

**Liudmyla Shatalova, PhD in Economics, Associate Professor,  
Senior Researcher of the Department  
of Entrepreneurship Development of SO  
Institute of Market and Economic & Ecological Researches  
of National Academy of Sciences of Ukraine  
Odesa, Ukraine**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-398-9-19>

## **THE INFLUENCE OF MODERN TECHNOLOGIES ON THE MOTIVATION PARADIGM**

### **ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА МОТИВАЦІЙНУ ПАРАДИГМУ**

Цифрові технології, маючи безмежний потенціал для мінімізації витрат та максимізації результатів діяльності суб'єктів господарювання, стали засобом трансформації всіх етапів бізнес-процесів – від закупки сировини та найму робочої сили до реалізації готової продукції. В умовах Індустрії 4.0 необхідною, але не достатньою, умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є застосування сучасних видів обладнання, технологій, програмного забезпечення. Досягнення встановлених цілей підприємств забезпечують співробітники, які здатні реалізовувати безмежний потенціал останніх.

В умовах експоненціального зростання цифрових технологій, епідеміологічних загроз та воєнних потрясінь єдиною константою непередбачуваного характеру трансформації сучасного суспільства стає невизначеність. Як наслідок, роль і значення фактору праці виходить далеко за рамки традиційного розуміння як такого, що об'єднує та актуалізує всі інші фактори виробництва. В сучасних умовах робоча сила завдяки компетентнісному потенціалу є не лише умовою здійснення господарської діяльності, а – й інструментом забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, оскільки вона є носієм знань, інтелекту, креативності [1, с. 31] та її властиві адаптивність і гнучкість.

Функціональні зміни ролі людини в господарській діяльності із застосуванням сучасних технологій обумовлюють трансформацію однієї із функцій управління – мотивацію живої праці. Мотивація 1.0, рушійною силою якої було намагання вижити, та Мотивація 2.0, що передбачає пошук винагороди та уникнення покарання, поступово втрачають актуальність та витісняються Мотивацією 3.0, яка побудована на внутрішніх мотивах [2, с. 24–26]. Оскільки відмінною

особливістю сучасних технологій Індустрії 4.0 стала їх спроможність замінювати людину не лише при виконанні рутинної фізичної, але – й розумової праці, то діяльність людини все більше інтелектуалізується, вимагає винахідливості та концептуального мислення. Традиційні методи управління персоналом – економічні та адміністративні – вже не достатньо ефективні.

Робота на сучасних підприємствах вимагає наявності компетентностей живої праці, що дозволять ефективно використовувати цифрові технології та засоби виробництва. Сучасний працівник має володіти крім базових та професійних компетентностей, також цифровою компетентністю. Синергетичний ефект від поєднання компетентнісного потенціалів живої та уречевленої праці створює безмежні можливості для налагодження ефективного промислового виробництва. Експлуатація цифрових засобів виробництва вимагає їх програмування, що передбачає розробку унікальних алгоритмів виготовлення виробів, які допомагають знизити мінливість параметрів виробничого процесу, людські помилки, енергоспоживання, викиди та підвищити якість продукції, продуктивність праці.

Виконання робочих операцій не рутинного характеру вимагає змін управлінських підходів і, в тому числі, до мотивації. Розумова праця обумовлює глибинні зміни в сфері праці, зокрема, збільшення часу на професійну підготовку для її виконання, умов та форм організації праці. Успіх діяльності суб'єктів господарювання залежить від рівня сприйняття цифрових технологій персоналом. Робота із сучасним програмним забезпеченням, оперування цифровим обладнанням вимагає від персоналу певних зусиль, витрат часу, безперервного навчання, а головне – розуміння того, що цифрова складова стає невід'ємною характеристикою будь-якої професії.

Складність завдань, що стоять перед сучасними працівниками, а також зміна парадигми трудової діяльності обумовлюють необхідність зміни традиційних підходів до мотивації працівників до продуктивної трудової діяльності. В умовах Індустрії 4.0 для актуалізації трудового потенціалу працівників економічний і адміністративний підходи до мотивації трудової діяльності не достатньо ефективні, оскільки:

- організаційні структури підприємств стають більш плоскими і менш ієрархічними завдяки технологіям великих даних, розподілених реєстрів, що сприяють скороченню кількості рівнів управління підприємствами;
- характер трудових операцій ускладнює встановлення взаємозв'язку між обсягом виробленої продукції та трудовими витратами;

– значний обсяг робочих операцій, які традиційно виконувала людина, в сучасних умовах здатні виконувати розумні машини та технології, штучний інтелект, залишаючи людині більше вільного часу.

В умовах цифровізації економіки алгоритмічні завдання (такі, що вимагають дотримання чітких інструкцій), витісняються евристичними (тими, що потребують розробки унікальних алгоритмів дій), внаслідок чого традиційні мотиваційні механізми стають неефективними [2]. Подібно спортсменам, митцям, композиторам, які більше керуються внутрішніми мотивами, а плата за результати їх діяльності виступає винагородою, сучасні працівники мають мати ендогенні мотиви для виконання трудових операцій.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що мотиваційна політика сучасних підприємств повинна бути спрямована на створення умов для реалізації трудового потенціалу працівників. Менеджери підприємств повинні концентрувати увагу на правильному розподілі робочих операцій між працівниками відповідно до їхніх потенційних можливостей, інтересів, цінностей та внутрішніх мотивів. Для досягнення встановлених цілей і виконання поставлених задач роботодавець має фокусувати увагу на результатах діяльності працівників (а – не на контролі дотримання трудової дисципліни), надаючи більше свободи при визначенні способів їх досягнення, усвідомити партнерський характер трудових відносин.

Керівники сучасних підприємств повинні в більшій мірі орієнтуватися на внутрішні мотиватори працівників, для чого доцільно впроваджувати систему підвищення кваліфікації, професійного розвитку шляхом забезпечення безперервного навчання, створювати умови для кар'єрного зростання, запроваджувати гібридну форму організації праці, забезпечувати сприятливий мікроклімат, справедливу систему винагороди.

### **Література:**

1. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ. 2011. 397 с.
2. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.