

**Л. П. Ермалович**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, ermalovichl@mail.ru*

## **МОТИВАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

*Цифровая трансформация вносит изменения в способы организации труда персонала. Реализация планов компании зависит от заинтересованности работников. Незрелая система мотивации становится проблемой, которая снижает эффективность работы персонала. В этих условиях необходимы новые подходы к внедрению мотивационного менеджмента.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация экономики, мотивация, мотивационный менеджмент, стимулирование, вовлеченность персонала, новые подходы к мотивации

**L. Yermalovich**

*School of Business of BSU, Minsk, Belarus, ermalovichl@mail.ru*

## **MOTIVATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

*Digital transformation is making changes in the way staff work is organized. The implementation of the company's plans depends on the employees' interest. An undeveloped motivation system becomes a problem that reduces the efficiency of the staff. In these conditions, new approaches to the implementation of motivational management are needed.*

**Keywords:** digital transformation of the economy, motivation, motivational management, incentives, employee engagement, new approaches to motivation

Современные организации функционируют в новых условиях цифровой трансформации экономики. Движущей силой цифровой экономики является человеческий капитал – знания, таланты, навыки, умения, опыт, интеллект. Появляются новые потребности, связанные с глобализацией и вхождением в новый технологический уклад. Руководство должно признать, что работники организации становятся интеллектуальным капиталом.

Работа с кадрами – одна из основных сфер деятельности любой организации. Цифровая трансформация – это переосмысление способов организации работы сотрудников. Изменение условий их функционирования диктует необходимость изменений в управлении персоналом, т. к. успех организации связан с качеством деятельности персонала. Реализация стратегии и всех планов компании в первую очередь зависит от заинтересованности персонала, людей, которые выполняют в организации конкретные задачи, и поэтому путь к эффективному управлению человеком в организации лежит через понимание его мотивации.

Незрелая система мотивации чаще всего становится основной проблемой управления персоналом, т. к. внедрение мотивационного менеджмента затруднено по ряду причин. Исправить ситуацию поможет эффективная мотивация и стимулирование персонала.

Большинство руководителей полагают, что добиться вовлеченности сотрудников можно главным образом за счет подкупа, т. е. считают, что энтузиазм зависит от зарплаты и премии, и надо придумать такую систему оплаты, которая четко увязывала бы вознаграждение с результатами работы сотрудников. Но это далеко не факт. Деньги – главный фактор мотивации тогда,

когда человек ощущает себя недооцененным или испытывает острый дефицит денег. Когда же проблема выживания решена, то вступают в действие другие факторы мотивации, и на это указывал еще А. Маслоу.

Известно, что существует пороговое значение уровня оплаты, при котором сотрудник считает, что «за эти деньги нет смысла стараться». Когда порог чувствительности преодолен, то сотрудник начинает ощущать себя оцененным по достоинству и работает с хорошей отдачей, при условии, что отсутствуют другие (кроме низкой зарплаты) факторы демотивации. Стабильная заработная плата, при этом не всегда высокая, играет свою позитивную роль для значительной части персонала, особенно на промышленных предприятиях. Но в то же время если говорить о промышленном производстве, то из-за высокой численности и сложной структуры не всегда удается создать возможности для саморазвития персонала, что отражается на недоиспользовании кадрового потенциала предприятия. Сложившаяся комфортная микросреда в подразделениях предприятия приводит к сопротивлению изменениям, связанным с трансформационными процессами, происходящими в обществе. В каждом подразделении формируются свои правила игры, что усложняет создание единой универсальной системы мотивации для предприятия.

Мотивация комплексное понятие, включающее в себя ряд компонентов. И надо отметить, что заработная плата не единственный и не самый главный среди них, также как и социальный пакет. Чаще всего простое повышение заработной платы не ведет к повышению производительности труда и вовлеченности персонала. Перечень важных для персонала компонентов мотивации расширяется. Это связано с происходящими трансформационными процессами.

Если производительность труда персонала ниже реально возможного уровня, то это означает, что организация, выплачивая сотрудникам полную заработную плату, несет потери. Если не действует ни один из факторов мотивации, трудно рассчитывать на производительный труд человека. Причины, почему это происходит, следует искать в способностях сотрудников, их мотивации, в организации труда и обеспеченности технологичным оборудованием. Исследования последних лет показали, что без удовлетворенности своей работой нет подлинной мотивации, по-настоящему мотивированный персонал – это работники, получающие не только внешнее, но и внутреннее вознаграждение за свою деятельность. Именно поэтому современные подходы к мотивации персонала уделяют первостепенное внимание получению внутреннего вознаграждения.

Если анализировать различные используемые методы мотивации, то можно заметить, что принципиально они не меняются, тогда возникает вопрос о правомерности говорить о новых нетрадиционных методах мотивации. Пожалуй, логичнее говорить о новых подходах к мотивации с учетом заинтересованности персонала в личностном росте, в профессиональном развитии, в новых формах организации труда. В современных условиях все большую роль в процессе мотивации играют организация рабочего места, регулирование рабочего времени, информирование сотрудников, идентификация с организацией и т. п.

Мотивация чрезвычайно сложная область наук о человеке. Дело в том, что мотивацию нельзя наблюдать непосредственно – наблюдать можно только поведение работника. Поэтому, объясняя мотивы человека, мы делаем предположение, допущение. А для того чтобы сделанное нами предположение о мотивах поступков людей оказалось приближено к реальности, следует разобраться в закономерности процесса человеческой мотивации.

Руководителю важно понимать, что поведение человека, от которого и зависит работоспособность, является результатом не столько сознательного, сколько бессознательного процесса. Мозг управляется всем, что делает человек. Принимая сигналы информации, мозг бессознательно реагирует на них.

В наше подсознание непрерывно поступает множество информации, стандартов, норм и т. п., что формирует некую программу, которая и управляет нашим поведением. Иначе гово-

ря, человек управляется стереотипами своего подсознания. Он не может изменить стереотип своего поведения только потому, что ему указывают на его ошибки. Более того, если его строго критиковать, то это только закрепит его образ действий. И единственной возможностью что-то изменить в его поведении – это изменить его психологическую программу [1].

Нельзя забывать, что мотивация – это внутреннее состояние человека, которое формируется в результате его воспитания, социализации, традиций, образования и т. п. Кстати, мотивации может способствовать и мотивирование, которое является действием, процессом. Если руководителю удастся при помощи мотивирования сформировать новые привычки, новое восприятие коллег, стиля руководства, отношения в коллективе, то у сотрудника сформируется новая внутренняя мотивация, направленная на достижение целей организации.

На практике руководители чаще используют термин «стимулирование», а не термин «мотивация». Но следует различать эти понятия. Мотивация – это то, что побуждает человека изнутри, а стимулирование предполагает внешнее воздействие. Стимулирование – это скорее инструмент мотивации при помощи «кнута и пряника». В современных условиях такие методы не работают. Необходимо учитывать, что новое поколение молодых работников имеют независимый склад ума и хорошее образование, и хотят иметь интересную работу, которая приносит бы удовлетворение. Они склонны к сохранению баланса между работой и другими аспектами жизни.

Персонал должен четко видеть зависимость между условиями своей работы, карьерой, заработной платой и успешностью компании, стабильностью ее положения на рынке. Мощнейшим мотивационным инструментом является вовлеченность персонала. HR следует учитывать, что формирование вовлеченности у сотрудников необходимо осуществлять с учетом индивидуальных особенностей, жизненных ценностей и потребностей каждого из них. Когда речь идет о важности индивидуального подхода к мотивации нельзя исключать сочетание индивидуального и коллективного подхода к мотивации. Персонал организации объединяет работа, поэтому важно обращать внимание на потребности, которые одинаковы для всех, и их нельзя игнорировать. А это безопасность, профессиональный рост, интерес, вознаграждение и др.

Современного успешного руководителя отличает развитый эмоциональный интеллект. Наличие эмоционального интеллекта подразумевает способность воодушевлять, вдохновлять, поддерживать высокую мотивацию, это те эмоции, которые приводят организацию к успеху благодаря доверию к руководителю со стороны подчиненных. Задача успешного руководителя – заставить разных людей эффективно общаться и объединяться для принятия важных решений, создать условия, которые позволят сотрудникам проявить свои способности. Если сотрудник работает не в полную силу, необходимо выяснить, что сдерживает потенциал такого сотрудника и помочь ему стать лучше. Люди не могут жить, полагаясь только на материальные интересы – у каждого есть свои духовные потребности. Если эмоционально замотивировать работников, то можно получить эффект, который не может быть достигнут с помощью материальной мотивации. Эмоциональный метод мотивации является дополнением к традиционным материальным мотивам, он может сделать эффект мотивации более очевидным. Руководитель, обладающий эмоциональным интеллектом, создаст такие условия, которые позволят получить оптимальные результаты [2].

Что же мешает внедрению новых подходов к мотивации? Причин много, например, большая часть руководителей уверены, что сотрудников мотивирует заработная плата и бонусы. Или руководители сами недостаточно мотивированы. Во многих организациях отсутствуют финансовые возможности для реализации современных технологий мотивации. Далеко не все руководители готовы предоставлять гибкий график работы своим сотрудникам, но в условиях пандемии это стало необходимостью. А другие считают, что затраты на обучение вероятнее всего неэффективны и сотрудники скорее всего уволятся.

От личности руководителя и того, как он строит отношения с подчиненным, зависит и удержание, и результативность сотрудников. Если руководитель сознательный и ответственный

ный человек, которому самому важно сделать все правильно и вовремя, он будет ждать того же от сотрудников. А сотрудники другие, и у них другие мотивы – у кого-то деньги, у кого-то возможность учиться, у кого-то похвала. Руководителю важно понимать различные типы мотивации, чтобы найти тот, который подходит сотруднику, а не ему самому.

Успех организации обеспечивает интегрированная мотивация, когда работодатель понимает внутренние потребности персонала и сотрудники мотивированы на успех организации. В этом случае результат является положительным и ведет к достижению цели и сотрудника и организации. Степень интеграции целей организации и стремлений работников влияет на производительность труда. Для того чтобы преуспеть в цифровом мире, нужно наладить процесс постоянного развития своих сотрудников, оперативно определять разрывы в компетенциях и подтягивать работников до нужного уровня.

#### **Список использованных источников**

1. *Энкельманн, Н.* Преуспевать с радостью / Н. Энкельманн // Молитвенник для шефа : пер. с нем. / М. Биркенбиль. – М. : Интерэксперт ; Экономика, 1993. – 395 с.
2. *Адизес, И. К.* Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 512 с.