Conference name - «The modern world and scientific research: challenges, forecasts, solutions»
Section name - 32. Менеджмент

**Кухаренко Лев**
здобувач ЦЗВФН 36, спеціальність 051 «Економіка»
levkukharenko@gmail.com
**Петровська Оксана**
к. п. н., доцент
oksanapetrovskaya80@gmail.com
кафедра управління персоналом і економіки праці
Одеський національний економічний університет

# ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ВИРІШЕННІ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Цифрова трансформація кардинально змінює характер трудових відносин: штучний інтелект, автоматизація, алгоритмічне управління та дистанційні форми зайнятості породжують нові джерела напруженості між працівниками й роботодавцями. Класичні інструменти врегулювання трудових конфліктів - колективні переговори, медіація, кодекси корпоративної поведінки - створювалися для відносно стабільного офісного середовища і дедалі менше відповідають реаліям організацій, що перебувають на різних стадіях цифрового переходу. Особливої гостроти набуває питання: як мотиваційні стратегії - тобто заходи, спрямовані на формування конструктивної поведінки та готовності до співпраці - мають трансформуватися разом із цифровим робочим середовищем, щоб забезпечувати ефективне вирішення конфліктів, а не лише їх формальне закриття.

Стрімкий розвиток цифрових технологій змінює не лише технічні аспекти діяльності організацій, а й підходи до управління персоналом, комунікації та мотивації працівників. У сучасних умовах цифровізація дедалі активніше інтегрується в процеси менеджменту через використання алгоритмічних систем контролю, автоматизованого оцінювання результатів праці та цифрових платформ взаємодії. Такі зміни сприяють підвищенню ефективності управління, однак одночасно створюють нові соціально-психологічні та організаційні виклики для персоналу.

Особливу увагу науковців привертає проблема трансформації трудових конфліктів під впливом цифрового середовища. Якщо традиційні конфлікти виникали переважно у сфері міжособистісної взаємодії, то в умовах цифровізації їх причинами все частіше стають алгоритмічний контроль, обмеження автономії працівників, нерівний доступ до цифрових компетентностей та непрозорість управлінських рішень. Це посилює ризики професійного вигорання, зниження мотивації та формування відчуження персоналу від організації.

Водночас цифрова трансформація змінює сам характер мотивації працівників. Відчуття професійної компетентності, можливість впливати на процеси праці та справедливе оцінювання результатів діяльності стають

ключовими чинниками підтримання продуктивності та організаційної стабільності. За відсутності цих умов цифрові технології можуть не лише не зменшувати конфлікти, а й посилювати їх прояви на індивідуальному, командному та організаційному рівнях (табл. 1).

Табл.1

Механізми впливу цифрової трансформації на трудові конфлікти та мотивацію персоналу

| Механізм | Характеристика впливу | Можливі наслідки |
|---|---|---|
| **Перерозподіл контролю та автономії** | Алгоритмічне управління автоматизує розподіл завдань, оцінювання працівників та прийняття управлінських рішень, що зменшує простір для самостійності та індивідуального підходу. | Зниження автономії, пасивний опір, відчуження працівників, зростання конфліктності. |
| **Загроза компетентності та цифрова нерівність** | Швидка технологізація спричиняє знецінення наявних професійних навичок і формує розрив у цифрових компетенціях між працівниками. | Тривожність, страх втрати роботи, напруження в колективі, нерівність кар'єрних можливостей. |
| **Непрозорість алгоритмічних рішень і сприйнята несправедливість** | Працівники не завжди розуміють логіку автоматизованих рішень щодо оцінювання, навантаження чи кар'єрного просування. | Зниження довіри до організації, деструктивна поведінка, посилення трудових конфліктів. |

*Джерело: сформовано за даними [1; 2; 3]*

На основі аналізу виявлених механізмів конфліктогенності доцільно виокремити чотири взаємопов'язані мотиваційні стратегії, адаптовані до умов цифровізованого робочого середовища. Кожна зі стратегій орієнтована на мінімізацію або нейтралізацію конкретних чинників конфліктності, що виникають у процесі цифрової трансформації.

На основі аналізу механізмів конфліктогенності можна виокремити чотири взаємопов'язані мотиваційні стратегії, адаптовані до умов цифрового робочого середовища. Вони спрямовані на зниження конфліктності та підтримку мотивації персоналу.

1. Людиноцентричний дизайн праці. Впровадження цифрових технологій має супроводжуватися збереженням автономії працівників, розширенням змісту праці та підтримкою соціальної взаємодії. Залучення персоналу до розробки цифрових рішень сприяє зменшенню напруги та підвищенню залученості.

2. Прозорість алгоритмів і процедурна справедливість. Для зниження недовіри важливо забезпечити зрозумілість алгоритмічних рішень, право працівників на оскарження та обмеження автоматизації у критично важливих кадрових питаннях.

3. Розвиток цифрових компетенцій. Системне навчання та цифрове наставництво допомагають зменшити тривожність, подолати цифрову нерівність і зміцнити професійну впевненість працівників.

4. Підтримка соціальних зв'язків у командах. У гібридному та дистанційному форматах особливого значення набуває підтримка неформальної

комунікації, довіри та командної взаємодії через регулярні онлайн-зустрічі та спільні командні практики.

Розглянуті стратегії формують цілісну та взаємодоповнювальну систему управління трудовими конфліктами в умовах цифрової трансформації. Людиноцентричний дизайн праці забезпечує організаційну основу для ефективної реалізації інших стратегій. Прозорість алгоритмічних рішень сприяє зміцненню довіри між працівниками та організацією, що є необхідною передумовою конструктивного врегулювання конфліктів. Розвиток цифрових компетенцій дозволяє знизити рівень тривожності та невизначеності, які часто супроводжують технологічні зміни. Водночас підтримка соціальних зв'язків створює сприятливе середовище для діалогу та співпраці, забезпечуючи ефективне вирішення суперечностей не лише через формальні процедури, а й через міжособистісну взаємодію. Як зазначають Ґанье та ін. (2022), організації, які здатні підтримувати задоволення базових психологічних потреб працівників у процесі цифрових змін, характеризуються вищим рівнем залученості персоналу, нижчою плинністю кадрів і меншою кількістю деструктивних конфліктів.

Цифрова трансформація суттєво змінює природу трудових конфліктів, формуючи нові джерела напруги, пов'язані з обмеженням автономії, цифровою нерівністю та непрозорістю алгоритмічних рішень. Водночас ефективне управління конфліктами можливе за умови впровадження мотиваційних стратегій, орієнтованих на підтримку автономії, компетентності та соціальної взаємодії працівників. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інструментів оцінювання мотиваційного клімату організацій у процесі цифрових змін та аналіз ефективності відповідних стратегій у різних сферах діяльності.

**Список використаних джерел**


1. Parker S. K. Automation, algorithms, and beyond: why work design matters more than ever in a digital world. Applied Psychology. 2022. Vol. 71, № 4. P. 1171-1204.
2. Parent-Rocheleau X. Algorithms as work designers: how algorithmic management influences the design of jobs. Human Resource Management Review. 2022. Vol. 32, № 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/351463078_Algorithms_as_work_designers_How_algorithmic_management_influences_the_design_of_jobs
3. Trenerry B. Preparing workplaces for digital transformation: an integrative review and framework of multi-level factors. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Article 620766. DOI:10.3389/fpsyg.2021.620766
4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 295 p. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023
5. Gagné M. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nature Reviews Psychology. 2022. Vol. 1, № 7. P. 378-392. URL: https://www.researchgate.net/publication/360507116_Understanding_and_shaping_the_future_of_work_with_self-determination_theory