

Ссылка для цитирования этой статьи:

Козлова О.А., Селезенева Е.А. Особенности мотивации работников в условиях формирования цифровой экономики // Human Progress. – 2018. - Том 4, № 10 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_10/Kozlova.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.101.31

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ



Козлова Ольга Анатольевна

доктор экономических наук, руководитель центра исследований социоэкономической динамики Института экономики УрО РАН, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Olga137@mail.ru; тел. 343
ул. Московская, 29
г. Екатеринбург, РФ, 620014
+7 (343) 371-67-72

Селезенева Евгения Анатольевна

Магистрант кафедры экономики труда и управления персонала ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

eselezeneva95@mail.ru
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 221-17-57

Аннотация. В статье проведен анализ изменений в мотивационных установках работников организаций в условиях формирования цифровой экономики. Отмечено, что цифровые технологии приводят к трансформации поведенческих стратегий работников, обусловленной повсеместным внедрением информационных коммуникаций как в социальную, так и экономическую сферы. В связи с этим при решении проблем мотивации работников администрации предприятий сталкиваются с необходимостью налаживания гибкой системы коммуникаций с персоналом, основанной на учете потребностей и интересов современных работников, связанных с развитием компетенций. Выделены основные принципы совершенствования системы мотивации на предприятии в условиях активного внедрения

цифровых технологий. Сделан вывод, что особую важность приобретают цифровые компетенции персонала, которые необходимо поддерживать на высоком уровне путем непрерывного обучения в течение всей жизни. На конкретном примере показаны недостатки системы мотивации и пути их решения. Определены факторы материальной мотивации и стимулирования работников крупного предприятия в Свердловской области. Проведено сравнение принципов существующей системы мотивации на предприятии с ранее определенными принципами, актуальными в условиях активного внедрения цифровых технологий. Предложено сформировать стратегию развития кадрового потенциала предприятия.

Ключевые слова: мотивация персонала; цифровая экономика; принципы мотивации; KPI; материальное и нематериальное стимулирование.

JEL Коды: J24; O31.

Введение

Цель данной статьи состоит в определении наиболее действенных методов мотивации сотрудников в условиях активного внедрения в процессы управления цифровых технологий и влияния данных методов на поведенческие стратегии работников и развитие их профессиональных компетенций.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. N 1632-р утверждена Программа «Цифровая экономика РФ» (далее Программа). Основными направлениями по развитию кадров и образования по данной Программе определены [1]:

- создание ключевых условий для подготовки кадров цифровой экономики;
- совершенствование системы образования, обеспечивающего цифровую экономику компетентными кадрами;
- ориентация рынка труда на требования цифровой экономики;
- создание системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России.

Сформулированные в Программе направления свидетельствуют о том, что цифровизация – это, прежде всего, смена парадигмы управления организацией и, в первую очередь, ее персоналом. Принципиально новая система управления национальными квалификациями, формируемая совместно работодателями, государством, социальными партнерами, должна стать основой для качественного обновления человеческих ресурсов в условиях быстрого изменения технологических контекстов» [2].

1. Методы исследования

Теоретико-методологической и информационной базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам перестройки рынков труда, систем образования, мотивации персонала в условиях усиления процессов цифровизации экономической и социальных сфер жизнедеятельности общества, открытые информационные ресурсы предприятий, содержащие информацию, касающуюся особенностей построения систем мотивации. Основным методом исследования используемым в работе стал системный анализ, суть которого состоит в поиске взаимосвязи между различными явлениями и процессами.

Как отмечается в российской и зарубежной научной литературе, цифровые инновации делают человеческий капитал более важным, чем когда-либо. В этой связи необходимо сосредоточиться на повышении взаимодополняемости новых технологий и человеческих способностей. В частности, необходимо прилагать больше усилий для понимания того, какие новые навыки потребуются, и как изменится существующая работа, что уже сейчас требует совершенствования образовательных программ и программ профессиональной подготовки [3].

Открытым остается вопрос о том, каковы реалии современного рынка труда. Требуется реформирование институтов рынка труда для поддержки будущего, когда при росте гибкости рынка труда значительная доля работников будет чаще менять рабочие места и работодателей [4, с.4; 5; 6], а также реформирование систем социальных пособий и укрепление систем социальной защиты для сглаживания экономических преобразований и смягчения негативных последствий цифровизации производства и экономики на работников [7].

Существует еще один важный момент, на который следует обратить внимание при совершенствовании систем мотивации на предприятиях. В литературе отмечаются изменения в мотивационном поведении молодежи, которая выходит на рынок труда. Приоритетом для данной группы населения является модель целевого поведения на работе, наличие карьерных ценностей, стремление к признанию результатов труда, а также к высоким доходам [8]. Кроме того, для работодателей интеллект, способность учиться и другие soft skills постепенно становятся важнее, чем профессиональный опыт. Как отмечают аналитики журнала Forbes, только две трети работодателей в мире ищут кандидатов с релевантным опытом работы, то есть, на каждую третью вакансию готовы взять человека без опыта работы. Это подтверждает и известный исследователь в области управления талантами Джош Берсин, по мнению которого, навыки и университетские знания сегодня

устаревают и, гораздо важнее становится умение сотрудника быстро учиться [9].

Среди большого количества различных теорий мотивации необходимо выделить теорию мотивации американского психолога Дэвида МакКлелланда, разделяющего все потребности на несколько групп: потребности во власти, в успехе и в причастности [10]. В связи с этим, один из важнейших выводов теории МакКлелланда – это то, что потребность в успехе как мотивация к достижениям характерна для большинства людей и, с нашей точки зрения, затрагивает непосредственно мотивацию способностей работника в условиях формирования цифровой экономики.

Выделим основные принципы совершенствования системы мотивации на предприятии в условиях активного внедрения цифровых технологий как в производство, так и в обычную повседневность:

1. *Персонализация.* Индивидуальный подход к каждому работнику и учет его потребностей по изменению имеющегося рабочего пространства.
2. *Открытость.* Система мотивации должна быть понятной каждому работнику организации.
3. *Доверие и честность* по отношению к работникам.
4. *Непрерывная обратная связь.* У персонала должно быть право высказывать свое мнение и получать конструктивный отзыв на свои вопросы.

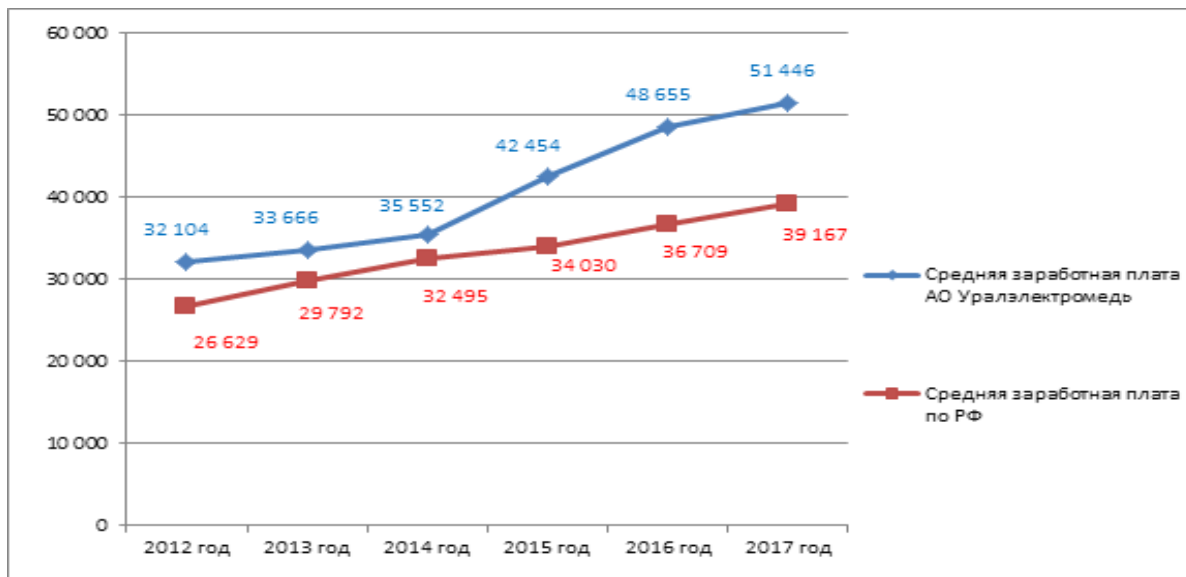
Насколько соответствует данным принципам современная система мотивации на производственных предприятиях? Для ответа на поставленный вопрос рассмотрим современную систему мотивации персонала на примере АО «Уралэлектромедь», как одного из крупнейших предприятий, представленных в Свердловской области, имеющего сложившуюся систему культурных ценностей, развернутую систему мотивации и проводящего активную социально ответственную политику не только на предприятия, но и на уровне региона в целом (рис. 1).

2. Результаты и обсуждение

Факторами материальной мотивации и стимулирования работников предприятия являются: система оплаты труда и социальные программы, закрепленные в коллективном договоре.

Отметим, что работники предприятия участвуют в обсуждении вопросов развития системы мотивации посредством своего представительного органа – профсоюза, который предоставляет мотивированное мнение при принятии положений коллективного договора, касающихся интересов работников.

Рис.1 Динамика средней заработной платы АО «Уралэлектромедь» и средней заработной платы по экономике РФ (руб.)¹



Система мотивации предприятия основывается на следующих принципах:

- способ поощрения за достижения в работе поставленных целей, показателей личной эффективности и выполнение утвержденных KPI;
- формирование и развитие командного духа в коллективе предприятия;
- ориентация на мотивирование сотрудников к выполнению и перевыполнению намеченных задач;
- ориентация на повышение ответственности сотрудников за итоговый результат работы предприятия и работников;
- возможность реализации творческого потенциала работников, подающих инновационные предложения.

В 2017 г., в сравнении с 2012 г., социальные выплаты на одного работника увеличились на 24 %. Уровень средней заработной платы превысил в 2017г. среднюю заработную плату по РФ на 30% [11].

Резюмируя можно сказать, что система мотивации на предприятии довольно проста и понятна, не ориентирована на дискредитацию отдельных членов коллектива, имеет защиту от инфляции ежемесячными выплатами и независима от возникающих трудностей на рынке, В тоже время, если обратиться к выше обозначенным принципам, по которым должна строиться современная система мотивации, можно отметить, что, несмотря на значительные по своей масштабности социальные программы для своих работников, а также для

¹ АО Уралэлектромедь [Сайт]. URL: <http://www.elem.ru/ru/stuff/motivatsionnaya-politika/>_(дата обращения 10.10.2018).

территории размещения производства, на предприятии не достаточно развиты конкретные методы нематериальной мотивации персонала на эффективную работу, отвечающие потребностям перехода к цифровой экономике.

Цифровизация экономики и общества требует от системы мотивации настройки на раскрытие личных качеств и способностей человека умения критически мыслить, способности работать в коллективе, инициативности, упорства, коммуникабельности. В следствие этого возникает необходимость коррекции системы мотивации на основе достижения баланса между методами материального стимулирования и методами, открывающими возможность самореализации работников, роста их заинтересованности в работе и получении не только материального, но и морального удовлетворения от трудовой деятельности. Для обеспечения конкурентоустойчивости работникам необходимо постоянно совершенствовать свои навыки, овладевать смежными профессиями, повышать уровень знаний и квалификации. Так, например, системе поощрения должно уделяться больше внимания с точки зрения объяснении работникам их достижений для снижения ощущения несправедливости.

В этом плане от руководства предприятия требуется правильно сформировать стратегию развития кадрового потенциала. В данном контексте интересны результаты анкетного опроса собственников и менеджеров российских компаний – слушателей программ МВА о наиболее значимых нематериальных факторах мотивации инновационного поведения персонала, приведенные в одном из исследований [12]. По данным автора исследования в наиболее значимые факторы вошли такие как прозрачность целей компании, благоприятная атмосфера и справедливость, под которой подразумевается убежденность работника в признании своего вклада в развитие предприятия и получения адекватного материального вознаграждения. Следующими по значимости оказались такие факторы как демократический стиль руководства, налаженный канал связи с начальником и взаимопомощь, сотрудничество, а также умение брать на себя ответственность [12].

Заключение

Мировые практики свидетельствуют об усложнении функциональной нагрузки на персонал в условиях цифровизации. В этом плане российские профессиональные стандарты в определенной мере учитывают необходимость наличия цифровых компетенций у сотрудников разных уровней управления. Кроме того, задаче повышения мотивации работников в условиях формирования цифровой экономики, требует налаживания гибкой системы коммуникаций с персоналом, основанной на учете потребностей и интересов

современных работников. Мотивация способностей должна быть нацелена на раскрытие личных качеств и способностей работника, умения критически мыслить, способности работать в коллективе, инициативности, упорства, коммуникабельности, умения и желания постоянно учиться. При этом не существует универсальных методов и инструментов для всех организаций. Для каждой отдельной организации могут применяться только те методы мотивации персонала, которые будут эффективны в условиях её развития. Из этого следует, что необходимо сочетать различные подходы и методы, следовать за техническим прогрессом, активно использовать цифровые технологии, позволяющие организации сбалансировать систему мотивации персонала, тем самым способствуя росту ее эффективности и конкурентоспособности на рынке.

Информация о спонсорстве.

Публикация подготовлена при поддержке Программы Президиума РАН № 6 Проект «Научно-методический инструментарий социэкономической оценки ресурсообеспеченности домохозяйств как фактора динамичного развития регионов №18-6-7-39

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. N 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/71734878/> (дата обращения 23.09.2018).
2. Развитие HR-процессов и использование digital-инструментов в российских компаниях. Служба исследований HeadHunter. Июль 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> (дата обращения 23.09.2018).
3. Lebedintseva, L.; Karapetyan, R.; Gonashvili, A. New Labor New Challenges // Journal of economic sociology, Том 19. Вып. 3. С. 150-159.
4. Савельева, Е.А. Сущность и функции регламентации труда при переходе к цифровой экономике // Экономика труда. 2018. Том 5. № 1. С. 1-12. doi: 10.18334/et.5.1.38886
5. Kawashima, K. Service outsourcing and labour mobility in a digital age: transnational linkages between Japan and Dalian, China // Global networks-a journal of transnational affairs. Том 17. Вып.: 4. С. 483-499.
6. Coyle, D. Precarious and productive work in the digital economy // National institute economic review. 2017. Том: 240. Вып.: 1. С. R5-R14.

7. Graham, M.; Hjorth, I.; Lehdonvirta, V. Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods // Transfer-European review of labour and research. Том 23. Вып.: 2. С. 135-162. DOI: 10.1177/1024258916687250.
8. Андреева, Л.Ю.; Джемаев, О.Т. Влияние цифровой экономики на формирование новых трендов на российском рынке труда Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 3. С.25-32. DOI: 10.23394/2079-1690-2017-1-3-25-3210.
9. Старков, В. Новые кадры. Почему компании ищут сотрудников без опыта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/367969-novye-kadry-pochemu-kompanii-ishchut-sotrudnikov-bez-opyta> (дата обращения 15.10.2018).
10. Мак Клелланд, Д. Мотивация человека. 2007. Издательство: Питер. 672 с. ISBN: 978-5-469-00449-3.
11. АО «Уралэлектромедь» [Сайт]. URL: <http://www.elem.ru/ru/stuff/motivatsionnaya-politika/> (дата обращения 10.10.2018).
12. Первакова, Е.Е. Способы нематериальной мотивации инновационной деятельности // Креативная экономика. 2014. Том 8. № 4. С. 42-51.

FEATURES OF EMPLOYEES MOTIVATION IN THE DIGITAL ECONOMY FORMING

Olga Kozlova

**Doctor of Economics, Head of the Center for socioeconomic research
dynamics in Institute of economics, Ural Branch of Russian Academy of Sciences,
professor of Labor Economics and HR-Management Department
in Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia**

Evgenia Selezeneva

**Master student of Labor Economics and HR-Management Department
in Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia**

Abstract. The article analyzes the changes in the motivational employees' attitudes at the enterprises in the digital economy. It is noted that digital technologies lead to the transformation of

employees' behavioral strategies, due to the widespread introduction of information communications in both social and economic spheres. In this regard, when solving the problems of employees' motivation the administration of enterprises is faced with the need to establish a flexible system of communication with the staff, based on the needs and modern workers' interests related to the development of competencies. The basic principles of motivation system improvement at the enterprise are allocated in the active introduction of digital technologies conditions. It is concluded that the digital staff competence is of particular importance, which have to be maintained at a high level through continuous learning throughout life. The specific example shows the shortcomings of the motivation system and the ways to solve them. Factors of material employees' motivation and stimulation are defined at the large enterprise in Sverdlovsk region. The principles of the existing motivation system at the enterprise are compared with the previously defined principles that are relevant in active implementation of digital technologies conditions. It is proposed to form a strategy for the development of personnel potential in the organization.

Keywords: staff motivation; digital economy; motivation principles; KPI; material and non-material incentives.

JEL Code: J24; O31.

References:

1. Order of Russian Federation Government, July 28, 2017 N 1632-p "On approval of the program «Digital economy of the Russian Federation». URL: <http://base.garant.ru/71734878/> (appeal date 09/23/2018).
2. Development of HR-processes and the use of digital-tools in Russian companies. Head Hunter Research Service. July 2017. URL: <https://hhcdn.ru/file/16480569.pdf> (appeal date 09/23/2018).
3. Lebedintseva, L.; Karapetyan, R.; Gonashvili, A. New Labor New Challenges // Journal of Economic Sociology. Vol.19. Issue 3. P. 150-159.
4. Savelieva, E.A. The essence and functions of the regulation of labor in the transition to a digital economy // Labor Economics.2018. Vol. 5. № 1. P. 1-12. doi: 10.18334 / et.5.1.38886
5. Kawashima, K. Service outsourcing: transnational linkages between Japan and Dalian, China // Global networks-a journal of transnational affairs. Vol. 17. Issue. 4. P. 483-499.
6. Coyle, D. Precarious and productive work in the digital economy // National institute economic review. 2017. Vol. 240. Issue. 1. P. R5-R14.
7. Graham, M; Hjorth, I; Lehdonvirta, V. Digital labor and development of the global economy and the global economy // Transfer-European review of labor and research. Vol. 23. Issue. 2. P.135-162. DOI: 10.1177 / 1024258916687250.

8. Andreeva L.Yu., Dzhemaev OT The impact of the digital economy on the formation of new trends in the Russian labor market State and municipal management. Scientific notes of SKAGS. 2017. № 3. P. 25-32. DOI: 10.23394 / 2079-1690-2017-1-3-25-3210.
9. Starkov, V. New frames. Why companies are looking for employees with no experience. URL: <http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/367969-novye-kadry-pochemu-kompanii-ishchut-sotrudnikov-bez-opyta> (appeal date 15.10.2018).
10. Mc Clelland, D. Motivation of the person. Publisher: Peter.2007. 672 p. ISBN: 978-5-469-00449-3.
11. JSC «Uralelectromed» [Website]. URL: <http://www.elem.ru/ru/stuff/motivatsionnaya-politika/> (address 10.102018).
12. Pervakova, E.E. Ways of non-material motivation of innovation activity // Creative Economy. 2014. Vol. 8. No. 4. P. 42-51.

Contact

Olga Kozlova

Institute of economics, Ural Branch of Russian Academy of Sciences

29, Moskovskaya St., 620014, Yekaterinburg, Russia,

Olga137@mail.ru

Evgenia Selezeneva

Ural State University of Economics

62, 8th of March, 620144, Yekaterinburg, Russia

eselezeneva95@mail.ru