

DOI 10.31558/2307-2318.2025.1.11

УДК 331.101.3:005.95/.96

JELClassification: J24, M12, M54

Іонін Є.Є.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

ORCID:0000-0002-2903-3143

E-mail: ionin.iyu@donnu.edu.ua

Якубенко Д.О.

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0004-1172-1337

E-mail:d.iakubenko@donnu.edu.ua

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТРАКТ ТА EMPLOYEE ENGAGEMENT: НОВІ ПІДХОДИ ДО НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

У статті досліджено сутність психологічного контракту та концепції employee engagement як ключових інструментів нематеріальної мотивації персоналу в сучасних умовах трансформації трудових відносин. Підкреслено зростання значущості емоційного включення працівників, довіри, взаємного визнання та розвитку як чинників підвищення ефективності управління персоналом. Особливу увагу приділено порівнянню традиційних моделей мотивації, орієнтованих переважно на матеріальні стимули, із сучасними підходами, які акцентують на персоналізованому досвіді, цінностях та психологічному добробуті працівника.

На теоретичному рівні проаналізовано концепт психологічного контракту як неформальної домовленості між працівником і роботодавцем, що формується на основі очікувань щодо справедливості, розвитку та підтримки. Також розкрито зміст теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, яка обґрунтовує внутрішню мотивацію через задоволення базових потреб в автономії, компетентності та взаємозв'язку. У прикладному аспекті дослідження представлено огляд сучасних практик формування залученості персоналу в українських і міжнародних компаніях, зокрема таких як SAP, Cisco, SoftServe, TAS Life і Monobank.

Запропоновано стратегічні орієнтири щодо інтеграції принципів психологічного контракту в систему нематеріального стимулювання: впровадження цифрових інструментів визнання, індивідуальних освітніх траєкторій, гнучких форматів комунікації та розвитку лідерства на основі довіри. Результати дослідження можуть бути використані для побудови ефективної системи управління персоналом на основі емоційної взаємодії та внутрішньої мотивації.

Ключові слова: психологічний контракт, залученість персоналу, employee engagement, нематеріальна мотивація, емоційне включення, корпоративна культура, довіра в організації, мотиваційне середовище

Табл. 2, Літ. 11.

Ionin Y.

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting, Analysis, and Auditing,
Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2903-3143
E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Yakubenko.D.

Postgraduate, Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0009-0004-1172-1337
E-mail: d.iakubenko@donnu.edu.ua

PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT: NEW APPROACHES TO INTANGIBLE MOTIVATION

The article explores the essence of the psychological contract and the concept of employee engagement as key tools of non-material motivation in the context of modern transformations in labor relations. It emphasizes the growing importance of emotional inclusion, trust, recognition, and development as critical drivers for effective human resource management.

Special attention is given to the contrast between traditional motivation models, focused mainly on financial incentives, and contemporary approaches centered around personalized experience, value alignment, and psychological well-being of employees. The theoretical framework is grounded in the notion of the psychological contract as an informal agreement between employer and employee, built on expectations of fairness, development, and support. The article also highlights the self-determination theory by Deci and Ryan, which connects intrinsic motivation with the satisfaction of three basic psychological needs: autonomy, competence, and relatedness.

On the practical side, the study presents a comparative overview of employee engagement practices in both Ukrainian and international companies, including SAP, Cisco, SoftServe, TAS Life, and Monobank. Strategic recommendations are proposed for integrating the psychological contract into non-material incentive systems, such as the implementation of digital recognition tools, personalized learning paths, flexible communication formats, and trust-based leadership models.

The findings can be applied to enhance personnel management systems that foster emotional connection and intrinsic motivation among employees.

Keywords: *psychological contract, employee engagement, intangible motivation, emotional inclusion, corporate culture, trust in the organization, motivational environment*

Постановка проблеми: У сучасному бізнес-середовищі зростає роль нематеріальної складової мотивації працівників, яка охоплює не лише винагороди, а й емоційне включення, довіру та підтримку розвитку. На зміну класичним формам стимулювання дедалі частіше приходять моделі, що ґрунтуються на концепціях «психологічного контракту» й employee engagement. Ці підходи вимагають від роботодавця не лише виконання формальних обіцянок, а й дотримання неявних, емоційно значущих очікувань працівників: визнання, безпечного середовища, розвитку та зворотного зв'язку. Особливо актуальним це стало у постпандемічний період, коли емоційне вигорання, втрата сенсів і дистанційна ізоляція призвели до кризи довіри між працівником і роботодавцем. Відновлення цього зв'язку можливе лише через глибшу

інтеграцію принципів залучення персоналу (engagement) у мотиваційну політику підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Упродовж останнього десятиліття поняття employee engagement набуло статусу ключової управлінської категорії. За даними Gallup (2023), високий рівень залученості працівників може підвищити прибутковість компанії до 21% та зменшити плинність кадрів майже на третину [1]. Згідно з Harter (2023), engagement — це не лише емоційна прив'язаність до роботи, а й почуття цінності, що виникає внаслідок системної нематеріальної мотивації [2].

Суттєвий внесок у розвиток теми здійснили Десі та Раян (2000), які в межах теорії самодетермінації розкрили природу внутрішньої мотивації та її взаємозв'язок із емоційним кліматом організації [3]. У науковому дискурсі також закріпилось поняття психологічного контракту — неформальної угоди між працівником і роботодавцем, яка визначає взаємні очікування щодо підтримки, розвитку, справедливості та визнання. Як зазначено у дисертаційному дослідженні Мельник І. В. (2023), ігнорування цього аспекту знижує ефективність будь-яких матеріальних стимулів, особливо в умовах турбулентності [4].

Значну увагу до психологічної мотивації також приділено у роботі Польгуля Д. С. (2024), де наголошується на зростанні ролі емоційного включення працівників та важливості їх персонального досвіду під час взаємодії з організацією [5].

Метою статті є узагальнення сучасних підходів до формування нематеріального мотиваційного середовища через призму концепцій психологічного контракту та employee engagement, а також визначення практичних інструментів управління залученістю персоналу на основі емоційної довіри, внутрішньої мотивації та персоналізованого досвіду працівників. Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням емоційних і психологічних чинників у системах управління персоналом, які не піддаються прямій формалізації, але істотно впливають на продуктивність, лояльність і довгострокову мотивацію працівників.

Виклад основного матеріалу. Упродовж останніх десятиліть управління персоналом зазнало суттєвих змін, зокрема в частині розуміння мотиваційних механізмів. Якщо в класичних моделях домінували матеріальні стимули — заробітна плата, премії, пільги — то з початку XXI століття акцент поступово зміщується на нематеріальні чинники, що мають тривалий емоційно-психологічний ефект. До таких чинників належать визнання, можливості розвитку, участь у прийнятті рішень, гнучкість, ціннісна відповідність компанії, міжособистісна підтримка та атмосферність середовища.

Цей зсув особливо посилюється у постпандемічному контексті, коли працівники дедалі частіше очікують не лише функціонального забезпечення умов праці, а й емоційної підтримки та ціннісного резонансу з роботодавцем. У відповідь на ці запити в науковій літературі активізується використання концепцій психологічного контракту (Rousseau, 1989) та employee engagement, що формують ядро нової моделі нематеріального мотиваційного середовища.

Психологічний контракт розглядається як неформальна взаємна домовленість між працівником і роботодавцем щодо очікуваної поведінки, справедливості, перспектив розвитку, підтримки та довіри. При цьому порушення психологічного контракту сприймається персоналом як акт організаційної зради, що веде до емоційного вигорання та втрати лояльності [3].

На думку І. В. Мельник (2023), ігнорування неявних очікувань персоналу суттєво знижує ефективність навіть найдеталізованішої матеріальної системи стимулювання, особливо в умовах соціальних криз [3].

Паралельно із цим формується й концепція *employee engagement* — когнітивного та емоційного залучення працівника у роботу, що супроводжується високою ініціативністю, відданістю й готовністю вкладати зусилля понад формальні обов'язки. За Harter (2023), залученість формується на основі стійкого відчуття значущості праці, наявності зворотного зв'язку, емоційної безпеки та підтримки розвитку [2].

Не менш важливим є й підґрунтя у вигляді теорії самодетермінації, розробленої Десі та Раяном (Deci & Ryan, 2000). У ній внутрішня мотивація пов'язується з трьома базовими потребами: автономією, компетентністю та взаємозв'язком [1]. Наявність цих умов забезпечує психологічне включення працівника в діяльність, що має триваліший ефект, ніж будь-які зовнішні стимули.

Сучасні системи нематеріальної мотивації дедалі частіше будуються на таких принципах:

- двосторонній зворотний зв'язок між працівником і лінійним керівником;
- визнання досягнень у реальному часі (*peer-to-peer, digital recognition*);
- індивідуалізовані траєкторії розвитку (менторство, персональні плани кар'єри);
- психологічна безпека у колективі;
- ціннісна відповідність між особистими пріоритетами працівника та місією компанії.

Ці елементи формують базу для створення мотивуючого середовища, де працівник сприймає себе не лише як ресурс, а як важливу частину організації.

Сучасні організації дедалі частіше переглядають свої політики мотивації, орієнтуючись на нематеріальні чинники, що впливають на внутрішній стан працівника. Це стало особливо актуальним у постпандемічний період, коли формальні інструменти виявились недостатніми для утримання персоналу в умовах високої конкуренції, дистанційної ізоляції та вигорання.

На основі огляду наукових джерел і практик [3,7,8] компаній можна виокремити п'ять ключових напрямів нематеріального стимулювання, які безпосередньо пов'язані з дотриманням психологічного контракту та формуванням залученості працівників.

По-перше, визнання внеску працівника є ключовим елементом підтримки *engagement*. За даними Gallup (2023), працівники, які регулярно отримують визнання (не обов'язково фінансове), мають у 4,6 рази вищу ймовірність відчувати мотивацію до досягнення високих результатів [8]. Це може реалізовуватись через цифрові системи подяки, персоналізований *feedback* або публічне визнання досягнень.

По-друге, значення має атмосфера довіри й психологічної безпеки. Згідно з концепцією Amy Edmondson, працівник повинен мати впевненість у тому, що може висловити ідеї або сумніви без страху бути осудженим. У дослідженні Мельник І. В. наголошується, що відсутність емоційного зворотного зв'язку є однією з головних причин розриву між працівником і організацією [3].

Третім важливим інструментом є залучення персоналу до прийняття рішень. За даними Microsoft Work Trend Index (2022), 76% працівників хочуть мати більше впливу на організацію власної праці [7]. Надання такого впливу підвищує відчуття значущості та відповідальності за результати роботи.

Четвертий елемент — це персоналізовані освітні траєкторії. Працівники очікують на постійне навчання, менторську підтримку та можливості самореалізації. Прикладом

цього є практика SoftServe, де функціонує внутрішній університет і освітні треки з індивідуальним підбором напрямів розвитку [9].

Нарешті, одним із найважливіших аспектів психологічного контракту є ціннісна відповідність. Працівники прагнуть бачити, що їхня праця має не лише економічне, а й соціальне або етичне значення. Це особливо актуально для молодого покоління, яке обирає роботодавців із прозорою позицією та емпатійною культурою.

Узагальнення основних інструментів employee engagement та їхнього психологічного ефекту дозволяє виявити ключові механізми, які забезпечують дотримання неформальних очікувань працівників у межах психологічного контракту. Застосування цих інструментів спрямоване на створення мотивуючого середовища, де працівник не лише виконує функціональні обов'язки, а й відчуває себе значущою частиною організації. Таблиця нижче демонструє, як конкретні практики залучення працівників трансформуються у відчутні психологічні ефекти, що сприяють формуванню довіри, лояльності та емоційної прив'язаності до компанії. Це порівняння дозволяє побачити сильні сторони кожного інструмента та визначити їхню роль у формуванні сталих мотиваційних зв'язків між працівником і роботодавцем.

Таблиця 1- Інструменти employee engagement і їхній психологічний ефект

Напрямок впливу	Приклади інструментів	Ефект у межах психологічного контракту
Емоційне визнання	Цифрові подяки, відкритий feedback	Підтримка значущості праці
Психологічна безпека	Safe-space, зворотний зв'язок	Зниження тривожності, довіра
Залучення до рішень	Голосування, участь у сесіях	Суб'єктність, участь у житті компанії
Освітня підтримка	Внутрішні курси, менторство	Перспективність, розвиток компетентностей
Ціннісна відповідність	Корпоративна етика, CSR, екологічна політика	Відчуття приналежності, ідентифікація з місією компанії

Джерело: побудовано за авторами: [1,2,7]

Як видно з таблиці, найефективніші інструменти нематеріальної мотивації поєднують емоційне включення з організаційною підтримкою. Наприклад, практика відкритого визнання (digital recognition, peer-to-peer подяки) не лише підсилює відчуття значущості, але й закріплює культуру зворотного зв'язку, що є важливою складовою психологічної безпеки. Аналогічно, можливість участі у прийнятті рішень сприяє зростанню суб'єктності працівника, а персоналізовані освітні траєкторії підтримують довгострокову залученість через перспективу розвитку.

Загалом, наведені інструменти не функціонують ізольовано — вони створюють синергійний ефект, посилюючи один одного в межах цілісної системи нематеріального стимулювання. Це підтверджує необхідність їхньої комплексної інтеграції у HR-стратегії компаній, які прагнуть будувати стабільні й довірчі відносини з персоналом на основі принципів психологічного контракту.

Реалізація концепцій психологічного контракту та engagement набуває особливого значення в межах конкретних організаційних практик. Попри різні масштаби компаній і галузеву приналежність, у найуспішніших прикладах спостерігається спільна стратегічна логіка — поєднання емоційного залучення з персоналізованими інструментами підтримки. Такий підхід дозволяє перейти від адміністративного управління до взаємодії на основі довіри.

Серед провідних міжнародних прикладів слід відзначити практику компанії SAP, де впроваджена система персоналізованих мотиваційних пакетів «You choose», яка дозволяє працівникам самостійно обирати форму заохочення — грошову премію, додаткову відпустку або навчання. Це поєднується з прозорою системою внутрішнього зворотного зв'язку та залученням працівників до формування стратегії розвитку підрозділів. Такий формат роботи, за даними внутрішнього звіту SAP, підвищив рівень задоволеності на 26% і зменшив текучість кадрів у регіональних офісах [власне дослідження SAP, 2021; інтеграція з джерелом 8].

Інший приклад демонструє компанія Cisco, яка створила «Empathy-based Leadership Model», в основі якої — постійна комунікація, емоційна підтримка, гнучкість у режимі роботи та визнання досягнень працівників у реальному часі. Як результат — стабільне входження Cisco до рейтингу найкращих роботодавців світу за версією Forbes.

Серед українських кейсів варто виокремити SoftServe, де на основі внутрішнього університету компанії реалізується принцип безперервного розвитку. Кожен працівник має доступ до персоналізованих освітніх траєкторій, що зміцнює емоційний зв'язок з організацією. Крім того, компанія впровадила практику відкритого визнання (через внутрішню платформу Kudos), щотижневого зворотного зв'язку та peer-to-peer менторства, що позитивно впливає на психологічну безпеку [9].

У TAS Life системне впровадження well-being-підходів має на меті саме емоційну стабільність і підтримку. Йдеться не лише про доступ до психолога, а й про цифрову платформу підтримки ментального здоров'я, можливість проводити «дні тиші» (день без листування), мікропаузи в графіку та щомісячні опитування задоволеності роботою [10].

Не менш цікавим є приклад Monobank, який уникає ієрархічних структур у внутрішніх комунікаціях. Працівники мають право ініціювати зміни без погодження з вищим керівництвом, що створює відчуття довіри та автономії. Такий формат корпоративної культури формує неформальний психологічний контракт, який часто виявляється міцнішим за формалізовані договори [11].

Практична реалізація концепцій психологічного контракту та employee engagement у різних компаніях дозволяє оцінити ефективність нематеріальних інструментів мотивації в реальному організаційному середовищі. На основі аналізу кейсів українських та міжнародних компаній узагальнено успішні підходи до формування емоційної залученості працівників, які ґрунтуються на принципах довіри, автономії, визнання й персоналізованого розвитку. Таблиця 2 ілюструє, як різні компанії інтегрують психологічні елементи у свої HR-стратегії, які саме практики вони використовують і яких результатів досягають у сфері утримання персоналу, зниження емоційного вигорання та підвищення залученості. Представлений порівняльний огляд дає змогу виявити спільні закономірності та оцінити перспективність подібних підходів для ширшого впровадження.

Таблиця 2 - Реалізація нематеріальної мотивації на основі психологічного контракту

Компанія	Країна	Основні практики	Ефект/Результат
SAP	Німеччина	Пакет «You choose», гнучкий вибір винагород, стратегічне залучення	+26% задоволеності, ↓ плинність кадрів
Cisco	США	Модель лідерства на основі емпатії, постійний feedback	Високі показники довіри та лояльності
SoftServe	Україна	SoftServe University, Kudos, менторство, гнучкі освітні траєкторії	Висока залученість, low attrition rate
TAS Life	Україна	Психологічна підтримка, дні без пошти, wellbeing-платформа	Стабільність, зменшення емоційного вигорання
Monoband	Україна	Відсутність ієрархії, ініціативність, автономія	Довіра, швидкість впровадження рішень

Джерело: побудовано авторами за [1,2,7,8,9,10,11]

Аналіз теоретичних підходів і практичних кейсів підтверджує зростаючу роль психологічного контракту та engagement як складових сучасної системи нематеріальної мотивації. В умовах високої турбулентності ринку праці, зростання емоційного навантаження та переорієнтації працівників на внутрішні цінності, класичні моделі стимулювання втрачають ефективність. На зміну їм приходять підходи, засновані на довірі, співучасті, персоналізації та емоційній підтримці.

Психологічний контракт, що охоплює неформальні очікування працівника щодо справедливості, розвитку, підтримки та визнання, стає основою стабільного кадрового ядра. Його порушення призводить до втрати лояльності, падіння залученості та зростання латентного опору в організації. Натомість дотримання цього контракту формує не лише задоволення працею, а й почуття приналежності до спільної місії.

Впровадження концепції employee engagement у практику управління персоналом дає змогу перейти від реактивної до проактивної моделі менеджменту. Системна робота з емоційним залученням, освітнім розвитком, визнанням, створенням психологічної безпеки та інклюзивної культури дозволяє компанії не лише утримувати кадри, а й перетворити працівників на союзників змін.

На основі проведеного аналізу сформульовано такі стратегічні орієнтири щодо інтеграції психологічного контракту в мотиваційну політику компанії:

1. Закріпити поняття психологічного контракту у внутрішніх документах (цінностях, політиці адаптації, програмі розвитку).
2. Формалізувати інструменти емоційної підтримки (цифрові платформи подяки, регулярний feedback, peer-review).

3. Інвестувати в навчання керівників щодо принципів довірчого лідерства, емпатійної комунікації, розпізнавання вигорання.
4. Регулярно проводити опитування engagement-рівня з індикаторами психологічної безпеки, визнання та відчуття сенсу.
5. Підвищити автономність працівника у виборі форм мотивації (гнучкі бонуси, освітні траскторії, час на особисті проєкти).
6. Створити культуру «взаємної домовленості», а не контролю — тобто середовище, де мотивація ґрунтується не на зовнішньому тиску, а на внутрішній відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Deci, E. L., & Ryan, R. M. \(2000\). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11\(4\), 227–268.](#)
2. [Harter, J. \(2023\). Employee engagement in the hybrid era. Gallup.](#)
3. [Melnyk, I. V. \(2023\). Ekonomichne stymuliuvannya personalu pidpriemstv v umovakh zovnishnikh vyklykiv: Dysertatsiia \[Economic stimulation of enterprise personnel under external challenges: Dissertation\]. Kyiv National University of Technologies and Design.](#)
4. [Ihnatiuk, V., & Tunina, H. \(2023\). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom \[Personnel motivation as a factor of increasing the efficiency of enterprise management system\]. *ISJMEF – International Scientific Journal of Management, Economics and Finance*.](#)
5. [Polhul, D. S. \(2024\). Formuvannya mekhanizmu materialnoi motyvatsii v umovakh kryzovykh yavyschch: Dysertatsiia \[Formation of a mechanism of material motivation in crisis conditions: Dissertation\]. Donetsk National University.](#)
6. [Andriichuk, Yu. A. \(2016\). Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personalu: problemy ta perspektyvy \[Foreign experience of personnel motivation: Problems and prospects\]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnikha"*, \(841\), 87–92.](#)
7. [Microsoft. \(2022\). Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? *Work Trend Index*.](#)
8. [Gallup. \(2023\). State of the Global Workplace Report.](#)
9. [SoftServe. \(2024\). SoftServe University: vidkryti mozhlyvosti dlia navchannia ta rozvytku \[SoftServe University: Open opportunities for learning and development\].](#)
10. [Dobrobut. \(2024\). HR-pidkhody v pryvatnii medytsyni \(TAS Life keis\) \[HR approaches in private medicine \(TAS Life case\)\].](#)
11. [MC.Today. \(2024\). Yak Monobank buduie komandu \[How Monobank builds its team\].](#)

REFERENCES

1. [Deci, E. L., & Ryan, R. M. \(2000\). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11\(4\), 227–268.](#)
2. [Harter, J. \(2023\). Employee engagement in the hybrid era. Gallup.](#)
3. [Melnyk, I. V. \(2023\). Economic stimulation of enterprise personnel under external challenges: Dissertation. Kyiv National University of Technologies and Design.](#)
4. [Ihnatiuk, V., & Tunina, H. \(2023\). Motivation of personnel as a factor of increasing the efficiency of enterprise management system. *International Scientific Journal of Management, Economics and Finance*.](#)
5. [Polhul, D. S. \(2024\). Formation of a mechanism of material motivation in crisis conditions: Dissertation. Donetsk National University.](#)

6. [Andriichuk, Yu. A. \(2016\). Foreign experience of personnel motivation: Problems and prospects. Bulletin of Lviv Polytechnic National University, \(841\), 87–92.](#)
7. [Microsoft. \(2022\). Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? Work Trend Index.](#)
8. [Gallup. \(2023\). State of the Global Workplace Report.](#)
9. [SoftServe. \(2024\). SoftServe University: Open opportunities for learning and development.](#)
10. [Dobrobut. \(2024\). HR approaches in private medicine \(TAS Life case\).](#)
11. [MC.Today. \(2024\). How Monobank builds its team.](#)