

<https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-11>
УДК 331.101.3:005.32:004

І. О. ШТЕЙМІЛЛЕР *

кандидат педагогічних наук,
доцент закладу вищої освіти кафедри економіки та менеджменту,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9488-8221>, e-mail: shteimiller@karazin.ua

Р. О. НЕСТЕРЕНКО *

викладач кафедри економіки та менеджменту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2361-9271>, e-mail: r.nesterenko@karazin.ua

М. М. НАСТИЧ *

здобувач 2-го курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4092-915X>, e-mail: myroslav.nastych@student.karazin.ua

* Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПОКОЛІННЯ Z В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ КРИЗЬ ПРИЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті досліджено сучасні підходи до мотивації покоління Z в умовах цифрової економіки кризь призму корпоративної культури. Актуальність теми зумовлена стрімкою цифровізацією економічних процесів, трансформацією ринку праці та активним входженням представників покоління Z у професійне середовище. Сучасні компанії стикаються з необхідністю адаптації традиційних систем мотивації до цінностей і очікувань молодого покоління працівників, для яких важливими є гнучкість, цифрове середовище, можливості самореалізації, кар'єрного розвитку та підтримання балансу між роботою й особистим життям. Метою написання статті є комплексне дослідження сучасних підходів до мотивації представників покоління Z в умовах цифрової економіки кризь призму корпоративної культури та обґрунтування ефективних інструментів підвищення їхньої залученості та продуктивності праці. Встановлено, що цифровізація економіки суттєво трансформує підходи до управління персоналом і зумовлює зміну мотиваційних механізмів, зокрема зростання ролі нематеріальних стимулів. Визначено, що покоління Z характеризується специфічними ціннісними орієнтаціями, серед яких ключовими є прагнення до самореалізації, гнучкості, постійного зворотного зв'язку та професійного розвитку. Доведено, що корпоративна культура виступає ключовим чинником формування мотивації працівників, забезпечуючи середовище реалізації мотиваційних інструментів і впливаючи на рівень їхньої залученості та лояльності. Встановлено, що ефективна мотивація покоління Z базується на поєднанні гнучких форм зайнятості, індивідуалізованих програм розвитку, цифрових HR-інструментів, безперервного навчання та культури визнання. Обґрунтовано, що результативність мотиваційних механізмів залежить від їх узгодженості з цінностями та принципами корпоративної культури організації. Визначено, що впровадження сучасних підходів до мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою ефективності запропонованих мотиваційних інструментів у діяльності підприємств.

Ключові слова: **мотивація персоналу, покоління Z, цифрова економіка, корпоративна культура.**
JEL Classification: J24, M12, M14, O33.

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією всіх сфер суспільного життя, що суттєво трансформує підходи до управління людськими ресурсами та формування ефективних мотиваційних систем. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема мотивації працівників нового покоління — покоління Z (зумерів), які вже становлять вагомую частку робочої сили та визначають ключові тенденції розвитку ринку праці. Їхні цінності, поведінкові установки та очікування істотно відрізняються від попередніх поколінь,



що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу, зокрема з урахуванням ролі корпоративної культури як важливого нематеріального чинника.

Цифрова економіка формує принципово нові умови праці, зокрема поширення дистанційної зайнятості, гнучких форматів роботи, автоматизації процесів та використання цифрових платформ. За таких умов класичні інструменти матеріального стимулювання поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем нематеріальним чинникам мотивації, серед яких ключове значення набувають корпоративна культура, можливості професійного розвитку, соціальна значущість діяльності та умови для особистісного зростання. Саме корпоративна культура забезпечує формування спільних цінностей, довіри, залученості та ідентифікації працівника з організацією.

У контексті трансформації соціально-трудових відносин та зміни мотиваційної парадигми виникає об'єктивна потреба у переосмисленні теоретико-методичних засад управління персоналом з урахуванням взаємозв'язку мотиваційних механізмів і корпоративної культури. Особливої уваги потребує адаптація мотиваційних стратегій до специфіки покоління Z, яке є більш чутливим до організаційного клімату, стилю управління та ціннісних орієнтирів компанії.

Таким чином, проблема дослідження полягає у необхідності адаптації систем мотивації персоналу до характеристик покоління Z в умовах цифрової трансформації економіки з урахуванням впливу корпоративної культури. Існуючі наукові підходи здебільшого сформовані на основі досліджень попередніх поколінь і не повною мірою враховують нові поведінкові моделі, цінності та очікування зумерів, що призводить до розриву між управлінськими практиками та реальними потребами працівників.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації персоналу, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції корпоративної культури у мотиваційні системи, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптації мотиваційних інструментів до цифрового середовища, а також впровадження індивідуалізованих підходів до представників покоління Z. Особливої уваги потребують практичні механізми формування мотиваційного середовища, орієнтованого на цінності сучасних працівників.

Метою статті є комплексне дослідження сучасних підходів до мотивації представників покоління Z в умовах цифрової економіки крізь призму корпоративної культури, а також обґрунтування ефективних інструментів підвищення їхньої залученості та продуктивності праці.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі наукові **завдання**:

- здійснити теоретичний аналіз особливостей покоління Z як суб'єкта соціально-трудових відносин;
- дослідити вплив цифровізації на трансформацію мотиваційних механізмів у системі управління персоналом;
- проаналізувати роль корпоративної культури у формуванні мотивації працівників;
- узагальнити сучасні підходи до мотивації покоління Z в умовах цифрової економіки; ідентифікувати ефективні інструменти мотивації з урахуванням корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних підходів і практичних інструментів мотивації покоління Z з урахуванням впливу корпоративної культури.

Огляд літератури. Проблематика мотивації персоналу, зокрема представників покоління Z, є предметом активних досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій думці. Теоретичні засади мотивації праці були закладені у класичних працях Ф. Герцберга, А. Маслоу та Д. МакКлелланда, які обґрунтували багатофакторний характер мотивації та визначили співвідношення внутрішніх і зовнішніх стимулів (Herzberg, 1966) (Maslow, 1954) (McClelland, 1961). Зокрема, Ф. Герцберг довів визначальну роль змістовних факторів праці у формуванні стійкої внутрішньої мотивації, що безпосередньо пов'язано з організаційним середовищем і корпоративною культурою. А. Маслоу акцентував увагу на ієрархії потреб, частина яких реалізується саме через соціальне середовище організації, тоді як Д. МакКлелланд визначив досягнення, владу та причетність як ключові мотиваційні драйвери, що формуються у межах колективної взаємодії.

Подальший розвиток теорії мотивації відображено у роботах Е. Деці та Р. Раян, які розробили теорію самодетермінації (Deci & Ryan, 2017); (Літвін & Турло, 2025). Вони

акцентують увагу на задоволенні базових психологічних потреб – автономії, компетентності та соціальної залученості. У цьому контексті корпоративна культура виступає важливим середовищем, що забезпечує або обмежує реалізацію цих потреб, впливаючи на рівень внутрішньої мотивації працівників.

Вагомий внесок у дослідження мотивації персоналу в умовах трансформаційних процесів зробили українські науковці. Зокрема, у працях О. Грішної розглядаються сучасні тенденції розвитку трудового потенціалу та підкреслюється зростання ролі нематеріальних стимулів, серед яких важливе місце займає корпоративна культура (Грішнова, 2006). А. Колот досліджує трансформацію соціально-трудова відносин і формування нових моделей мотивації в умовах глобалізації, наголошуючи на необхідності адаптації мотиваційних систем до змінного середовища організації (Колот & Цимбалюк, 2014). У роботах І. Петрової обґрунтовується значення навчання та розвитку персоналу як складових корпоративної культури, що сприяють підвищенню залученості працівників (Петрова & Кондо, 2024).

Водночас традиційні підходи не повною мірою враховують вплив цифровізації та корпоративної культури на трудову поведінку молодого покоління. Особливості покоління Z детально досліджено у працях зарубіжних авторів. Зокрема, С. Scholz підкреслює їхню «цифрову природу», орієнтацію на інновації та відкритість до змін (Scholz, 2019). У дослідженнях J. Magano та ін. наголошується на важливості розвитку soft skills і командної взаємодії як елементів сучасної організаційної культури (Magano, 2020). В. Barhate, K., Dirani, а також В. Chillakuri, доводять, що представники покоління Z надають перевагу гнучким умовам праці, прозорій комунікації та підтримуючому корпоративному середовищу (Barhate & Dirani, 2021); (Chillakuri, 2020). Z. Kirchmayer, J. Fratričová визначають ключовими мотиваторами самореалізацію, баланс між роботою та особистим життям і можливості професійного розвитку, які значною мірою залежать від типу корпоративної культури в організації (Kirchmayer & Fratričová, 2020).

Окрему увагу приділено дослідженням мотивації в умовах цифрової економіки. Українські науковці, Н. Далюк, А. Романов, І. Бурачек та Я. Брюховецький підкреслюють значення цифрових компетенцій, гнучких форм зайнятості та інноваційних HR-технологій, що трансформують не лише інструменти мотивації, а й корпоративну культуру організації (Далюк & Романов & Бурачек, 2025); (Брюховецький, 2021). У цьому контексті О. Іващук доводить, що цифровізація змінює мотиваційну парадигму, зміщуючи акцент із контролю на довіру, розвиток і залученість персоналу, що є ключовими характеристиками сучасної корпоративної культури (Іващук, 2025).

Важливим напрямом сучасних досліджень є мотивація персоналу в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану. У роботах О. Середи та Н. Швець підкреслюється значення безпеки, психологічної підтримки та формування довірчого середовища в організації (Середа & Швець, 2023). Л. Горodianська розглядає мотивацію як інструмент зміцнення людського капіталу в кризових умовах (Горodianська, 2025). І. Чайка та О. Хурса обґрунтовують необхідність формування динамічного мотиваційного середовища, що інтегрує елементи корпоративної культури та спрямоване на підтримку добробуту і ментального здоров'я працівників (Чайка & Хурса, 2024).

У свою чергу, Л. Федоришина, Р. Гладун та Ю. Федоришин розглядають мотиваційне середовище підприємства як комплексну систему, що включає матеріальні, нематеріальні, професійні, соціальні та інноваційні компоненти, серед яких корпоративна культура виступає інтегруючим елементом (Федоришина & Гладун & Федоришин, 2024).

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про значний рівень дослідження проблеми мотивації персоналу. Водночас, недостатньо розкритим залишається комплексний вплив корпоративної культури в умовах цифрової економіки на формування мотиваційних механізмів для представників покоління Z. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію сучасних підходів до мотивації з інструментами формування ефективної корпоративної культури.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний підхід до аналізу мотивації представників покоління Z в умовах цифрової економіки крізь призму корпоративної культури. Так, у процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення та систематизації - для уточнення основних характеристик поняття «покоління

Z». Це дозволило сформувавши теоретичне підґрунтя дослідження та визначити ключові характеристики покоління Z як суб'єкта соціально-трудоуих відносин. Аналіз і синтез застосовано для дослідження впливу цифровізації на трансформацію мотиваційних механізмів. Зокрема, проаналізовано сучасні тенденції розвитку цифрової економіки, нові форми зайнятості та їх вплив на зміну потреб і мотиваційних орієнтацій працівників. Структурно-функціональний підхід використано для дослідження ролі корпоративної культури у формуванні мотивації працівників. Це дозволило розглянути корпоративну культуру як систему взаємопов'язаних елементів (цінності, норми, комунікації, стиль управління), що впливають на поведінку персоналу. Метод класифікації та групування застосовано для узагальнення сучасних підходів та інструментів мотивації покоління Z, а також для їх систематизації відповідно до типів корпоративної культури. Таким чином, застосована методологія забезпечує комплексність дослідження, поєднуючи теоретичний аналіз із прикладними аспектами управління персоналом.

Основні результати дослідження. Сучасний розвиток цифрової економіки суттєво трансформує підходи до управління персоналом і мотивації працівників. Особливо актуальності набуває проблема ефективної мотивації представників покоління Z, які вже активно інтегруються у ринок праці. Їхні цінності, поведінкові моделі та очікування від роботодавця відрізняються від попередніх поколінь, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації. Так, покоління Z охоплює осіб, народжених орієнтовно після 1995 року, соціалізація яких відбувалася в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобалізації та інформаційного суспільства. Саме тому їх обґрунтовано визначають як "цифрова людина", для яких інформаційно-комунікаційні технології є не лише інструментом, а й природним середовищем існування. Постійна інтеграція в онлайн-простір, використання соціальних мереж, мобільних додатків і цифрових платформ формує специфічний тип мислення, поведінки та взаємодії з оточенням, що суттєво відрізняє їх від представників попередніх поколінь (Кривцова & Сорока, 2021); (Савельєва & Покора, 2021). Ці особливості визначають низку ключових характеристик покоління Z, які відображають їхні потреби, очікування та поведінкові орієнтири у професійному середовищі. Саме визначення основних характеристик покоління Z як суб'єкта трудових відносин, є базою для розробки сучасних мотиваційних стратегій та управлінських практик (рис. 1).

Однією з визначальних рис покоління Z є орієнтація на швидкий доступ до інформації та її оперативне опрацювання. В умовах цифрового середовища вони звикли до миттєвого отримання даних, що формує кліпове мислення, скорочення часу концентрації уваги та потребу в лаконічній і структурованій інформації. Це безпосередньо впливає на їхню поведінку у професійній діяльності, зокрема на очікування щодо швидкості прийняття рішень, ефективності комунікацій та доступності ресурсів (Бурачек, Ярмолюк & Верстова, 2021). Водночас така особливість зумовлює підвищену вимогливість до організації робочого процесу, який має бути технологічно забезпеченим та оптимізованим.

Також, важливою характеристикою представників покоління Z є прагнення до самореалізації та індивідуального розвитку. На відміну від попередніх поколінь, для яких пріоритетом часто була стабільність зайнятості, покоління Z орієнтується на змістовність роботи, можливість реалізації власного потенціалу, творчості та професійного зростання. Вони схильні розглядати роботу не лише як джерело доходу, а як інструмент досягнення особистісних цілей та самовираження. Це зумовлює зростання значення нематеріальних факторів мотивації, таких як розвиток компетенцій, участь у цікавих проєктах, можливість впливу на результати діяльності організації (Буршкевич & Якубів, 2022).

Ще однією суттєвою рисою покоління Z є висока потреба у постійному зворотному зв'язку. Представники цього покоління звикли до інтерактивного середовища, де оцінка дій відбувається миттєво (наприклад, у соціальних мережах). У професійному середовищі це трансформується у потребу в регулярному фідбеку від керівництва, чіткому розумінні результатів своєї діяльності та можливостей для їх покращення. Відсутність своєчасного зворотного зв'язку може знижувати рівень мотивації та залученості працівників.

Висока адаптивність до технологічних змін також є характерною ознакою покоління Z. Вони швидко освоюють нові цифрові інструменти, легко інтегруються у віртуальні команди та здатні ефективно працювати в умовах невизначеності та динамічних змін. Це робить їх цінним ресурсом для підприємств, що функціонують у цифровій економіці. Разом із тим така

адаптивність супроводжується очікуванням постійного оновлення технологічної бази організації та використання сучасних інструментів управління (Чала & Поплавська, 2020).



Рис. 1 Основні характеристики покоління Z
Fig. 1. Principal Traits of Generation Z

Джерело: систематизовано автором на основі (Боршкєвич, Якубів, 2022; Крицова, Сорока, 2021, Бурачек, Ярмолюк, Верстова, 2021) / Source: compiled by the author based on (Boryshkevych, Yakubiv, 2022; Kryvtsova, Soroka, 2021; Burachek, Yarmolyuk, Verstova, 2021)

Водночас результати досліджень свідчать, що для покоління Z характерний нижчий рівень організаційної лояльності порівняно з попередніми поколіннями. Вони менш прив'язані до конкретного роботодавця та більш схильні до зміни місця роботи у разі незадоволення умовами праці, відсутності можливостей розвитку або невідповідності корпоративної культури їхнім цінностям. Така мобільність пояснюється не лише економічними факторами, а й зміною ціннісних орієнтацій, де пріоритет надається гнучкості, свободі вибору та балансу між роботою і особистим життям.

Крім того, для покоління Z характерне критичне ставлення до ієрархічних структур управління та прагнення до горизонтальних форм взаємодії. Вони віддають перевагу відкритим комунікаціям, партнерським відносинам із керівництвом та участі у прийнятті рішень. Це зумовлює необхідність трансформації традиційних управлінських моделей у напрямі більш гнучких, демократичних і орієнтованих на співпрацю підходів.

Таким чином, наведені на рис. 1, характеристики покоління Z відображають їхні базові ціннісні орієнтири та поведінкові особливості, що формуються під впливом цифрового середовища. Вказані риси не лише визначають специфіку їхньої трудової поведінки, але й зумовлюють необхідність трансформації підходів до управління персоналом у сучасних умовах. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз впливу цифровізації економіки на зміну мотиваційних механізмів та вимог до працівників.

Цифровізація економіки спричиняє суттєві структурні та функціональні зміни у сфері праці, що проявляються у трансформації форм зайнятості, способів організації трудової діяльності та характеру взаємодії між роботодавцем і працівником. Зокрема, спостерігається активне поширення дистанційної та гібридної роботи, розвиток платформної зайнятості, фрилансу, що розширює можливості залучення працівників до трудових процесів незалежно від географічного розташування. Такі зміни формують нову модель трудових відносин, яка

характеризується більшою гнучкістю, динамічністю та індивідуалізацією. Зазначені процеси наведені на рис. 2.

В умовах цифрової економіки суттєво трансформуються вимоги до працівників. Передусім зростає значення цифрових компетенцій, які включають не лише базові навички користування інформаційними технологіями, але й здатність ефективно працювати з цифровими платформами, аналізувати великі обсяги даних та швидко адаптуватися до нових технологічних рішень. Крім того, підвищується роль здатності до безперервного навчання, оскільки швидкість оновлення знань і технологій потребує постійного професійного розвитку та самовдосконалення. Важливими також є гнучкість і мобільність працівників, які дозволяють ефективно функціонувати в умовах нестабільного та змінного середовища (Чала & Поплавська, 2020).



Рис. 2. Трансформація ринку праці в умовах цифрової економіки
Fig. 2. Transformation of the Labor Market in the Context of the Digital Economy

Джерело: систематизовано автором на основі (Брюховецький, 2021; Боришкевич, Якубів, 2022; Івашчук, 2025; Кривцова, Сорока, 2021, Бурачек, Ярмолюк, Верстова, 2021) / Source: compiled by the author based on (Bryukhovetskyi, 2021; Boryshkevych & Yakubiv, 2022; Ivashchuk, 2025; Kryvtsova & Soroka, 2021; Burachek, Yarmolyuk, & Verstova, 2021)

Зазначені трансформації безпосередньо впливають на систему мотивації персоналу, зумовлюючи зміну її пріоритетів та інструментів. У процесі дослідження встановлено, що в умовах цифровізації значно посилюється роль нематеріальної мотивації, яка включає можливість професійного розвитку, самореалізації, участі у цікавих проектах та визнання досягнень. Для представників покоління Z, зокрема, важливим є відчуття значущості своєї роботи та її відповідності особистим цінностям.

Водночас зростає значення автономії у виконанні трудових завдань, що проявляється у наданні працівникам більшої свободи у прийнятті рішень, виборі способів виконання роботи та організації робочого часу. Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості та баланс між професійним і особистим життям стають ключовими факторами мотивації в сучасних умовах. Це особливо актуально для покоління Z, яке орієнтоване на поєднання професійної діяльності з особистими інтересами та розвитком.

Крім того, цифровізація сприяє активному впровадженню цифрових інструментів управління персоналом, таких як HRM-системи, платформи для оцінювання ефективності, онлайн-навчання та комунікаційні сервіси. Використання таких інструментів забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує ефективність взаємодії та дозволяє реалізувати індивідуалізований підхід до мотивації працівників. Зокрема, цифрові платформи дають можливість відстежувати результати діяльності в режимі реального часу, забезпечувати оперативний зворотний зв'язок та формувати персоналізовані траєкторії розвитку.

Отже, в умовах цифрової економіки мотивація працівників, зокрема представників покоління Z, набуває більш індивідуалізованого, гнучкого та технологічно орієнтованого характеру. Це зумовлює необхідність переходу від традиційних моделей стимулювання до

комплексних мотиваційних систем, які поєднують сучасні цифрові інструменти, нематеріальні стимули та враховують індивідуальні потреби працівників.

Подальший аналіз трансформації мотиваційних механізмів у цифровій економіці зумовлює необхідність дослідження ролі корпоративної культури як ключового чинника впливу на трудову поведінку працівників, зокрема представників покоління Z. У сучасних умовах корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішнього середовища організації, а й стратегічним інструментом управління персоналом, який забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей.

Корпоративна культура визначається як система спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що формуються в організації та регулюють взаємодію її членів. В умовах цифрової економіки її значення суттєво зростає, оскільки саме вона створює середовище, в якому реалізуються мотиваційні механізми та формується рівень залученості працівників. Для покоління Z, яке орієнтується на ціннісну відповідність між особистими переконаннями та місією компанії, корпоративна культура набуває визначального значення при виборі місця роботи та прийнятті рішень щодо продовження трудових відносин.

У результаті дослідження встановлено, що ефективна корпоративна культура для представників покоління Z повинна базуватися на принципах відкритості, прозорості та довіри. Вони надають перевагу організаціям із горизонтальними комунікаціями, де забезпечується можливість вільного обміну ідеями, участі у прийнятті рішень та отримання регулярного зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє формуванню відчуття причетності до діяльності організації та підвищує рівень внутрішньої мотивації працівників.

Важливим елементом корпоративної культури є орієнтація на інноваційність та розвиток. Представники покоління Z прагнуть працювати в середовищі, яке стимулює творчість, підтримує ініціативність і забезпечує можливості для професійного зростання. Наявність програм навчання, розвитку компетенцій, менторства та кар'єрного просування розглядається ними як важливий мотиваційний фактор. У цьому контексті корпоративна культура виступає каталізатором формування інноваційної поведінки та підвищення продуктивності праці.

Крім того, значну роль відіграє соціальна відповідальність бізнесу та етичні аспекти діяльності організації. Покоління Z приділяє увагу таким аспектам, як екологічна відповідальність, дотримання етичних норм, інклюзивність і соціальна справедливість. Відповідно, корпоративна культура, що відображає ці цінності, сприяє підвищенню лояльності працівників і формує позитивний імідж роботодавця.

Встановлено також, що корпоративна культура є важливим інструментом зниження плинності кадрів серед представників покоління Z. З огляду на їхню схильність до частих змін місця роботи, створення сприятливого організаційного середовища, яке відповідає їхнім очікуванням, дозволяє підвищити рівень утримання персоналу. Зокрема, культура підтримки, визнання досягнень та справедливого ставлення до працівників формує емоційну прив'язаність до організації.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що корпоративна культура виступає інтегруючим елементом системи мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи їх ефективну реалізацію. В умовах цифрової економіки вона трансформується у напрямі більшої гнучкості, відкритості та орієнтації на потреби працівників. Це зумовлює необхідність формування адаптивних моделей корпоративної культури, здатних забезпечити високий рівень залученості, продуктивності та інноваційності представників покоління Z.

Логічним продовженням аналізу сучасних підходів до мотивації покоління Z є їх узгодження з корпоративною культурою організації, що дозволяє виокремити найбільш ефективні інструменти впливу на трудову поведінку працівників. Встановлено, що результативність мотиваційних механізмів значною мірою залежить від рівня їх відповідності цінностям, нормам і принципам корпоративної культури, яка виступає інтегруючим середовищем реалізації управлінських рішень.

Сучасні підходи до мотивації покоління Z набувають практичної ефективності лише за умови їх адаптації до корпоративної культури організації. Зокрема, впровадження гнучких форм зайнятості є доцільним у компаніях із культурою довіри, відкритості та орієнтації на результат, де працівникам надається автономія у виконанні завдань. У таких умовах

дистанційна або гібридна робота не знижує продуктивності, а, навпаки, сприяє підвищенню задоволеності працею та залученості персоналу (Чала & Поплавська, 2020).

Індивідуалізація мотивації також тісно пов'язана з корпоративною культурою, оскільки передбачає врахування особистісних цінностей працівників та їх узгодження з місією і стратегічними цілями організації. У компаніях, де підтримується культура розвитку та самореалізації, ефективними є інструменти персоналізованого кар'єрного планування, менторства та коучингу, що сприяють формуванню довгострокової мотивації.

Важливе місце займають інструменти безперервного навчання, які реалізуються через корпоративні освітні платформи, тренінгові програми та системи розвитку компетенцій. У межах інноваційно орієнтованої корпоративної культури такі інструменти не лише підвищують професійний рівень працівників, але й формують їхню внутрішню мотивацію до самовдосконалення та активної участі у розвитку організації.

Цифровізація HR-процесів виступає ще одним ключовим інструментом мотивації, що забезпечує прозорість, оперативність та об'єктивність управління персоналом. Використання HRM-систем, цифрових платформ для оцінювання результатів діяльності, комунікації та навчання дозволяє реалізувати принципи відкритості та справедливості, які є важливими складовими сучасної корпоративної культури. Крім того, такі інструменти сприяють формуванню довіри до управлінських рішень і підвищують рівень залученості працівників.

Особливого значення набуває впровадження гейміфікації як інструменту мотивації, що найбільш ефективно функціонує в організаціях із динамічною та інноваційною культурою. Використання ігрових елементів (бали, рейтинги, досягнення) сприяє підвищенню інтересу до роботи, стимулює конкуренцію та формує позитивний емоційний клімат у колективі.

Не менш важливим є розвиток культури визнання, яка передбачає систематичне заохочення досягнень працівників, надання конструктивного зворотного зв'язку та підтримку ініціативності. У межах такої культури ефективними інструментами є програми нематеріального стимулювання, публічне визнання результатів, участь працівників у прийнятті рішень та формуванні корпоративних цінностей.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє систематизувати ефективні інструменти мотивації покоління Z з урахуванням корпоративної культури (табл. 1).

Таблиця 1 – Ефективні інструменти мотивації покоління Z з урахуванням корпоративної культури

Table 1 – Effective Motivation Tools for Generation Z Considering Corporate Culture

Інструмент мотивації	Характеристика	Тип корпоративної культури	Очікуваний ефект
Гнучкі форми зайнятості	Дистанційна, гібридна робота	Культура довіри та результативності	Зростання задоволеності та продуктивності
Індивідуалізовані програми розвитку	Кар'єрне планування, менторство	Культура розвитку	Підвищення залученості та лояльності
Безперервне навчання	Тренінги, онлайн-освіта	Інноваційна культура	Розвиток компетенцій
Цифрові HR-інструменти	HRM-системи, аналітика	Культура прозорості	Підвищення ефективності управління
Гейміфікація	Ігрові механіки в роботі	Інноваційна культура	Зростання мотивації та інтересу
Культура визнання	Фідбек, заохочення	Підтримуюча культура	Формування внутрішньої мотивації
Соціальна відповідальність	Етичні та екологічні практики	Ціннісно-орієнтована культура	Підвищення лояльності

Джерело: складено автором на підставі узагальнення (Брюховецький, 2021; Городянська, 2025; Боришкевич, Якубів, 2022; Чала, Поплавська, 2020) / Source: compiled by the author based on the summary (Bryukhovetskyi, 2021; Horodyanska, 2025; Boryshkevych & Yakubiv, 2022; Chala & Poplavska, 2020)

Таким чином, ефективні інструменти мотивації покоління Z формуються на перетині сучасних управлінських підходів і корпоративної культури організації. Їх узгоджене використання забезпечує створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу працівників, підвищення їхньої продуктивності та формування довгострокової залученості в умовах цифрової економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що покоління Z є специфічною соціально-економічною групою, яка сформувалася в умовах цифровізації та глобалізації, що зумовлює їхні відмінні ціннісні орієнтації, поведінкові моделі та мотиваційні потреби. Для представників цього покоління характерними є прагнення до самореалізації, гнучкості, швидкого доступу до інформації, постійного зворотного зв'язку та професійного розвитку, що потребує трансформації традиційних підходів до управління персоналом.

Доведено, що цифровізація економіки суттєво впливає на систему мотивації праці, зумовлюючи перехід до індивідуалізованих, гнучких і технологічно орієнтованих мотиваційних механізмів. Зокрема, зростає значення нематеріальної мотивації, автономії працівників, можливостей дистанційної роботи та використання цифрових інструментів управління персоналом.

Обґрунтовано, що корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні мотивації покоління Z, оскільки саме вона визначає середовище реалізації мотиваційних інструментів. Ефективність управління персоналом залежить від узгодженості мотиваційних стратегій із цінностями, нормами та принципами організації.

Узагальнення сучасних підходів до мотивації дозволило встановити, що найбільш ефективними є ті з них, які поєднують гнучкі форми зайнятості, розвиток персоналу, цифровізацію HR-процесів, гейміфікацію та формування культури визнання. Водночас їх результативність значною мірою залежить від типу корпоративної культури та рівня її розвитку.

Визначено, що ефективні інструменти мотивації покоління Z формуються на перетині інноваційних управлінських підходів і корпоративних цінностей. Їх впровадження сприяє підвищенню залученості працівників, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для розроблення та вдосконалення мотиваційних стратегій з урахуванням особливостей покоління Z та умов цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній перевірці запропонованих підходів та оцінюванні їх ефективності в діяльності конкретних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. New York : World Publishing, 1966. 203 p.
2. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, 1954. 411 p.
3. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton : Van Nostrand, 1961. 512 p.
4. Deci E. L., Ryan R. M. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.
5. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том 36 (75), № 1. С. 28–33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>
6. Грішнова О. А. *Людський розвиток : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Мотиваційний менеджмент [Текст] : підручник*. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
8. Петрова І., Угбога Огана Кондо. Навчання та розвиток як мотиваційний інструмент у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. №1(73). С. 105–114. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-105-114>
9. Scholz C. *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications*. Emerald Publishing Limited, 2019. 248 p.
10. Magano J., Silva C., Chirani K. C., Guimarães L. *Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies*. Education Sciences. 2020. Vol. 10(7). P. 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>

11. Barhate B., Dirani K. M. Career Aspirations of Generation Z: A Systematic Literature Review. *European Journal of Training and Development*. 2021. Vol. 46(1/2). P. 1. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
12. Chillakuri B. Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33(7). P. 1277–1305. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
13. Kirchmayer Z., Fratričová J. What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Proceedings of the 31st IBIMA Conference*. Milan, Italy, 25–26 April 2018.
14. Далюк Н. Я., Романов А. Д., Бурачек І. В. Мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156023>
15. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №2(64). С. 216–222. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222)
16. Івашук О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 24–33. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33>
17. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229–232. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
18. Городянська Л. В. Роль мотивації у зміцненні людського капіталу підприємств в кризових умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 149–158. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-149-158>
19. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400–405. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>
20. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: Сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 47–55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
21. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>
22. Кривцова М., Сорока О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
23. Савельєв І.В., Покора Я.Ю. Мотивація співробітників різних поколінь. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 4(77). С. 110–123. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-110-123>
24. Бурачек І., Ярмолюк Д., Верстова В. Покоління Z на вітчизняному ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2>
25. Чала Н., Поплавська О. Цифрова економіка: вплив на соціально-економічні трансформації в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. №5(1). С. 124–130. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.124-130>

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

*Стаття надійшла до редакції 01.02.2026
Стаття рекомендована до друку 20.03.2026
Стаття опублікована 25.05.2026*

REFERENCES

1. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
2. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
3. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

5. Litvin, O. H., & Turlo, N. P. (2025). Modern theories of labor motivation and their application in Ukraine. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, 36(75)(1), 28–33. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5> (in Ukrainian)
6. Hrishnova, O. A. (2006). *Human development: Textbook*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
7. Kolot, A. M., & Tsybaliuk, S. O. (2014). *Motivational management: Textbook*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
8. Petrova, I., & Kondo, U. O. (2024). Training and development as motivational tool in strategic human resources management. *Scientific Notes of KROK University*, 1(73), 105–114. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-105-114> (in Ukrainian)
9. Scholz, C. (2019). *Generations Z in Europe: Inputs, insights and implications*. Emerald Publishing Limited.
10. Magano, J., Silva, C., Chirani, K. C., & Guimarães, L. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies. *Education Sciences*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
11. Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of Generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 1. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
12. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1305. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
13. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018, April 25–26). What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. Paper presented at the 31st IBIMA Conference, Milan, Italy.
14. Daliuk, N. Ya., Romanov, A. D., & Burachek, I. V. (2025). Motivational aspects of effective labor organization in the conditions of digital business transformation. *Topical Issues of Economic Sciences*, 15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156023> (in Ukrainian)
15. Briukhovetskyi, Ya. S. (2021). Motivation for the development of digital skills and competencies of enterprise employees. *Economic Bulletin of Donbas*, 2(64), 216–222. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-216-222](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-216-222) (in Ukrainian)
16. Ivashchuk, O. (2025). Transformation of personnel motivation system under the influence of digitalization of innovative activity. *Actual Problems of Economics*, 7(289), 24–33. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33> (in Ukrainian)
17. Sereda, O. H., & Shvets, N. M. (2023). Topical issues of employee motivation under martial law. *Legal Scientific Electronic Journal*, 11, 229–232. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53> (in Ukrainian)
18. Horodianska, L. V. (2025). The role of motivation in strengthening enterprises' human capital in crisis conditions. *Actual Problems of Economics*, 7(289), 149–158. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-149-158> (in Ukrainian)
19. Chaika, I. P., & Khursa, O. V. (2024). Improving enterprise personnel motivation policy under wartime conditions. *Business Inform*, 11, 400–405. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405> (in Ukrainian)
20. Fedoryshyna, L., Hladun, R., & Fedoryshyn, Yu. (2024). Motivational environment of the enterprise: Essence, types, and formation factors. *Sustainable Economic Development*, 1(48), 47–55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6> (in Ukrainian)
21. Boryshkevych, I., & Yakubiv, V. (2022). Influence of generational theory on employee motivation formation. *Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (in Ukrainian)
22. Kryvtsova, M., & Soroka, O. (2021). Generation Z as a potential labor market segment. *Economy and Society*, 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2> (in Ukrainian)
23. Savelieva, I., & Pokora, Y. (2021). Motivation of employees of different generations. *Development of Management and Economy Methods in Transport*, 4(77), 110–123. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-110-123> (in Ukrainian)
24. Burachek, I., Yarmoliuk, D., & Verstova, V. (2021). Generation Z in the domestic labor market. *Economy and Society*, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-2> (in Ukrainian)

25. Chala, N., & Poplavska, O. (2020). Digital economy: Impact on socio-economic transformations in Ukraine. *Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences*, 5(1), 124–130. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.124-130> (in Ukrainian)

Conflict of Interest: the authors declare no conflict of interest.

The article was received by the editors 01.02.2026

The article is recommended for printing 20.03.2026

The article was published on 25.05.2026

I. SHTEIMILLER *, PhD (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Economics and Management,

<https://orcid.org/0009-0007-9488-8221>, shteimiller@karazin.ua

R. NESTERENKO *, Lecturer at the Department of Economics and Management,

<https://orcid.org/0000-0003-2361-9271>, r.nesterenko@karazin.ua

M. NASTYCH *, Second-year Master's degree student,

<https://orcid.org/0009-0009-4092-915X>, myroslav.nastych@student.karazin.ua

* V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

MODERN APPROACHES TO GENERATION Z MOTIVATION IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: A CORPORATE CULTURE PERSPECTIVE

The article examines modern approaches to motivating Generation Z in the digital economy through the prism of corporate culture. The relevance of the topic is due to the rapid digitalization of economic processes, the transformation of the labor market, and the active entry of Generation Z representatives into the professional environment. Modern companies are faced with the need to adapt traditional motivation systems to the values and expectations of the younger generation of employees, for whom flexibility, a digital environment, opportunities for self-realization, career development, and maintaining a balance between work and personal life are important. The purpose of writing the article is a comprehensive study of modern approaches to motivating Generation Z representatives in the digital economy through the prism of corporate culture and the justification of effective tools for increasing their involvement and labor productivity. It has been established that the digitalization of the economy significantly transforms approaches to personnel management and causes a change in motivational mechanisms, in particular, the growth of the role of intangible incentives. It has been determined that generation Z is characterized by specific value orientations, among which the key ones are the desire for self-realization, flexibility, constant feedback and professional development. It has been proven that corporate culture is a key factor in the formation of employee motivation, providing an environment for the implementation of motivational tools and influencing the level of their involvement and loyalty. It has been established that effective motivation of generation Z is based on a combination of flexible forms of employment, individualized development programs, digital HR tools, continuous learning and a culture of recognition. It has been substantiated that the effectiveness of motivational mechanisms depends on their consistency with the values and principles of the organization's corporate culture. It has been determined that the implementation of modern approaches to motivation contributes to increasing labor productivity, staff involvement and competitiveness of enterprises. Prospects for further research are related to the empirical assessment of the effectiveness of the proposed motivational tools in the activities of enterprises.

Keywords: **personnel motivation, Generation Z, digital economy, corporate culture.**

JEL Classification: J24, M12, M14, O33.

Як цитувати: Штеймільлер І.О., Нестеренко Р.О., & Настич М.М. Сучасні підходи до мотивації покоління Z в умовах цифрової економіки крізь призму корпоративної культури. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2026. Вип. 110. С. 133–144. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-11>

In cites: Shteimiller I., Nesterenko R., & Nastych M. (2026). Modern approaches to generation Z motivation in the context of the digital economy: a corporate culture perspective. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, (110), 133–144. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-11> (in Ukrainian)
