DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-8
УДК 005.32:005.591.6

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ

Качала Тамара Миколаївна
доктор економічних наук, професор
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6885-792X
Майборода Марія Миколаївна
кандидат економічних, доцент
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2268-8128
Круглов Костянтин Олександрович
кандидат психологічних наук
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4919-3275
Виноградова Вікторія Євгенівна
доктор психологічних наук, доцент
Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9754-0975

Анотація. У статті досліджено мотиваційний менеджмент як складову системи інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що результативність інноваційної діяльності залежить не лише від матеріального стимулювання, а й від психологічних чинників поведінки персоналу. Визначено ключові детермінанти інноваційної мотивації: внутрішню мотивацію, автономію, компетентність, психологічну безпеку, залученість, організаційну справедливість та усвідомлення значущості власного внеску. Систематизовано управлінські інструменти їх підтримки та інструменти діагностики мотиваційного середовища. Запропоновано циклічну модель мотиваційного менеджменту, яка поєднує стратегічні цілі інноваційного розвитку, діагностику мотиваційних бар'єрів і драйверів, добір управлінських інструментів, активізацію інноваційної поведінки та повторне оцінювання результатів.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, інноваційний розвиток, мотивація персоналу, інноваційна поведінка, психологічна безпека, залученість персоналу, діагностика мотивації, управління персоналом.

Актуальність дослідження. Інноваційний розвиток підприємств дедалі більше залежить від готовності персоналу генерувати нові ідеї, сприймати зміни та брати участь у трансформаційних процесах. За умов цифровізації, посилення конкуренції та швидких змін мотиваційний менеджмент стає важливим інструментом активізації творчої та інноваційної поведінки працівників.

Традиційні підходи, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, недостатньо враховують психологічні чинники мотивації, зокрема автономію, залученість, професійне визнання та психологічну безпеку. Тому актуальним є формування комплексного підходу, який поєднує психологічні засади мотиваційного менеджменту з діагностикою мотиваційних бар'єрів і чинників інноваційної активності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу та її впливу на інноваційну поведінку працівників посідає

© Качала Т. М., Майборода М. М., Круглов К. О., Виноградова В. Є., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

вагоме місце в сучасних дослідженнях із менеджменту та організаційної психології. Х. Алесса та К. Дуругбо [1], систематизуючи наукові підходи до інноваційної поведінки на роботі, визначають інноваційну поведінку працівників як багатовимірний процес, результативність якого залежить від сукупності індивідуальних, управлінських та організаційних чинників. Важливе теоретичне підґрунтя для розуміння психологічної природи трудової мотивації сформовано М. Гагне та його колегами [2], які на основі теорії самодетермінації акцентують увагу на ролі задоволення потреб працівника в автономії, компетентності та соціальній пов'язаності. З. Ху, Х. Ванг, та С. Сунтрают [3] довели значущість внутрішньої мотивації та психологічної безпеки як проміжних механізмів трансформації сприятливого інноваційного клімату підприємства в інноваційну поведінку персоналу.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із вивченням психологічних передумов готовності працівників генерувати, пропонувати та реалізовувати нові ідеї. З. Ху та С. Сунтрают [4] розкривають взаємозв'язок між інноваційним кліматом, психологічною безпекою, обміном знаннями та інноваційною поведінкою персоналу. А. Елсаєд та співавтори [5] встановлюють значення психологічної безпеки для готовності працівників приймати ризик, пов'язаний із можливими помилками під час інноваційної діяльності. Х. Луі, та його колеги [6] розглядають психологічну безпеку і залученість до роботи як механізми, через які управлінська поведінка керівника може сприяти інноваційній активності працівників. Результати досліджень А. Задоу та співавторів [7] додатково підтверджують взаємозв'язок психосоціального клімату безпеки із залученістю, творчістю та інноваційністю персоналу. Своєю чергою, З. Ху [8] обґрунтовує роль інноваційно орієнтованої системи управління людськими ресурсами, організаційної культури та внутрішньої мотивації у формуванні інноваційної поведінки працівників.

У вітчизняній науковій літературі також простежується посилення уваги до мотиваційних та психологічних аспектів управління персоналом. В.М. Лугова та А.О. Чуркін [9] обґрунтували напрями діагностики мотивації управлінського персоналу з урахуванням потреб, суб'єктивного сприйняття винагороди, організаційної культури та соціального середовища. М.І. Іванова та І. Міро [10] досліджують мотивацію персоналу до креативності як передумову інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. М.В. Семикіна, А.І. Костишина та А.В. Семикіна [11] акцентують на трансформації інструментів мотиваційного менеджменту під впливом цифровізації, інноваційних змін праці та кризового середовища. Л. Водянка, Н. Стахова та В. Козак [12] розглядають психологічну безпеку як важливу умову адаптації персоналу до цифрових змін. Значний інтерес для формування діагностичної складової дослідження становить робота В.П. Чудакової [13], у якій представлено психолого-організаційний підхід до визначення готовності персоналу до інноваційної діяльності та використання діагностичних і корекційно-розвивальних інструментів. Практичні аспекти побудови мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства розглядає також Г.Я. Голобородько [14].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість досліджень зосереджується окремо на мотивації працівників, інноваційній поведінці, психологічній безпеці, креативності або окремих способах оцінювання мотиваційного стану персоналу. Недостатньо розробленим залишається комплексний підхід, у межах якого мотиваційний менеджмент розглядався б як складова системи інноваційного розвитку підприємства з одночасним урахуванням психологічних детермінант поведінки працівників та використанням системи діагностичних інструментів для оцінювання їхньої мотивації, залученості, психологічної безпеки, готовності до змін і прояву інноваційної активності. Саме необхідність інтеграції зазначених складових визначає напрям подальшого дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі інноваційного розвитку підприємства з урахуванням психологічних чинників поведінки персоналу та визначення дієвих інструментів діагностики мотиваційної й інноваційної активності працівників.

Результати дослідження. Інноваційний розвиток підприємства залежить не лише від інвестицій і технологій, а й від здатності персоналу ініціювати та реалізовувати зміни. Тому важливим завданням управління є формування мотиваційного середовища, яке підтримує ініціативність, експериментування, обмін знаннями та готовність працівників брати участь в інноваційних процесах.

Мотиваційний менеджмент у цьому контексті доцільно розглядати ширше за систему матеріального і нематеріального стимулювання – як системний процес формування, підтримання та діагностики внутрішніх і зовнішніх мотивів працівників, спрямований на розвиток їхньої творчості, залученості, готовності до змін та інноваційної поведінки. Він поєднує управлінську складову – винагороди, делегування, розвиток персоналу, командну роботу і визнання – та психологічну, що охоплює мотиви, цінності,

автономію, компетентність, психологічну безпеку і соціальну пов'язаність.

Теоретичним підґрунтям такого підходу є теорія самодетермінації, відповідно до якої стійка внутрішня мотивація формується за умови задоволення потреб в автономії, компетентності та соціальній пов'язаності [2]. Автономія сприяє ініціативності та самостійному пошуку рішень, компетентність формує впевненість у здатності працювати зі змінами, а соціальна пов'язаність підтримує взаємодію, довіру та обмін знаннями. Психологічна безпека й обмін знаннями, своєю чергою, є важливими передумовами інноваційної поведінки персоналу [4].

Отже, мотивацію до інновацій слід розглядати як результат взаємодії особистісних мотивів, характеристик робочого середовища та управлінського впливу. Саме тому ключовим об'єктом мотиваційного менеджменту має бути інноваційна поведінка працівника, яка охоплює генерування ідей, їх обговорення, пошук підтримки та практичну реалізацію [1].

На основі узагальнення психологічних і управлінських підходів до ключових детермінант інноваційно орієнтованої мотивації персоналу доцільно віднести внутрішню мотивацію, автономію, компетентність, психологічну безпеку, залученість та організаційну справедливість. Їхній сукупний вплив визначає готовність працівника перетворювати творчий потенціал на реальну інноваційну активність.

Внутрішня мотивація проявляється у зацікавленості змістом праці, професійним розвитком і вирішенням складних завдань. Для інноваційної діяльності вона особливо важлива через невизначеність результатів і потребу в додаткових зусиллях. Матеріальна винагорода при цьому має доповнювати, а не витісняти внутрішню зацікавленість.

Психологічна безпека означає можливість вільно висловлювати ідеї, сумніви та повідомляти про помилки без страху непропорційних негативних наслідків. Вона безпосередньо пов'язана з інноваційною поведінкою, обміном знаннями та залученістю [4; 6]. Водночас психологічна безпека не виключає відповідальності, а передбачає конструктивне ставлення до помилок, що виникають у процесі обґрунтованого експериментування.

Залученість працівника характеризується емоційною, когнітивною та поведінковою включеністю в роботу й орієнтацією на спільний результат. Вона сприяє генеруванню ідей, участі в проєктах, обміну знаннями та пошуку шляхів удосконалення процесів.

Організаційна справедливість визначає довіру працівників до системи винагород і оцінювання внеску. Для інноваційної діяльності важливо враховувати не лише кінцевий результат, а й участь у генеруванні ідей, експериментах, міжфункціональній взаємодії та передачі знань.

Зазначене дозволяє систематизувати зв'язок між психологічними чинниками, проявами поведінки персоналу та відповідними інструментами мотиваційного менеджменту (табл. 1).

Представлена систематизація показує, що мотиваційний менеджмент інноваційного підприємства має бути багатокомпонентним. Помилковим є підхід, за якого інноваційна мотивація ототожнюється винятково із преміюванням за раціоналізаторські пропозиції. Такий інструмент може бути ефективним, однак його дія значною мірою залежить від того, чи існують у працівника можливості запропонувати ідею, чи буде вона почута, наскільки зрозумілим є механізм її оцінювання та чи не створює потенційна невдача загрозу професійній репутації.

Матеріальна мотивація має підкріплювати інноваційну поведінку, а не бути її єдиним джерелом. Найбільш доцільним є поєднання індивідуальних і командних винагород, що дозволяє одночасно враховувати особистий внесок працівника та стимулювати співпрацю й обмін знаннями. До нематеріальних інструментів належать професійне визнання, участь у стратегічних проєктах, розширення автономії, навчання, наставництво та можливості кар'єрного розвитку. Вони підтримують потреби працівника у компетентності, самореалізації, причетності та професійному зростанні.

Важливу роль у мотиваційному менеджменті відіграє керівник, який має не лише контролювати результати, а й формувати довіру, підтримувати ініціативність та забезпечувати розвивальний зворотний зв'язок. Лідерська поведінка може впливати на інноваційну активність через психологічну безпеку та залученість [6].

Зворотний зв'язок доцільно орієнтувати не лише на кінцевий результат, а й на процес навчання та експериментування. Навіть невдалий експеримент може створювати цінність у вигляді нового знання, якщо його результати належним чином проаналізовано.

Ефективність мотиваційного менеджменту не можна оцінювати лише за рівнем оплати праці, плинністю кадрів або загальною задоволеністю. Для визначення умов формування інноваційної поведінки необхідний спеціальний діагностичний контур.

Діагностика у запропонованому підході розглядається як систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про психологічні та організаційні чинники, які сприяють або перешкоджають інноваційній активності персоналу. Її завдання полягає не у формальному

Таблиця 1 – Психологічні засади та інструменти мотиваційного менеджменту інноваційного розвитку підприємства

Психологічна детермінанта	Її значення для інноваційної поведінки	Інструменти мотиваційного менеджменту	Основний предмет діагностики
Внутрішня мотивація	Формує особисту зацікавленість у пошуку та реалізації нових рішень	змістовне збагачення праці; участь в інноваційних проєктах; індивідуальні траєкторії розвитку	співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів; професійні інтереси
Автономія	Стимулює ініціативність, відповідальність і самостійний пошук рішень	делегування; гнучкість способів виконання завдань; участь у прийнятті рішень	сприйнята автономія; готовність брати відповідальність
Компетентність	Знижує страх перед складними змінами та підвищує впевненість у реалізації ідей	навчання; наставництво; reskilling та upskilling; участь у проєктних командах	самооцінка компетентності; потреба у розвитку; дефіцити навичок
Психологічна безпека	Забезпечує готовність висловлювати нестандартні ідеї, дискутувати та повідомляти про помилки	відкриті комунікації; конструктивний зворотний зв'язок; толерантність до обґрунтованих експериментів	страх помилки; свобода висловлення; довіра до керівника і команди
Залученість	Посилює готовність докладати додаткові зусилля та брати участь у змінах	визнання; зворотний зв'язок; участь у постановці цілей; командні інноваційні проєкти	енергійність; відданість роботі; зануреність у діяльність
Організаційна справедливість	Підтримує довіру до системи мотивації й готовність інвестувати додаткові зусилля	прозорі критерії винагород; командні та індивідуальні стимули; визнання внеску	справедливість винагороди, процедур і ставлення
Сенс та значущість роботи	Пов'язує особисті цінності працівника з інноваційними цілями підприємства	комунікація стратегічних цілей; демонстрація результатів інновацій; причетність до змін	розуміння цілей; суб'єктивна значущість внеску
Соціальна пов'язаність	Полегшує обмін знаннями та формування колективних інновацій	командна робота; спільноти практик; кросфункціональні групи; наставництво	якість взаємодії; підтримка колег; готовність до обміну знаннями

Джерело: систематизовано авторами на основі [2–9]

визначенні «високого» або «низького» рівня мотивації, а у виявленні конкретних мотиваційних бар'єрів.

Доцільно виділити п'ять взаємопов'язаних блоків діагностики мотиваційного менеджменту.

Перший блок – мотиваційний профіль персоналу, що охоплює внутрішні й зовнішні мотиви, професійні цінності, очікування, потреби у винагороді, розвитку, автономії та визнанні. Для його оцінювання доцільно використовувати анкетування, стандартизовані шкали та інтерв'ю.

Другий блок – діагностика психологічної безпеки та довіри, яка визначає готовність працівників відкрито висловлювати ідеї, повідомляти про помилки, обговорювати ризики та звертатися за підтримкою.

Третій блок – оцінювання залученості й готовності до змін, що передбачає визначення емоційної включеності у роботу, підтримки організаційних трансформацій та участі у проєктах, навчанні й корпоративних ініціативах.

Четвертий блок – діагностика інноваційної поведінки, яка охоплює генерування ідей, пошук підтримки, обмін знаннями, експериментування та участь у реалізації змін.

П'ятий блок – оцінка організаційного контексту мотивації, зокрема прозорості винагород, стилю керівництва, якості комунікацій, доступності ресурсів, можливостей розвитку та ставлення до помилок.

Для забезпечення більшої достовірності діагностики доцільно використовувати принцип тріангуляції даних, тобто поєднувати декілька джерел інформації. Самооцінка працівника є важливою, але недостатньою. Тому результати опитування необхідно зіставляти з даними HR-аналітики та фактичними показниками інноваційної активності.

До таких показників можуть належати кількість поданих ідей, частка працівників, залучених до інноваційних або проєктних груп, частота міжфункціональних ініціатив, кількість проведених експериментів, частка ідей, що перейшли до етапу тестування, участь працівників у програмах навчання та кількість реалізованих удосконалень бізнес-процесів. Однак їх необхідно інтерпретувати обережно: велика кількість ідей сама по собі не є доказом високої результативності мотиваційної системи, так само як низька кількість не завжди означає низьку мотивацію. Тому кількісні показники повинні доповнюватися психологічною діагностикою.

На основі проведеного дослідження пропонується циклічна модель мотиваційного менеджменту інноваційного розвитку підприємства, у якій діагностика є не завершальним етапом, а механізмом постійного зворотного зв'язку (рис. 1).

Принциповою особливістю запропонованої моделі є поєднання стратегічного, психологічного та діагностичного рівнів. Стратегічний рівень визначає, яка саме інноваційна поведінка потрібна підприємству. Психологічний рівень визначає, чому працівник готовий або не готовий демонструвати необхідну поведінку. Саме на цьому рівні виявляються внутрішня мотивація, страх помилки, відчуття несправедливості, дефіцит автономії, невпевненість у компетентності, низька довіра або відсутність відчуття значущості власного внеску.

Діагностичний рівень забезпечує інформацію, необхідну для вибору адекватного управлінського впливу. Завдяки цьому мотиваційний менеджмент набуває доказового характеру: рішення щодо стимулювання приймаються не на основі загальних уявлень керівника про потреби працівників, а на основі систематично отриманих даних.

Практична реалізація запропонованого підходу може здійснюватися у шість етапів.

На першому етапі визначаються пріоритетні форми інноваційної поведінки відповідно до стратегії підприємства: генерування ідей, оптимізація процесів, цифрові ініціативи, створення нових продуктів або участь у проєктних командах. На другому етапі проводиться мотиваційно-психологічна



Рисунок 1 – Циклічна модель мотиваційного менеджменту в системі інноваційного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

діагностика, що охоплює внутрішню і зовнішню мотивацію, психологічну безпеку, залученість, готовність до змін, автономію та інноваційну поведінку. На третьому етапі результати аналізуються за підрозділами та професійними групами з метою виявлення системних мотиваційних бар'єрів і зон ризику. На четвертому етапі формується диференційований набір управлінських інструментів: делегування, навчання, наставництво, розвиток комунікацій, участь у прийнятті рішень та вдосконалення зворотного зв'язку. На п'ятому етапі впроваджуються обрані заходи та визначаються показники їх результативності, із обов'язковим інформуванням персоналу про логіку змін. На шостому етапі проводиться повторна діагностика та коригування мотиваційної системи з урахуванням динаміки психологічних показників і змін у поведінці персоналу.

Діагностика мотивації не повинна перетворюватися на інструмент прихованого контролю. Її ефективність залежить від конфіденційності, прозорого пояснення мети, агрегованого представлення результатів та недопущення дискримінаційного використання психологічних даних. Це особливо важливо в умовах цифровізації HR-процесів і розширення можливостей HR-аналітики.

Доцільним інструментом є короткі регулярні pulse-опитування, які дозволяють відстежувати зміни психологічної безпеки, залученості, довіри та ставлення до організаційних змін. Водночас надмірна кількість опитувань без подальших управлінських рішень знижує довіру персоналу, тому кожен цикл діагностики має завершуватися інформуванням про виявлені проблеми та здійснені зміни.

Важливим напрямом є сегментація мотиваційних практик відповідно до потреб різних професійних і кваліфікаційних груп. Для одних працівників більш значущими можуть бути автономія та професійне визнання, для інших – навчання, наставництво й можливості кар'єрного розвитку. Доцільно також розвивати альтернативні кар'єрні траєкторії, зокрема експертні та проєктні.

Значний мотиваційний потенціал має управління знаннями через наставництво, спільноти практик, внутрішні семінари, кросфункціональні проєкти та визнання внеску в передачу знань. Обмін знаннями тісно пов'язаний із психологічною безпекою та інноваційною поведінкою [4].

Система оцінювання персоналу має враховувати не лише короткострокові KPI, а й навчання, участь в інноваційних проєктах, експериментування та створення нових рішень. Водночас інноваційні ініціативи повинні бути пов'язані зі стратегічними пріоритетами підприємства, щоб уникнути розпорошення ресурсів.

Отже, ефективний мотиваційний менеджмент потребує балансу між стабільністю та експериментуванням, індивідуальною і командною винагородою, автономією та відповідальністю, короткостроковими результатами й довгостроковим розвитком.

Науково-практичне значення запропонованого підходу полягає у переході від фрагментарного стимулювання працівників до діагностично орієнтованого мотиваційного менеджменту. Його принциповою відмінністю є послідовність: спочатку визначаються необхідні форми інноваційної поведінки, потім діагностуються психологічні умови та бар'єри, після чого застосовуються відповідні інструменти і здійснюється повторне оцінювання.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє визначити ключові принципи мотиваційного менеджменту в системі інноваційного розвитку підприємства: стратегічну узгодженість мотиваційних інструментів із пріоритетами розвитку, урахування психологічних потреб працівників, диференціацію стимулів відповідно до професійних особливостей персоналу, забезпечення психологічної безпеки, систематичну діагностику мотиваційного середовища, використання зворотного зв'язку, поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, а також етичне й конфіденційне використання психологічних і поведінкових даних. Отже, мотиваційний менеджмент доцільно розглядати як важливий механізм інноваційного розвитку, результативність якого визначається здатністю підприємства формувати середовище, що підтримує внутрішню мотивацію, компетентність, автономію, психологічну безпеку та справедливе визнання внеску працівників.

Запропонований підхід дозволяє змістити акцент із реактивного стимулювання вже отриманих результатів на проактивне формування передумов інноваційної поведінки. Включення до системи управління діагностики внутрішньої мотивації, психологічної безпеки, залученості, готовності до змін та фактичної інноваційної активності створює інформаційну основу для більш адресних управлінських рішень. Саме така інтеграція психологічних засад, управлінських інструментів та регулярної діагностики дозволяє перетворити мотивацію персоналу з локальної функції HR-менеджменту на повноцінний механізм забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Висновки. Мотиваційний менеджмент є важливим чинником інноваційного розвитку підприємства, оскільки безпосередньо впливає на готовність персоналу проявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, брати участь у змінах

і реалізовувати інноваційні рішення. Його ефективність залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку автономії, компетентності, залученості та психологічної безпеки працівників.

Результативна мотиваційна система має бути гнучкою, диференційованою та орієнтованою на потреби персоналу й стратегічні цілі підприємства. Важливу роль при цьому відіграє регулярна діагностика мотиваційного середовища, яка дозволяє своєчасно виявляти бар'єри інноваційної активності та коригувати управлінські інструменти. Саме поєднання психологічних засад, сучасних мотиваційних практик і системного оцінювання створює умови для стійкого інноваційного розвитку підприємства.

Бібліографічний список:

1. AlEssa H. S., Durugbo C. M. Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly.* 2022. Vol. 72. P. 1171–1208. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x
2. Gagné M., Parker S. K., Griffin M. A., Dunlop P. D., Knight C., Klonek F. E., Parent-Rocheleau X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*. 2022. Vol. 1, №. 7. P. 378–392. DOI: https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w
3. Xu Z., Wang H., Suntrayuth S. Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and Intrinsic Motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society.* 2022. Vol. 2022. DOI: https://doi.org/10.1155/2022/9067136
4. Xu Z., Suntrayuth S. Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121
5. Elsayed A. M., Zhao B., Goda A. E., Elsetouhi A. M. The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology.* 2023. Vol. 14. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911
6. Liu X., Huang Y., Kim J., Na S. How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, №. 4. DOI: https://doi.org/10.3390/su15043452
7. Zadow A., Loh M. Y., Dollard M. F., Mathisen G. E., Yantcheva B. Psychosocial safety climate as a predictor of work engagement, creativity, innovation, and work performance: A case study of software engineers. *Frontiers in Psychology.* 2023. Vol. 14. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082283
8. Xu Z. Perceived innovation-oriented human resource system and innovative work behavior: the chain mediating role of innovative culture and intrinsic motivation. *Journal of Managerial Psychology.* 2023. Vol. 38, №. 6. P. 434–448. DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-10-2021-0538.
9. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 390–397. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397
10. Іванова М.І., МіроІ. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 25, № 73(2). С. 110–120. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.321788
11. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки.* 2024. Вип. 12(45). С. 7–19. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19
12. Водянка Л., Стахова Н., Козак В. Психологічна безпека персоналу в епоху цифрових змін: виклики та можливості. *Фінансовий простір.* 2024. № 1–2(53). С. 229–240. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.229239240
13. Чудакова В. П. Психолого-організаційна технологія формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності та моделей її реалізації, з використанням діагностичних, корекційних, цифрових методів, програм SPSS та штучного інтелекту. *Освіта та розвиток обдарованої особистості.* 2024. № 4(95). С. 77–96. DOI: https://doi.org/10.32405/2309-3935-2024-4(95)-77-96
14. Голобородько Г. Я. Особливості формування та практичної реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах. *Український економічний часопис.* 2024. № 7. С. 26–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-4

References:

1. AlEssa H. S., Durugbo C. M. (2022) Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly,* vol. 72, pp. 1171–1208. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x.
2. Gagné M., Parker S. K., Griffin M. A., Dunlop P. D., Knight C., Klonek F. E., Parent-Rocheleau X. (2022) Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology,* vol. 1, no. 7, pp. 378–392. DOI: https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

3. Xu Z., Wang H., Suntrayuth S. (2022) Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and Intrinsic Motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society,* vol. 2022. DOI: https://doi.org/10.1155/2022/9067136
4. Xu Z., Suntrayuth S. (2022) Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology,* vol. 13. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121
5. Elsayed A. M., Zhao B., Goda A. E., Elsetouhi A. M. (2023) The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology,* vol. 14. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911
6. Liu X., Huang Y., Kim J., Na S. (2023) How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability,* vol. 15, no. 4. DOI: https://doi.org/10.3390/su15043452
7. Zadow A., Loh M. Y., Dollard M. F., Mathisen G. E., Yantcheva B. (2023) Psychosocial safety climate as a predictor of work engagement, creativity, innovation, and work performance: A case study of software engineers. *Frontiers in Psychology,* vol. 14. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082283
8. Xu Z. (2023) Perceived innovation-oriented human resource system and innovative work behavior: the chain mediating role of innovative culture and intrinsic motivation. *Journal of Managerial Psychology,* vol. 38, no. 6, pp. 434–448. DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-10-2021-0538
9. Luhova V. M., Churkin A. O. (2022) Napriamy diahnostyky motyvatsii upravlinskoho personalu vidpovidno do suchasnykh teorii motyvatsii [Directions of diagnostics of management personnel motivation according to modern motivation theories]. *Biznes Inform – Business Inform,* no. 1, pp. 390–397. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397
10. Ivanova M. I., Miro I. (2024) Motyvatsiia personalu do kreatyvnosti yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti, innovatsiinosti ta adaptatsiinoi spromozhnosti pidpryiemstva [Personnel motivation for creativity as a factor in ensuring competitiveness, innovativeness and adaptive capacity of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences,* vol. 25, no. 73(2), pp. 110–120. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.321788
11. Semykina M. V., Kostyshyna A. I., Semykina A. V. (2024) Formuvannia motyvovanosti personalu v umovakh innovatsiinykh transformatsii pratsi, tsyfrovizatsii ekonomiky, vyklykiv ta zahroz [Formation of personnel motivation in the conditions of innovative transformations of labor, digitalization of the economy, challenges and threats]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences,* vol. 12(45), pp. 7–19. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19
12. Vodianka L., Stakhova N., Kozak V. (2024) Psykholohichna bezpeka personalu v epokhu tsyfrovykh zmin: vyklyky ta mozhlyvosti [Psychological safety of personnel in the era of digital change: challenges and opportunities]. *Finansovyi prostir – Financial Space,* no. 1–2(53), pp. 229–240. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.229239240
13. Chudakova V. P. (2024) Psykholoho-orhanizatsiina tekhnolohiia formuvannia psykholohichnoi hotovnosti personalu osvitnikh orhanizatsii do innovatsiinoi diialnosti ta modelei yii realizatsii, z vykorystanniam diahnostychnykh, korektsiinykh, tsyfrovykh metodiv, prohram SPSS ta shtuchnoho intelektu [Psychological and organizational technology for forming the psychological readiness of personnel of educational organizations for innovative activity and models of its implementation using diagnostic, correctional, digital methods, SPSS software and artificial intelligence]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti – Education and Development of Gifted Personality,* no. 4(95), pp. 77–96. DOI: https://doi.org/10.32405/2309-3935-2024-4(95)-77-96
14. Holoborodko H. Ya. (2024) Osoblyvosti formuvannia ta praktychnoi realizatsii motyvatsiinoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku na transportnykh pidpryiemstvakh [Features of the formation and practical implementation of the motivational mechanism of innovative development at transport enterprises]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal,* no. 7, pp. 26–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-4

MOTIVATIONAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE: PSYCHOLOGICAL PRINCIPLES AND DIAGNOSTIC TOOLS

Tamara Kachala
Doctor of Economic Sciences, Professor
Private Higher Educational Institution
"Institute of Psychology and Entrepreneurship"

Maria Mayboroda
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Private Higher Educational Institution
"Institute of Psychology and Entrepreneurship"

Konstantin Kruglov
Candidate of Psychological Sciences
Private Higher Educational Institution
"Institute of Psychology and Entrepreneurship"

Viktoria Vinogradova
Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor
Private Higher Educational Institution
"Institute of Psychology and entrepreneurship"

Summary. The article examines motivational management as an integral component of the innovative development of an enterprise, with particular attention to the psychological determinants of employee behavior and the diagnostic tools needed to support innovation-oriented management decisions. The purpose of the study is to substantiate the role of motivational management in the system of enterprise innovation development and to determine effective approaches to diagnosing employee motivation, engagement, psychological safety, readiness for change, and innovative behavior. The authorial contribution consists in integrating psychological and managerial approaches to motivation into a single diagnostic and managerial framework. The study systematizes the key psychological determinants of innovation-oriented motivation, including intrinsic motivation, autonomy, competence, psychological safety, engagement, organizational justice, meaningfulness of work, and social relatedness, and connects them with corresponding management instruments and areas of diagnosis. A diagnostic structure is proposed that includes assessment of the employee motivational profile, psychological safety and trust, engagement and readiness for change, actual innovative behavior, and the organizational context of motivation. The scientific novelty lies in the development of a cyclical model of motivational management for innovative enterprise development, which combines strategic innovation goals, diagnosis of motivational barriers and drivers, selection of differentiated managerial tools, creation of a supportive psychological environment, activation of innovative behavior, evaluation of innovation outcomes, and repeated diagnosis for further adjustment. The practical significance of the results is determined by the possibility of using the proposed approach in the design of personnel policies, motivation systems, professional development programs, internal communication practices, innovation support mechanisms, and regular employee diagnostics. The study concludes that effective motivational management requires a balanced combination of material and non-material incentives, autonomy and responsibility, individual and team recognition, professional development, psychological safety, and systematic feedback. Sustainable innovative development is therefore supported not by the number of incentives applied, but by the enterprise's ability to create an environment in which employees are willing and able to contribute ideas, exchange knowledge, participate in change, and transform their professional and creative potential into practical innovative solutions.

Keywords: motivational management, innovative development, staff motivation, innovative behavior, psychological safety, staff involvement, motivation diagnostics, personnel management.

Дата надходження статті: 04.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 05.10.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026