

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОКОЛІННЯ ЗУМЕРІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ УКРАЇНИ

**І. М. НОВАК**, доктор економічних наук  
**О. О. ШКОЛЬНИЙ**, доктор економічних наук  
Уманський національний університет

*У статті досліджено трансформацію мотивації праці покоління зумерів в умовах цифровізації, VUCA-середовища та воєнного стану в Україні. Систематизовано класичні й сучасні теорії мотивації, проаналізовано міжнародні та вітчизняні дослідження щодо трудових цінностей покоління Z. Визначено ключові мотиваційні фактори зумерів, серед яких професійний розвиток, гнучкість праці, психологічна безпека та ціннісна відповідність роботодавця. Обґрунтовано необхідність переходу до людино-центричних моделей управління персоналом і запропоновано управлінські механізми реагування на VUCA-виклики в умовах сучасного ринку праці України.*

**Ключові слова:** покоління зумери, мотивація праці, управління персоналом, VUCA-виклики.

**Вступ.** Сучасний ринок праці перебуває у фазі глибокої трансформації під впливом цифровізації, поширення штучного інтелекту та зміни трудових цінностей молодого покоління працівників. У цих умовах традиційні підходи до мотивації персоналу поступово втрачають ефективність, оскільки покоління зумерів демонструє інші очікування щодо змісту праці, організації робочого процесу, професійного розвитку та взаємодії з роботодавцем.

У науковій літературі покоління зумерів (Generation Z) визначають як осіб, народжених орієнтовно у період з 1995–2012 роки, які сформувалися в умовах цифрового середовища та глобальної інформаційної взаємодії [1]. На відміну від попередніх поколінь, зумери характеризуються високим рівнем цифрової адаптивності, потребою у гнучкості, швидкому професійному розвитку, персоналізації кар'єрної траєкторії та балансі між роботою і особистим життям [2].

В Україні зазначені процеси набувають особливої складності внаслідок повномасштабної війни, що супроводжується демографічними втратами, міграцією населення, посиленням кадрового дефіциту та зростанням психологічного навантаження на працівників. Військовий стан суттєво трансформує мотиваційні установки молоді: поряд із характерними для покоління зумерів потребами автономії, розвитку та наповнення сенсу праці актуалізуються базові потреби безпеки, стабільності зайнятості та психологічної підтримки. У результаті формується специфічний мотиваційний профіль українських зумерів, який поєднує особливості поколінь з адаптацією до кризового середовища.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення мотиваційних моделей управління персоналом у контексті VUCA-середовища,

цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки України. Ефективна мотивація молодих працівників набуває стратегічного значення не лише для забезпечення продуктивності підприємств, але й для збереження людського капіталу, підвищення резильєнтності організацій та формування конкурентоспроможного ринку праці. Незважаючи на значний світовий науковий доробок у сфері мотивації покоління зумерів, більшість досліджень орієнтовані на стабільні економічні системи та не враховують специфіку країн, що перебувають у стані тривалої військової та соціально-економічної нестабільності. Вітчизняна наукова література лише починає системно осмислювати проблематику мотивації зумерів у кризових умовах. Водночас комплексний аналіз, який інтегрував би особливості покоління, вплив цифровізації, VUCA-викликів та наслідків війни на мотивацію праці, залишається недостатньо розробленим.

**Метою** статті визначено – систематизувати наукові дослідження вчених та розробити практичні рекомендації для компаній щодо мотивації праці покоління зумерів в сучасних умовах в Україні, а також обґрунтувати управлінські механізми реагування на VUCA-виклики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Осмислення відношення до праці покоління зумерів потребує адаптації класичних мотиваційних концепцій до умов цифровізації, VUCA-середовища та зміни трудових цінностей молодого покоління. У зв'язку з цим доцільним є провести порівняльний аналіз основних теорій мотивації та їхньої релевантності для сучасних зумерів (табл. 1).

**Табл. 1. Інтерпретація для покоління зумерів класичних теорій мотивації праці**

| Теорія   | Класичні положення  | Інтерпретація для покоління Z   |
|--|---|---|
| Ієрархія потреб (А. Маслоу, 1943)                | Потреби утворюють ієрархію від фізіологічних до самоактуалізації; нижчі рівні задовольняються першими                   | Зумери, зростаючи в матеріально забезпеченому середовищі, часто починають із потреб визнання та самоактуалізації; безпекові потреби для них є даністю, а не метою |
| Двофакторна теорія (Ф. Герцберг, 1959)           | Гігієнічні фактори усувають незадоволеність; мотиватори (зміст роботи, досягнення) формують задоволеність і залученість | Гнучкий графік та психологічна безпека є гігієнічним мінімумом; справжніми мотиваторами є сенс роботи, ціннісна відповідність і розвиток                          |
| Теорія очікувань (В. Врум, 1964)                 | Мотивація це очікування, застосування інструментарію, отримання цінної винагороди                                       | Зумери потребують прозорого і швидкого зв'язку між зусиллям і результатом; відкладений зворотний зв'язок суттєво знижує мотиваційний потенціал                    |
| Теорія самодетермінації (Е. Десі, Р. Раян, 1985) | Три базові потреби: автономія, компетентність, зв'язок (приналежність до спільноти)                                     | Найбільш адекватна рамка для зумерів: автономія у виборі формату роботи, безперервний розвиток компетенцій, відчуття причетності до команди                       |
| Теорія справедливості (Дж. Адамс, 1965)          | Працівники порівнюють власне співвідношення «внесок/винагорода» з колегами; несправедливість знижує мотивацію           | Зумери активно використовують LinkedIn, Glassdoor для порівняння умов праці; прозорість оплати є критичною для їхньої лояльності                                  |

*Примітка. Складено авторами на основі [1, 7–11]*

Дані наведені в таблиці 1 засвідчують, що класичні теорії мотивації праці, незважаючи на час їх формування, зберігають методологічну цінність для дослідження трудової поведінки покоління зумерів, однак потребують адаптації до сучасних соціально-економічних умов. Проведене порівняння демонструє зміщення мотиваційних акцентів від переважно матеріально орієнтованих стимулів до потреб самореалізації, автономії, психологічного комфорту та ціннісної відповідності між працівником і організацією.

Зокрема, інтерпретація ієрархії потреб А. Маслоу свідчить про трансформацію традиційної послідовності мотиваційних пріоритетів: для значної частини зумерів потреби визнання, розвитку та самоактуалізації стають актуальними ще до повного задоволення базових матеріальних потреб. Водночас в умовах воєнного стану в Україні безпекові потреби знову набувають критичного значення, що формує специфічний «двошаровий» мотиваційний профіль молодих працівників. Двофакторна теорія Ф. Герцберга дозволяє пояснити, чому гнучкий графік, психологічна безпека та комфортне робоче середовище сприймаються поколінням зумерів не як додаткові переваги, а як базові гігієнічні умови праці. Справжніми мотиваторами при цьому виступають можливості професійного розвитку, змістовність роботи, визнання та відповідність корпоративних цінностей особистим переконанням працівника. Теорія очікувань В. Врума підкреслює важливість швидкого та прозорого зв'язку між результатами праці й винагородою. Для даного покоління характерним є високий запит на оперативний зворотний зв'язок, чіткі критерії оцінювання та зрозумілі механізми кар'єрного зростання, що особливо актуалізується в умовах VUCA-середовища та нестабільності ринку праці.

Найбільш релевантною для дослідження мотивації зумерів виступає теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка акцентує увагу на потребах автономії, компетентності та соціальної приналежності. Саме ці компоненти лежать в основі сучасних мотиваційних практик, орієнтованих на гнучкі моделі праці, безперервне навчання, розвиток цифрових компетенцій і формування командної культури. Водночас теорія справедливості Дж. Адамса демонструє зростаючу роль прозорості в оплаті праці та кадрових рішеннях. Активне використання зумерами цифрових платформ для порівняння умов праці посилює чутливість молодих працівників до питань рівності, відкритості та організаційної довіри.

У той же час, жодна з наведених теорій не є вичерпною, однак у сукупності вони формують повноцінну аналітичну рамку. Вітчизняний науковий доробок з даної тематики представлено нами у таблиці 2. Особливою цінністю даних наукових праць є їх прив'язаність до кризового контексту, що робить зарубіжні рекомендації лише частково корисними.

Аналіз праць наведених у таблиці 2 засвідчує, що вітчизняні дослідження 2019–2025 рр. поступово формують наукову базу для осмислення принципів мотивації праці покоління зумерів в українському контексті. Якщо праця Колота А. М. і Герасименко О. О. акцентує увагу на довоєнному профілі зумерів як цифрово орієнтованого покоління з високим запитом на нестандартні форми зайнятості, то подальші дослідження вітчизняних вчених уже відображають суттєве переосмислення мотиваційних чинників під впливом воєнного стану.

**Табл. 2. Дослідження вітчизняних науковців з питань мотивації праці та покоління зумерів (2019–2025 рр.)**

| Автор(и), рік                             | Тема дослідження   | Ключові висновки  | Релевантність для теми  |
|---|--|---|---|
| Колот А. М., Герасименко О. О. (2019)     | Покоління зумери і соціально-трудова платформа цифрової доби | Зумери орієнтовані на нестандартну зайнятість і цифрове середовище; традиційні мотиваційні моделі не відповідають їхнім очікуванням | Перша фундаментальна вітчизняна праця про покоління зумерів; дозволяє відстежити довоєнний мотиваційний профіль |
| Герасименко О. О., Потапенко А. В. (2023) | Домінанти мотивації персоналу в умовах воєнного стану        | «Переформатування» мотивації: на перший план вийшли безпека і стабільність; посилилась роль нематеріальних стимулів                 | Підтверджує «двошаровість» мотиваційного профілю українських зумерів у воєнний час                              |
| Лункіна Т. І. (2025)                      | Мотиваційні аспекти різних поколінь (X, Y, Z, Alpha)         | Зумери шукають сенс, самореалізацію, гнучкість, підтримку добробуту   | Системне вітчизняне порівняльне дослідження; підтверджує міжнародні висновки в українських реаліях              |
| Мутерко Г. М., Михальов Д. А. (2024)      | Мотивація персоналу підприємства в умовах воєнного стану     | Ключові виклики: фізична безпека, нестабільність доходу, психоемоційне вигорання; зростає роль ментального здоров'я                 | Безпосередньо релевантне для розробки мотиваційних моделей для молодих фахівців у кризових умовах               |
| Мутерко Г. М., Михальов Д. А. (2025)      | Адаптивні моделі мотивації у контексті стратегії відновлення | Обґрунтовано перехід до людиноцентричних моделей; визначено роль резильєнтності як мотиваційного компоненту                         | Пропонує концептуальну рамку для мотиваційних систем з урахуванням поколіннєвого профілю                        |
| Голець С. Г. (2024)                       | Тренди мотивації персоналу в умовах воєнного стану           | Зміщення акцентів на безпеку і психологічний комфорт; дистанційний формат стає нормою; аналіз досвіду різних галузей                | Виявлено галузеву специфіку мотивації для диференційованих підходів до зумерів                                  |

*Примітка. Складено авторами на основі [1–6]*

Зокрема, на перший план виходять безпека, стабільність, психологічний комфорт, підтримка ментального здоров'я та командна згуртованість. Наведені наукові праці підтверджують, що мотивація українських зумерів має специфічний характер порівняно із загальними міжнародними підходами: вона поєднує запит

даного покоління на сенс, розвиток, гнучкість і самореалізацію з кризовими потребами захищеності та резильєнтності. Таким чином, проведене дослідження обґрунтовує необхідність адаптації мотиваційних моделей до умов воєнного часу й післявоєнного відновлення, а також підтверджують доцільність подальшого аналізу цієї проблематики не лише в межах загальної HR-теорії, а й через призму українських соціально-економічних реалій.

**Методика досліджень.** Методологічною основою дослідження є системний, міждисциплінарний та порівняльно-аналітичний підходи, що дозволили комплексно дослідити особливості мотивації праці покоління зумерів в умовах цифровізації, VUCA-середовища та воєнного стану в Україні. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації праці; порівняльний метод для зіставлення мотиваційних підходів і виявлення їх релевантності щодо покоління зумерів; метод систематизації для формування класифікації мотиваційних факторів; узагальнення для розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації мотиваційних моделей до умов воєнного часу та післявоєнного відновлення.

**Результати досліджень.** Для виявлення актуальних тенденцій у сфері мотивації праці доцільним є аналіз сучасних світових досліджень, присвячених трансформації трудових цінностей, очікувань працівників та змін у підходах до управління персоналом. Особливу цінність становлять аналітичні звіти провідних міжнародних організацій і консалтингових компаній, оскільки вони базуються на масштабних вибірках респондентів та відображають глобальні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації, поширення штучного інтелекту та VUCA-середовища.

У таблиці 3 нами систематизовано результати провідних міжнародних досліджень 2024–2025 рр., що дозволяє визначити ключові мотиваційні пріоритети покоління зумерів, а також оцінити вплив цифрових, організаційних і соціально-психологічних чинників на трудову поведінку молодих працівників. Аналіз даних досліджень наведених у таблиці 3 свідчить про наявність стійкої глобальної тенденції до трансформації мотиваційних пріоритетів покоління зумерів у бік ціннісно орієнтованої моделі праці. Результати досліджень Deloitte, McKinsey, PwC, Gallup, LinkedIn Learning та World Economic Forum демонструють, що для молодих працівників дедалі важливішими стають не лише рівень матеріальної винагороди, а й змістовність роботи, можливості професійного розвитку, психологічне благополуччя, гнучкість зайнятості та відповідність корпоративних цінностей особистим переконанням. Водночас особливого значення набувають безперервне навчання та розвиток цифрових компетенцій, що пов'язано зі швидким поширенням штучного інтелекту та високою динамікою змін на сучасному ринку праці.

Отримані результати досліджень підтверджують посилення ролі організаційного середовища та якості управління у формуванні мотивації покоління зумерів. Низький рівень залученості молодих працівників, зафіксований у дослідженні Gallup, свідчить про критичну залежність мотивації від ефективності менеджменту, прозорості комунікації та наявності чітких можливостей кар'єрного розвитку.

**Табл. 3. Синтез результатів досліджень ключових особливостей мотивації покоління зумерів**

| Джерело / вибірка   | Фокус дослідження                                       | Ключові висновки щодо мотивації  |
|---|---|--|
| Deloitte Глобальне дослідження покоління зумерів та міленіалів, 2025 (кількість респондентів – 23 482, 44 країни)       | Цінності, добробут, кар'єра, фінансова безпека          | Зумери очікують: гідну оплату, сенс роботи, менторство, розвиток та психологічне благополуччя. 46 % вважають стрес головною загрозою продуктивності. Понад 50 % відмовляються від пропозиції компанії, що суперечить їхнім цінностям |
| McKinsey & Company, 2024  | Поведінка зумерів на робочому місці, утримання талантів | Змістовність роботи та гнучкість – провідні фактори вибору роботодавця. Зумери частіше йдуть через відсутність розвитку, ніж через низьку зарплату   |
| PwC Глобальне дослідження очікувань і побоювань працівників, 2024 (кількість респондентів – 56 000+, 50 країн)          | ШІ, перекваліфікація, готовність до змін                | Більшість готові адаптуватись до роботи з ШІ. Ті, хто не отримує підтримки у розвитку AI-компетенцій, виявляють нижчий рівень залученості  |
| Світовий економічний форум. Звіт щодо майбутнього ринку праці, 2025   | Трансформація ринку праці під впливом ШІ до 2030 р.     | Аналітичне мислення, цифрові компетенції та адаптивність стануть визначальними. Безперервне навчання перетворюється на ключовий мотиватор  |
| LinkedIn Звіт щодо професійного навчання та розвитку персоналу, 2024  | Навчання, розвиток та утримання персоналу               | 94 % зумерів залишилися б у компанії довше, якби вона інвестувала в їхній кар'єрний розвиток. Навчання – №1 чинник вибору роботодавця  |
| Gallup. Звіт про стан глобального ринку праці та робочого середовища, 2024 (кількість респондентів >120 000, 160 країн) | Залученість персоналу, добробут                         | Лише 23 % є активно залученими. Серед зумерів – нижче середнього; головні предиктори: якість менеджменту, чіткість ролей, відчуття місії   |

*Примітка. Складено авторами на основі [14–19]*

Таким чином, результати міжнародних досліджень формують доказову основу для подальшого аналізу мотиваційних факторів покоління зумерів та підтверджують необхідність переходу від традиційних матеріально-орієнтованих моделей мотивації до людиноцентричних, гнучких і ціннісно адаптованих HR-практик.

На основі узагальнення результатів праць міжнародних і вітчизняних вчених, а також аналізу класичних і сучасних теорій мотивації доцільним є визначити ключові фактори, що впливають на трудову поведінку покоління зумерів. Сучасні умови цифровізації, поширення гнучких форм зайнятості та посилення ролі ціннісних орієнтирів зумовлюють необхідність виокремлення не лише матеріальних, а й нематеріальних, освітніх, організаційних та ціннісних чинників мотивації. У таблиці 4 нами представлено узагальнену класифікацію факторів мотивації праці покоління зумерів із визначенням специфіки їх впливу та рівня значущості для молодих працівників.

Систематизована у таблиці 4 класифікація факторів мотивації зумерів свідчить, що для даного покоління традиційні матеріальні стимули вже не займають домінуючого положення. Хоча базова заробітна плата, бонуси та соціальний пакет залишаються необхідною основою трудової мотивації, молоді працівники дедалі більше орієнтуються на нематеріальні аспекти праці, зокрема психологічну безпеку, визнання досягнень, змістовність роботи та комфортне організаційне середовище. Це свідчить про поступовий перехід від матеріально-центричної моделі мотивації до людино-центричного підходу, у межах якого ключового значення набувають умови професійної самореалізації та емоційного благополуччя працівника.

Особливо вагому роль у мотиваційному профілі покоління зумерів відіграють освітні та організаційні фактори, які визначені як чинники дуже високої значущості. Можливість безперервного навчання, розвитку цифрових та AI-компетенцій, гнучкий формат роботи й автономія у прийнятті рішень сприймаються зумерами не як додаткові переваги, а як базові очікування від сучасного роботодавця. Водночас зростаючого значення набувають ціннісні фактори, пов'язані з ESG-підходами, соціальною відповідальністю та інклюзивністю організаційної культури. Це підтверджує, що ефективні мотиваційні моделі для даного покоління повинні поєднувати економічні стимули з можливостями професійного розвитку, гнучкістю, підтримкою ментального здоров'я та ціннісною відповідністю між працівником і організацією. Адаптація мотиваційних систем під ціннісний профіль зумерів дає вимірюваний ефект у залученості та утриманні.

Нині суттєвий вплив на трансформацію мотивації покоління зумерів здійснює також VUCA-середовище, яке характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю сучасних соціально-економічних процесів. Для молодих працівників, які лише формують професійну ідентичність, такі умови створюють додаткові психологічні та організаційні виклики, що безпосередньо впливають на рівень залученості, лояльності та трудової мотивації. Водночас саме дане покоління виявляється найбільш чутливим до якості комунікації, стилю управління, можливостей професійного розвитку та психологічної безпеки в організації.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки підходів до управління персоналом відповідно до особливостей VUCA-середовища та профілю зумерів.

**Табл. 4. Класифікація факторів мотивації праці притаманна поколінню зумерів**

| Група факторів | Конкретні чинники  | Специфіка для покоління Z  | Рівень значущості* |
|----------------|--|--|--------------------|
| Матеріальні    | Базова зарплата, бонуси, участь у прибутку, соціальний пакет                         | Є необхідною базою, але не достатнім стимулом. Зумери порівнюють пропозиції через цифрові платформи і болісно реагують на непрозорість оплати      | Базовий            |
| Нематеріальні  | Визнання досягнень, психологічна безпека, відчуття сенсу роботи, інклюзивна культура | Публічне визнання і відчуття значущості власного внеску часто переважають матеріальні стимули. Ментальне здоров'я сприймається як невід'ємне право | Високий            |
| Освітні        | Безперервне навчання, менторство, кар'єрний трек, розвиток AI-компетенцій            | Можливість безперервного навчання є провідним фактором вибору та утримання. Відсутність розвитку сприймається як сигнал до зміни роботодавця       | Дуже високий       |
| Організаційні  | Гнучкий/гібридний формат, цифрові інструменти, автономія у виборі методів роботи     | Гнучкість сприймається як норма, а не привілей. Відсутність сучасних технологій знижує привабливість роботодавця                                   | Дуже високий       |
| Ціннісні       | Відповідність ESG-цінностям, соціальна відповідальність, різноманітність та інклюзія | Понад 50 % (Deloitte, 2025) відмовляються від вигідних пропозицій компаній, що суперечать їхнім переконанням щодо екології та рівності             | Зростаючий         |

*Примітка. \* – рівень значущості визначено на основі синтезу [2–4, 14–19]; джерело: розроблено авторами.*

У таблиці 5 представлено основні VUCA-виміри, їх прояви у сфері праці, вплив на мотивацію покоління зумерів та відповідні управлінські механізми реагування. Для України виміри нестабільності та невизначеності набувають крайньої форми вираження в умовах воєнного стану, що посилює описані ефекти [20]. Наведені результати дослідження демонструють, що VUCA-середовище суттєво трансформує мотиваційні механізми покоління зумерів, посилюючи потребу молодих працівників у стабільності, прозорості комунікації, психологічній безпеці та підтримці професійного розвитку. Кожен із VUCA-вимірів формує специфічні ризики для трудової мотивації: нестабільність підвищує рівень тривожності та знижує залученість; невизначеність ускладнює професійну орієнтацію та потребує чітких цілей і критеріїв оцінювання; складність сучасного цифрового середовища одночасно стимулює розвиток компетенцій і підвищує ризик емоційного вигорання; неоднозначність

управлінських сигналів негативно впливає на довіру до організації та організаційну лояльність.

**Табл. 5. VUCA-виміри, їх вплив на мотивацію покоління зумерів та управлінські відповіді**

| Вимір VUCA                   | Прояви у сфері праці   | Вплив на мотивацію зумерів   | Управлінські механізми реагування  |
|------------------------------|--|--|--|
| Нестабільність (Volatility)  | Часта зміна структур, реорганізації, скорочення              | Тривожність, зниження залученості, запит на стабілізуючу комунікацію                                 | Прозора комунікація; програми психологічної підтримки; стабілізуючий стиль керівництва |
| Невизначеність (Uncertainty) | Непередбачуваність кар'єрних треків, розмитість ролей        | Запит на чіткі цілі і прозорі KPI; дезорієнтація знижує мотивацію                                    | Agile-підходи; регулярні one-to-one; OKR-методологія                                   |
| Складність (Complexity)      | Міжфункціональна взаємодія, технологічна насиченість         | Потреба у розвитку компетенцій; ризик вигорання; водночас – можливість для мотивації через зростання | Мікронавчання; менторські програми; управління навантаженням                           |
| Неоднозначність (Ambiguity)  | Розмитість критеріїв успіху, суперечливі сигнали керівництва | Дезорієнтація, зниження довіри до організації  | Ціннісне лідерство; чіткі критерії оцінювання; культура визнання                       |

*Примітка. Розроблено авторами на основі [2, 17, 20, 21]*

Наведені у таблиці управлінські механізми реагування підтверджують необхідність переходу до гнучких, людино-центричних та адаптивних моделей управління персоналом. Для ефективної мотивації покоління зумерів в умовах VUCA-середовища підприємствам необхідно поєднувати інструменти психологічної підтримки, регулярний зворотний зв'язок, мікронавчання, ціннісне лідерство та сучасні цифрові підходи до організації праці. Особливої актуальності такі механізми набувають в Україні в умовах воєнного стану, де нестабільність і невизначеність мають не лише економічний, а й соціально-психологічний характер.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що мотивація праці покоління зумерів в Україні формується під впливом комплексної взаємодії цифровізації, VUCA-середовища, трансформації ринку праці та воєнних викликів. На відміну від традиційних підходів до мотивації

персоналу, сучасні зумери орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на можливості професійного розвитку, гнучкість праці, психологічний комфорт, змістовність роботи та відповідність корпоративних цінностей особистим переконанням. Водночас в умовах воєнного стану посилюється значення безпеки, стабільності зайнятості та психологічної підтримки, що формує специфічний мотиваційний профіль молодих працівників в Україні.

Проведений аналіз класичних теорій мотивації, світових аналітичних досліджень і вітчизняного наукового доробку дозволив обґрунтувати необхідність переходу від матеріально-орієнтованих моделей управління персоналом до людино-центричних та адаптивних мотиваційних систем. Визначено, що найбільш значущими для покоління зумерів є освітні, організаційні та ціннісні фактори, зокрема безперервне навчання, розвиток цифрових компетенцій, гнучкі формати роботи, прозорість управління та підтримка ментального здоров'я. Доведено, що VUCA-виклики суттєво впливають на рівень залученості молодих працівників, підвищуючи потребу у стабілізуючому лідерстві, чіткій комунікації та формуванні резильєнтної організаційної культури.

Отже, ефективна мотиваційна модель для покоління зумерів повинна базуватися на поєднанні економічних, соціально-психологічних і ціннісних механізмів управління персоналом, адаптованих до умов цифрової трансформації та воєнної нестабільності. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення HR-політики українських підприємств, підвищення залученості молодих працівників і формування механізмів управління людським капіталом у період післявоєнного відновлення економіки України.

Перспективи подальших наукових пошуків доцільно пов'язати з проведенням репрезентативних емпіричних досліджень українських зумерів та розробленням кількісних моделей оцінювання ефективності сучасних систем мотивації персоналу.

### **Література:**

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудоий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1(35). С. 97–116. <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.097>
2. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
3. Лункіна Т. І. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(55). С. 48–57. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>
4. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

5. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12>
6. Голець С. Г. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104–109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
7. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior. New York : Plenum, 1985. 371 p.
8. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, № 4. P. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
9. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. 2nd ed. New York : Wiley, 1959. 157 p.
10. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.
11. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
12. Strohmeier S. Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, № 3. P. 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
13. Vrontis D., Christofi M., Pereira V., Tarba S., Thrassou A., Trichina E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33, № 6. P. 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
14. Deloitte Global. 2025 Gen Z and Millennial Survey. London : Deloitte, 2025. 48 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
15. McKinsey & Company. Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey Quarterly. 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
16. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. London : PwC, 2024. 36 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2024.html>
17. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva : WEF, 2025. 290 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
18. LinkedIn. 2024 Workplace Learning Report. LinkedIn Learning, 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
19. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. Washington : Gallup Press, 2024. 112 p. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
20. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, № 1–2. P. 27.
21. Johansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler, 2012. 240 p.

## References:

1. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2019). Social and labor development in the 21st century: On the nature of global changes, new opportunities, constraints, and challenges. *Demography and Social Economy*, 1(35), 97–116. <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.097> [in Ukrainian].
2. Herasymenko, O. O., & Potapenko, A. V. (2023). Dominants of personnel motivation in the context of labor market transformations in Ukraine under martial law conditions. *Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> [in Ukrainian].
3. Lunkina, T. I. (2025). Features of motivational aspects of different generations. *Sustainable Development of Economy*, 4(55), 48–57. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7> [in Ukrainian].
4. Muterko, H. M., & Mykhalov, D. A. (2024). Features of enterprise personnel motivation under martial law conditions. *Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> [in Ukrainian].
5. Muterko, H. M., & Mykhalov, D. A. (2025). Adaptive models of personnel motivation management in the context of the national post-war recovery strategy. *Economy and Society*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12> [in Ukrainian].
6. Holets, S. H. (2024). Personnel motivation of enterprises: Modern trends under martial law conditions. *Sustainable Development of Economy*, 4(51), 104–109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> [in Ukrainian].
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Self-determination and intrinsic motivation in human behavior*. Plenum.
8. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
9. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
10. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
11. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
12. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
13. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Thrassou, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
14. Deloitte Global. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte.
15. McKinsey & Company. (2024). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey Quarterly.
16. PwC. (2024). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*. PwC.
17. World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. WEF.
18. LinkedIn. (2024). *2024 Workplace Learning Report*. LinkedIn Learning.
19. Gallup. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Gallup Press.

20. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 27.

21. Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

### **Annotation**

**Novak I., Shkolnyi O.**

#### ***Transformation of generation Z work motivation in the contemporary conditions of Ukraine***

*The article examines the transformation of work motivation among Generation Z employees under the conditions of digitalization, VUCA-environment, and wartime instability in Ukraine. The relevance of the research is обусловлена significant changes in the labor market caused by the rapid spread of digital technologies, artificial intelligence, flexible employment models, and the growing role of value-oriented management practices. At the same time, the full-scale war in Ukraine has intensified labor market instability, increased psychological pressure on employees, and transformed the hierarchy of motivational priorities among young specialists. In such conditions, traditional motivation systems based primarily on financial incentives gradually lose effectiveness, while flexibility, professional development, psychological safety, meaningful work, and value alignment with employers become increasingly important for Generation Z.*

*The purpose of the article is to systematize scientific approaches to understanding the work motivation of Generation Z and to develop practical recommendations for companies regarding adaptive motivational models in contemporary Ukrainian conditions. The methodological basis of the study includes systemic, interdisciplinary, and comparative approaches. The research applies methods of analysis and synthesis, comparative analysis, systematization, and generalization. The informational basis of the study consists of international analytical reports by Deloitte, McKinsey, PwC, Gallup, LinkedIn Learning, and the World Economic Forum, as well as Ukrainian and foreign scientific publications devoted to motivation theory, digital HR-management, VUCA-challenges, and labor market transformations.*

*The study proves that Generation Z demonstrates a fundamentally different motivational profile compared to previous generations. Young employees are increasingly focused on autonomy, career personalization, continuous learning, development of AI and digital competencies, mental well-being, and socially responsible organizational culture. At the same time, under wartime conditions in Ukraine, security, employment stability, and psychological support regain strategic importance. The article systematizes the main motivational factors of Generation Z and substantiates the necessity of transitioning from traditional material-centered motivation systems to human-centered and adaptive HR-models. The practical significance of the study lies in possibility of applying the proposed recommendations for improving personnel management systems in Ukrainian enterprises during wartime and post-war economic recovery.*

**Key words:** *Generation Z, work motivation, personnel management, VUCA challenges.*