

УДК:331.101.3:658

ОСТРОВСЬКА Г.Й.<sup>1\*</sup>

1\* к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: h.ostrovska@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9318-2258

## МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ НОВІТНЬОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ

**Мета.** Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розробка практичних рекомендацій в контексті мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. **Методика.** Для досягнення мети використано методи монографічного та логічного аналізу, аксіологічний та системний підходи, порівняння. Теоретико-методологічною основою дослідження є роботи класиків економічної та управлінської науки, вітчизняних і зарубіжних вчених, спрямовані на вивчення актуальних проблем мотивації для підвищення ефективності інтелектуальної діяльності інноваційних підприємств. **Результати.** Розвинута наукова позиція в контексті сутності трансформації управлінських підходів до мотивування та стимулювання персоналу в умовах інноваційно-активних підприємств. Дослідження актуалізує цінність творчого потенціалу, а також доводить його вплив на соціально-економічний розвиток сучасного підприємства. Окреслено низку нових можливостей та загроз для діяльності людини в новій економіці. Сформовано систему матеріальних та нематеріальних стимулів підвищення інтелектуалізації праці з урахуванням чинників, що впливають на неї. Виявлено мотиватори та інструменти, що спонукають персонал до професійного розвитку. Запропоновано методи мотивації працівників підприємств до інтелектуальної праці творчого змісту. Доведено, що формування системи мотивування працівників підприємства до ефективної інтелектуальної праці дасть змогу прискорити процеси управління інноваційним підприємством. **Наукова новизна.** Розроблено алгоритм формування системи мотивації, яка сприяє досягненню цілей підприємства завдяки залученню креативних працівників, їх творчому та професійно-кваліфікаційному розвитку. Застосування цієї інноваційної моделі на практиці сприятиме більш інтенсивному навчанню і бажанням працівників ділитися наявним досвідом, наслідком чого є ефективний обмін і збільшення організаційних знань, як на когнітивному, так і на інформаційному рівнях. **Практична значимість одержаних результатів:** практичне застосування наукових розробок і рекомендацій автора дає змогу підвищити інноваційність та ефективність підприємств як основної структуроутворюючої ланки національної економіки. Отримані результати дають підстави для поглиблення досліджень інтелектуалізації праці підприємств у результаті поступового поширення та насичення суспільства інформаційними технологіями, перегляду підходів до інвестування розвитку людського капіталу підприємств, розробки систем підтримки прийняття управлінських рішень під час реалізації програм навчання, підвищення кваліфікації персоналу підприємств.

**Ключові слова:** інноваційно-активне підприємство; інтелектуальний потенціал; інтелектуалізація праці; мотивація персоналу; креативні компетенції, інноватори; інтелектуальна діяльність.

### Постанова проблеми

*Керувати творчими людьми – все одно,  
що намагатися пасти стадо котів.*

*Роберт Луці,  
віце-президент General Motors*

Швидкі зміни турбулентного середовища спричиняють появу нової парадигми функціонування сучасних підприємств –

нових правил, принципів і способів господарювання – та популяризують проблеми інтелектуалізації праці, вирішення яких можна забезпечити безпосередньо на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу. В реаліях сьогодення це означає трансформацію «індустріального підприємства» в «інтелігентне підприємство», розвиток якого базується на інформації, знаннях і креативності працівників.

Творчий потенціал працівників визначає креативну цінність інтелектуального капіталу, який містить у собі пов'язані з роботою знання й уміння, творчі здібності, рівень освіти, професійну кваліфікацію, лояльність, ціннісні установки персоналу, психометричні характеристики. Тому підприємствам крім оновлення технологій виробничих процесів необхідно значну увагу приділити пошуку нових можливостей мотивування персоналу до більш продуктивної діяльності та згуртування їхнього інтелектуального потенціалу для вирішення нагальних виробничих завдань. У цьому контексті зазначимо, що інтелектуальний потенціал середньостатистичного працівника в Японії використовується на 60–75 %, у США, країнах ЄС – на 45–50 % [14]. В Україні, де продуктивність праці є утричі меншою, вказаний потенціал використовується за наближеними оцінками на 15–20 %. В умовах жорсткої конкуренції і швидких змін нездатність підприємства ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників ставить його бізнес на межу виживання. При цьому важливим напрямом розвитку вказаного потенціалу є модернізація системи мотивації працівників, яку пропонується здійснювати з імплементацією світового досвіду. Зокрема, зарубіжні інтелектуальні агенції в цьому контексті використовують методики «*Desk Research*» – аналіз ефективності управління людськими ресурсами (структура зайнятості, характеристика робочого місця тощо), інтерв'ю й анкетне опитування (*IDI*) тощо.

У той же час визнаймо, що на багатьох вітчизняних промислових підприємствах існує низка управлінських проблем, які пов'язані з розумінням не тільки сутності та векторів застосування теорій мотивування, але і з належним розумінням важливості мотивування працівників до підвищення рівня інтелектуалізації праці. Значна кількість управлінців не володіє навіть початковими знаннями сучасних теорій мотивації; в контексті управління на підприємствах практично не спостерігається поліпшення ситуації з використанням сучасних технологій мотивування; для заохочення підлеглих керівництво підприємств продовжує використовувати традиційний для школи адміністративно-командного керування інструментарій матеріального стимулювання;

керівники, як правило, не уявляють своїх підлеглих у ролі об'єктів мотиваційних впливів і не володіють інформацією про їхні ключові риси, характеристики, потреби та схильність до зовнішніх впливів.

Відповідно одним із пріоритетних завдань сучасної теорії та практики менеджменту є розробка нового мотиваційного інструментарію щодо стимулювання інтелектуальної праці в контексті активізації відтворення та використання інтелектуального потенціалу підприємства.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичне підґрунтя сучасних наукових уявлень за вектором мотивування працівників до підвищення рівня інтелектуалізації праці на підприємстві закладено в публікаціях українських вчених, таких як: Я. Брюховецький, І. Булеєв, А. Василик, О. Грішнова, О. Дороніна, А. Колот, В. Лозовецька, Л. Малюта, М. Семикіна, Й. Ситник, О. Собко, Г. Швиданенко, Р. Шерстюк та ін. Напрацювання вказаних дослідників дають змогу позначити основні напрями впливу інтелектуалізації праці на соціальну структуру суспільства: зрушення в професійній структурі персоналу [6]; зміна вимог і цінностей співробітників, посилення ролі самомотивації [5]; зміни в змісті праці [3]; зростання значимості фізичного та психічного здоров'я персоналу, його соціально-психологічних, морально-етичних якостей [4]; зміни в складових управління персоналом [9]. Зазначені зміни зумовлюють необхідність трансформації систем мотивації та стимулювання інтелектуальної праці, які частково використовуються вітчизняними підприємствами. Серед досліджень проблем мотивації праці персоналу на підприємствах слід виокремити комплекс робіт, виконаних співробітниками Інституту економіки промисловості (ІЕП) НАН України. Ними висвітлено теоретичні підходи до вирішення проблем розвитку форм та систем оплати праці, стимулювання, мотивації праці [2], виявлено особливості стимулювання ефективності праці на підприємствах різних форм власності, формування конкурентного середовища, інноваційного розвитку [1].

Однак мотивація активної трудової діяльності персоналу залишається актуальною незалежно від значної історії розроблення теорій та наявності різних науково-

практичних підходів, оскільки до сих пір не знайдено єдиного методично визначеного рішення щодо конкретних векторів мотивації працівників підприємств, яка б забезпечила найвищу продуктивність їхньої інтелектуальної діяльності і, при цьому, справедливу винагороду, відповідно до існуючих потреб в умовах їхньої життєдіяльності.

### Формулювання цілей

Метою дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розробка практичних рекомендацій в контексті мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У господарській діяльності вітчизняних інноваційно-активних підприємств доцільно виходити з двох тенденцій: по-перше – забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів; по-друге – мотивування персоналу до інтелектуалізації їхньої праці, адже працівники, які налаштовані на системне навчання, набувають нових рис, зокрема креативності, інтелігентності, комунікативності.

Праця, як «унікальний економічний ресурс, трансформується від традиційного формату робочої сили до людського капіталу», знаходячи втілення в людях (як його носіях), здатних до продукування та застосування інновацій [6]. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій підвищується значення інтелектуальної праці суспільства. При цьому не тільки збільшується питома вага працівників, зайнятих розумовою працею, а й відбувається перерозподіл робочого дня персоналу: збільшується питома вага часу, що витрачається на навчання, перепідготовку і саморозвиток персоналу за рахунок зменшення часу виконання працівником своїх виробничих функцій. Ефективність навчання, перепідготовки та самонавчання залежить від застосовуваних підходів до мотивування та стимулювання праці, які на сьогодні практично не пов'язані з інтелектуалізацією праці на підприємствах внаслідок невідповідності вектора інноваційного розвитку України тенденціям, що склалися в розвинених країнах. Це призводить до

виникнення та подальшого збільшення дисбалансу між необхідним для забезпечення інноваційного розвитку підприємств та наявним рівнем професійної підготовки працівників, а також викликає необхідність подальшого дослідження шляхів інтелектуалізації праці вітчизняних підприємств та її відповідність вимогам світового рівня.

Серед загальної інформатизації суспільства, прискореного поширення передових технологій інтелектуалізація праці стає необхідною умовою ефективного функціонування сучасного підприємства. Під інтелектуалізацією праці розуміємо складний багатоплановий процес постійного збагачення знаннями, що сприяє збільшенню частки інтелектуальної праці діяльності людини (суспільства). При цьому інтелектуалізацію праці подаємо не лише як глобальну тенденцію розвитку економіки, заснованої на знаннях, а також як фактор внутрішньої сфери інноваційного підприємства, формування, використання і перетворення інтелектуального потенціалу підприємства. На глобальному рівні, за словами Й. Ситника, «інтелектуалізація праці характеризує соціально-економічні тенденції розвитку, що призводять до зміни умов, характеру, предметів, засобів та суб'єкта праці, насичення всіх видів праці функціями творчого характеру, розширення сфер використання переважно творчої інтелектуальної праці внаслідок поступового насичення виробництва наукомісткими технологіями та інноваціями» [9].

Класична та сучасна теорії менеджменту визначають систему мотивації персоналу як одну з базових компонентів системи управління підприємством. Провідний світовий та вітчизняний досвід управління свідчить, що від принципів, методів та інструментів мотивування персоналу, які використовує суб'єкт управління, залежать не тільки окремі виробничі та фінансово-економічні результати підприємства, а й його конкурентоспроможність на ринку загалом та позиція в галузевих й регіональних рейтингах зокрема. Підґрунтям мотиваційної політики підприємства вважається принцип комплексності. Згідно цього принципу мотивація персоналу містить такі компоненти, як: потенційні можливості працівника, особистісні мотиви; мета та завдання бізнесу.

Таким чином, мотивацію потрібно розглядати як особливість свідомості людини, тобто сукупність внутрішніх спонукальних чинників, опосередкованих психологічними особливостями особистості та зовнішніх чинників, що формують стійкий інтерес та спрямованість на досягнення певних цілей як можливості задоволення тих чи інших актуальних потреб для індивіда (стимулів та мотивів відповідно).

Варто наголосити, що в процесі побудови структури мотивації індивідуума особлива цілеспрямовуюча роль надається мотивам, як спонукальним причинам поведінки і дій людини, що виникають під впливом її потреб та інтересів (установки, наміри, уявлення, почуття, спонукання до діяльності), При цьому важливим є оптимальне забезпечення інтересів усіх суспільних груп, зокрема інтереси підприємства і працівників мають бути приведеними у відповідність для уникнення демотивізації.

Розглядаючи проблему мотивації особистості до успішної професійної діяльності акцентуємо на визначенні цілей, як ключової складової мотивованої поведінки людини. Вчені довели, що цілі тісно переплітаються з мотивами, зокрема результативні цілі, які взаємопов'язані із зовнішньою та внутрішньою мотивацією, зумовлюючи професійну успішність особистості на всіх етапах її професійного розвитку. Зазначимо, що на структуру мотивації людини в сучасних умовах праці мають безпосередній вплив зовнішні та внутрішні чинники професійного середовища.

В. Лозовецька [7] виокремлює три основні мотиваційні функції: енергетична, як спонукування до діяльності; направляюча, тобто мотивована поведінка на досягнення визначених цілей; підтримуюча – мотивована поведінка щодо наполегливості в реалізації власних зусиль та досягненні визначених цілей. Отже, підґрунтям для здійснення успішної професійної діяльності сучасної людини є складні психологічні процеси, пов'язані з побудовою особистісної структури мотивації в контексті ефективного використання творчого та професійно-кваліфікаційного потенціалу. Водночас, основні цілі особистості полягають в такому: сформованість мотивації до професійної співпраці в конкретному професійному середовищі; мотивування до ефективної

діяльності в умовах соціально-економічних змін у тій чи іншій галузі; сформованість відповідних мотиваційних орієнтирів. У цьому контексті важливою є наявність таких особистісних характеристик людини – як фахівця певної галузі діяльності: особиста екзистенціальна позиція, самоідентифікація, здатність достатого професійного саморозвитку; відкритість на інновації, володіння сучасними технологіями; творчість і креативність у здійсненні професійних дій і функцій; високий рівень компетентності; активність і самостійність в реальних умовах праці; високий ступінь автономності в здійсненні професійних дій і прийнятті професійних рішень, здатність до професійної самоактуалізації особистісного і професійного потенціалу в розвитку кар'єри; креативний тип мислення; професійна компетентність; професійна активність та спрямованість підготовки на формування пошукової домінанти майбутнього фахівця; здатність до рефлексії, системного самовдосконалення щодо оволодіння додатковими знаннями, уміннями і компетенціями.

У зв'язку з тим, що мотивація персоналу значно впливає на ефективність їх трудової діяльності можна виділити такі її ключові завдання: формування у персоналу розуміння сутності та значення мотивації; вивчення працівниками основ психології внутрішньоорганізаційного спілкування; формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням керівниками підприємств сучасних методів мотивації та застосування керівниками підприємств інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та новітніх методів мотивації. Отже, функціональні та структурні особливості професійної діяльності особистості вимагають організації мотиваційної сфери, що передбачає цілісне мотиваційне спрямування в контексті її професійної успішності на всіх етапах кар'єрного зростання. При цьому елементи мотиваційної структури повинні підвищувати конкурентоздатність індивідуума на ринку праці.

Сучасний розвиток виробництва, конвергенція інноваційної діяльності підприємств обумовлені підвищенням вимог інтелектуалізації праці. У таких умовах особливого значення набуває саме внутрішня мотивація. Вона дає змогу на основі

створення мотиваційного середовища сформувані довгостроковий вплив на результати праці і ставлення до праці, що сприятиме забезпеченню належного рівня інтелектуалізації.

Мотиваційне середовище являє собою комплекс заходів, розроблених на конкретному підприємстві, виходячи зі сформованої корпоративної культури, традицій взаємовідносин, удосконалених і спрямованих на підвищення ефективності підприємства. Середовище починає працювати при встановленні на підприємстві високого рівня економічних стимулів, надійної системи економічних і соціальних гарантій, істотного зниження негативного впливу загально соціальних проблем. Надійність системи економічних гарантій забезпечується високим рівнем економічного партнерства, визнанням рівноцінності двох критеріїв – підвищення ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства та зростання добробуту його працівників, встановлення на підприємстві взаємозалежності між цими критеріями. Мотиваційне середовище покликано активізувати весь інструментарій корпоративної культури на двох його рівнях: перший – внутрішній, що включає інструментарій, який забезпечує формування структури потреб як окремо взятого індивіда, так і трудового колективу загалом; другий – зовнішній – використання інструментарію, який забезпечує реалізацію і покриття цих потреб за рахунок стимулів впливу і цінностей підприємства.

При цьому створення цілісної системи мотивування працівників з метою підвищення інтелектуалізації праці є важливою функцією управління. Вказана система повинна містити компоненти, які будуть по-перше, залучати та/або закріплювати на підприємстві носіїв інтелектуальної праці, а по-друге, стимулювати наявний персонал до запровадження у власну діяльність елементів інтелектуальної праці та сприяти, таким чином, збільшенню працівників-новаторів, і як результат, зростанню конкурентоспроможності результатів праці та бізнесу загалом.

Управлінські підходи мотивування персоналу щодо інтелектуалізації праці повинні враховувати такі аспекти:

1) мотивацію інноваторів;

2) використання сучасних підходів до мотивування персоналу, що дає змогу отримати унікальні конкурентні переваги за рахунок розробки й впровадження інноваційних пропозицій від працівників. Як свідчить закордонний досвід, завдяки ефективній системі мотивації та стимулювання інтелектуальної праці, «Royal Philips Electronics» за тиждень розробляє 55 патентів, «Siemens» – 154, «Sony Group Corporation» 75 патентів. «Toyota Motor Corporation» щорічно одержує від співробітників корпорації 2 млн. пропозицій, з яких 85 % впроваджуються, а «Samsung Electronics» за вказаний період патентує до 6000 винаходів [11];

3) перетворення знань, інтелекту на провідний ресурс економічного розвитку та головне багатство суспільства за умов наявності відповідної мотивації носіїв знань та інтелекту, що повинно підкріплюватися адекватною системою їх винагороди [5].

Мотивація ефективної зайнятості інтелектуального потенціалу підприємств, як зазначає М. Семикіна, – це «складний, багаторівневий і багатовекторний процес взаємодії об'єктивно-суб'єктивних чинників, пов'язаних як з особливостями свідомості населення (або окремої людини), так і з важелями зовнішнього впливу, що регулюють процеси працевлаштування висококваліфікованих працівників, трудова поведінка і продуктивність інтелектуальної діяльності» [8, с. 6] Тут важливо зосередити увагу на стані мотивації працівників до інтелектуального саморозвитку і вияву творчості в трудовому процесі. Мотивація виступає, по-перше, як процес зовнішнього впливу (перш за все, з боку держави, роботодавців, ринку праці) на трудову поведінку, трудову свідомість, ціннісні орієнтири зайнятого населення. По-друге, мотивація населення залежить від особливостей внутрішніх потреб, інтересів, мотивів, ментальності і сприйняття впливів зовнішнього середовища. Отже, важливим є результативність як зовнішніх стимулів, так і особливості формування мотивів працівників до використання і розвитку власного інтелектуального потенціалу.

Систему матеріальних та нематеріальних стимулів підвищення інтелектуалізації праці з урахуванням чинників, що впливають на неї, подано в табл. 1.

Таблиця 1

Системи стимулів підвищення інтелектуалізації праці персоналу підприємства

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули		
	Моральні	Організаційні	Трудові
Диференційована основна заробітна плата	Політика кар'єрного зростання	Пільги, пов'язані з графіком роботи.	Програми підвищення якості праці.
Додаткові виплати у відповідності з мотиваційними категоріями.	Заохочення ініціативи і лідерства, публічна похвала.	Регулювання режимів праці та відпочинку.	Підвищення кваліфікації виробничих працівників.
Розподіл бонусів за результатами діяльності підприємства; за категоріями персоналу.	Соціальна комунікація.	Автоматизація робочих місць.	Програма підвищення якості інтелектуальної праці
Довгострокові заохочення для різних мотиваційних категорій.	Залучення працівників до керування підприємством, їх участь у перерозподілі фінансів.	Формування позитивного внутрішнього та зовнішнього іміджусуб'єкта господарювання.	Збагачення інтелектуальної праці.
Соціальне забезпечення.	Розвиток ідеології та формування вартісного бачення.	Встановлення оптимального формального та неформального взаємозв'язку підрозділів та працівників.	Об'єднання креативних працівників для вирішення проблем управління.
Матеріальні неоплачувані пільги: автомобіль компанії, мобільний телефон або використання приватного ноутбука, співфінансування рекреації або різних видів освіти, додаткова медична допомога, квитки в басейн, путівки тощо.	Корпоративна культура.	Формування формальних та неформальних груп.	
Винагороди, пов'язані зі змінами робочого місця або статусу співробітників.		Внутрішньофірмові заходи, не пов'язані безпосередньо з роботою.	

Основне значення системи нематеріальної мотивації полягає у визнанні підприємством цінності роботи, відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства. Моральні стимули сприяють створенню позитивного соціального самовідчуття людини. У системі мотивування персоналу матеріальна, економічна складова не може розглядатися виключно як пріоритетна, оскільки внутрішні чинники мотивації часто змушують людину поводитися нерационально, як того вимагають економічні постулати, а відповідно до менталітету, рівня культури,

життєвих пріоритетів, рівня розвитку суспільства тощо. Водночас, роль матеріальної мотивації, особливо за недостатньо високого рівня оплати праці, у тому числі працівників-новаторів, у жодному разі не повинна нівелюватися.

Виявлення мотиваторів і інструментів, що спонукають персонал до професійного розвитку (табл. 2) сприяє формуванню ефективної системи мотивування працівників до підвищення рівня інтелектуалізації праці на підприємстві.

**Мотиватори професійного розвитку персоналу**

Мотиватори	Інструменти
1. Потреба у вищій заробітній платі	Удосконалення системи оплати праці
2. Бажання отримувати матеріальні винагороди	Розробка системи бонусів за умови результативності професійного навчання
3. Бажання відшкодувати вартість навчання за рахунок підприємства	Повне або частове покриття витрат на навчання за рахунок коштів організації
4. Набуття права власності на майно організації	Розробка системи додаткових можливостей щодо професійно-кваліфікаційного просування наряду зі створенням сприятливих умов праці, право володіння майном
5. Покращення умов праці	
6. Розширення та збагачення роботи	Делегування повноважень для членів колективу, які здійснили професійне навчання
7. Потреба в новітніх знаннях задля отримання унікальних конкурентних переваг на ринку праці	Надання сертифікатів про проходження навчання з метою підвищення цінності працівника на ринку праці
8. Використання можливостей творчого та професійно-кваліфікаційного інтелектуального розвитку	Створення умов і можливостей навчання Впровадження школи внутрішніх бізнес тренерів
9. Прагнення до нових знань і вмінь	
10. Прагнення до стабільної зайнятості, заснованої на тривалому стійкому партнерстві	Створення системи неперервного професійного навчання та розвитку персоналу в організації
11. Можливість кар'єрного просування	
12. Заняття керівній посаді	
13. Необхідність самоствердження, затребуваність	Інновінг – мотивація співробітника до набуття знань, залучення та розвиток креативних ресурсів. Рефреймінг – переосмислення механізмів сприйняття, поведінки, мислення, формування системи цінностей, нового бачення. Інтервенція – запровадження сучасних методів. Винагорода та публічне визнання.
14. Підняття престижу та статусу кожного члена колективу	
15. Обмін ідеями, встановлення ділових контактів	Участь у міжнародних та республіканських заходах задля вивчення та розширення клієнтської бази, установлення корисних бізнес-контактів

Застосування стимулів та мотиваторів підвищення інтелектуалізації праці в їхній взаємодії, дає змогу охопити основні чинники, які впливають на інтелектуалізацію праці, а також реалізувати не лише мотивування праці працівників, а й мотивацію розвитку виробництва. З метою підвищення результатів виробництва, оптимальної відповідності інтересів найманого працівника і підприємця, формування та використання оптимальної системи мотивування персоналу необхідно систематично проводити аналіз рівня мотивування та стимулювання персоналу, зокрема дослідження внутрішнього механізму людини, практики організації та оцінки ефективності використовуваних форм і систем оплати праці, а також планування кар'єри.

Отож, вдало організована мотивація, що досягається визначенням потреб працівника, приведенням його інтересів у відповідність до інтересів підприємства, суспільства, створенням умов до продуктивної праці та наданням винагороди, яка відповідає очікуванням, є вагомим чинником до зростання продуктивності та ефективності трудової діяльності. Тому при виборі методів і способів мотивації керівнику потрібно враховувати відмінності соціальних груп у їх потребах і запитах та особливий акцент робити на молодь, що виступає основою інноваційного розвитку.

Світова практика використовує такі основні методи, прийнятні для активізації інтелектуальної праці, як: заохочення; стягнення; наділення фахівців додатковими

обмеженими і контрольованими повноваженнями; підвищення авторитету професійних знань; формування позитивних якостей керівника, які б викликали повагу і пошану співробітників. На жаль, у

вітчизняній практиці переважають методи дестимулюючого впливу і найменше або неефективно залучаються методи прямого та опосередкованого стимулюючого впливу (табл. 3).

Таблиця 3

**Методи мотивування працівників підприємств до інтелектуальної праці творчого змісту**

Методи прямого стимулюючого впливу	Методи опосередкованого стимулюючого впливу	Методи дестимулюючого впливу
Індивідуалізація заробітної плати на основі врахування освітньо-професійного розвитку, кваліфікації, компетентності, трудових заслуг	Повне або часткове відшкодування витрат на підвищення кваліфікації, перепідготовку	Зрівнялівка в оплаті праці або слабовідчутна різниця в доходах працівників, які мають різний рівень освіти, кваліфікації, різний внесок у творчі досягнення колективу
Надбавки, що відповідають рівню освіти, кваліфікації, науковому ступеню	Кар'єрне зростання, зміна статусу працівника залежно від розвитку власної креативності	Систематичне або неналежне виконання трудових обов'язків; неможливість запатентувати власний винахід, комерціалізувати його з вигодою
Винагорода за розробку і впровадження інноваційного продукту	Членство в наукових товариствах структурних підрозділів, профспілках	Переведення працівника на нижчу посаду в умовах скорочення кадрів; зменшення заробітної плати
Доплати за складність, напруженість роботи	Придбання акцій; участь в управлінні; участь у розподілі прибутку	Відміна пільг, доплат, надбавок на тлі погіршення фінансового стану підприємства
Надання пільг, субсидій, соціальних пакетів працівникам-новаторам	Участь в обговоренні питань новаторського змісту	Затримки у виплаті заробітної плати, премій та винагород, їх незначний розмір
Матеріальні та соціальні заохочення за досягнення в контексті освітньо-професійного розвитку	Залучення працівників до обговорення аспектів новаторського змісту; Участь у проведенні взаємних консультацій	Зрівнялівка у преміях; заохочення не враховують розмір індивідуального творчого внеску в досягнення членів колективу, здобуття наукового ступеня
Пенсійне забезпечення, що враховує творчі досягнення, вагому участь у розробці новаторських ідей, розробок	Розширення самостійності щодо постановки та вибору завдань творчого змісту, засобів їх реалізації	Обмеження самостійності, зайва регламентація зайнятості творців, жорсткий контроль, позбавлення свободи творчості

Крім цього, при визначенні методів та інструментів мотивування персоналу до інтелектуалізації праці доцільно приймати до уваги такі, виокремлені дослідниками, аспекти сучасного типу праці [6]: підвищення ролі самоконтролю, недоцільність жорсткої регламентації; специфічність продукту праці: інформація, техніко-технологічні продукти та послуги; залучення до оцінювання праці не лише економічних показників, а й експертних оцінок та даних соціологічних досліджень; ставлення до праці як форми самореалізації, як засіб одержання життєвих благ.

Операбельність системи мотивування працівників щодо інтелектуалізації праці

проявляється в площині реалізації творчого та професійно-кваліфікаційного потенціалу та вважається одним із критеріїв оцінювання конкурентоспроможності суб'єкту господарювання на ринку праці. У цьому контексті забезпечення ефективності системи мотивування полягає в розумінні топ-менеджментом підприємств необхідності та важливості пріоритетного інвестування людського ресурсу. Інвестиції в персонал на рівні підприємства, як правило, включають виділені кошти на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовку, отримання нового фаху та деякі інші види витрат, що демонструє спрощений підхід до вирішення цього складного питання.



Результати дослідження засвідчили, що українських роботодавців приваблює використання дешевої робочої сили, отже, економія витрат. Їх менше цікавить віддача від інвестицій у навчання кадрів, оскільки це має віддалений ефект. Тому завдання державної політики в цьому контексті полягають у тому, щоб стимулювати роботодавців до збільшення витрат на робочу силу, особливо кваліфіковану. Інструментом мотивування роботодавців до створення модернізованих робочих місць, участі в підготовці висококваліфікованих кадрів, плідного співробітництва з університетами може слугувати пільгове оподаткування, надання грантів, спеціальної фінансової підтримки з боку держави у реалізації інноваційних проєктів.

Як підтверджує європейський досвід, професійний рівень персоналу підприємств потребує підсилення мотивації до набуття та розвитку нових «креативних» компетенцій та акомодатії до змін (понад 65% організацій); організування навчання та практики для технічного персоналу (понад 45% організацій); базових програм та кваліфікацій (понад 25% організацій); працівників університетів (понад 10%). Пріоритети у сфері покращення мотивації персоналу до набуття нових професійно-кваліфікаційних компетенцій зосереджуються у Фінляндії (90%), Німеччині (понад 80%), Швеції (понад 70%), Франції (біля 50%), Португалії, Італії, Греції (понад 50%). Увага акцентується на проблематиці покращення навчання і практики технічного персоналу, а саме: у Німеччині (близько 60%), Бельгії (57%), Іспанії, Португалії (більше 40%). При цьому більшість європейських компаній (83%) кожні 3-5 років надають своїм працівникам різні форми підвищення кваліфікації, витрачаючи на цей процес від 2 до 10% річного фонду оплати праці [10].

Закордонний досвід підкреслює значення мотивації в процесах обміну знаннями. Знання є інтегральним показником, який відображає корпоративний інтелектуальний потенціал підприємства. Знання об'єктивуються в різних формах: самостійний продукт; предмет кінцевого споживання; виробничий ресурс, який використовується при виготовленні продукції; засіб встановлення зв'язку зі споживачем; ресурс підтримки прийняття управлінських рішень;

ресурс консолідації колективу (наприклад, цінності корпоративної культури) тощо [13].

На практиці виявлений тісний взаємозв'язок між ефективністю процесів обміну знаннями і системою мотивації. На цій основі автором розроблено алгоритм формування системи мотивації інноваторів сучасного підприємства (рис. 1).

У правильно вибудованій системі мотивації інноваторів підприємства повинно бути закладено заохочення за прискорення процесів обміну знаннями, що в підсумку впливає на підвищення інноваційної активності, а також придбання якісних характеристик продукції. Вказана система повинна охоплювати всі рівні моделі управління організаційними знаннями: рівень оргструктур, рівень мережевих утворень, рівень бази даних та бази знань. Вона передбачає отримання результатів приросту знань, їх оцінювання та винагороду. При цьому система мотивації інтелектуалів-практиків має вирізнятися гнучкістю і орієнтуватися на колективні та індивідуальні результати праці. Вибір мотиваційних чинників обумовлений цілями і способами збільшення організаційних знань і повинен бути спрямований на формування, розвиток і взаємодію всіх рівнів моделі управління знаннями суб'єкта господарювання. Застосування даної моделі на практиці сприятиме більш інтенсивному навчанню і бажанням працівників ділитися наявним досвідом, наслідком чого є ефективний обмін і збільшення організаційних знань, як на когнітивному, так і на інформаційному рівнях.

## Висновки

Стратегічними пріоритетами забезпечення ефективності мотиваційних механізмів управління персоналом інноваційних підприємств є такі: удосконалення структури існуючих матеріальних і нематеріальних стимулів; забезпечення пріоритетів соціальної безпеки працівників на основі інвестицій у їх розвиток; використання потенціалу соціального партнерства; розвиток корпоративної культури. В контексті забезпечення ефективної системи мотивації до інтелектуалізації праці та професійного розвитку персоналу пропонуємо заходи, які вирішують виявлені проблеми (якісний PR,

«ефект» конкуренції, професійно-кваліфікаційне просування, делегування), а також заходи, які загалом підвищують бажання отримувати професійні знання і навички для поліпшення результатів праці (індивідуальний підхід, використання

ініціативи знизу-вверх, розробка інформативного Інтернет-порталу, застосування системи преміювання за навчання) [12]. Крім вказаних заходів необхідною є низка «драйверів» мотивації – конкретних

інструментів, які впливають на підвищення мотивації до навчання, серед яких найбільш дієві: наявність підтримки керівництва з навчання; активна участь працівників в процесі підготовки планів навчання; практичність і затребуваність отриманих знань і навичок; пропаганда професійного навчання на підприємстві; визнання працівників, які досягли високих результатів; створення порталу професійного навчання.

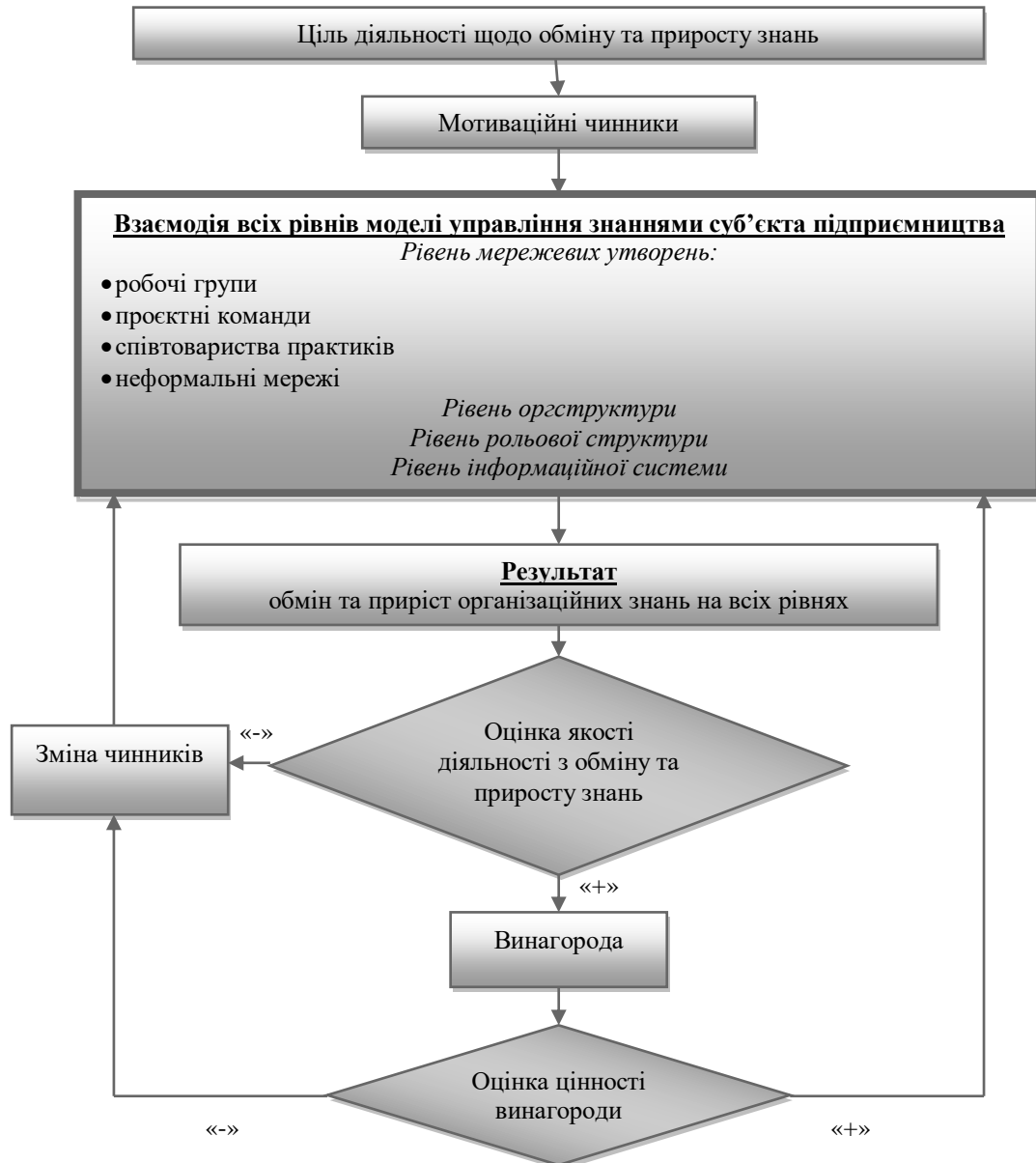


Рис. 1. Алгоритм формування системи мотивації підприємства

HALYNA OSTROVSKA 1\*

1\* PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, e-mail: h.ostrovska@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9318-2258

## MOTIVATION OF STAFF TO INCREASE THE LEVEL OF LABOR INTELLECTUALIZATION IN NEW MANAGEMENT PARADIGM

**The purpose.** The aim of the study is to deepen the methodological basis and develop practical recommendations in the context of motivating staff to increase the level of work intellectualization in the new management paradigm.

**Method.** To achieve this goal, methods of monographic and logical analysis, axiological and systematic approaches, comparison were used. The theoretical and methodological basis of the study are the economics and management science classics, domestic and foreign scientists works, aimed at studying current issues of motivation to improve the efficiency of innovative enterprises intellectual activity. **Results.** Developed scientific position in the management approaches transformation essence context of motivating and stimulating staff in terms of innovative enterprises. The study highlights the value of creative potential, as well as proves its impact on the socio-economic development of modern enterprise. A number of new opportunities and threats to human activity in the new economy are outlined. A system of material and intangible incentives for increasing the labor intellectualization are formed, taking into account the factors influencing them. Motivators and tools that motivate staff to professional development are identified. Methods of motivating the enterprises employees to creative content intellectual work are offered. It is proved that the formation of employees motivating system to effective intellectual work will accelerate the management of innovative enterprises. **Scientific novelty.** An algorithm for forming a motivation system is developed, which contributes to the achievement of the company's goals by attracting creative workers, their creative and professional qualification skills. Applying this innovative model in practice will contribute to more intensive training and the desire of employees to share existing experience, resulting in effective exchange and increase of organizational knowledge, both at the cognitive and informational levels. **Practical significance of the obtained results:** the practical use of scientific developments and recommendations of the author allows us to increase the innovation and efficiency of enterprises as the main structural unit of the national economy. The obtained results provide grounds for deepening research on the enterprises intellectualization as a result of the gradual spread and saturation of society with information technologies, revision of approaches to investing in human capital development, projecting of management support systems for training programs, personnel training.

*Keywords:* innovation-active enterprise; intellectual potential; intellectualization of labor; staff motivation; creative competencies, innovators; intellectual activity.

## REFERENCES

1. Bryukhovetskyi, Ya. S. (2012). Motivatsiya personala v innovatsionnom razvitii promyshlennykh predpriyatiy [Motivation of staff in the innovative development of industrial enterprises]. *Strategy and mechanisms of industrial development regulation*. Donetsk: The Institute of the Economy of Industry of the NAS of Ukraine, pp. 240–249.
2. Buleev, I. P., Buleev, E. I., Atamanchuk, H. S., & Revva, A. N. (2012). Motivatsiya truda v promyshlennosti: teoriya i praktika [Motivation of labor in the industry: theory and practice]. Buleev I. P. (Ed.) Donetsk: The Institute of the Economy of Industry of the NAS of Ukraine.
3. Vasylyk, A. V. (2010). Suchasni pidkhody do motyvatsiyi intelektual'noyi aktyvnoyi personalu pidpryyemstva [Modern approaches to the motivation of the company employees intellectual activity]. *Formation of a market economy*. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, pp.124–132.
4. Hrishnova, O. A. (2009). Intelektualizatsiya pratsi – vyznachal'na oznaka postindustrial'noho suspil'stva [Intellectualization of labor: the defining a sign of post-industrial society]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 7, pp. 147–150.
5. Doronina, O. (2018). Transformatsiya pidkhodiv do motyvuvannya personalu v umovakh novitn'oyi upravlins'koyi paradyhmy [Transformation of approaches to personnel's motivation in the conditions of the newest managerial paradigm]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3 (05), pp. 23–32. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-03>
6. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. A. (2018). Innovatsijna pratsia ta ii intelektualizatsiia iak stratehichni vektory stanovlennia novoi ekonomiky [Innovative labour and its intellectualization as strategic vectors of the formation of the new economy]. *Economics and organization of management*. Vol. 1 (29), pp. 6–25.

7. Lozovetska, V. Motyvatsiya yak osnova uspishnoyi diyal'nosti suchasnoyi osobystosti [Motivation as the basis of modern personality successful activity]. Retrieved from: <http://lib.iitta.gov.ua/165909/1/LVT>
8. Semikina, M. V., & Ishchenko, N. A. (2012). Motyvatsiya efektyvnoyi zaynyatosti: poshuk optymal'noyi stratehiyi [Motivation of effective employment: search of optimal strategy]: monograph. Kirovograd: CODE.
9. and creation of enterprise value]: monograph. Ternopil: TNEU.
10. Sytnyk, Y. S. (2013). Rozvytok naukovooho potentsialu Ukrayiny yak peredumova intelektualizatsiyi ekonomiky i menedzhmentu [Development of scientific potential of Ukraine as a precondition of economic and management intellectualization]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 754, pp. 75–86.
11. Sobko, O. M. (2016). Intelektual'nyy kapital i kreatsiya vartosti pidpryyemstva [Intellectual capital and creation of enterprise value: monograph. Ternopil: TNEU.
12. Shvydanenko, H. O., & Nikolajchuk, O. A. (2016). Napriamy vdoskonalennia motyvatsii innovatsijnoi diial'nosti pidpryyemstv v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Directions for improving the motivation of the enterprises innovative activities in the intellectualization of the economy]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*. Vol. 1 (75), pp. 130–134.
13. Ostrovska, H. Y., Maliuta, L. Ya, Sherstiuk, R. P., Lutsykiv, I. V., Yasinetska, I. A. (2020). Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 4, pp. 171–178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>
14. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, pp. 167–172. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>
15. Zwillling, M. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results. Retrieved from: <http://www.startupprofessionals.com>

Стаття надійшла до редакції: 11.06.2022  
Received: 2022.06.11