

УДК 331.101.3

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
В УМОВАХ НОВІТНЬОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ**

**ДОРОНІНА ОЛЬГА АНАТОЛІЇВНА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, м. Вінниця

[DOI 10.26661/2522-1566/2018-3/05-03](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-03)

Актуальність дослідження обумовлена важливою роллю мотивування персоналу в системі менеджменту та необхідністю забезпечення його гнучкості відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін. Мета статті - дослідження концептуальних засад мотивування персоналу в умовах нової економіки та обґрунтуванні сучасних напрямів трансформації управлінських підходів до мотивування персоналу. Предметом дослідження є принципи, елементи та методи сучасного мотиваційного менеджменту. Для досягнення мети використано методи монографічного та логічного аналізу, аксіологічний та системний підходи, порівняння. У результаті дослідження доведено, що інноваційна праця в умовах нової економіки має певні відмінності від традиційної праці, які мають бути покладені в основу трансформації підходів до мотивування працівників. Останню пропонується визначати як еволюційно-революційну зміну принципів, методів та інструментів мотивування персоналу відповідно до постулатів нової економіки. Запропоновано візуалізоване подання напрямів трансформації підходів до мотивування персоналу. Наукова цінність дослідження полягає у збагаченні сучасної науки визначенням сутності трансформації управлінських підходів до мотивування персоналу в умовах нової економіки та обґрунтуванням її напрямів. Практичне значення результатів полягає в тому, що вони мають стати основою розробки оновлених мотиваційних систем та методів мотивації в організаціях, які прагнуть забезпечити досягнення своїх цілей через залучення інноваційних працівників, їх розвиток та мотивацію.

**Ключові слова:** нова економіка, інноваційна праця, мотивування персоналу, трансформація, мотиваційний менеджмент

**Постановка проблеми.** Класична та сучасна теорії менеджменту визначають систему мотивування персоналу як одну з базових компонент системи управління організацією. Провідний світовий та вітчизняний досвід управління свідчить, що від принципів, методів та інструментів мотивування персоналу, які використовує суб'єкт управління залежать не тільки окремі виробничі та фінансово-економічні результати організації, але й в цілому її конкурентоспроможність на ринку та позиція у галузевих й регіональних рейтингах.

Логічним поясненням цього є безсумнівне зростання ролі людських ресурсів в умовах новітньої управлінської парадигми, що обумовлена розвитком нової економіки. Нова економіка (в дослідженнях різних вітчизняних та зарубіжних наукових шкіл сучасний етап розвитку ідентифікується також як інноваційна економіка, економіка знань, креативна економіка) ґрунтується на інноваційній праці, визначає знання й інтелект основним джерелом добробуту та якості життя. У той же час, постійним є еволюційний процес розвитку мотиваційного

менеджменту та мотиваційних систем, що обумовлений не тільки зміною технологічних укладів й оновленням принципів управління, а й принциповою зміною якісних характеристик людських ресурсів та виходом на ринок праці нового покоління персоналу. Отже, трансформація підходів до мотивування персоналу є актуальним завданням сучасного менеджменту, а дослідження її концептуальних засад становить ключовий інтерес для фахівців у сфері економіки, психології та управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика дієвого мотивування персоналу, спрямованого на успішне досягнення визначених управлінських цілей знаходить широке висвітлення у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Останніми роками наукові дослідження переходять у площину пошуку ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу в умовах нової економіки, серед найбільш ґрунтовних з них, зокрема, є роботи Д.П.Богині, В.М.Геєця, О.О.Герасименко, А.М.Колота, Т.А.Костишиної, Е. М. Лібанової, І. Л. Петрової, Л. К. Семів, М. В. Семікіної, Л.І.Федулової. У той же час, формування нової управлінської та економічної парадигми, стрімкі зміни сфери праці обумовлюють актуальність продовження даних досліджень у яких з'являється потреба комплексного визначення напрямів трансформації підходів до мотивування персоналу.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні концептуальних засад мотивування персоналу в умовах нової економіки та обґрунтуванні сучасних напрямів трансформації управлінських підходів до мотивування персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Зміна домінуючої економічної парадигми у напрямі нової економіки викликає потребу формування новітньої управлінської парадигми (стара та нова управлінські парадигми, як відомо, є достатньо вивченими у теорії менеджменту), що буде сприяти ефективній діяльності об'єкту управління у відповідних умовах за рахунок розвитку інно-

ваційної праці та використання сучасних інструментів впливу на поведінку працівника нового типу. У попередніх дослідженнях [1, с.32] нами було обґрунтовано напрями трансформації змісту кадрової політики в умовах економіки знань та визначено, що метою кадрової політики у сучасних умовах має стати кадрове забезпечення інноваційного розвитку за рахунок розвитку людських ресурсів. Отже, відповідній трансформації мають піддаватися й окремі складові кадрової політики, зокрема система мотивування та стимулювання персоналу.

Доцільність та оперативність трансформації управлінських підходів щодо мотивування персоналу у сучасних умовах може бути доведена низкою аргументів. По-перше, провідний фахівець у сфері дослідження інноваційного розвитку економіки України, доктор економічних наук Л.І.Федулова однією з причин гальмування інноваційних процесів в країні визначає саме відсутність мотивації інноваторів [10, с.15].

По-друге, вивчення зарубіжної практики менеджменту свідчить, що саме за рахунок використання сучасних підходів до мотивування персоналу провідні компанії світу отримують конкурентні переваги за рахунок розробки й впровадження інноваційних пропозицій від працівників. Так, завдяки ефективній системі мотивації та стимулювання інноваційної праці компанія «Тойота» щорічно одержує від співробітників 2 млн. пропозицій (приблизно по 35 від кожного), 85% з яких впроваджуються. У корпорації «Філіпс» розробляються 55 патентів на тиждень, у корпораціях «Соні» та «Тошиба» відповідно 75 та 60 патентів відповідно. «Самсунг» патентує до 6000 винаходів на рік, а «Сіменс» – 154 патенти на тиждень [11, с.130].

По-третє, за результатами проведеного дослідження А.М. Колот та О.О. Герасименко серед основних рис (ознак) нової економіки виокремлюють перетворення знань, інтелекту на провідний ресурс економічного розвитку та головне

багатство суспільства [3, с.9]. Вважаємо, що зазначене перетворення є можливим лише за умови наявності відповідної мотивації носіїв знань та інтелекту, що має підкріплюватися адекватною системою їх винагороди.

По-четверте, у монографії за редакцією Л.К. Семів [9, с.143] доведено, що з трьох елементів креативності (компетентність, уміння творчо мислити та мотивація), на які в умовах нової економіки мають бути спрямовані управлінські інструменти, саме мотивація повинна стати основним об'єктом впливу, оскільки на думку науковців, впливати на перші два елементи - це дорого і довго.

Зміст та напрями трансформації підходів до мотивування персоналу у новітній управлінській парадигмі, на нашу думку, мають визначатися такими ознаками сучасної сфери праці:

розвиток інноваційної праці, що веде за собою зміну змісту праці, вимог до працівників, а також їх цінностей та інтересів;

вихід на ринок праці нового покоління працівників (формування працівника нового типу). За даними опитування, проведеного ЕУ у серпні 2017 р. щодо перспектив стратегічних перспектив ринку праці України, 88% респондентів (у якості респондентів виступили CEO та HR компаній більш ніж 10 галузей) відчують різницю у відношенні до роботи між кандидатами різних вікових поколінь та лише 58% респондентів адаптують підходи до управління персоналом для різних вікових категорій [8, с.11];

розширення доступу на європейський та світовий ринки праці, що створює загрози відтоку з України працівників, здатних до інноваційної праці. За даними опитування ЕУ, 69% респондентів вважають, що в найближчі 3 роки проблема міграції в Україні значно вплине на діяльність компанії та 88% респондентів зауважили, що в найближчі 3 роки загостриться боротьба за таланти [8, с.16].

Отже, акцентуємо увагу дослідження на особливостях інноваційної праці та відповідних управлінських інструментах, що

спроможні її стимулювати. Не викликає сумнівів, що у сучасних умовах прагнення суб'єктів господарювання бути ефективним елементом нової економіки мають ґрунтуватися на потенціалі використання нового виду праці – інноваційної праці. Це твердження базується на інформації про те, що в економічно розвинених країнах приріст валового внутрішнього продукту за рахунок сучасних знань, нової інформації та нових технологій становить 50–70 % [7, с.168].

Інноваційна праця — це трудова діяльність, для якої характерна висока частка знанневої, інтелектуальної, творчої компоненти і яка здатна задовольнити суспільні потреби з більшим корисним ефектом [3, с.17]. Результати здійснення інноваційної праці можна розподілити на два види. До першого належать результати, які не мають безпосередньої ринкової оцінки (інформація про нові закономірності, властивості досліджуваних об'єктів тощо, які людиною не створюються, а лише підтверджуються як об'єктивно наявні, а також духовні цінності). До другого виду належать результати, які є об'єктом ринкової оцінки та купівлі-продажу (сформовані елементи інтелектуального капіталу (інтелектуальної власності, людського капіталу, ринкових та інфраструктурних активів), продукція та послуги інноваційного характеру)) [3, с.19].

Оскільки інноваційна праця є ключовим фактором не тільки технологічних нововведень, але й формування нових моделей поведінки, появи нових цінностей [7, с.169], безумовно її поширення має супроводжуватися відповідними трансформаціями мотиваційних систем та складових мотиваційного менеджменту. Поділяємо думку науковців про те, що природа інтелектуальної праці висуває вимоги щодо застосування креативних менеджерських підходів у соціально-трудої сфері [3, с.18].

На основі опрацювання наукових публікацій із зазначеної тематики вважаємо доцільним виокремити риси інноваційної праці, які відрізняють її від традиційного виду праці та, відповідно, у сучасних умо-

вах мають визначати характеристики мотиваційної системи (табл.1). Отже, на основі визначення особливостей інноваційної праці стає повністю очевидним, що сучасний менеджмент має переходити від традиційних та більш формальних методів мотивування до гнучких та комплексних.

Управлінням усіх рівнів не можна ігнорувати те, що на думку науковців, сьогодні в Україні ємність ринку інноваційної праці є недостатньою для поширення інноваційних процесів в економіці, що потребують відповідного кадрового забезпечення [7, с.172]; існує брак адекватних стимулів до

інноваційної діяльності, еміграція інноваційних працівників, відсутність стратегічного підходу до інноваційної зайнятості [7, с.176]. Отже, сучасна система мотивування персоналу має містити такі компоненти які будуть по-перше, залучати та/або закріплювати в організації носіїв інноваційної праці, а по-друге, стимулювати наявний персонал до запровадження у свою діяльність елементів інноваційної праці та сприяти, таким чином, збільшенню працівників-новаторів, і як результат, зростанню конкурентоспроможності результатів праці та бізнесу в цілому.

Таблиця 1

*Риси інноваційної праці, що обумовлюють трансформацію підходів до мотивування персоналу*

Автор	Ключові риси інноваційної праці	Напрями впливу на систему мотиваційного менеджменту
1	2	3
Колот А.М., Герасименко О.О. [3]	Переважає частка інтелектуальних функцій та їх здійснення на науковій основі; посилення інтелектуалізації та індивідуалізації трудової діяльності; застосування складних засобів праці у трудовій діяльності; мультиопераційність трудових процесів, їх багатоаспектність, різноплановість; підвищення частки контрольних операцій, які потребують особливого зосередження уваги, підвищеного психологічного навантаження; необхідність самостійно приймати рішення, що забезпечують створення якісного кінцевого продукту праці	Відмова від системи жорсткого нормування та регламентації праці; використання комплексних та прозорих систем оцінювання результатів праці; зростання уваги до нематеріальної мотивації та використання сучасних підходів до задоволення потреби працівників у творчості, самовираженні, самоактуалізації; надання умов до створення інновацій;
Лукашев С. В., Сенічкіна О. Е. [4]	Творчий зміст праці; специфічні риси та особливі потреби носіїв праці; високий рівень освіти носіїв праці	запровадження колективних систем стимулювання, у тому числі – систем участі у прибутках; можливість запровадження систем оплати за кваліфікацію
Панкова Л. [6]	Результатом праці є постійне перевищення попередніх результатів подальшими; інвестиційний (постійне інвестування працівником у власний людський капітал) та мережевий (взаємодія в рамках мережевих структур інноваційного кластеру) характер праці	
Петрова І.Л. [7]	Спрямованість на реалізацію результатів у виробничих та соціальних процесах, комерціалізація та поширення інновацій в економіці; розвиток динамічних та креативних компетенцій; ненормованість праці та ставлення до неї, як до сфери самореалізації; переважне значення моральних стимулів та потреби у саморозвитку	
Семів Л.К. [9]	Відсутність меж інноваційної праці та її часова нерегламентованість; непередбачуваність результатів діяльності	

1	2	3
Колектив авторів під головуванням Семикіної М.В. [2]	Спрямованість на використання результатів наукових досліджень; індивідуальний або колективний характер праці (частіше всього – колективний); відсутність можливості нормування праці на деяких її стадіях; поєднання репродуктивної та творчої компоненти	

Зарубіжний досвід стимулювання працівників, які є творцями інновацій доводить поширеність індивідуального підходу до їх мотивації та доцільність сегментації мотиваційних програм для різних категорій працівників, які реалізують інноваційну працю. Важливим аспектом є необхідність стимулювання капіталізації (впровадження) знань персоналу [5, с.90].

У процесі здійснення науково-технічної праці формуються соціально-економічні відносини, що мають суттєві відмінності щодо привласнення результатів праці, її організації та мотивації. У сучасних умовах на мотивацію та регулювання науково-технічної праці суттєвий вплив справляють такі фактори як можливість самореалізації та самоствердження працівника, соціально-психологічні аспекти, обмеженість ресурсів [3, с.20].

На думку фахівців, найважливішим кроком до підвищення рівня інтелектуалізації підприємств є опанування сучасних інструментів креативного менеджменту та побудова ефективного мотиваційного механізму творчої праці [11, с.130]. Мотиваційний механізм управління інтелектуалізацією діяльності підприємств має містити такі елементи: мотивація підвищення рівня освіти та кваліфікації, інноваційної та творчої активності персоналу, забезпечення конкурентоспроможності продукції, якості відносин з партнерами та клієнтами, зростання продуктивності праці [11, с.131]. У той же час, зазначається, що дослідження методів і напрямів трансформації механізму мотивації праці є одним із найважливіших і складних завдань економічної науки [9, с.122].

Вважаємо, що трансформація системи

мотивації персоналу в умовах нової економіки має відбуватися з урахуванням особливостей нового покоління працівників, які виходять на ринок праці та відмінностей інноваційної праці, які відрізняють її від традиційного (індустріального) виду праці. При цьому корисними є відповідні розробки А.М.Колота та О.О.Герасименко. Зокрема, сучасна система мотивування персоналу не може ігнорувати того, що спонукальним мотивом інноваційної праці є внутрішня потреба в самореалізації, зовнішня доцільність, на відміну від того, що при традиційній (індустріальній) праці - зовнішня доцільність, пов'язана з виробництвом матеріальних благ. Відповідно, акцент у винагороді за працю зміщується з оплати праці на рівні вартості робочої сили, на самореалізацію в процесі творчої праці, оплату праці, ренту від використання унікальних інтелектуальних ресурсів [3, с. 20]. Крім того, при визначенні методів та інструментів мотивування персоналу у сучасних умовах доцільно приймати до уваги такі, виокремлені дослідниками аспекти сучасного типу праці [3, с.20]:

підвищення ролі самоконтролю, недоцільність жорсткої регламентації;

специфічність продукту праці: інформація, техніко-технологічні продукти та послуги;

залучення до оцінки праці не лише економічних показників, а й експертних оцінок та даних соціологічних досліджень;

ставлення до праці як форми самореалізації, як засібу одержання життєвих благ.

Поширеною є думка з приводу того, що для працівників інноваційної праці має бути сформована гнучка система управління стимулами (моральне, статусне, матеріаль-

не заохочення винахідництва та раціоналізації, ефективної праці та професійного самовдосконалення); створення тимчасових творчих колективів (інноваційних груп з числа вчених, інженерів, техніків, економістів, фахівців у сфері маркетингових досліджень, інноваційного менеджменту), залучення персоналу до участі в управлінні підприємством, власністю, прибутку тощо) [2, с.313].

Важливого значення набуває самомотивація працівників, яка у науковій літературі [9, с.32] визначається як усвідомлення індивідом внутрішніх прагнень і бажань до певного виду діяльності (зауважимо, що в умовах нової економіки цим видом діяльності є інноваційна праця), яке виникає як проактивна реакція на відповідний зовнішній вплив різних факторів. Однак, зростання ролі самомотивації, безумовно не означає, що управлінці можуть повністю перекладати відповідальність за мотивацію на самих працівників, а чинні в організаціях системи матеріальної та нематеріальної мотивації можуть роками не змінюватися. Важливим є розуміння того, що саме відповідні зміни в системах управління організацією, працею та мотиваційному менеджменті сприяють підтриманню самомотивації персоналу.

На нашу думку, традиційні підходи до мотивування персоналу, які використовуються переважно більшістю вітчизняних організацій, не в повній мірі спроможні забезпечувати самомотивацію працівників. Отже, нагальною є потреба запровадження

сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації, що будуть відповідати потребам, інтересам та цінностям сучасних працівників, і таким чином, забезпечувати (підкріплювати) їх самомотивацію.

Узагальнюючи вищевикладене, зауважимо, що трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми, на нашу думку, визначається як еволюційно-революційна зміна принципів, методів та інструментів мотивування персоналу відповідно до постулатів нової економіки. Сучасні напрями трансформації підходів до мотивування персоналу представлено на рис.1.

Коментуючи більш докладно трансформацію видів та методів мотивації персоналу в умовах нової економіки зауважимо, що акценти нематеріальної мотивації мають бути поставлені на таке: можливості безперервного навчання та розвитку, підтримка професійного та особистого розвитку, створення команди однодумців, створення умов для інновацій, налагоджений зворотній зв'язок, баланс «робота-відпочинок», визнання, гнучкий режим зайнятості, надання самостійності у постановці завдання та його виконанні, заохочення ініціативи, прозорість цілей.

При цьому, в жодному разі не повинна нівелюватися роль матеріальної мотивації (особливо за недостатньо високого рівня оплати праці, у тому числі працівників-новаторів), який сформувався сьогодні у більшості працівників в Україні.



Рис. 1. Напрями трансформації управлінських підходів до мотивування персоналу в умовах нової економіки

Однак, важливим є використання сучасних та гнучких систем оплати праці, які забезпечуватимуть безпосередню залежність винагороди від результату праці, рівня її інноваційності, будуть враховувати рівень комерціалізації результатів праці та основні риси інноваційної праці (табл.1).

**Висновки.** Формування новітньої управлінської парадигми та її імплементація у діяльність суб'єктів господарювання обумовлюють доцільність трансформації базових інструментів менеджменту, й перш за все, системи мотиваційного менеджменту. Обґрунтовані у результаті дослідження напрями трансформації підходів до мотивування персоналу в умовах нової економіки мають певну науково-практичну цінність, оскільки вони мають стати основою розробки оновлених мотиваційних систем та сучасних методів мотивації в організаціях та установах, що прагнуть забезпечити досягнення своїх цілей через залучення інноваційних працівників, їх розвиток та мотивованість. В організаціях мають бути розроблені відповідні поточні та перспективні програми, що у довгостроковій перспективі підвищать рівень їх готовності до роботи в умовах нового ринку праці, зокрема до залучення працівників нового покоління, які відрізняються креативністю та самомотивованістю.

### Список використаних джерел:

1. Дороніна О.А. Стратегія антикризової кадрової політики в системі забезпечення гідної праці в Україні: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.07 / Донецький національний університет Міністерства освіти і науки України, Донецьк, 2014. 446 с.
2. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: монографія / за ред. М. В. Семикіної. Черкаси: МАКЛАУТ, 2012. 320 с.
3. Колот А.М., Герасименко О.А. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. №1 (29). С. 6-25.
4. Лукашев С.В., Сенічкіна О.Е. Інно-

ваційна праця: поняття та особливості. *Бізнес-Інформ*. 2012. №11. С. 222-226.

5. Монастирська Г.В. Творці інновацій: оплата праці в ЄС, США і в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 87-91.

6. Панкова Л. Генезис теорій розвитку інноваційної праці та інноваційних кластерів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету*. 2014. Випуск 37. Частина II. С. 65-70.

7. Петрова І.Л. Інноваційний сегмент ринку праці: оцінка тенденцій та перспектив. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 1 (32). С. 166–180. Doi: <https://doi.org/10.15407/dse2018.01.166>

8. Стратегічні перспективи ринку праці України – 2017. URL: <https://www.ey.com/EY-compensation-benefits-survey-demo-version-rus.pdf> (дата звернення: 09.07.2018).

9. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / за заг.ред. Семів Л.К. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с.

10. Федулова Л.І. Тенденції інноваційного розвитку економіки України як результат державної політики. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2 [73]. С. 11- 19.

11. Швиданенко Г.О., Ніколайчук О.А. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 1 (75). С. 130-134.

### REFERENCES:

Doronina, O.A. (2014), "Stratehiia antykrizovoi kadrovoi polityky v systemi zabezpechennia hidnoi pratsi v Ukraini", D. Sc. Thesis, Demography, labor economics, social economics and politics, Donetsk national university, Donetsk, Ukraine.

Semykina, M.V. (2012), *Innovatsijna pratsia: diahnostyka problem, vazheli aktyvizatsii* [Innovative labor: problem diagnostics, implementation instruments], in Semykina, M.V. (ed), МАКЛАУТ, Cherkasy, Ukraine.



Kolot, A.M. and Herasymenko, O.A. (2018). Innovatsijna pratsia ta ii intelektualizatsiia iak stratehichni vektory stanovlennia novoi ekonomiky. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. vol.1 (29). pp. 6-25.

Lukashev, S. V. and Senichkina, O. E. (2012). Innovatsijna pratsia: poniattia ta osoblyvosti. *Biznes-Inform*. Vol.11. pp. 222-226.

Monastyr'ska, H.V. (2009). Tvortsii innovatsij: oplata pratsi v EU, USA i v Ukraini. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. Vol 5. Part. 2. pp. 87-91.

Pankova, L. (2014). Henezys teorij rozvytku innovatsijnoi pratsi ta innovatsijnykh klasteriv. *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. Issue 37. Part II. pp.65-70.

Petrova, I.L. (2018). Innovatsijnyj sehment rynku pratsi: otsinka tendentsij ta perspektyv. *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*. Vol. 1 (32). pp. 166–180. Doi: <https://doi.org/10.15407/dse2018.01.166>

Stratehichni perspektyvy rynku pratsi Ukrainy – 2017, available at: <https://www.ey.com/EY-compensation-benefits-survey-demo-version-rus.pdf>, (Accessed: 09.07.2018).

Semiv, L.K. (2011). Upravlinnia personalom v umovakh ekonomiky znan [Human resource management in a knowledge economy] in Semiv, L.K. (ed), UBS NBU, Kiev, Ukraine.

Fedulova, L.I. (2018). Tendentsii innovatsijnoho rozvytku ekonomiky Ukrainy iak rezul'tat derzhavnoi polityky. *Innovatsijna ekonomika*. Vol. 1-2 [73]. pp. 11- 19.

Shvydanenko, H.O. and Nikolajchuk, O.A. (2016). Napriamy vdoskonalennia motyvatsii innovatsijnoi diial'nosti pidprijemstv v umovakh intelektualizatsii ekonomiky. *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnologichnoho universytetu*. Vol. № 1 (75). pp. 130-134.

**ДОРОНИНА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и поведенческой экономики, Донецкий национальный университет имени Василя Стуса, г.Винница

### **ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К МОТИВИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НОВЕЙШЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ**

Актуальность исследования обусловлена важной ролью мотивации персонала в системе менеджмента и необходимостью обеспечения ее гибкости в соответствии с внутренними и внешним изменениям. Цель статьи – исследование концептуальных основ мотивации персонала в условиях новой экономики и обоснование направлений трансформации управленческих подходов к мотивации персонала. Предметом исследования являются принципы, элементы и методы современного мотивационного менеджмента. Для достижения цели использованы методы монографического и логического анализа, аксиологический и системный подход, сравнения. В результате исследования доказано, что инновационный труд в условиях новой экономики имеет определенные отличия от традиционного труда, которые должны быть положены в основу трансформации подходов к мотивации персонала. Последнюю предлагается определять как эволюционно-революционное изменение принципов, методов и инструментов мотивации персонала в соответствии с постулатами новой экономики. Предложено визуализированное представление направлений трансформации подходов к мотивации персонала. Научная ценность исследования заключается в обогащении современной науки определением сущности трансформации управленческих подходов к мотивации персонала в условиях новой экономики и обоснованием ее направлений. Практическое значение заключается в том, что они должны стать основой разработки обновленных мотивационных систем и методов мотивации в организациях, которые

стремятся обеспечить достижение своих целей через привлечение инновационных работников, их развитие и мотивированность.

**Ключевые слова:** новая экономика, инновационный труд, мотивирование персонала, трансформация, мотивационный менеджмент

**ОЛГА ДОРОНИНА**, *Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia*

### TRANSFORMATION OF APPROACHES TO PERSONNEL'S MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF THE NEWEST MANAGERIAL PARADIGM

**Purpose.** The relevance of a research is caused by an important role of personnel's motivation in the management system and need of ensuring its flexibility according to internal and to external changes. The article purpose is to study the conceptual bases of personnel's motivation in the conditions of new economy and to suggest the directions of transformation of managerial approaches to personnel's motivation.

**Design/methodology/approach.** The realization of goals and objectives prompted the implementation of the following general scientific methods: the method of monographic and logical analysis, axiological and system approach, comparison. Theoretical and methodological basis of the research are works of domestic scientists, aimed at studying current problems of motivation and new economy's development.

**Findings.** Innovative labour is the dominating labour's type in the conditions of new economy. In article features of innovative work which are determinants of transformation of approaches to personnel's motivation are marked out. The essence of transformation of managerial approaches to personnel's motivation in the conditions of new economy is determined. The visualized representation of the transformation directions of approaches to personnel's motivation is offered.

**Research limitations/implications.** The

scientific value of a research consists in enrichment of modern science determination of essence of transformation of managerial approaches to personnel's motivation in the conditions of new economy. There has been proved the directions of this transformation. There are change of requirements and values of employees, increase of a role of non-material motivation, application of new payment systems, strengthening of a self-motivation role, etc.

**Originality/value.** Results of a research should become a basis of development of updated motivational systems and methods of motivation in the organizations which aim to provide achievement of its purposes through involvement of innovative employee, their development and motivation.

**Key words:** new economy, innovative labour, motivation of personnel, transformation, motivational management