

І. В. Шварчовський,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4165-0587>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.185

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ТА ТРЕНДИ

I. Shvarchovskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

ORGANIZATIONAL TOOLS FOR STIMULATING INNOVATIVE ACTIVITY OF EMPLOYEES:
MODERN PRACTICES AND TRENDS

У статті здійснено систематизацію та характеристику основних організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців в контексті сучасних практик та трендів. Було визначено перелік провідних сучасних практик та трендів, які характеризують організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств різних секторів та галузей, зокрема: сприяння покращенню основних складових добробуту працівників в рамках програм Well-being (духовному добробуту, фізичному благополуччю, соціальному благополуччю, психологічному благополуччю та фінансовому добробуту); гейміфікація; компонента організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників, заснована на винагородах за участь у інноваційних проектах та результати інноваційної активності співробітників підприємств (представлені у вигляді таких винагород як пільги). Встановлено, що програми гейміфікації можуть передбачати використання таких напрямків, як: застосування стимулів за результати або залучення до інноваційної активності працівників, представлених елементами гри (бали, бонуси); можливість використання гейміфікації як інструменту комунікації для подолання труднощів щодо залучення та активізації учасників інноваційних проектів та інших співробітників, які працюють у супутніх підрозділах компаній.

The article systematizes and characterizes the main organizational tools for stimulating the innovative activity of employees of employer enterprises in the context of modern practices and trends. A list of leading modern practices and trends was determined that characterize organizational tools for stimulating the innovative activity of employees of enterprises of various sectors and industries, in particular: promoting the improvement of the main components of employee well-being within the framework of Well-being programs (spiritual well-being, physical well-being, social well-being, psychological well-being and financial well-being); gamification; a component of organizational tools for stimulating the innovative activity of employees, based on rewards for participation in

innovative projects and the results of the innovative activity of employees of enterprises (presented in the form of such rewards as benefits). It was established that gamification programs may involve the use of such areas as: the use of incentives for results or involvement in innovative activity of employees, represented by game elements (points, bonuses); the possibility of using gamification as a communication tool to overcome difficulties in attracting and activating participants in innovation projects and other employees working in related divisions of companies. The study pays special attention to assessing the benefits and threats regarding the implementation of the components of financial well-being — financial rewards of various categories. It is proven that: financial rewards include monetary prizes offered to employees to encourage their contribution to innovation, and they are provided in the form of a fixed amount of money or a certain percentage; sometimes they can be implemented through profit sharing or a bonus program; financial rewards can be problematic, especially when considering the ability of enterprises to maintain it over a long period of time; maintaining financial rewards for companies over a long period of time can be difficult.

The scientific novelty of the presented study lies in revealing the theoretical and practical features of the application of organizational tools to stimulate the innovative activity of employees of employer enterprises in conditions of fierce competition and a low innovation life cycle.

Ключові слова: організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників, підприємства-роботодавці, програми та тренди, програми Well-being, гейміфікація, винагороди, пільги, фінансовий добробут.

Key words: organizational tools for stimulating innovative activity of employees, employer companies, programs and trends, Well-being programs, gamification, rewards, benefits, financial well-being.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Визначення основних стимулів інноваційної активності працівників є ключовим питанням організаційного управління кадрового менеджменту високотехнологічних та технологічних підприємств. Залучення талановитих працівників підрозділів НДДКР до вдосконалення існуючих продуктів, знань, технологій або дослідження та створення нових інноваційних рішень є складним процесом, пов'язаним із глибоким знанням практик, науково обґрунтованих підходів та врахуванням сучасних трендів. Окремі провідні високотехнологічні компанії світу завдяки своїм позиціям на ринку та наявності техніко-технологічної бази є привабливим місцем для працевлаштування для багатьох молодих працівників, які націлені на можливість професійного розвитку та інноваційної діяльності. При цьому, їх активізація на робочому місці виступає пріоритетом і запорукою конкурентного росту таких компаній на ринках. Відповідно, пошук ефективних практик та трендів в сфері стимулювання інноваційності співробітників є актуальним для світових лідерів різних галузей. Досвід провідних інноваційних високотехнологічних гравців у зазначеній сфері може бути ефективно адаптований в діяльності середніх та малих підприємств різних секторів економіки. З огляду на вищевказане, теоретико-практичне визначення особливостей організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників є актуальним напрямком сучасних наукових розвідок.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Види та особливості організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників в

розрізі сучасних підходів, практик та трендів досліджувалось різними науковцями в контексті певного кола напрямків. В роботах Р. Дженнінгса та співавторів [8], А. Серанга та співавторів [10], А. Хасні та Х. Бедхіуфі [7], Л. Івашко та Ю. Максимової [1], Й. Ге та співавторів [5] наведено особливості складових компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників підприємств. Положення статей С. Бьона [2], Е. Хіменез-Фернандес та співавторів [6], Р. Патріціо та співавторів [9] націлені на висвітлення особливостей стимулювання інноваційної активності співробітників в контексті їх здатності до ризиків участі у нових проектах в розрізі тренду гейміфікації. В дослідженні Х. Джао та В. Джанга [4] наведено огляд організаційних інструментів стимулювання інноваційності працівників, заснованих на винагородах (пільгах).

Хоча на нинішньому етапі становлення сучасної наукової думки є низка досліджень, які стосуються обраної проблематики, є потреба її висвітлення в площині переліку ключових організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль даної статті — систематизувати та охарактеризувати основні організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців в контексті сучасних практик та трендів. Для реалізації вказаної цілі встановлено низку завдань, а саме: визначити сучасні практики та тренди, пов'язані із стимулюванням інноваційної активності працівників;

представити основні організаційні інструменти, які використовуються в розрізі зазначених практик і трендів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведемо висвітлення провідних сучасних практик та трендів, які характеризують організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств різних секторів та галузей.

Можна виокремити таку компоненту зазначених інструментів як сприяння покращенню основних складових добробуту працівників. В даному випадку це новітній тренд, який стосується не тільки традиційних матеріальних, так і нематеріальних методів, але і передбачає можливість визначення інноваційних організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників. Це так звана комбінація матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, підкріплена сучасними практиками та підходами. В практиці провідних світових транснаціональних корпорацій вказана практика має назву — програми Well-being. Як свідчить аналіз наукових праць, вказана категорія програм включає: духовний добробут, фінансовий добробут, фізичне благополуччя, соціальне благополуччя та психологічне благополуччя. Інноваційно активні працівники переважно задіяні у секторі НДДКР та інжинірингу, торгівлі (менеджери із просування та продажу продукції та послуг), маркетинговій діяльності, ІКТ та ІТ секторах тощо. Вони забезпечують додаткову вартість продукції (послуг) підприємств, і, відповідно, більшість із них має високий рівень очікувань від підприємств-роботодавців. Використання компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників є новим сучасним трендом кадрового менеджменту, націленого на підвищення результативності та задоволеності працею. Керуючись положеннями наукових досліджень [1, 7; 8; 10; 5], визначимо особливості кожної із компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників підприємств:

- духовний добробут. Духовний добробут включає відчуття мети, сенсу роботи та узгодженості зі своїми цінностями та переконаннями. Високий рівень забезпечення духовного добробуту, створеного підприємствами-роботодавцями, відображає, як відчуття мети та внутрішній спокій працівників впливають на їх загальну задоволеність роботою та особисту задоволеність;

- фізичне благополуччя. Фізичне благополуччя стосується здоров'я та фізичного функціонування працівників підприємств. Воно стосується впливу фізичних навантажень, пов'язаних з роботою, на здоров'я трудових ресурсів та здатність в робочих умовах підтримувати здоровий спосіб життя. Для вказаних цілей використовується моніторинг фізичних навантажень для різних категорій працівників, в тому числі для тих, які забезпечують ріст доданої вартості. Підтримання фізичного благополуччя при здійсненні стимулювання інноваційної активності працівників обумовлено врахуванням їх фізичних особливостей та пріоритетів. Вказаний крок з боку підприємства-роботодавця у багатьох випадках сприймається як стимул, пов'язаний із підтриманням та піклуванням, що позитивно сприймається з боку працівників;

- соціальне благополуччя. Соціальне благополуччя включає якість та міцність міжособистісних стосунків

та соціальної взаємодії працівників підприємств. Підприємства, які створюють високий рівень соціального благополуччя забезпечують такі аспекти, як соціальна підтримка, спілкування з колегами, командна робота, соціальна задоволеність роботою та відчуття приналежності до робочого місця. Соціальне благополуччя відображає, наскільки добре люди взаємодіють з іншими, а також позитивний чи негативний вплив цих взаємодій на їхнє загальне благополуччя;

- психологічне благополуччя. Дана компонента стосується психічних та емоційних аспектів загального здоров'я людини. Воно характеризує те, як люди сприймають та справляються зі своїм робочим середовищем, включаючи їхнє почуття мети, самооцінку та загальне психічне здоров'я. Підтримання високого рівня психологічного благополуччя передбачає використання таких засобів: надання психологічної підтримки (в групі або колективної) через залучення зовнішніх психологів (психотерапевтів) або введення їх у склад компанії (підрозділу). Останнє можливе в умовах крупних транснаціональних корпорацій. Психологічне благополуччя зазвичай вважається позитивним психологічним станом, який демонструє людина під час зростання та розвитку. Це органічне поєднання особистості, соціальних стосунків, професійного розвитку, моральних концепцій, життєвих цілей та переконань. Психологічне благополуччя впливає на сприяння індивідуальному зростанню та покращенню продуктивності. Ефективна оцінка та вимірювання даного феномену завжди було ключовим питанням. Серед факторів, що впливають на психологічне благополуччя працівників підприємства, можна виділити три основні елементи: індивідуальний, екологічний (середовищний) та лідерський. Індивідуальні елементи стосуються факторів, що визначають особистісні риси, основні індивідуальні характеристики (такі як вік, стать, освіта, ініціативність, емоції, самооцінка, психологічна безпека та самооцінка). Елементи середовища — це навколишнє середовище та вплив підприємства-роботодавця, включаючи організаційну атмосферу, організаційну культуру та умови праці. Елементи лідерства включають лідерську поведінку та здібності. Психологічне благополуччя допомагає працівникам підтримувати оптимізм, набувати впевненості та дивитися в майбутнє, а також виявляти вдячність іншим та розвивати власний високий емоційний інтелект. Таким чином, створюване психологічне благополуччя сприяє особистісному зростанню співробітників та успішному розвитку всього підприємства;

- фінансовий добробут. Фінансове благополуччя стосується стабільності та задоволення, пов'язаних з фінансовим станом та ресурсами працівників. Воно включає такі фактори, як достатність доходу, фінансова безпека та здатність ефективно керувати особистими фінансами. Практика провідних транснаціональних корпорацій світу (Pfizer Inc., General Motors, Berkshire Hathaway Inc., Walmart Inc., NVIDIA Corporation, Amazon.com, Inc., Apple Inc. тощо) та результати наукових досліджень свідчать, що фінансові переваги є таким же важливим стимулом інноваційної активності працівників, які здійснюють розробку та впровадження інновацій у різних сферах, як і переваги, що забезпечуються іншими компонентами програм Well-being. Фінансовий добробут як складова програм Well-being може включати як використання загального високого рівня оплати праці, який сприяє інноваційній активності, так і додаткові

фінансові винагороди (стимули) за внесок у інноваційний розвиток компанії.

Фінансові винагороди включають грошові призи, які пропонуються співробітникам для заохочення їхнього внеску в інновації. Фінансові винагороди зазвичай нараховуються у вигляді фіксованої суми грошей або певного відсотка. Іноді вони можуть здійснюватися через розподіл прибутку або бонусну програму. Однак фінансові винагороди можуть бути проблематичними, особливо якщо враховувати здатність підприємств підтримувати її протягом тривалого часу. Підтримка фінансових винагород для компаній протягом тривалого періоду може бути складною. Фінансові винагороди також можуть придушувати культуру інновацій в компаніях, оскільки участь базується на особистій вигоді. Розробка системи винагород за інновації є складною процедурою, оскільки вимірювання самих інновацій є проблематичним, і більшість компаній намагаються розробити комплексний процес вимірювання інновацій. Важливим фактором, який слід враховувати, є розмір фінансової винагороди. В компаніях інновації, як правило, є командною практикою. Пропонування окремим особам суттєвої фінансової винагороди може налаштувати їх один проти одного. Для високотехнологічних підприємств життєво важливо бути обережними, щоб не ініціювати суперництво серед співробітників. Вкрай важливо, щоб вся команда, яка залучена до інноваційних проектів в компанії інновацій, була винагороджена, а не винагороджувати окремих осіб. Для досягнення прогнозних цілей ефективності впровадження інновацій в компанії важливо сформувати свою систему винагород, яка враховуватиме корпоративні особливості. Більшість менеджерів, які використовують справедливую систему винагород, прагнуть досягти високого ступеня інноваційності, на відміну від тих, чия система винагород є несправедливою. Винагородження співробітника — це спосіб мотивувати його бути більш інноваційним, оскільки винагорода може викликати задоволення серед співробітників, що безпосередньо впливає на результативність співробітників у сфері інновацій.

Фінансові стимули відіграють важливу роль у мотивації людей, координації їхньої діяльності та впливі на їхні (пошукові) зусилля та діяльність. Однак зв'язок між фінансовими стимулами та інноваційною діяльністю не був досліджений ретельно, що свідчить про те, що даний інструмент може мати специфічний вплив на інноваційність. Якщо змінні стимули відсутні, працівники докладають мінімальний рівень зусиль і розподіляють ці зусилля між різними видами діяльності, що максимізують фактичний результат. За наявності стимулів працівники обирають загальний рівень зусиль, а також розподіл пошукових заходів для максимізації сприйнятої продуктивності. Тобто, працівники розглядають ризик, властивий цій діяльності, а також ризик, пов'язаний з тим, як оцінюється їхня продуктивність, якщо стимули існують. Зокрема, працівники можуть розглядати ризик неотримання (повного) стимулу як загрозу покарання, і їхня готовність ризикувати знижується, оскільки продуктивність зазвичай оцінюється на короткострокових засадах. Навіть якщо керівники прагнуть неупереджено оцінювати роботу співробітників і в середньому керують цим, нагляд є неповним, тому керівники іноді пропускають або неправильно інтерпретують принаймні деяку інформацію про результати роботи співробітників. Відповідно, є ризики недооцінювання або переоцінювання інноваційної активності (в тому

числі результативності) працівників. Таким чином, якщо існують фінансові стимули, загальний ризик того самого набору видів діяльності для працівника вищий, ніж без стимулів, враховуючи невизначеність оцінки. Тоді працівники коригуватимуть свою діяльність та вдаватимуться до менш ризикованих та легших для оцінки видів діяльності, щоб компенсувати цей ефект системи стимулювання порівняно з випадком без фінансових стимулів. Враховуючи той факт, що інноваційні винаходи здійснюють творчі та креативні працівники, підприємство-роботодавець повинно забезпечувати систему фінансового стимулювання, яка б не передбачала ризиків кар'єри та фінансових втрат (недоотримання очікуваного доходу) для талановитих співробітників.

Слід зазначити, що вищезазначені компоненти програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників можуть використовуватись підприємствами-роботодавцями як в повному складі, окремо, так і на рівні системи певних складових. Також наведений в даному дослідженні перелік компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників може включати інші специфічні складові, які залежать від специфіки та потенціалу економічної діяльності підприємств-роботодавців. Прикладом поєднання окремих організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників програм Well-being є конкурентна система компенсацій та пільг Pfizer Inc. [3], яка включає:

1) фінансовий добробут, заснований на:

— філософії та практиці оплати за результатами діяльності. Компанія структурує свою політику та практику компенсації, визнаючи, що працівники повинні бути винагороджені на основі їхнього внеску в розвиток бізнесу, в тому числі вказаний результативний підхід стосується результатів роботи інноваційно активним працівників, задіяних у секторі НДДКР;

— перевагах, що допомагають працівникам досягати фінансових цілей. Залежно від місцевих звичаїв (територій та країн розташування офісів та виробництв компанії) та практики, Pfizer Inc. пропонує працівникам кілька переваг, які допоможуть їм досягти своїх фінансових цілей. Ці програми можуть включати внески компанії до пенсійних фінансових інструментів, страхування життя та навчання фінансовому плануванню;

2) фізичне благополуччя та охорона здоров'я. Даний організаційний інструмент стимулювання інноваційної активності працівників обумовлений перевагами, пов'язаними із підтримкою та зміцненням здоров'я й гарного самопочуття. Залежно від звичаїв та звичаїв конкретної країни розташування, Pfizer Inc. пропонує співробітникам програми охорони здоров'я та гарного самопочуття, які допомагають їм підтримувати та зміцнювати оптимальне здоров'я й гарне самопочуття. Ці програми можуть включати медичне страхування та страхування на випадок інвалідності, профілактичні програми охорони здоров'я, медичне обстеження, безкоштовні або пільгові вакцинації, знижки на продукцію Pfizer, а також консультації з питань харчування та фітнесу.

Можемо констатувати, що Pfizer Inc. орієнтується на використання таких складових як фінансовий добробут та фізичне благополуччя і охорона здоров'я. Оскільки Pfizer Inc. заснована в 1849 р., її підхід до побудови програм Well-being може бути пов'язаний із корпоративними традиціями і певним чином відрізнятися від тих підходів, які врахо-

вують сучасні тренди. В даному випадку, можна відмітити інноваційні стартапи, які керуються орієнтиром на реалізацію очікувань талановитих кадрів в розрізі основних можливих складових програм Well-being.

Слід виділити таку компоненту організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників як гейміфікація. В рамках зазначеного тренду передбачено два напрямки: застосування стимулів за результати або залучення до інноваційної активності працівників, представлених елементами гри (бали, бонуси); можливість використання гейміфікації як інструменту комунікації для подолання труднощів щодо залучення та активізації учасників інноваційних проектів та інших співробітників, які працюють у супутніх підрозділах компанії.

В дослідженні С. Бьона [2] представлено новий підхід китайських високотехнологічних компаній, заснований на гейміфікації, що передбачає винагороду працівників за ризики особистої участі (або створенні та впровадженні) інновацій. При цьому, навіть якщо інноваційні проекти не були достатньо ефективні або не пройшли комерціалізацію, працівники все одно отримують відповідні бонуси як "гравці", які змогли прийняти на себе і перенести на компанію ризики (в контрольованих межах), пов'язані із невизначеністю результатів інноваційної діяльності. В окремих компаніях працівники отримують певні рівні професійного визнання, які передбачають додаткові фінансові та нефінансові переваги. Такий підхід, на наш погляд, може бути цікавим молодим талановитим працівникам (в тому числі студентам та випускникам вищих навчальних закладів), які починають власну кар'єру.

Гейміфікація як інструмент комунікації, що використовується для стимулювання інноваційної активності учасників нових проектів компанії має низку особливостей. А саме [6; 9]:

- гейміфікація замінює рутину учасників правилами гри, забезпечуючи легкодоступний формат навіть для тих, хто не входить до основних команд інновацій, щоб поділитися своїм досвідом та знаннями. Залучення учасників є важливим, оскільки для успіху відкритих інновацій важливо залучити критичну масу учасників та користувачів, щоб спільнота, яка приймає участь у створенні нових інноваційних рішень (продуктів) була самодостатньою. Завдяки цьому механізму гейміфікація сприяє вертикальній та горизонтальній комунікації через кордони або руйнує ізолюваність та отримує нові перспективи щодо формулювання та / або розробки продукції;

- гейміфікація успішно використовується для побудови довіри між людьми, сприяючи відкритому та ефективному потоку комунікації та підвищенню залученості в рамках інноваційних проектів. Зокрема, правила комунікації в рамках гри та спільні ігрові цілі можуть виходити за рамки встановлених владних відносин в компанії і забезпечувати легкодоступне, рівне ігрове поле, де внески різних зацікавлених сторін можуть допомогти у досягненні цілей команди. Деякі відомі приклади — це ігри з дилемами для підвищення чутливості та встановлення спільного розуміння організаційних цінностей або рольові ігри (з вигаданими агентами, які представляють членів відповідних груп зацікавлених сторін або ролі в команді), які можуть сприяти взаєморозумінню, емпатії та довірі між учасниками;

- гейміфіковані формати взаємодії забезпечують безпечний простір для експериментів та передбачення нових форм відкритої співпраці з різними групами зацікавлених сторін всередині та поза організацією. Спільні, спільно-творчі, орієнтовані на дії та засновані на досвіді навчальні заходи, що пропонуються гейміфікованими форматами співпраці, мотивують співробітників до участі та забезпечують спільну основу для зобов'язань щодо подальшої діяльності. Гейміфікація позитивно впливає на поведінку, навички та компетенції, хоча цей вплив залежить від контексту застосування та користувачів;

- гейміфікація допомагає працівникам отримати внутрішню мотивацію в інноваційному процесі;

- гейміфікація дає змогу структуровано реагувати на зміни, оскільки вона сприяє координації знань між різними учасниками, допомагаючи гравцям діяти спільного висновку та рухатися в одному напрямку. Правила та процедури гри створюють обмеження, які ставлять під сумнів бізнес-припущення та призводять до адаптивності та спільного бачення інноваційних рішень;

- гейміфіковані формати взаємодії можуть бути інституціоналізовані, створюючи нові форми співпраці, такі як ті, що використовуються для гнучких ретроспектив та креативних стартапів.

Можемо виокремити компоненту організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників, засновану на винагородах за участь у інноваційних проектах та результати інноваційної активності співробітників підприємств. Вказані інструменти часто представлені у вигляді таких винагород як пільги.

Пільги, що надаються компаніями працівникам, включають переважно базові пільги на засоби до життя діяльності, пільги на відпочинок, а також пільги на освіту та професійну підготовку, які забезпечують кращий захист роботи, життя та особистого кар'єрного розвитку працівників. Наприклад, захист здоров'я працівників та інші засоби захисту, що надаються державними підприємствами-роботодавцями Китаю працівникам сектору НДДКР, демонструє гуманістичну турботу керівництва, концепцію управління, орієнтовану на людей [4]. Ці пільги також відображають визнання та повагу до працівників знань, що допомагає стимулювати позитивні інновації з боку працівників сектору інновацій. Освітня та професійна політика може певною мірою підвищити професійний та технічний рівень працівників даного сектору, що забезпечить ефективність їхньої роботи. Крім того, політика соціального забезпечення для особистого та сімейного життя працівників сектору НДДКР у державних підприємствах Китаю може допомогти працівникам відчувати турботу з боку роботодавців та уряду. Такі пільги, як оплачувана відпустка та освітні заклади для їхніх дітей, можуть допомогти працівникам знань психологічно відчувати турботу та увагу від підприємств. Це може допомогти працівникам підходити до своєї роботи з більшою повагою, що позитивно впливатиме на ефективність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження можемо констатувати, що представлені організаційні інстру-

менти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців характерні для сучасного етапу розвитку кадрового менеджменту. Їх застосування здійснюється як на рівні окремих складових, так і в рамках певної системи інструментів. Створення ефективної системи зазначених інструментів є запорукою підтримання та підвищення конкурентних позицій підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність у відповідних галузях економіки. Вибір інструментів зазначеної категорії залежить від широкого спектру факторів, зокрема: виду економічної діяльності (якщо підприємство функціонує в рамках певних галузей в окремих країнах та регіонах може бути високий попит на креативних фахівців тієї або іншої спеціальності); рівня готовності кадрів; рівня науки та освіти територій та країн, на яких розташовані підприємства; характеру розподілу владних повноважень і їх відповідності очікуванням з боку креативних працівників; ресурсно-технологічного потенціалу підприємств-роботодавців (в тому числі в контексті можливості підтримання основних фінансових очікувань працівників).

До основних перспектив подальших досліджень в розрізі оцінюваної проблематики можуть бути віднесені: питання застосування цифрових інтелектуальних технологій на покращення домагань кадрового потенціалу у стосовно інноваційних знань та навичок; створення новітніх моделей оцінювання рівня інноваційної активності креативних працівників тощо.

Література:

- Івашко Л. М., Максимова Ю. О. Окремі аспекти стимулювання інноваційної діяльності підприємств сфери послуг. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Вип. 23 (1 (56)). С. 54—66. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).308649](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).308649)
- Byun S. The role of intrinsic incentives and corporate culture in motivating innovation, *Journal of Banking & Finance*. 2022. Vol. 134. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106325>.
- Compensation & Benefits. Pfizer Inc. 2025. URL: <https://www.pfizer.com/about/careers/working-here/compensation-and-benefits>
- Gao X., Zhang W. Can Innovation Incentive Policies Improve the Innovation Performance of Knowledge Workers? Evidence from Chinese State-Owned Enterprises. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(3). Iss. 2424. <https://doi.org/10.3390/su15032424>
- Ge Y., He Y., Huang Z., Sun X. Influence of Knowledge-Based Employee Incentive Construction on Innovation Performance Using Psychological Capital. *Journal of environmental and public health*. 2022, Vol. 9424068. <https://doi.org/10.1155/2022/9424068>
- Gimenez-Fernandez E., Abril C., Breuer H., Gudiksen S. Gamification approaches for open innovation implementation: A conceptual framework. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 30. P. 455—474. <https://doi.org/10.1111/caim.12452>
- Hasni A., Bedhioufi H. The impact of physical activity on the psychosocial well-being of young employees. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511280>
- Jennings R.E., Lanaj K., Kim Y. J. Self-compassion at work: A self-regulation perspective on its beneficial effects for work performance and wellbeing. *Personnel Psychology*. 2022. Vol. 76 (1). P. 279—309. 10.1111/peps.12504
- Patricio R., Moreira A. C., Zurlo F. Gamification in innovation teams. *International Journal of Innovation Studies*. 2022, Vol. 6. Iss. 3. P. 156—168. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.05.003>.
- Serang A., Djamil N., Nirmala T., Andaningsih IGP. Financial Well-Being as a Management Strategy: Linking Employee Well-Being to Company Performance. *Nomico*. 2025. Vol. 2. P. 1—10. 10.62872/sbff2d42.

References:

- Ivashko, L. M. and Maksymova, J. O. (2024), "Some aspects of stimulating the innovation activity of service sector enterprises", *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, vol. 23 (1 (56)), pp. 54—66. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).308649](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).308649)
- Byun, S. (2022), "The role of intrinsic incentives and corporate culture in motivating innovation", *Journal of Banking & Finance*, vol. 134. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106325>.
- Pfizer Inc. (2025), "Compensation & Benefits", available at: <https://www.pfizer.com/about/careers/working-here/compensation-and-benefits> (Accessed 12 December 2025).
- Gao, X. and Zhang, W. (2023), "Can Innovation Incentive Policies Improve the Innovation Performance of Knowledge Workers? Evidence from Chinese State-Owned Enterprises", *Sustainability*, vol. 15(3), iss. 2424. <https://doi.org/10.3390/su15032424>
- Ge, Y., He, Y., Huang, Z. and Sun, X. (2022), "Influence of Knowledge-Based Employee Incentive Construction on Innovation Performance Using Psychological Capital", *Journal of environmental and public health*, vol. 9424068. <https://doi.org/10.1155/2022/9424068>
- Gimenez-Fernandez, E., Abril, C., Breuer, H. and Gudiksen, S. (2021), "Gamification approaches for open innovation implementation: A conceptual framework", *Creativity and Innovation Management*, vol. 30, pp. 455—474. <https://doi.org/10.1111/caim.12452>
- Hasni, A. and Bedhioufi, H. (2025), "The impact of physical activity on the psychosocial well-being of young employees", *Cogent Business & Management*, vol. 12 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511280>
- Jennings, R.E., Lanaj, K. and Kim, Y. J. (2022), "Self-compassion at work: A self-regulation perspective on its beneficial effects for work performance and wellbeing", *Personnel Psychology*, vol. 76 (1), pp. 279—309. 10.1111/peps.12504
- Patricio, R., Moreira, A. C. and Zurlo, F. (2022), "Gamification in innovation teams", *International Journal of Innovation Studies*, vol. 6, iss. 3, pp. 156—168. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.05.003>.
- Serang, A., Djamil, N., Nirmala, T. and Andaningsih, IGP. (2025), "Financial Well-Being as a Management Strategy: Linking Employee Well-Being to Company Performance", *Nomico*, vol. 2, pp. 1—10. 10.62872/sbff2d42.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025 р.