

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

А. А. Михалькевич

*ГУО «Институт Бизнеса Белорусского
государственного университета», г. Минск;
alexm77777@yandex.by;
науч. рук. – Г. В. Толкач, канд. экон. наук, доц.*

В статье раскрыты методологические основы адаптации системы мотивации персонала в современных организациях к тенденциям диджитализации бизнес-процессов, распространения дистанционного формата работы, перехода к виртуальным рабочим местам и командам. Были проанализированы новейшие тенденции в трудовом процессе компаний XXI века, выявлены потенциальные проблемы стимулирования персонала, обозначены пути адаптации. Актуальность проблемы состоит в необходимости для организаций недопущения снижения эффективности мотивации кадров при переходе на дистанционный формат работы. Был предложен ряд практических рекомендаций, способствующих адаптации систем мотивации к новым тенденциям и условиям труда. В качестве основных источников выступают работы зарубежных авторов и исследования международных организаций.

Ключевые слова: мотивация; диджитализация; виртуальные команды.

В условиях современной экономики в числе наиболее значимых источников развития организации рассматриваются человеческие ресурсы с их трудовым и творческим потенциалом. Мотивация – есть инструмент наиболее рационального использования данных ресурсов.

Разработка грамотной и продуманной системы мотивации персонала стала неотъемлемой задачей для любой компании. Как правило, «рядовая» система представляет собой комплекс мер, относящихся к различным группам:

- денежные материальные методы, подчеркивающие непосредственную взаимосвязь эффективность труда работника и его персонального денежного вознаграждения;
- неденежные материальные стимулы, имеющие материальную ценность, но представленные в виде льгот и компенсаций;
- нематериальными методами, специально предназначенных для выражения общественного признания.

Система, умело сочетающая все три перечисленные группы стимулов имеет высокие шансы на раскрытие кадрового потенциала, однако, основанная на «классическом» представлении о рабочем месте, она имеет и недостаток – она не адаптирована к новым условиям и трендам в рабочем процессе XXI века.

Среди последних ключевых тенденций, которые обуславливают необходимость в адаптации системы мотивации, выступают:

- процессы глобализации на рубеже XX–XXI века, которые обусловили распространение ТНК, в которых в одной команде или отделе могут быть задействованы работники из разных стран и регионов;

- диджитализация бизнес-процессов и внедрение современных технологий по обмену информацией, которые позволили организовать полноценные рабочие места а значительном удалении друг от друга, создать «виртуальные» команды;

- необходимость социального изолирования, переход компаний на удаленный формат работы и создание рабочих мест нового типа.

Согласно глобальному исследованию компании «FYI» на базе данных сообщества удаленных работ «WWR», выявлена тенденция к переводу работников на дистанционный формат. При этом данное явление не является сезонным или случайным.

Так, 70 % работников работали удаленно в течение 3 или более лет. Прогнозируется, что к 2025 году 70 % рабочей силы по всему миру будет работать удаленно минимум пять дней в месяц. Актуальна данная тенденция и для нашей страны. Согласно данным медиа-ресурса «TUT.BY», к маю 2020 года, на удаленный формат работы перешли не менее 29% белорусских работников.

Вопрос в том, что при переходе на удаленную работу, традиционная система мотивации описанная выше сталкивается с рядом проблем:

- материальное денежное стимулирование обуславливает постоянный контроль за работой сотрудника, что затруднительно в удаленном формате;

- многие методы неденежного стимулирования также теряют первоначальный смысл, т.к. например работая дома работник сам организует свое рабочее место, не видит зависимости размера кабинета или оснащения от своих результатов;

- основу нематериального стимулирования составляет потребность работников в социальном признании, при работе отдельно от коллектива многие методы невозможны или их значимость занижена.

В итоге, при переходе на дистанционный формат работы современные системы мотивации нуждаются в значительной модернизации и адаптации. К ключевым пунктам для разработки инновационной системы мотивации относятся признание, автономия, электронное лидерство.

Признание на рабочем месте – это суждение о вкладе работника, как с точки зрения правил труда, так и с точки зрения личных инвестиций и обязательств. Она также состоит в оценке результатов этой работы и их

освещении. В целом он подчеркивает уникальный вклад каждого сотрудника, а также ценит его профессиональный опыт и знания.

В виртуальных командах признание положительно влияет на мотивацию, удовлетворенность и производительность членов команды.

Природа виртуальной команды требует перехода от коллективного вознаграждения к гораздо более индивидуализированному вознаграждению, которое позволяет каждому человеку найти свое место.

Виртуальная работа стимулирует менеджера проявлять индивидуальный подход, переходя от группового управления к управлению индивидами. Каждый из этих сотрудников имеет свою индивидуальность, навыки, сильные и слабые стороны. Награды должны быть персонализированными и значимыми.

Автономия представляет как способность субъекта «свободно» определять правила действия, которым он подчиняется, возможность для работника выбирать свой метод работы, последовательность его или ее задач, темп работы. Автономию можно определить и как способность к сотрудничеству и самоорганизации в рамках одной команды.

Расширение прав и возможностей членов виртуальной команды положительно связано с результатами работы команды.

При этом одним из первых условий предоставления автономии в виртуальной команде является компетентность – фактор, благоприятствующий производительности, который должен сочетаться со способностью сотрудничать с другими членами команды.

В дополнение к признанной компетенции члены виртуальной команды должны разделять ответственность за свои решения. Виртуальные команды – это, как правило, горизонтальные команды с пониженными иерархическими уровнями. Эта структура поощряет автономию сотрудников, которые, как правило, предоставлены сами себе, должны брать на себя ответственность и принимать решения, которые не были их собственными, когда они работали рядом. Эта автономия является преимуществом, воспринимаемых удаленными работниками, поскольку она позволяет им улучшить свою индивидуальную работу.

Однако консультация с менеджером крайне важна, особенно в случае трудностей в достижении фиксированных целей или в случае непредвиденных инцидентов. Следовательно, автономия должна быть связана с поддержкой со стороны руководителя.

В старой модели роль лидера заключается в том, чтобы давать указания своим подчиненным, которые присутствуют физически. Поскольку руководитель имел прямой контроль, ему было относительно просто следить за прогрессом команды. Это не относится к новой форме коман-

ды. При работе с виртуальными командами способность влиять на людей с помощью логики, личного примера намного важнее дисциплины.

В противоположность своим традиционным атрибутам организации и руководства, лидер теперь должен поощрять творчество, организовывать и, прежде всего, поддерживать дух «командной игры».

Развитие ИТ в сочетании с появлением виртуальных команд привело к появлению электронного лидерства.

Электронное лидерство – есть процесс социального влияния, опосредованный информационно-коммуникационными технологиями с целью изменения отношений, мыслей, эмоций, поведения и результатов деятельности отдельных лиц, групп и организаций.

Для того, чтобы мотивировать членов команды, электронный лидер должен учитывать чувство изоляции, возникающее из-за отсутствия личного взаимодействия и физического разделения. Ему следует поощрять обмен социальной информацией, позволяющей участникам лучше узнать друг друга и построить отношения сотрудничества.

В дополнение к этим функциям электронный руководитель должен обеспечить бесперебойную работу и достижение поставленных целей, механизмы мониторинга и контроля работы, адаптированные к виртуальному формату.

К практическим рекомендациям, повышающим эффективность деятельности в условиях удаленной работы можно отнести:

- переход от линейного стиля управления к более гибким и современным;
- признание команды как обособленной единицы;
- делегирование больших полномочий по мотивации лидеру команды;
- предоставление большей автономии отдельным членам команды;
- замену старых форм контроля на контроль ключевых этапов проекта.

В итоге, диджитализация рабочих процессов побуждает компании обеспечить мотивацию команд с помощью новых правовых, управленческих и организационных процедур и правил, чтобы гарантировать эффективность работы удаленного персонала.

Менеджер подразделения должен быть настоящим электронным лидером, способным обеспечить автономию членов команды, влиять на подчиненных через монитор, находясь на удалении, выступать организатором «командной игры», поддерживать начинания работников, создавать атмосферу, компенсирующую отсутствие реального общения.

Необходимы новые методы стимулирования и мотивации или новые подходы к классическим понятиям, как «вознаграждение», «признание» и «контроль».

Библиографические ссылки

1. *Ingason, H. T., Hafliðason, T., Jonasson, H. I.* Communication and Trust in Distributed Project Teams. *Project Perspectives*, 2010. – С. 34–40.
2. *Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., Bergman, S. M.* The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams // *The Journal of Social Psychology*, 2012. – 152(1). – С. 17–42.
3. *Soutaya A.* Remote motivation of virtual teams: exploratory study [Электронный ресурс] // *ResearchGate GmbH*. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/349848226_The_remote_motivation_of_virtual_teams_an_exploratory_study. – Дата доступа: 01.05.2021.
4. Белорусский интернет-портал TUT.BY [Электронный ресурс] / ООО «ТУТ БАЙ МЕДИА». – Режим доступа: <https://www.tut.by/>. – Дата доступа: 01.05.2021.
5. We Work Remotely Community [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.weworkremotely.com>. – Дата доступа: 01.05.2021.