

УДК 331.005.95/96

JEL M12; O15

DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-2

Безпалько О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7998-0002>

Грищенко А.В.

здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2239-1775>

Опанасенко Р.С.

здобувач другого рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5929-9982>

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАСОБАМИ HR-АНАЛІТИКИ: ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ В ЕКОНОМІЦІ ПРАЦІ

В статті здійснено теоретико-методологічне дослідження еволюції наукових поглядів на мотивацію праці, починаючи від класичного економічного детермінізму до сучасних інтеграційних моделей. Проаналізовано змістовні та процесуальні теорії мотивації та обґрунтовано їхню інтеграцію у контексті сучасних мотиваційних систем. Доведено, що HR-технології є критично важливою інфраструктурою для практичної реалізації мотиваційних моделей, забезпечуючи прозорість винагороди, індивідуалізацію стимулів та підтримку внутрішньої мотивації. Визначено ключові функціональні напрями HR-технологій та їхню роль у підвищенні ефективності мотиваційної системи через перехід до проактивного та персоналізованого управління мотивацією персоналу. Обґрунтовано, що застосування засобів HR-аналітики дозволяє створити індивідуалізовані мотиваційні стратегії, які враховують особисті потреби, поведінкові патерни та потенціал кожного працівника, що формує нову парадигму економіки праці, засновану на поєднанні аналітичних технологій із гуманістичними принципами теорії самодетермінації. Розкрито також сутність можливих ризиків, пов'язаних з трансформацією мотиваційних систем.

Ключові слова: мотивація персоналу, економіка праці, персонал, теорії мотивації, HR-технології, HR-аналітика.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбувається переосмислення традиційних підходів до управління персоналом і, зокрема, мотивації праці. Стрімкий розвиток HR-технологій, штучного інтелекту та аналітичних інструментів (HR Analytics, Big Data, Predictive Models) формує нову управлінську реальність, у якій ключову роль відіграє персоналізація мотиваційних стратегій і проактивне прийняття управлінських рішень.

Традиційні моделі стимулювання, орієнтовані переважно на матеріальні винагороди, втрачають ефективність у середовищі гібридної та віддаленої роботи, де працівники очікують автономії, визнання, гнучкості та можливостей для самореалізації. Саме тому постає потреба у дослідженні нової парадигми в економіці праці пов'язаної із створенням системи мотивації, яка поєднує класичні змістовні й процесуальні теорії із сучасними

технологічними інструментами HRM. А використання HR-аналітики забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління мотивацією – коли рішення щодо винагороди, розвитку чи утримання працівників приймаються на основі прогностичних моделей і глибокого аналізу поведінкових даних. Це відкриває можливості для точного визначення індивідуальних потреб працівників, підвищення рівня залученості та зниження плинності кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації праці та управління персоналом знайшла широке відображення у працях класиків менеджменту – Ф. Тейлора, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, В. Врума, Дж. Адамса, Е. Лок, Д. Дісі та Р. Раяна, які сформували фундаментальні підходи до розуміння потреб, стимулів і очікувань працівників. Сучасні дослідження зосереджуються на інтеграції

цих теорій із цифровими HR-практиками та впливі технологічних інновацій на управління персоналом. Вітчизняні науковці (О. Грішнова, А. Колот, Д. Бутенко) аналізували трансформацію мотиваційних систем у контексті цифровізації ринку праці та необхідність переорієнтації HR-функцій на стратегічне управління людським капіталом. Сучасні дослідження зосереджуються на інтеграції класичних теорій мотивації з цифровими HR-практиками та впливі технологічних інновацій на управління персоналом (Л. Волянська-Савчук, В. Клімас, М. Васильченко, Д. Касьмін, Ю. Котельникова, Л. Лутай, Н. Малярчук). Однак, незважаючи на наявність значного теоретичного напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються питання формування проактивних моделей мотивації персоналу, заснованих на HR-аналітиці.

Метою статті є визначення основних тенденцій у розвитку мотиваційних теорій, дослідження їхнього взаємозв'язку з прогресивними HR-технологіями та обґрунтування формування проактивних моделей управління мотивацією персоналу на основі використання інструментів HR-аналітики в сучасній економіці праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне розуміння мотивації як процесу спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, стало результатом тривалої еволюції наукової думки. Ранні погляди базувалися на концепції *Homo Economicus* (людина економічна) [8]. Основоположник наукової організації праці Фредерік Тейлор розглядав мотивацію як прямий наслідок диференційної відрядної оплати праці. Сутність його підходу – жорстка стандартизація робочих процесів та погляд на людину, як раціональну істоту, що реагує лише на матеріальні стимули (зарплата, умови праці) [1]. Але на практиці з'ясувалося, що підвищення заробітної плати чи покращення умов праці не завжди

призводить до підвищення продуктивності праці. Саме ця криза класичного підходу призвела до виникнення школи людських відносин (Е. Мейо), яка довела, що увага керівництва, відчуття причетності та сприятлива групова атмосфера мають вирішальний вплив на продуктивність. Порівняльний аналіз ранніх та неокласичних поглядів на мотивацію представлено в табл. 1.

В економічній науці всі теорії мотивації класифікують за двома основними напрямками – змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, Альдерфер) зосередилися на ідентифікації внутрішніх потреб. А. Маслоу запропонував ієрархічну піраміду, де мотиватором є лише незадоволена потреба, Ф. Герцберг розділив усі фактори на гігієнічні (усувають незадоволеність) та мотиваційні (викликають задоволеність: досягнення, визнання, зростання), К. Альдерфер модифікував (уточнив і спростив) піраміду потреб Маслоу, адаптувавши її до реалій організаційного середовища [1, 2].

Процесуальні теорії акцентують увагу на когнітивному процесі вибору поведінки. Теорія очікування В. Врума стверджує, що мотивація залежить від трьох взаємопов'язаних змінних (Зусилля – Результат, Результат – Винагорода, Винагорода – Цінність винагорода), а теорія справедливості Дж. Адамса – від порівняння співвідношення власних зусиль та винагород зі співвідношенням референтної особи [2, 3]. Теорія постановки цілей Е. Лока доводить значущість для мотивації та продуктивності працівника конкретних та чітко поставлених цілей.

Ефективна мотиваційна система в сучасних умовах вимагає інтеграції змістовних та процесуальних теорій, що привело до появи теорії самодетермінації (SDT) (Дісі, Раян), яка стверджує, що внутрішня мотивація виникає при задоволенні трьох універсальних психологічних потреб: автономії, компетентності та приналежності.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ранніх та неокласичних поглядів на мотивацію

Модель управління	Сутність працівника	Головний мотиватор	Основний метод управління
Класична (Тейлор)	<i>Homo Economicus</i> (раціональний)	Грошова винагорода (відрядна оплата)	Жорсткий контроль, стандартизація, примус
Людських відносин (Мейо)	<i>Homo Socialis</i> (соціальний)	Увага, приналежність (почуття значущості), сприятливий психологічний клімат	Створення груп, неформальне спілкування, консультації
Теорія Y (МакГрегор)	<i>Homo Autonomus</i> (самовідповідальний)	Самореалізація (творчість), відповідальність	Делегування повноважень, збагачення праці, участь у прийнятті рішень

Джерело: складено авторами за матеріалом [1–3]

У табл. 2 представлено інтеграцію ключових теорій мотивації із сучасними HR-інструментами.

HR-технології – це сукупність методик, процедур та інформаційно-комунікаційних інструментів, що використовуються для стандартизації, оптимізації та автоматизації процесів управління персоналом. Їхнє теоретичне обґрунтування базується на системному підході, технологічному детермінізмі та поведінковому менеджменті.

HR-технології можна класифікувати за функціональною спрямованістю (табл. 3).

Впровадження HR-технологій забезпечує нові механізми для задоволення потреб

персоналу, роблячи ці процеси більш оперативними, персоналізованими та прозорими, а саме:

1. Реалізація змістовних теорій (задоволення потреб за Маслоу та Герцбергом) – системи C&B гарантують прозорість виплат (гігієнічний фактор, безпека); LMS, Gamification та платформи визнання (E-Recognition) задовольняють вищі мотиваційні потреби: зростання, визнання та самореалізація.

2. Реалізація процесуальних теорій (Врум, Адамс):

– теорія очікування (Врум) та теорія постановки цілей (Лок) – PMS та MBO автоматично пов'язують досягнення цільових

Таблиця 2

Інтеграція теорій мотивації з HR-інструментами в сучасних умовах

HR-інструмент	Яку теорію мотивації застосовує (автор теорії)	Ціль впливу
KPI (ключові показники ефективності) та MBO (управління за цілями)	Лок, Врум	Надання чіткого напрямку, зв'язок Р-В (результат-винагорода)
Системи грейдів та бенчмаркінг зарплат	Адамс, Маслоу	Забезпечення зовнішньої та внутрішньої справедливості, задоволення потреб безпеки
Job Enrichment (збагачення праці)	Герцберг, Дісі, Раян	Підвищення мотиваторів, задоволення потреби в компетентності
Програми Well-being (баланс між роботою та особистим життям)	Маслоу, Герцберг	Задоволення фізіологічних потреб та безпеки, зменшення незадоволеності
Гнучкий графік та віддалена робота	Дісі, Раян, Маслоу	Задоволення потреби в автономії, поліпшення балансу життя

Джерело: складено авторами за матеріалом [5]

Таблиця 3

Класифікація HR-технологій за функціональною спрямованістю та їх роль у мотиваційній системі

Функціональний напрям HRM	Призначення	Ключові HR-технології	Роль у мотиваційній системі
1. Набір (Recruitment)	Пошук та відбір кандидатів	E-Recruitment (онлайн-платформи), AI Screening (скринінг резюме)	Забезпечення теорії справедливості (прозорий, єдиний процес)
2. Оцінка та атестація	Визначення відповідності працівника посаді та його внеску	Performance Management Systems (PMS) (системи управління продуктивністю), метод оцінки 3600	Забезпечення зв'язку «Зусилля-Результат» (Врум), надання визнання (Герцберг)
3. Навчання та розвиток (L&D)	Підвищення кваліфікації та формування кар'єрних шляхів	Learning Management Systems (LMS) (системи управління навчанням), Gamification (гейміфікація)	Задоволення потреб у зростанні та компетентності (Герцберг, Дісі, Раян)
4. Утримання та залученість	Підтримка лояльності та внутрішньої мотивації	Well-being (програми благополуччя), HR Analytics (HR-аналітика), Feedback Platforms (платформи зворотного зв'язку)	Задоволення соціальних потреб та автономії (Маслоу, Дісі, Раян)
5. Компенсація та пільги (C&B)	Управління винагородою та пакетом пільг	Compensation Software (програмне забезпечення компенсації), Total Rewards Statements (звіти про винагорода), Flexible Benefits Platforms (гнучкі платформи пільг)	Забезпечення гігієнічних факторів (Герцберг), підвищення валентності (Врум)

Джерело: складено авторами за матеріалом [4, 5]

показників (Результат) з виплатою бонусів (Винагорода). Системи Total Rewards дозволяють обирати бенефіти, збільшуючи валентність винагороди;

– теорія справедливості (Адамс) – системи грейдингу та мотодика 3600 забезпечують об'єктивну базу для порівняння витрачених зусиль, мінімізуючи суб'єктивне відчуття несправедливості.

3. Підтримка теорії самодетермінації (SDT). HR-технології створюють середовище, що підтримує три ключові психологічні потреби:

– автономію – Self-Service Portals (портали самообслуговування) та гнучкі робочі інструменти;

– компетентність – LMS з персоналізованими траєкторіями та Real-time Feedback (зворотній зв'язок у реальному часі);

– зв'язок та приналежність – корпоративні портали та Enterprise Social Networks (корпоративні соціальні мережі).

Ключовим елементом цифрової трансформації економіки є HR-аналітика, яка використовує Big Data для прогнозування поведінки та індивідуалізації мотиваційних програм. Це дозволяє перейти від універсальних програм до проактивного управління – ідентифікації працівників, схильних до плинності, та вимірювання кореляції між винагородою (задоволеністю винагородою) і продуктивністю.

HR-аналітика є найвищим рівнем HR-технологій, який забезпечує перехід від описового аналізу до прогностичного та прескриптивного управління мотивацією. Вона базується на трьох основних типах аналізу (табл. 4).

Застосування проактивних моделей дозволяє, в першу чергу, ідентифікувати працівників, які демонструють низьку залученість або високий ризик звільнення, ще до того, як

вони почнуть активно шукати нову роботу. На підставі цих даних HR-менеджер може проактивно запропонувати індивідуалізовані мотиваційні стимули: гнучкий графік (автономія), додаткове навчання (компетентність) або підвищення заробітної плати. Таким чином, HR-аналітика зміцнює зв'язок між зусиллям (З) та винагородою (В) (за Врумом), оскільки система винагород стає більш чутливою до індивідуальних зусиль та потреб.

Незважаючи на значні переваги, цифрова трансформація мотиваційних систем несе в собі низку практичних ризиків, які потребують уваги з боку HR-менеджерів. До них, в першу чергу, можна віднести етичні проблеми та ризики втрати конфіденційності (Data Privacy), ризик розрахункової (алгоритмічної) упередженості (Algorithmic Bias) та ризик, так званого, цифрового розриву (Digital Divide) між різними поколіннями. Розглянемо їх детальніше. Впровадження HR-технологій, особливо інструментів відстеження продуктивності (Employee Monitoring Software), може призвести до відчуття тотального контролю. Це є прямим порушенням потреби в автономії (SDT), що знижує внутрішню мотивацію і перетворює її на зовнішнє примусове стимулювання. Згідно з теорією Герцберга, посилення контролю є гігієнічним фактором, який не мотивує, але його відсутність може викликати сильне незадоволення. Надмірне збирання даних про комунікацію, активність та геолокацію вимагає чітких політик щодо конфіденційності та легітимного використання. Оцінка ефективності працівників через автоматизовані Performance Management Systems (PMS) або AI-скринінг може бути схильна до упереджень, закладених у даних, на яких навчалися алгоритми. Якщо історичні дані містили гендерні чи вікові упередження,

Таблиця 4

Типи HR-аналітики та їх роль у проактивній мотивації

Тип аналізу	Сутність	Мотиваційний фокус	Реалізація
Описовий (Descriptive)	Що сталося? (наприклад, зріс рівень плинності, середній час закриття вакансії)	Виявлення «гігієнічних» проблем (Герцберг)	HR-дашборди, регулярні звіти, кількісні опитування
Прогностичний (Predictive)	Що ймовірно станеться? (наприклад, прогнозування ризику звільнення конкретного працівника)	Раннє втручання, запобігання втраті цінних кадрів. Вплив на потребу у зв'язку та визнанні (Дісі, Раян)	Моделі прогнозування плинності (Attrition Risk Models)
Прескриптивний (Prescriptive)	Що ми повинні зробити? (Наприклад, визначення оптимального пакета пільг для певної категорії працівників)	Оптимізація валентності (Врум), індивідуалізація винагороди	Оптимізаційні моделі винагород (Total Rewards Optimization), рекомендації

Джерело: складено авторами за матеріалом [4, 6, 7]

алгоритм може несвідомо дискримінувати певні групи працівників. Це безпосередньо суперечить теорії справедливості (Адамс), оскільки працівники можуть відчувати несправедливість у співвідношенні своїх зусиль та результатів порівняно з референтною групою, що призводить до демотивації та конфліктів. А запровадження високотехнологічних LMS, чат-ботів та корпоративних соціальних мереж може створити бар'єр для працівників старшого віку або тих, хто має обмежений доступ до цифрових навичок. Це ускладнює їхнє залучення до мотиваційних програм та обмежує задоволення потреби в компетентності (SDT), що може призвести до соціальної ізоляції та прискореної плинності кадрів у цій категорії.

Крім того, надмірна автоматизація процесів зворотного зв'язку та оцінки персоналу може призвести до зникнення особистого контакту між менеджером та працівником. Втрата людської уваги та емпатії нівелює досягнення школи людських відносин (Мейо) та критично важливу потребу у зв'язку та приналежності (SDT). Технології мають доповнювати роботу менеджера, а не замінювати її.

Вважаємо, що з огляду на швидкий розвиток HR-технологій та посилення значення HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень, подальші наукові пошуки у сфері мотивації персоналу доцільно зосередити передусім на емпіричному дослідженні результативності впровадження різних моделей мотивації.

Висновки. У даній статті доведено, що управління персоналом, особливо в частині мотивації праці, є однією з найбільш динамічних сфер менеджменту. У контексті глобальної цифровізації та переходу до гібридних моделей роботи, традиційні підходи до стимулювання (засновані переважно на зовнішній матеріальній винагороді) виявляються недостатніми для забезпечення високої продуктивності та утримання висококваліфікованих фахівців. Сучасний працівник, орієнтований на самореалізацію та гнучкість, вимагає нових, більш персоналізованих та прозорих мотиваційних механізмів. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація перетворила HR-технології з допоміжних інструментів на основну інфраструктуру, що забезпечує функціонування та розвиток сучасних мотиваційних систем. В ході дослідження взаємозв'язку мотиваційних систем з сучасними HR-технологіями було доведено, що найбільш стійка мотивація ґрунтується на теорії самодетермінації, а HR-технології (LMS, гнучкі системи, E-Recognition) є прямими інструментами для забезпечення автономії, компетентності та приналежності, а такі технологічні рішення, як PMS, C&B, 3600, Feedback усувають суб'єктивізм, зміцнюючи відчуття справедливості (Адамс) та прозорості зв'язку «Зусилля – Винагорода» (Врум). Використання інструментів HR-аналітики в управлінні мотивацією персоналу дозволяє перейти до проактивних дій, запобігаючи можливим проблемам на основі використання прогностичних моделей.

Бібліографічний список

1. Taylor F.W. Principles of Scientific Management. San Francisco, California. 2006. URL: <https://ia801609.us.archive.org/9/items/principlesofscie00tayrich/principlesofscie00tayrich.pdf>
2. Білецька Т. В., Купчишина В. Ч. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус*. 2022. Випуск 39. С. 59–63. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2022/39-2022/10.pdf>
3. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf
4. Васильченко М. І., Васишин Н. І. Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>
5. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. № 338 (1). С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19>
6. Касьмін Д., Котельникова Ю. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>
7. Лутай Л.А., Мальярчук Н.М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>
8. Яковенко Р.В. Homo economicus («людина економічна») та її еволюція. *tusovka.kr.ua*. URL: <https://tusovka.kr.ua/news/2020/04/18/homo-economicus-ljudina-ekonomichna-ta-ii-evoljutsija>

References

1. Taylor F. W. (2006). Principles of Scientific Management. San Francisco, California. Available at: <https://ia801609.us.archive.org/9/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf>
2. Biletska T. V., Kupchyshyna V. Ch. (2022). Teoretychni aspekty analizu motyvatsiinoi sfery osobystosti u vitchyzniansii ta zarubizhnii psykholohii [Theoretical aspects of the analysis of the motivational sphere of the personality in domestic and foreign psychology]. *Habitus*. № 39. S. 59–63. Available at: <http://habitus.od.ua/journals/2022/39-2022/10.pdf>
3. Butenko D. S. (2020). Teorii motyvatsii: praktychnyi aspekt [Theories of motivation: practical aspect]. *Efektivna ekonomika*. № 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf
4. Vasylenko M. I., Vasylynyn N. I. (2024). Suchasni kadrovi tekhnolohii ta instrumenty dlia rozroblennia avtomatyzovanykh informatsiinykh system obliku personalu pidpriemstva [Modern HR technologies and tools for the development of automated information systems for accounting of enterprise personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-132>
5. Volianska-Savchuk L., Klimas V. (2025). HR tekhnolohii: vplyv na efektyvnist upravlinnia personalom u suchasnomu biznes-seredovyschi [HR technologies: impact on the effectiveness of personnel management in the modern business environment]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 338 (1). S. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19>
6. Kasmin D., Kotelnikova Yu. (2024). Innovatsiini HR-tekhnolohii: adaptatsiia personalu do tsyfrovoho seredovyscha [Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. № 4 (13). S. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>
7. Lutai L. A., Maliarchuk N. M. (2025). HR-tekhnolohii: efektyvna adaptatsiia ta motyvatsiia cherez tsyfrovi platformy [HR technologies: effective adaptation and motivation through digital platforms]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>
8. Yakovenko R.V. Homo economicus (“liudyna ekonomichna”) ta yii evoliutsiia [Homo economicus (“economic man”) and its evolution]. *tusovka.kr.ua*. Available at: <https://tusovka.kr.ua/news/2020/04/18/homo-economicus-liudyna-ekonomichna-ta-ii-evoljutsija>

Olena Bezpalko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Labor Economics and Management,
National University of Food Technologies
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7998-0002>

Andrii Hryshchenko

Postgraduate Student,
National University of Food Technologies
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2239-1775>

Ruslan Opanasenko

Master's student,
National University of Food Technologies
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5929-9982>

MANAGEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION USING HR ANALYTICS: FORMATION OF A NEW PARADIGM IN LABOR ECONOMY

The article presents a comprehensive theoretical and methodological study of modern trends in personnel motivation management in the context of the digital transformation of the labor economy. The evolution of scientific approaches to understanding motivation is revealed – from classical economic determinism, which considered the employee as a rational subject guided by material incentives (F. Taylor, E. Mayo), to modern integration models that combine substantive (A. Maslow, F. Herzberg, K. Alderfer) and procedural (W. Vroom, J. Adams, E. Locke) theories with the concept of self-determination (D. Deese, R. Ryan). It is revealed that the foundation of the modern motivation system is the satisfaction of the basic psychological needs of employees – autonomy, competence and social belonging, which determines the stability of internal motivation and staff involvement. It is substantiated that the development of HR technologies creates the prerequisites for the transition to a new paradigm of motivation management, based on personalization, analytics and proactivity of management decisions. The functional areas of influence of HR technologies (LMS, PMS, HR Analytics, Compensation Software, Well-being Programs, Gamification) on key motivational factors of work are systematized. It is proven that such tools ensure the implementation of both substantive and procedural theories of motivation: LMS and gamification platforms contribute to meeting the needs for competence and development; Performance Management (PMS) and KPI systems form a transparent connection between efforts and rewards; Compensation & Benefits Software guarantee fairness and security; corporate social networks support a sense of connection and involvement. Special attention is paid to HR analytics as the highest level of development of digital HR systems, which ensures the

transition from descriptive analysis to predictive and prescriptive motivation management. It is shown that the use of HR Analytics allows not only to record the current state of employee engagement or satisfaction, but also to predict various risks to personnel, identify demotivation factors and develop optimal individualized incentive packages. The article also identifies the main risks of digitalization of motivational systems, including threats of privacy violations, algorithmic bias, the digital generation gap and the loss of interpersonal interaction in personnel assessment processes. The results obtained confirm that digital transformation changes not only the tools, but also the philosophy of labor behavior management; a new paradigm of motivation in the labor economy is being formed, in which data, analytics, individualization and a human-centric approach become key. HR analytics is not just a technological tool, but a strategic resource for human capital development, capable of ensuring the sustainable competitiveness of an organization in the digital economy.

Keywords: personnel motivation, labor economics, personnel, motivation theories, HR technologies, HR analytics.

Стаття надійшла: 20.09.2025

Стаття прийнята: 11.10.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025