнучкість праці з джерела ризиків на чинник залученості, результативності та організаційної стійкості.

### **Висновки**

У статті встановлено, що поширення дистанційної, гібридної, проєктної та платформної зайнятості змінює сам принцип побудови мотиваційної стратегії управління персоналом. Її результативність дедалі менше залежить від контролю часу та стандартизованих матеріальних стимулів і дедалі більше – від якості результат-

орієнтованого оцінювання, нематеріальної мотивації, індивідуалізованих рішень, підтриманої комунікації та практик збереження добробуту працівника. У цьому контексті мотиваційна стратегія дедалі більше постає як цілісна система управління залученістю, результативністю та стійкістю працівника. Ефективність нової мотиваційної моделі залежить від низки управлінських умов, серед яких визначальними є прозоре оцінювання результатів, регулярний зворотний зв'язок, збалансування автономії та відповідальності, підтримання організаційної пов'язаності й обережне використання цифрової аналітики для коригування HR-рішень. За наявності таких умов гнучкість праці може бути перетворена з джерела ризиків на чинник підвищення залученості, результативності та організаційної адаптивності. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані положення можуть бути використані як аналітична основа під час перегляду мотиваційних стратегій сучасних компаній, які працюють у гнучкому або змішаному трудовому середовищі. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованих управлінських умов у різних типах організацій та порівняння їхньої результативності залежно від формату зайнятості.

### Література

1. Luring J., Jonasson C. What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35, Issue 1. Article 101044. DOI: 10.1016/j.hrmr.2024.101044.
2. Demerouti E. Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*. 2023. Vol. 142. Article 103857. DOI: 10.1016/j.jvb.2023.103857.
3. Urrila L., Siiriäinen A., Mäkelä L., Kangas H. Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*. 2025. Vol. 157. Article 104096. DOI: 10.1016/j.jvb.2025.104096.
4. Kesenheimer J. S., Fidan B., Kastenmüller A., Greitemeyer T. Out of office: A diary study on remote work's impact on well-being through psychological basic needs. *Acta Psychologica*. 2025. Vol. 257. Article 105085. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105085.
5. Whelan E., O'Brien A., McCarthy A. Burnout in hybrid work arrangements: unpacking the role of technostress, psychological detachment, and organisational supports. *Internet Research*. 2025. Vol. 36, Issue 7. P. 63–81. DOI: 10.1108/INTR-01-2025-0041.
6. Ehmann S., Kampkötter P., Maier P., Yang P. Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research*. 2024. Vol. 64. Article 100867. DOI: 10.1016/j.mar.2023.100867.
7. Liu L., She L., Cafferkey K., Townsend K. Hybrid HRM systems and employee well-being: a self-determination theory perspective. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, Issue 9. P. 3090–3109. DOI: 10.1108/MD-02-2024-0276.
8. Абрамов М., Шеховцова В., Слободян І. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-125.
9. Do H., Chu L. X., Shipton H. How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 192. Article 115279. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115279.

10. Valtonen A., Saunila M., Ukko J., Treves L., Ritala P. AI and employee wellbeing in the workplace: An empirical study. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 199. Article 115584. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115584.
11. Úbeda-García M., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. C., Poveda-Pareja E. Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, Issue 6. Article 100809. DOI: 10.1016/j.jik.2025.100809.
12. Саркісян Н., Гарафонова О. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. № 200. DOI: 10.30838/EP.200.96-101.
13. Deci E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 19–43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.
14. Bos-Nehles A., Townsend K., Cafferkey K., Trullen J. Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*. 2023. Vol. 25, Issue 4. P. 725–739. DOI: 10.1111/ijmr.12332.
15. Hauff S., Richter N. F., Ringle C. M. Human resource management systems research – how to gain impactful insights through formative measurement and hierarchical component models. *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36, Issue 4. P. 611–635. DOI: 10.1080/09585192.2025.2464668.
16. Schnacker M. L., Messersmith J. G., Conroy S. A. Undervalued? Assessing the role pay systems play within the strategic HRM literature. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35, Issue 3. Article 101088. DOI: 10.1016/j.hrmr.2025.101088.
17. Hakanen J. J., Kaltainen J. Work Engagement: Feeling Happy, Motivated, and Resilient at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2026. Vol. 13. P. 23–48. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-020924-064233.
18. Li M., Fu N., Chadwick C., Harney B. Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. *Human Resource Management Journal*. 2024. Vol. 34, Issue 1. P. 214–235. DOI: 10.1111/1748-8583.12527.
19. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. Vol. 630, Issue 8018. P. 920–925. DOI: 10.1038/s41586-024-07500-2.
20. McCartney C. Flexible and hybrid working practices in 2025. London: *Chartered Institute of Personnel and Development*, 2025. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8909-flexible-working-report-web.pdf>
21. Cisco. Cisco Global Hybrid Work Study 2025: Navigating Hybrid Work Strategies in the Evolving Workplaces. 2025. URL: <https://newsroom.cisco.com/c/dam/r/newsroom/pdfs/Cisco-Hybrid-Work-Study.pdf>
22. Clinton M. E., Conway N. Within-person increases in job autonomy linked to greater employee strain. *Work & Stress*. 2025. Vol. 39, Issue 1. P. 44–65. DOI: 10.1080/02678373.2024.2364593.

23. Lechler R. C., Huemann M. Motivation of Young Project Professionals: Their Needs for Autonomy, Competence, Relatedness, and Purpose. *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55, Issue 1. P. 50–67. DOI: 10.1177/87569728231195587.
24. Cheng Y., Cheng W.-J., Lin R.-T., Wang Y.-T., Ko J.-J. R. Associations Between Labor Control Through Digital Platforms and Workers' Mental Wellbeing: A Survey of Location-based Platform Workers in Taiwan. *Safety and Health at Work*. 2024. Vol. 15, Issue 4. P. 419–426. DOI: 10.1016/j.shaw.2024.08.003.
25. Mbare B., Perkiö M., Koivusalo M. Algorithmic management, wellbeing and platform work: understanding the psychosocial risks and experiences of food couriers in Finland. *Labour & Industry*. 2024. Vol. 34, Issue 4. P. 386–411. DOI: 10.1080/10301763.2024.2423442.
26. Zhou L., Lei X., Cooke F. L., Huang X., Zhang J. The Dual Effects of Algorithmic Management on Platform Workers: An Attribution Perspective. *Human Resource Management*. 2025. Vol. 64, Issue 6. P. 1687–1707. DOI: 10.1002/hrm.70009.
27. Wu D., Huang J. L. Gig work and gig workers: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 2024. Vol. 45, Issue 2. P. 183–208. DOI: 10.1002/job.2775.
28. Sydow J., Lundin R., Ekstedt E., Braun T. The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tensions, adding project plasticity. *Scandinavian Journal of Management*. 2025. Vol. 41, Issue 2. Article 101405. DOI: 10.1016/j.scaman.2025.101405.
29. Saikrishna M. B. Bespoke benefits: how idiosyncratic deals shape employee engagement and performance. *Personnel Review*. 2025. Vol. 54, Issue 8. P. 2185–2210. DOI: 10.1108/PR-03-2025-0234.
30. Basu S., Majumdar B., Mukherjee K., Munjal S., Palaksha C. Artificial Intelligence–HRM Interactions and Outcomes: A Systematic Review and Causal Configurational Explanation. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33, Issue 1. Article 100893. DOI: 10.1016/j.hrmr.2022.100893.
31. Bastida M., Vaquero García A., Vázquez Taín M. Á., Del Río Araujo M. From automation to augmentation: *Human resource's journey with artificial intelligence*. *Journal of Industrial Information Integration*. 2025. Vol. 46. Article 100872. DOI: 10.1016/j.jii.2025.100872.
32. Dey C., Grabowski M., Frontzkowski Y., Ganesh P. M., Ulbrich S. Social virtual reality: systematic review of virtual teamwork with head-mounted displays. *Journal of Workplace Learning*. 2024. Vol. 36, Issue 7. P. 569–584. DOI: 10.1108/JWL-02-2024-0049.
33. Kgarimetsa T. S., Naidoo C. Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. *SA Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol. 22. Article a2770. DOI: 10.4102/sajhrm.v22i0.2770.