

МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



Элеонора Лутохина,
профессор кафедры
экономического развития
и менеджмента Академии
управления при Президенте
Республики Беларусь,
доктор экономических наук,
профессор

Особенности такого непростого явления, как мотивация, предопределяют специфику и сложность процессов мотивационного управления. Его воздействие многогранно и многомерно и имеет широкую палитру влияния – от очень сильного до очень слабого, а также от позитивного до негативного.

Вступление в период цифровой трансформации, а также последствия пандемии COVID-19 делают мотивационное управление особенно непростым и ответственным. В связи с этим стоит вспомнить слова итальянского философа и государственного деятеля Макиавелли, который отмечал, что «нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей...».

Процессы цифровизации охватывают не только производственную сферу, но и такие непроизводственные отрасли, как торговля, бурно прирастающая электронными сделками без продавцов, транспорт с множеством логистических операций, здравоохранение с электронными рецептами, онлайн-консультациями и роботами-манипуляторами, система образования с внедрением в нее новых электронных технологий. И при этом во всех сег-

ментах экономики успех цифровой трансформации зависит прежде всего от человека, от людей с сильной мотивацией.

В таких условиях основным противоречием современного рынка труда является, с одной стороны, быстро растущий спрос на новые виды занятости и профессии, обеспечивающие национальной экономике устойчивые конкурентные преимущества, а с другой – сохраняющееся широкое рыночное предложение труда преимущественно традиционных видов. Эта проблема отражается в расширении «ножниц» спроса и предложения, в потере работы одними и все больших сложностях приобретения новых профессий для тысяч других. Усиливается спрос не просто на рабочую силу, а на креативных специалистов, обладающих цифровыми компетенциями и способных инновационно работать в новых условиях, обгоняя время. Предложение же на рынке труда в основном остается характерным для «доцифрового»

периода. Это противоречие может оборачиваться каскадом негативных последствий: «утечкой мозгов» из страны, резким усилением текучести кадров на предприятиях, острыми проблемами нерегулируемой внешней миграции, дефицитом трудовых ресурсов с цифровыми компетенциями, ростом социальной конфликтности.

Цифровой тренд развития, изменяя экономику, изменяет и традиционное управление, в том числе и мотивационное, вызывая поиск его новых средств и механизмов, адекватных новым условиям. Оно выделилось в самостоятельный тип относительно недавно, поэтому в литературе встречаются разные его толкования. На наш взгляд, мотивационное управление – это управляющее воздействие на направления и результативность трудовой активности, которое совершается на основе системы мотивационных средств и механизмов, регулирующих структуру и побудительную силу мотивов персонала, организаций и национальной экономики в целом.

Представляя собой сложное системное образование, мотивационное управление, по мнению автора, состоит из нескольких подсистем: целеобразующей, институциональной, инструментально-методической, процессной, контрольно-результатирующей и регулятивной (рисунк). Только при комплексности они могут обеспечить позитивные эффекты мотивационного управления.

Важно учитывать, что мотивационное управление – это не только профильный менеджмент на предприятии, но и, на наш взгляд, слож-

ная система, состоящая из трех основных уровней управления:

- *макромотивационного, проявляющегося в разработке общих принципов мотивационной системы, приведении ее в соответствие с особенностями этапа социально-экономического развития и его стратегическими целями, а также в принятии и введении в практику соответствующей законодательно-нормативной основы;*
- *мезомотивационного, означающего необходимость уточнения и конкретизации общих принципов мотивационного управления, выявленных на макроуровне, а также разработки мотивационных механизмов с уче-*

том специфики объектов, представляющих мезоуровень, – отраслей и сфер;

- *микромотивационного, понимаемого как совокупность принципов, методов и инструментов, способных оказывать мотивационное воздействие на предприятие, организацию и ее персонал.*

При этом следует отметить, что важной частью современных процессов являются изменения в системе факторов производства. Их классическую триаду – капитал, труд, земля – в результате колоссальных «тектонических» сдвигов, вызванных НТР, потеснили такие факторы, как интеллектуальный, человеческий, информационный и социальный капиталы. Они стали оказывать опреде-



Рисунок. Подсистемная модель мотивационного управления

ляющее воздействие на управление в целом и на мотивационное – в особенности.

Последнее, представляемое как важнейшая составляющая общей системы управления социально-экономической системой, а не, в соответствии с традиционной трактовкой, как часть менеджмента предприятия, отличается стратегической значимостью. Это не только повышает его роль, но и требует внимательного изучения тенденций социально-экономического развития, особенно тех, которые характерны для сферы труда и, в частности, рынка труда.

По прогнозам научного сообщества, на горизонте уже видны Индустрия 5.0 и Общество 5.0, которые будут отличаться утверждением экономики знаний и всеобщей интеллектуализацией инфраструктуры социума – его социальной, образовательной, потребительской, окружающей среды [1].

Современные условия создают необходимость поиска и использования нового подхода к мотивационному управлению, которым, на наш взгляд, становится его гибридность. Под этим термином понимается система, состоящая из двух или более интегрированных подсистем, каждая из которых может иметь различные языки представления и методы вывода [2]. Как считают специалисты, гибридная модель управления родилась в результате конкуренции гибких и классических методов, поэтому может сочетать в себе принципы и черты тех и других, хотя соотношения их могут быть различны.

Гибридное мотивационное управление можно определить как интегративное использова-

ние двух или нескольких методов мотивационного управления, каждый из которых, имея свои достоинства, обеспечивает более высокий совокупный мотивационный эффект.

По данным исследований, проводимых консалтинговой компанией Burning Glass Technologies на мировом рынке труда, «гибридизация» уже изменила более 250 профессий. Предполагается, что в следующие 10 лет количество «гибридных» видов работ вырастет вдвое, что повлечет значительные изменения на рынке труда – его спроса, предложения и цен.

В условиях глобальной информатизации и цифровизации мотивационное управление активно насыщается новыми характеристиками, требуя дополнительных компетенций и качеств работника. Главным фактором его успешности, по данным специалистов-психологов, служит не столько высокий уровень IQ человека, сколько «степень мотивированности и сила его намерения» [3]. Проведенный учеными эксперимент показал, что люди с четкой и сильной мотивацией успешнее двигаются по карьерной лестнице.

Гибридность мотивационного управления – новая теоретическая проблема, пока еще слабо изученная. Прежде всего необходимо выявить и разработать принципы, которые могут быть положены в ее основу. На наш взгляд, в качестве таковых можно выделить следующие:

- *мотивационный подход к работнику как основному фактору достижения гибридных целей организации и повышения ее эффективности;*

- *стратегическая основа мотивационного управления, учитывающего перспективы и особенности этапов развития гибридности производственных проектов и обеспечивающего их труда;*
- *принцип мотивационного управления гибридным обогащением труда в условиях цифровизации требует создания условий повышения качества трудовой жизни работников;*
- *адаптивность и своевременная корректировка мотивационного управления при гибридных изменениях труда;*
- *мотивационная поддержка профессионального роста специалистов на основе обеспечения условий для овладения методами гибридного управления, а также обоснованных критериев оценки их деятельности.*

Таким образом, мотивационное управление, представленное как важная часть общей системы управления социально-экономическим развитием и отличающееся стратегической значимостью и подсистемной организацией, усложняется в условиях цифровизации и глобализации трехуровневостью и гибридностью, что ведет к повышению его совокупного эффекта и вводит в ранг приоритетных видов управленческой деятельности. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Создавая фундамент будущего // Наука и инновации. 2017. Спец. выпуск.
2. Гибридная интеллектуальная система // <https://ru.wikipedia.org/wiki>.
3. Ученые определили, какие люди самые успешные // <https://www.belnovosti.by/lyudi-i-sobytiya/uchenye-opredelili-kakie-lyudi-samye-uspeshnye>.