

Р.В.ЖИРНИЙ**МОТИВАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ:
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ**

У статті здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до мотивації працівників інтелектуальної праці в контексті глобальної інтелектуалізації економіки, визначено ключові стабільні та змінні чинники, що впливають на інтелектуальну активність персоналу з метою розробки ефективних мотиваційних механізмів для підвищення творчої складової трудової діяльності. Ефективне застосування відповідного типу мотивації є критично важливим для формування позитивного ставлення працівників до виконання професійних завдань. Такий вплив проявляється у зростанні продуктивності, підвищенні рівня задоволеності роботою, посиленні організаційної ідентифікації та добровільному прагненні залишатися в межах організації. У сукупності ці чинники сприяють покращенню загальної результативності діяльності установи. Водночас, попри тривалу наукову дискусію, дослідницька спільнота не досягла консенсусу щодо того, які мотиваційні чинники є найбільш релевантними для окремих груп працівників, потреби яких формуються під впливом економічних та соціально-психологічних змін у динамічному середовищі. У даній статті розглядаються сучасні виклики та концепції мотивації працівників інтелектуальної праці. Ідентифіковані ключові мотиваційні чинники, згруповані у п'ять узагальнених категорій. Крім того, аналіз показав, що більшість академічних досліджень, заснованих на класичних теоріях мотивації, переважно використовують кількісні методи як основний інструмент емпіричного аналізу.

Ключові слова: мотивація працівників, мотиваційний чинник, мотиваційна теорія, інтелектуальна праця

ROMAN ZHYRNYI**MOTIVATION OF INTELLECTUAL LABOR IN THE CONTEXT OF ECONOMIC
INTELLECTUALIZATION: THEORETICAL APPROACHES AND MANAGERIAL CHALLENGES**

The article presents a comprehensive analysis of theoretical approaches to motivating knowledge workers in the context of the global intellectualization of the economy. It identifies key stable and variable factors influencing employees' intellectual activity, with the aim of developing effective motivational mechanisms to enhance the creative dimension of labor.

The effective application of an appropriate type of motivation is critically important for fostering a positive attitude among employees toward the fulfillment of professional tasks. This influence is reflected in increased productivity, higher levels of job satisfaction, stronger organizational identification, and a voluntary desire to remain within the organization. Collectively, these factors contribute to enhancing the overall performance of the institution. However, despite an extensive academic discourse, the research community has not reached a consensus on which motivational factors are most relevant for specific groups of employees, whose needs are shaped by economic and socio-psychological changes in a dynamic environment. This article explores contemporary challenges and conceptual approaches to motivating intellectual labor. Key motivational factors are identified and grouped into five generalized categories. Furthermore, the analysis reveals that the majority of academic studies based on classical motivational theories predominantly employ quantitative methods as the primary tool for empirical investigation.

Keywords: employee motivation, motivational factor, motivation theory, intellectual labor

Постановка проблеми. Інтелектуалізація світової економіки, що на початку XXI століття набула характеру сталої тенденції глобального господарського розвитку, виступає одним із ключових чинників соціально-економічного прогресу як на рівні держави, так і окремих суб'єктів господарювання та індивідуальних працівників. Ці трансформаційні процеси спричинили суттєві зміни в системі соціально-трудових відносин на мікрорівні, зокрема — зумовили переорієнтацію трудової діяльності на переважання інтелектуальної та творчої праці, що базується на домінуванні розумових зусиль. У зв'язку з цим, ефективне управління інтелектуальною працею персоналу, зокрема через впровадження сучасних мотиваційних підходів до стимулювання інтелектуальної активності, стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз публікацій і досліджень. Мотивація має глибокі історичні корені та знайшла своє відображення у численних мотиваційних теоріях, що формувалися протягом століть. Водночас, питання мотивації інтелектуальної праці персоналу належать до новітньої наукової проблематики, що набуває особливої актуальності в контексті глобальних процесів інтелектуалізації. Дослідженням окремих аспектів мотивації творчої діяльності присвячені праці В.М.Гейця, О.А.Грішнєвої, А.М.Колота,

Е.М.Лібанової, І.Л. Петрової, М. В. Семікіної[5,6], А. В. Василика [1], Г. Й. Островської[4], Л.С. Лісогор [2] та інших учених. Проте наявні виклики, з якими стикаються українські підприємства у сфері управління творчим потенціалом працівників, засвідчують потребу в подальшому науковому опрацюванні цієї теми. Водночас спостерігається суттєвий розрив між теоретичними напрацюваннями та їх практичним застосуванням: організації часто не інтегрують новітні наукові знання у реальні управлінські процеси. Така нерішучість може бути зумовлена як недостатнім рівнем обізнаності з теоретичними концепціями, так і надмірною складністю самих теорій. Додатковими бар'єрами виступають обмеженість ресурсів та неефективні підходи до управління мотивацією персоналу.

Мета дослідження. Здійснити комплексний аналіз теоретичних підходів до мотивації працівників інтелектуальної праці в контексті глобальної інтелектуалізації економіки, а також визначити ключові стабільні та змінні чинники, що впливають на інтелектуальну активність персоналу, з метою розробки ефективних мотиваційних механізмів для підвищення творчої та самотиваційної складової трудової діяльності на рівні підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах сучасного наукового дискурсу виокремлюють

два провідні теоретичні підходи до мотивації працівників: класичний (традиційний), що репрезентує «класичну теорію мотивації», та голістичний (сучасний), який формує основу «сучасної теорії мотивації». Класичні концепції, зокрема ієрархія потреб А. Маслоу та теорія Х і Y Д. МакГрегора, акцентують увагу на окремих мотиваційних чинниках, що спонукають індивіда до дії. Сформовані на межі XIX–XX століть, ці теорії досі активно застосовуються як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці. До інших класичних моделей, що зберігають актуальність, належать теорія очікувань В. Врума, теорія підкріплення Б. Скіннера, теорія самодетермінації Е. Десі, а також концепції мотиваційного процесу, розроблені Врумом і Дж. Адамсом. Усі вони базуються на задоволенні потреб вищого порядку — самореалізації, автономії та прагненні до досягнень.

Натомість сучасні голістичні теорії мотивації ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що інтегрує знання з нейробіології, психології та соціології. Такий підхід дозволяє глибше осмислити мотиваційні механізми, особливо в контексті інтелектуалізації трудової діяльності, яка передбачає домінування творчої, розумової праці. Інтелектуальна активність працівників — як індивідуальна, так і групова — значною мірою детермінується сукупністю стабільних і змінних чинників. До стабільних належать психологічний тип особистості, природна схильність до певного виду діяльності (фізичної, розумової чи духовної), а також рівень інтелектуального потенціалу[3]. Змінні чинники, що піддаються управлінському впливу, можуть бути ефективно використані для оптимізації процесів інтелектуалізації праці на підприємстві.

Серед таких змінних чинників виокремлюють:

- фізико-психологічні умови: стан здоров'я, емоційний стан, ситуація в сім'ї;

- мотиваційні аспекти зацікавленості: очікування підвищення статусу, відповідність завдань особистим інтересам (саморозвиток, професійне зростання), перспектива розширення впливу, розвиток комунікативних зв'язків, новизна та соціальна значущість роботи, інтуїтивне підвищення самооцінки;

- фактори зовнішнього середовища: природні умови (пора року, погода, час доби), а також ергономічні характеристики робочого простору (кількість осіб у приміщенні, рівень шуму, освітлення, динаміка просторових змін, розташування робочого місця, доступність інформаційних ресурсів).

Таким чином, можливість управління як умовно-постійними, так і змінними чинниками, що впливають на інтелектуальну активність працівників, має бути обов'язково врахована при розробці заходів, спрямованих на підвищення рівня самомотивації персоналу, а також при формуванні ефективних мотиваційних механізмів на рівні організації. Особливу увагу слід приділяти

стимулюванню творчої активності, яка значною мірою залежить від внутрішньої мотивації індивіда до інтелектуальної праці. Це зумовлено специфікою творчої трудової діяльності, що передбачає пошук нестандартних рішень і високий рівень розумової концентрації, які складно піддаються прямому зовнішньому регулюванню[1].

Як зазначає Лісогор Л.С., недостатня мотивація як з боку роботодавців, так і самих працівників щодо зміни професійної траєкторії, суттєво стримує професійну мобільність працівників, знижуючи їхню здатність адаптуватися до технологічних змін. Низький рівень розвитку системи безперервної освіти не сприяє можливостям оновлювати навички та їх участь в освітніх програмах. Особливо помітним є зниження рівня охоплення працівників промисловості програмами підвищення кваліфікації, що пов'язано з економічними труднощами, обмеженим фінансуванням та низькою зацікавленістю керівництва у розвитку людського капіталу[2].

Внутрішні мотиваційні імпульси працівника формуються під впливом комплексу індивідуальних характеристик, серед яких: структура актуальних потреб, система ціннісних орієнтацій, рівень освіти та професійної кваліфікації, набутий досвід, вік, сімейний стан, соціальний статус і матеріальне становище. Для представників інтелектуальної праці — інноваторів, авторів ідей, розробників проєктів — визначальним чинником мотивації найчастіше виступає змістовне наповнення та соціальна значущість виконуваної роботи[4].

Як зазначає Семикіна М.В., мотивація працівників до інтелектуальної праці є складним багатофакторним процесом, що формується на перетині індивідуальних прагнень, організаційних умов та особливостей знання як ресурсу. Самомотивація персоналу промислових підприємств може бути зумовлена пізнавальними та творчими потребами, прагненням до наукового пошуку, самореалізації, визнання, професійного зростання, здобуття конкурентних переваг на ринку праці, а також очікуванням кращих умов праці та винагороди. Водночас мотивація формується не лише на індивідуальному рівні, а й у межах мікроекономічного контексту, що передбачає створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві[6].

Інтелектуальна праця, як правило, не має лінійного характеру: ідеї та рішення можуть виникати спонтанно, поза межами робочого простору, у стані розслаблення. Це ускладнює прогнозування результатів та їх управління, особливо в умовах стресу, часових обмежень і високої когнітивної навантаженості. Важливим аспектом є розуміння природи знання, яке має явну (формалізовану) та неявну (інтуїтивну, досвідну) складові. Саме неявне знання, що часто є несвідомим навіть для самого працівника, визначає якість і результативність інтелектуальної діяльності, але водночас є складним для управління. З огляду на це, менеджери не можуть повністю контролювати

процеси творчої праці, а знання, що належить працівнику, втрачається разом із його виходом з організації.

Наукові дослідження свідчать, що працівники інтелектуальної праці зазвичай мають високий рівень внутрішньої мотивації, орієнтованої на досягнення, самореалізацію та автономне управління власною діяльністю. Проте різні працівники реагують на різні стимули, що потребує індивідуалізованого підходу до мотивації. Менеджери часто недооцінюють значення мотиваційних механізмів для цієї категорії працівників, не враховуючи їхню специфіку — здатність знати більше про свою роботу, ніж керівники, та схильність до самостійного прийняття рішень.

Ефективний мотиваційний механізм має поєднувати самомотивацію з зовнішніми стимулами, враховуючи високі інтелектуальні та психологічні витрати, потребу в постійному навчанні, рефлексивному осмисленні діяльності та прагненні до визнання. Особливу роль відіграє комунікація: взаємність, симетричний обмін інформацією, зворотний зв'язок із лідером — усе це сприяє креативності та залученості. Основними мотиваційними чинниками виступають досягнення цілей, характер роботи та незалежність, тоді як демотивацію можуть спричинити неефективне використання потенціалу працівника та низький моральний рівень керівництва[6].

У сучасних умовах зростає значення нового типу творчих працівників, орієнтованих не на організацію, а на проект, над яким вони працюють. Їхня лояльність формується через професійне визнання, а не через матеріальні стимули. Тому підприємства, зацікавлені в залученні та утриманні таких фахівців, мають розробляти гнучкі, адаптивні та персоналізовані мотиваційні стратегії, здатні підтримувати інтелектуальну активність і забезпечувати інноваційний розвиток.

Матеріальне стимулювання інтелектуальної праці передбачає використання широкого спектра гнучких форм оплати, які дозволяють адаптувати систему винагород до індивідуальних досягнень працівників. До таких форм належать: комісійні виплати, премії за досягнення визначених цілей, механізми участі персоналу в прибутку підприємства, програми розподілу прибутку, акції та опціони, індивідуальні винагороди, системи оплати за знання та компетентність, а також аналітичні моделі формування заробітної плати[5].

Серед ефективних мотиваційних інструментів, що сприяють активізації творчої діяльності, особливе місце займає система диференційованої оплати праці з використанням «плаваючого» коефіцієнта. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити реальний внесок працівника в колективні результати, його ініціативність та креативність. Працівники можуть отримувати додаткову винагороду за покращення характеристик продукції, оновлення товарного асортименту, розширення ринків збуту. Керівники та фахівці, які володіють

іноземними мовами або впроваджують зарубіжний досвід, також мають право на відповідні надбавки. Для стимулювання працівників технічних підрозділів, що беруть участь у розробці та впровадженні нових технологічних процесів, передбачено створення преміального фонду, розмір якого становить до 20 % від отриманого економічного ефекту[4].

Окрім матеріальних стимулів, важливу роль у мотивації інтелектуальної активності відіграють нематеріальні чинники. До них належать: публічне визнання досягнень (дошки пошани, грамоти, відзнаки), формування позитивного іміджу новаторів, створення сприятливого творчого середовища. Ефективним інструментом нематеріальної мотивації є залучення працівників до різних форм самоуправління та контролю якості. У країнах з розвинутою ринковою економікою поширеними є моделі участі працівників в управлінні виробничими процесами, розподілі прибутку, діяльності виробничих рад, а також представництво персоналу в радах директорів.

Як зазначає Василик А.В., усвідомлення працівником спільності власних інтересів із цілями організації створює передумови для досягнення як індивідуальних, так і корпоративних результатів. У цьому контексті формується нова модель мотивації — асоційована діяльність (teamwork), яка, з одного боку, стимулює ініціативу та інноваційність, а з іншого — забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію, моральну єдність і взаємну довіру в межах мобільних творчих груп[1].

Аналіз мотиваційних чинників, дозволяє виявити глибинні потреби працівників, серед яких ключовими є: прагнення до автономії та професійної компетентності, залучення до змістовної праці, можливості для розвитку та безперервного навчання, підтримка соціальних зв'язків, отримання зворотного зв'язку, а також досягнення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Ці потреби відображають фундаментальні аспекти людської природи — прагнення до визнання, прощення у разі помилок, пошани за досягнення, а також збереження значущих міжособистісних стосунків. Водночас саме ці риси роблять працівника вразливим, особливо в умовах високої конкуренції та динамічного середовища[3].

Урахування соціально-особистісних характеристик працівників є критично важливим для формування ефективної мотиваційної стратегії. Саме такі риси, як відповідальність, моральні орієнтири, креативність, інтелектуальні здібності, здатність до навчання, адаптивність, комунікабельність та інноваційне мислення, визначають рівень професійної мобільності та конкурентоспроможності персоналу. Високий рівень професійної компетентності, що формується впродовж життя, стає ключовою перевагою працівника, дозволяючи йому не лише ефективно реалізовувати трудовий потенціал, а й адаптуватися до змін середовища, зберігаючи внутрішню мотивацію та стійкість до професійних викликів[2].

У зв'язку з цим постає необхідність впровадження етичного управління, що ґрунтується на соціально-психологічних засадах. Для практичного використання в управлінні мотиваційні чинники були систематизовані у п'ять узагальнених мотиваційних кластерів:

1) соціальні зв'язки — підтримка міжособистісної взаємодії та командної згуртованості;

2) характер роботи — змістовність, значущість і креативність трудових завдань;

3) гнучкість — адаптивність робочих умов до індивідуальних потреб;

4) інтеріоризація зовнішньої мотивації — перетворення зовнішніх стимулів на внутрішні переконання;

5) підтримка з боку менеджменту — наявність зворотного зв'язку, визнання, наставництва та участі в управлінні.

Усі ці напрями тісно пов'язані з концепцією навчання впродовж життя, що сприяє як підвищенню продуктивності, задоволеності та лояльності працівників, так і зростанню їхньої конкурентоспроможності, самореалізації та соціальної інтеграції. У цьому контексті актуальним завданням є пошук більш ефективних методологічних підходів до дослідження організаційних процесів і вдосконалення системи управління мотивацією персоналу.

Попри окремі позитивні зрушення, зокрема поширення практики корпоративного навчання серед інноваційно орієнтованих компаній, загальний рівень участі працівників у програмах професійного розвитку залишається невисоким. За даними HeadHunter Україна, лише частина підприємств активно впроваджує внутрішні тренінги, e-learning, коучинг чи фінансує зовнішнє навчання. Це свідчить про потребу в посиленні мотиваційної політики роботодавців, спрямованої на формування конкурентоспроможної, адаптивної та кваліфікованої робочої сили, здатної до безперервного професійного зростання.

У контексті розвитку мотиваційної активності працівників доцільно застосовувати сучасні освітні та поведінкові техніки, зокрема гейміфікацію, рольові ігри та симуляційне навчання. Перехід до сучасних інноваційних методів, де цінується прозорість та справедливість через впровадження Грейдової системи є основою для справедливої та прозорої оплати, що знижує внутрішню напругу. Застосування гейміфікації та систем мікро-визнання дозволяє оперативно заохочувати працівників, що є критичним для емоційної праці. В сучасних компаніях, орієнтованих на збереження персоналу і мотивації його до саморозвитку часто роблять фокус на програмах Well-being, які забезпечують багатовимірний підхід до добробуту людини та включають фізичний, емоційний, соціальний, фінансовий та професійний аспекти. Це не просто сучасний тренд, а стратегічний інструмент, що забезпечує стабільність, продуктивність і мотивацію працівників. дає можливість підтримувати баланс

здоров'я і є обов'язковим для боротьби з вигоранням та зменшення високої плинності кадрів, а це є ключем до зростання прибутковості бізнесу.

Разом з тим, програми саморозвитку не лише сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності, а й відповідають особистим інтересам працівників, забезпечуючи гнучкість, баланс між роботою та особистим життям, можливості кар'єрного зростання та самореалізації.

Для глибшого розуміння мотиваційних чинників і гармонізації множинних цілей організації, управлінському персоналу рекомендовано проходити практичну підготовку з соціальної психології та прикладної психології. Така підготовка має охоплювати аспекти консультування, наставництва, етичного управління, духовного лідерства та ефективної комунікації, що є критично важливими для роботи з працівниками інтелектуальної праці.

Оскільки більшість наукових досліджень у сфері мотивації базуються на традиційних теоретичних підходах, актуальним напрямом подальших досліджень є вивчення рівня обізнаності практикуючих менеджерів з мотиваційними концепціями, а також аналіз причин і способів їх впровадження у реальну управлінську практику.

Висновки. Управління мотивацією працівників інтелектуальної праці в умовах інтелектуалізації економіки потребує комплексного, міждисциплінарного підходу, що поєднує класичні мотиваційні теорії з сучасними голістичними концепціями. Такий підхід має враховувати як стабільні особистісні характеристики, так і змінні зовнішні чинники, що піддаються управлінському впливу. Ефективна мотиваційна стратегія повинна базуватися на поєднанні внутрішньої самомотивації працівника з гнучкою системою зовнішніх стимулів — матеріальних і нематеріальних, адаптованих до індивідуальних потреб, цінностей і професійних орієнтацій.

Особливу роль відіграє етичне управління, засноване на соціально-психологічних принципах, що передбачає підтримку автономії, змістовності праці, соціальних зв'язків, зворотного зв'язку та безперервного навчання. У цьому контексті важливою умовою є підготовка менеджерів у сфері прикладної психології, комунікації та наставництва, а також впровадження сучасних освітніх технік — гейміфікації та систем мікро-визнання, грейдової системи, робити фокус на програмах Well-being. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності та інноваційної активності, а й збереженню інтелектуального капіталу, формуванню лояльності до проєктів і забезпеченню сталого розвитку організації.

Список літератури

1. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А. В. Василик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. — Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. — К.: КНЕУ, 2010. — Т. I. — С. 124–132. URL:

- <https://ir.kneu.edu.ua/items/81b6a0d0-7456-423a-9807-b8a99e401f56>
2. Лісогор, Л.С., & Руденко, Н. (2019). Мотивація професійного розвитку працівників як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (1 (42), 121-127. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/63>
 3. Лозовецька В. Мотивація як основа успішної діяльності сучасної особистості. 2015 <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/165909/1/LVT.pdf>
 4. Островська Г.Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна, 2022 <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>
 5. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. — Кіровоград: КОД, 2009. — 200 с.
 6. Семикіна М.В., Мельнік А.В., Кабай В.О. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 4. Частина 1. С. 95-106.
- References (transliterated)**
1. Vasylyk A.V. *Modern Approaches to Motivating the Intellectual Activity of Enterprise Personnel*. In: *Formation of a Market Economy: Collection of Scientific Papers. Special Issue in 3 Volumes: Socio-Labour Relations – Theory and Practice*. Vol. I. Kyiv: KNEU, 2010. – Pp. 124–132. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/81b6a0d0-7456-423a-9807-b8a99e401f56>
 2. Lisohor L.S., & Rudenko N. (2019). *Motivation for Professional Development of Employees as a Factor in Enhancing Their Competitiveness. Sustainable Development of Economy*, (1(42)), 121–127. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/63>
 3. Lozovetska, V. *Motyvatsiya yak osnova uspishnoyi diyal'nosti suchasnoyi osobystosti* [Motivation as the basis of modern personality successful activity]. 2015 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/165909/1/LVT.pdf>
 4. Ostrovska H.Y. *Motivating Personnel to Enhance the Level of Labor Intellectualization under the Conditions of a New Managerial Paradigm*. Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine. 2022 <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>
 5. Semykina M.V., Ishchenko N.A., Rodionova M.O. *Motivation of Effective Employment: Problems, Trends, Strategy Selection*. Monograph. Kropyvnytskyi: KOD Publishing House, 2009. — 200 p.
 6. Semykina, M.V., Melnik, A .V. and Kabai, V.O. (2017), “Deformation of motivational factors in the workplace as a precondition for the formation of migratory attitudes of domestic workers”, *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya “Ekonomiczni nauky”*, no. 4, Part 1, pp. 95-106.

Надійшла (received) 21.12.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Жирний Роман Васильович (Zhyrnyi Roman) - аспірант, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, <http://orcid.org/0009-0008-2879-681X>, zhyrnyi.roman@outlook.com