

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.37>

УДК 331.44

Ю. П. Воржакова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>

І. С. Лінива,

магістр, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6642-7387>

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КОМАНДИ

Yu. Vorzhakova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

I. Linyva,

Master, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine

FORMATION OF A MODEL OF WORK MOTIVATION FOR THE GROWTH OF THE TEAM'S PROFESSIONAL INTELLIGENCE

Одним із найважливіших завдань в управлінні системою розвитку персоналу являється забезпечення компанії працівниками, що мають потрібні здібності і компетенції. Це в більшості обумовлене як моральною і психологічною готовністю людини до здійснення професійної діяльності на відведеному робочому місці або посаді, так і усталеною мотивацією в розрізі втілення стратегії функціонування компанії. Ефективна та дієва організація управління на підприємстві системою розвитку персоналу, що здійснюється в умовах трансформаційної економіки являється інвестицією в зростання конкурентоспроможності компанії, за рахунок важливих ресурсів підприємства в стратегічному розрізі.

Персонал являється найбільш складним та специфічним видом із ресурсів, які використовуються організацією у своїй діяльності. Саме від ефективності праці персоналу у більшій мірі залежить і ефективність функціонування підприємства загалом. В зв'язку з цим зацікавленість співробітника у результатах його праці при створенні необхідних умов роботи є можливість значно покращити продуктивність праці.

Мотивація являється однією із найголовніших функцій управління підприємством. Тільки за умов ефективної мотивації підприємство матиме змогу максимально реалізувати свій потенціал в розрізі економічного зростання. В свою чергу протилежне явище - недостатня мотивація, ймовірно буде виступати стримуючим фактором в компанії щодо підвищення показників ефективності її діяльності.

Останнім часом в успішній діяльності підприємства значно зростає не індивідуальна чи одноосібна роль співробітників, а саме роль команд. Зростання ролі команди забезпечується не лише за рахунок формування оптимального підбору складу команди, а й залежить від забезпечення професійних навичок – *soft та hard skills*. Тож, для здійснення цього необхідно формувати професійний інтелект команди – забезпечити від кожного працівника ті можливості, які він може принести команді і стимулювати їх максимальне застосування в діяльності задля принесення надприбутків компанії.

Зростання професійного інтелекту безпосередньо позитивно впливає на продуктивність праці, зростання конкурентоспроможності та показники діяльності підприємства загалом.

One of the most important tasks in the management of the personnel development system is to provide the company with employees who have the

necessary abilities and competencies. This is mostly due to the moral and psychological readiness of a person to carry out professional activities in the assigned workplace or position, as well as established motivation in terms of implementing the strategy of the company's functioning. An efficient and effective organization of management at the enterprise with a system of personnel development, which is carried out in the conditions of a transformational economy, is an investment in the growth of the company's competitiveness, at the expense of important resources of the enterprise in a strategic section.

Personnel is the most complex and specific type of resources used by the organization in its activities. The efficiency of the enterprise in general depends to a greater extent on the efficiency of the work of the staff. In this regard, the employee's interest in the results of his work when creating the necessary working conditions is an opportunity to significantly improve labor productivity.

Motivation is one of the most important functions of enterprise management. Only under conditions of effective motivation, the enterprise will be able to realize its potential as much as possible in terms of economic growth. In its turn, the opposite phenomenon - insufficient motivation, will probably act as a restraining factor in the company in terms of increasing the performance indicators of its activity.

Recently, in the successful operation of the company, the role of teams, rather than the individual or one-person role of employees, has been growing significantly. The growth of the team's role is ensured not only due to the formation of the optimal selection of the team composition, but also depends on the provision of professional skills - soft and hard skills. Therefore, in order to do this, it is necessary to form the professional intelligence of the team - to ensure that each employee has the opportunities that he can bring to the team and to stimulate their maximum use in activities in order to bring extra profits to the company.

The growth of professional intelligence has a direct positive effect on labor productivity, the growth of competitiveness and the performance of the enterprise in general.

Ключові слова: професійний інтелект, мотивація праці, *soft skills, hard skills, модель підвищення професійного інтелекту .*

Keywords: professional intelligence, work motivation, soft skills, hard skills, model of increasing professional intelligence.

Постановка проблеми. На будь-якому підприємстві, незалежно від виду його діяльності, однією із найважливіших складових успіху є його трудовий склад. Розвиток компанії, рівень її прибутків та перспективність функціонування залежать саме від компетентності та рівня кваліфікації співробітників усіх підрозділів. Саме тому варто приділяти значну увагу формуванню високого рівня професійного інтелекту команди та мотивувати працівників для досягнення значних результатів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У даній сфері можна виокремити публікації Н. Волянюк [1], Е. Зеєра, О.Бондарчук, С. Дружилова [2], О. Кокуна [3], Ю. Поваренкова та інших, які досліджували саме психологічні аспекти у професійній діяльності. Зустрічаємо наукові роботи Д. Періксона, Ж. Барона, Дж. Куїнна, Ф. Андерсона в яких вони проводили дослідження проблем професійного інтелекту спеціалістів з різних сфер діяльності [5]. Проте, аналіз наукової літератури продемонстрував дефіцит системних наукових опрацювань, в яких чітко б визначалися положення професійного інтелекту фахівців в різних сферах, які окреслюються специфікою саме їх професійної діяльності. Варто зазначити, що дослідження безпосередньо взаємозв'язку професійного інтелекту з персональними даними фахівців не є досить популярними. Через це проблема формування професійного інтелекту окремо співробітників та команди загалом набуває актуальності та значущості.

Метою статті є дослідження професійного інтелекту, характеристика його складових та формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Професійний інтелект спеціаліста в будь-якій сфері безпосередньо буде визначатися специфікою, а також змістом належної професійної діяльності. Проте, С.Фінкеліптейн, Ф. Андерсон та Дж. Куїнн запропонували загальні особливості професійного інтелекту, що одночасно можуть бути розглянутими як його рівні функціонування [5]:

1) «Що» - когнітивне знання, при якому людина чітко знає, що має робити для досягнення поставлених завдань, це є базовим рівнем володіння знаннями/професією;

2) «Як» - володіння передовими навичками, коли людина здатна застосовувати свої знання, розуміння що їй необхідно робити і як саме це робити;

3) «Чому» - системне розуміння, усвідомлення професіоналом причинно-наслідкових зв'язків. При цьому особа, яка опанувала цей етап, має здатність передбачати як явні, так і неявні наслідки, випрацьовується добре розвинена інтуїція і відбувається вихід за межі базового здійснення своїх задач;

4) «Навіщо» - велику роль на даному етапі відіграє самовмотивованість особистості та здатність адаптуватися до змін та інновацій заради досягнення успіхів, безперервний розвиток та покращення своїх навичок.

Підвищення професійного інтелекту безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці, що в свою чергу надає можливість підприємству досягати надприбутків.

В цілому, досліджуючи тему професійного інтелекту, слід зазначити, що існують різні підходи до визначення цього поняття. Професійний інтелект окреслюють як одну із форм соціального інтелекту, оскільки він певним чином вирішує соціальні завдання – такі як вибір професії, розв'язання професійних задач, побудова та розвиток кар'єри тощо. А також являється одним із проявів соціалізації особистості – професіоналізацією. Також, доволі часто зустрічається прирівнювання професійного інтелекту до практичного, оскільки він забезпечує реалізацію специфічних практичних професійних задач. Загалом, визначення професійного інтелекту в різних сучасних працях частіше зустрічається в двох значеннях: 1) нестандартні особливості інтелектуальної праці фахівця, які окреслюють ефективність професійної діяльності, яку він здійснює; 2) якісний аспект інтелектуальної діяльності працівника, який характеризує його високий професійний рівень.

Отже, виходячи з цього, сформуємо своє бачення визначення поняття професійного інтелекту команди – це наявність добре розвинутих навичок у співробітників, а саме hard та soft skills, які допомагають особистості забезпечувати високий рівень продуктивності праці за рахунок отриманих знань, можливостей, а також розвиток своїх якостей в процесі праці в певній компанії; врахування ролі кожного працівника, всіх сильних сторін і використання їх на максимальних резервах.

Зростання професійного інтелекту базується на складових, що зображено на рис. 1.

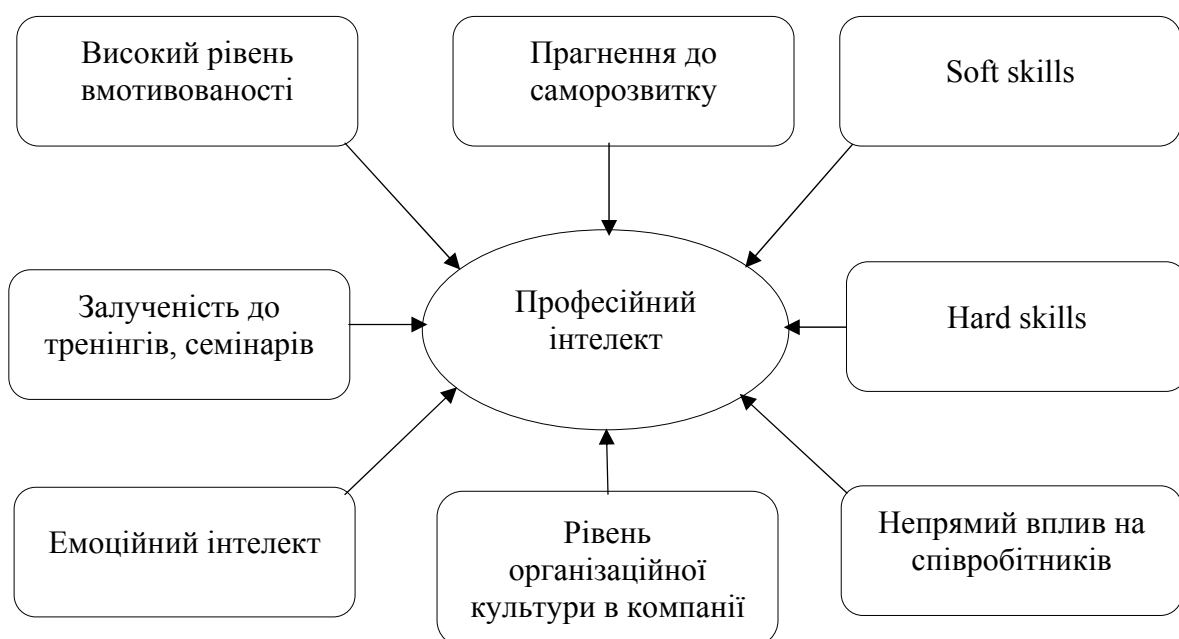


Рис. 1. Складові професійного інтелекту

Джерело: розроблено авторами

Одним із основних складових формування професійного інтелекту є високий рівень вмотивованості працівників усіх рівнів та підрозділів підприємства включаючи як керівників, так і працівників, задіяних безпосередньо у виробництві продукції.

Важливим також є організація навчальних заходів таких як проведення різних тренінгів, семінарів, ділових ігор тощо. З цього виходить і ще одна складова – прагнення до саморозвитку, так як співробітники постійно удосконалюють свої знання та практичні навички на відповідних тренінгах.

Дослідження показують, що невід'ємною складовою професійного інтелекту є також і рівень емоційного інтелекту працівників, який допомагає вдало налагоджувати комунікацію в середині компанії та співпрацювати з зовнішніми партнерами, клієнтами, інвесторами тощо. Наразі особистості варто активно пропрацьовувати цей показник, що дасть змогу і до безпосереднього кар'єрного зростання в компанії [4].

Середовище всередині компанії відіграє значну роль у формуванні професійного інтелекту команди за рахунок високого рівня організаційної культури та формування корпоративної культури, що проявляється в чіткому окресленні керівництвом цілей та місії, внутрішніми правилами та розпорядком, з якими має бути ознайомлений кожен співробітник.

Тут також варто додати таку складову як непрямий вплив на співробітників. Для більш точної оцінки персоналу використовуються системи, що обробляють результати за допомогою алгоритмів, які можуть швидко отримувати дані, виявляти закономірності, оптимізувати та прогнозувати тенденції. Сервіси Keencorp, StatusToday (Isaak), Vibe, TrustSphere використовують трафік електронної пошти для отримання інформації про настрої та ризики в компанії. Також можна використати AI для аналізу поведінкових особливостей, що впливають на зниження рівня ефективності.

Soft skills – здатність до конструктивної комунікації, вміння слухати та переконувати, вести перемовини, робота в команді, ерудованість, вміння управляти часом, креативність, публічні виступи та презентації – це є запорукою успішної взаємодії з колегами та продуктивної роботи. В цей же час, варто зазначити, що чим вище людина рухається вгору кар'єрними сходами, тим важливішу роль відіграють саме ці навички у її житті. При цьому професійні навички більше відходять на наступний план. Це пов'язано з тим, що чим вище займана посада, тим більше з'являється підлеглих і співробітників, які можуть надати професійну консультацію у різних сферах і

з різних питань. Тому значна частина тренінгових програм та курсів зорієнтовані саме на освоєння Soft skills.

Hard skills – технічні навички співробітників також є не менш важливими для формування високого рівня професійного інтелекту команди. Оскільки такі навички є стійкими, їх не важко побачити, виміряти, оцінити та зіставити з визначеними конструкціями, які включено до переліку вимог, що зазначаються у посадових інструкціях, а також легко піддаються до формування ряду простих та кінцевих операцій.

При наявності практичних застосувань людина, що опановує навичку із категорії Hard skills, має здатність довести своє здобуте вміння певних дій до автоматизму. В подальшому це буде застосовуватися нею в повсякденній практиці, притримуючись чітко окресленої послідовності дій, тобто виконання регулярних завдань «за шаблоном», що дозволить виконувати роботу швидше, при цьому без негативного впливу на якість.

Тож, окреслені складові є основою для професійного інтелекту команди, що відіграє важливу роль в успішному функціонуванні компанії та дає можливості для подальшого розвитку та високого рівня конкурентоспроможності.

Відповідно до приведеної системи професійного інтелекту команди є необхідність формування моделі мотивації до формування та підтриманні даного інтелекту кожним членом команди. На рис. 2 наведено модель покращення мотивації праці персоналу до зростання професійного інтелекту на підприємстві.

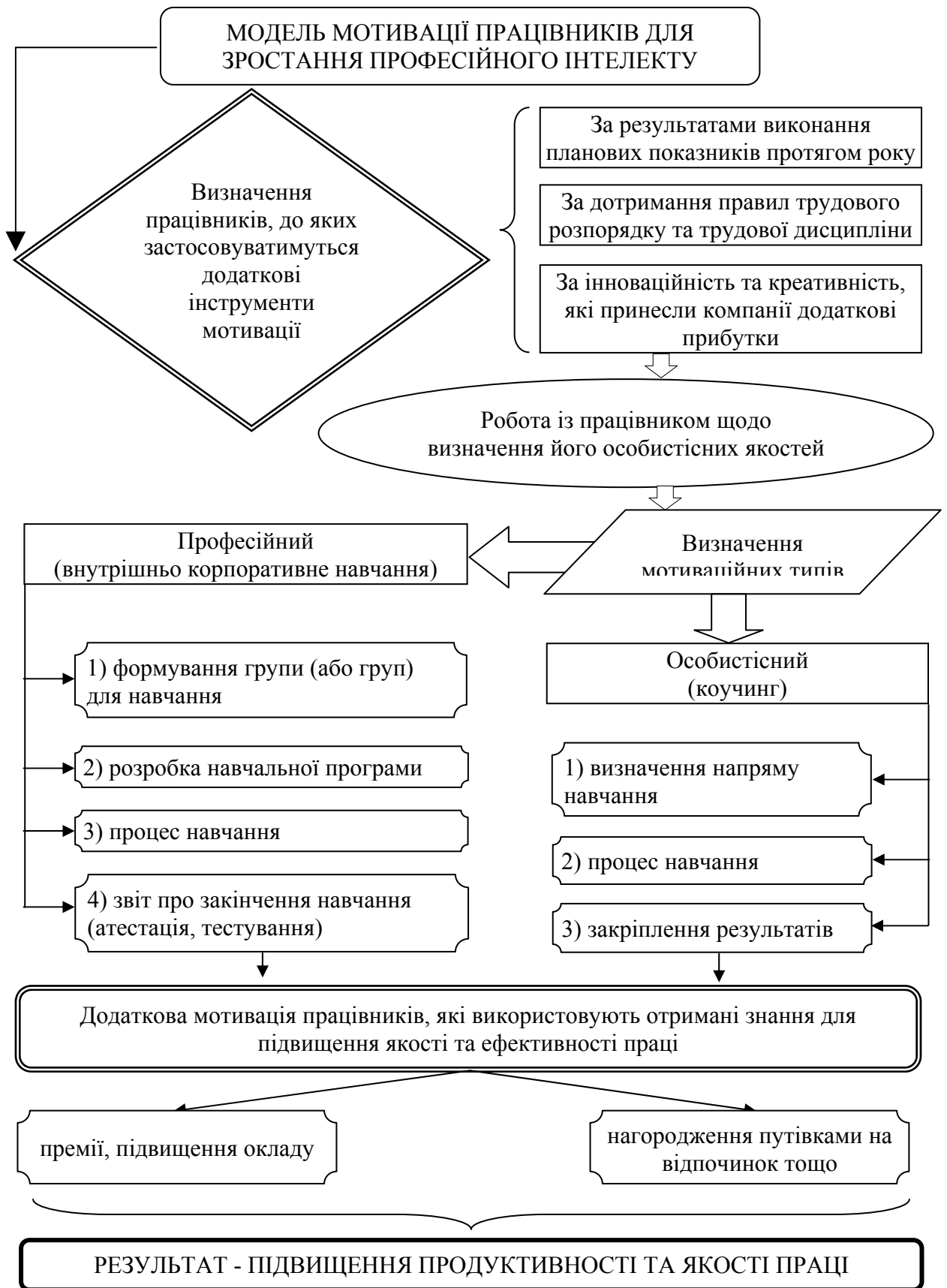


Рис. 2. Модель покращення мотивації праці персоналу до зростання професійного інтелекту на підприємстві

Джерело: складено авторами

Внутрішньокорпоративне навчання варто проводити 2 рази на рік для працівників, які показали найкращі результати роботи протягом року. Робочі програми такого навчання необхідно формувати в залежності від посади та кваліфікації працівників, які потраплять до групи. Можливим є розбиття групи на декілька залежно від напрямку навчання (адміністративне управління, ТОП-менеджмент або управління збутом, маркетинг).

Для впровадження коучингу як засобу стимулювання та мотивації персоналу досліджуваної компанії необхідно:

- заключити угоду на навчання менеджерів з персоналу та начальника відділу кадрів;
- провести навчання працівників;
- провести атестацію працівників та визначити рівень оволодіння ними основних прийомів коучингу;
- запровадити коучинг;
- постійно здійснювати аналіз отриманих результатів.

Отже, результатом буде: підвищення продуктивності праці персоналу завдяки застосуванню коучингу; збільшення прибутків та збільшення частки ринку.

З метою формування професійного інтелекту команди система оплати праці персоналу досліджуваного підприємства має бути прозорою і залежати саме від продуктивності та якості праці робітників. У цьому випадку кожним працівником повинне чітко усвідомлюватись те, що величина його зарплати буде залежати від таких факторів, як:

- його розряд, кваліфікація;
- кількість виготовленої працівником продукції;
- якість виготовленої працівником продукції (відсутній брак або незначна його частка, відсутність простоїв у роботі).

З метою оцінювання ефективності заходів зниження плинності персоналу досліджуваної компанії здійснимо розрахунок витрат на їх впровадження та порівняємо з очікуваним ефектом. Для наглядного прикладу

відображені розрахунки для компанії ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій» (актуально є і для інших підприємств із подібною формою функціонування).

Варто зазначити, що даний проект не вимагає великих фінансових витрат, тому компанія, може впроваджувати коучинг за рахунок власного чистого прибутку. Вартість послуг наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Вартість впровадження коучингу

№ з/п	Показники	Вартість, тис. грн./рік
1	Витрати на навчання персоналу	5
2	Витрати на атестацію працівників	5
3	Розробка проекту впровадження коучингу	5
4	Доплата кадровому працівнику, який буде здійснювати запровадження коучингу, за суміщення посад	5
Разом		20

Джерело: складено авторами.

Витрати на впровадження коучингу розраховані виходячи із середньої вартості надання даних послуг. Витрати на атестацію працівників після проходження навчання включають вартість оплати платформи для проведення тестування.

Узагальнену програму розвитку персоналу й формування професійного інтелекту команди, а також витрати на впровадження запропонованих заходів подано у таблиці 2.

Таблиця 2. Витрати на формування професійного інтелекту команди ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій»

Заходи	Од. вим.	Витрати
Тренінги продаж	тис. грн.	30
Тренінг «Управління комунікаціями»	тис. грн.	15
Вебінар для менеджерів	тис. грн.	15
Платне навчання найкращих працівників	тис. грн.	45
Усього	тис. грн.	105

Джерело: складено авторами.

Отже, орієнтовні витрати становитимуть 105 тис. грн. Основні напрямки програми розвитку: тренінги, вебінари, навчання з відривом від основної роботи, навчання на робочому місці.

Для оцінювання економічної ефективності проекту було порівняно витрати підприємства з плановими показниками його доходів (таблиця 3).

Таблиця 3. Оцінка економічної ефективності впровадження коучингу у ТОВ «Кондитерська фабрика «Меркурій»

Показники	факт	прогноз
Витрати на коучинг, тис. грн., в т.ч.:	-	20
витрати на навчання персоналу	-	5
витрати на атестацію працівників	-	5
розробка проекту впровадження коучингу	-	5
доплата кадровому працівнику, який буде здійснювати запровадження коучингу, за суміщення посад	-	5
Витрати на проведення тренінгів та навчання	20	105
Коефіцієнт плинності персоналу, %	10	5
Продуктивність праці, тис. грн./особу	203,4	213,6
<i>Зростання загальних витрат на впровадження запропонованих заходів</i>	-	105
Чистий прибуток, тис. грн.	2123	2229
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	-	106
Економічний ефект, тис. грн.	1	
Термін окупності, міс.	12	

Джерело: складено автором

Зазначено, що зростання продуктивності праці на 5% сприяє зростанню чистого прибутку на 5%. В результаті впровадження запропонованих заходів компанія зможе отримати ефект в розмірі 1 тис. грн. в перший рік з урахуванням понесених витрат. Як видно з розрахунків, дана пропозиція є економічно ефективною. Результати розрахунків показали, що навіть в першому (фактичному) році підприємство отримає додатковий чистий прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Таким чином, термін окупності проекту – 1 рік. Надалі

підприємство зможе підвищити ефективність праці та величину чистого прибутку.

Отже, в результаті впровадження заходів щодо формування професійного інтелекту команди відбудеться зростання продуктивності праці працівників підприємства на рівні 5%.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в даній статті сформовано визначення професійного інтелекту команди, окреслено складові, сформовано модель мотивації працівників для зростання їх професійного інтелекту та представлено економічний ефект від запропонованих заходів. Безумовно, розвиток власних співробітників має позитивний ефект на діяльність підприємства. Це виражається багатьма показниками його діяльності, зокрема зростанням продуктивності праці, зменшенням плинності кадрів, високим рівнем конкурентоспроможності на ринку та покращенням фінансових показників загалом.

Література

1. Волянчук Н. Ю. Психологічні основи прогнозування у системі професійної соціалізації особистості. *Проблеми загальної та педагогічної психології*: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Т. ІХ. Ч. 4. 2007. С. 215–222.
2. Дружилов С. А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма. Воронеж: Научная книга, 2010. 260 с.
3. Кокурин О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. К.: ДП "Інформ.-аналіт. агенство", 2012. 200 с.
4. Мельничук О.Б. Професійний інтелект як проблема психології: Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. Херсон, 2015. Випуск 1. С. 217-231.
5. Куинн Дж., Андерсон Ф., Финкельштейн С. Управление профессиональным интеллектом: использовать лучшее по-максимуму. *Управление знаниями*. М., "Альпина Бизнес Букс", 2006. С. 179-182.

References

1. Volyanuk, N. Yu. (2007), "Psychological basis of forecasting in the system of professional socialization of personality", *Problems of general and pedagogical psychology: coll. of science Ave.* Institute of Psychology named after H.S. Kostyuk of the National Academy of Sciences of Ukraine, vol. IX, no. 4, pp. 215–222.
2. Druzhylov, S.A. (2010) *Yndyvydualnyi resurs cheloveka kak osnova stanovleniya professyonalizma* [The individual resource of a person as the basis of the formation of professionalism], Scientific book, Voronezh, RF.
3. Kokun, O.M. (2012) *Psykhologhiia profesiinoho stanovlennia suchasnoho fakhivtsia* [Psychology of professional development of a modern specialist], SE "Inform.-analytical agency", Kyiv, Ukraine.
4. Melnychuk, O. B. (2015) "Professional intelligence as a problem of psychology", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Psychological sciences*, vol. 1. pp. 217-231.
5. Quinn, J., Anderson, F. and Finkeliptein, S. (2006) "Management of professional intelligence: use the best to the maximum", *Management of knowledge*, Alpina Business Books, Moscow, Russia, pp. 179-182.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2022 р.