

<https://doi.org/10.47370/2072-0920-2021-17-1-105-111>  
УДК 331.108.26:004



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ / ORIGINAL ARTICLE

## ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦИФРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Оксана К. Минева, Элина В. Полянская

ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет»,  
ул. Татищева, д. 20а, г. Астрахань, Астраханская область, 414056, Российская Федерация

**Аннотация.** Традиционные инструменты мотивации практически полностью ориентированы на удовлетворение базовых потребностей личности. Вся управленческая наука вплоть до 2010 года не рассматривала удовлетворение высших потребностей личности в качестве приоритетных, однако, удовлетворение базовых потребностей в XXI веке уже является данностью и формирующий ее инструментарий существенно ограничивает эффективность работы компаний. Особенностью современного работника является высокий уровень образования, сформированные цифровые навыки, глубокая социализация, которая проявляется в запросе к работодателю об условиях работы, позволяющих находить приемлемый баланс между работой и личной жизнью, постоянном развитии компетенций и последовательном изменении статуса. В то же время поменялся и портрет современного работодателя, для которого важным является результативность наемного сотрудника при максимально возможной оптимизации затрат. Это потребовало существенного изменения ментальности HR-работников, работодателей и поиска ими новых инструментов мотивации. Локдаун 2020 года существенно трансформировал шкалу ценностей наемных работников и потребовал от работодателей оперативной модификации привычных моделей ведения бизнеса. Результатом локдауна стал большой кейс инструментов мотивации, запросы на который были и до пандемии COVID. Учеными была получена единовременная апробация новых инструментов мотивации по всему миру. В рамках данной статьи нами проведена работа по систематизации наиболее эффективных инструментов мотивации и аппликация их в соответствии с высшими потребностями личности. Внедрение в практику компаний современного инструментария мотивации способно существенно повысить привлекательность работы в ней сотрудников, добиться роста эффективности труда при одновременном снижении условно постоянных издержек.

**Ключевые слова:** мотивация, инструменты мотивации, высшие потребности личности, гибкая занятость, удаленный формат занятости, COVID, потребность, управление персоналом, менеджмент, лояльность

*Для цитирования:* Минева О. К., Полянская Э. В. Эволюция управленческих инструментов мотивации персонала в цифровой реальности // Новые технологии. 2021. Т. 17, № 1. С. 105–111. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2021-17-1-105-111>

## EVOLUTION OF STAFF MOTIVATION MANAGEMENT TOOLS IN DIGITAL REALITY

Oxana K. Mineva, Elina V. Polyanskaya

FSBEI HE «Astrakhan State University»,  
20a Tatishchev str., Astrakhan, the Astrakhan region, 414056, the Russian Federation

**Annotation.** Traditional motivation tools are almost completely focused on meeting the basic needs of a person. Until 2010 the management science did not consider the satisfaction of the highest needs of a person as a priority, however, the satisfaction of a person's basic needs in the 21st century is considered as a presume, and the toolkit that formed it significantly limits the efficiency of companies. A feature of a modern employee is his high level of education, formed digital skills, deep socialization, which manifests itself in a request to an employer about working conditions that allow finding an acceptable balance between work and personal life, the constant development of competencies and a consistent change in status. At the same time, the portrait of a modern employer has also changed, and now the effectiveness of an employee is important with the maximum possible cost optimization.

This requires a significant change in the mentality of HR workers, employers and their search for new motivation tools. The 2020 lockdown has significantly transformed the scale of employee values and require employers to promptly modify the usual business models. The result of the lockdown is a large case of motivation tools, for which there were requests even before the COVID pandemic. Scientists have received a one-time approbation of new motivation tools around the world. Within the framework of the research, we have carried out work on the systematization of the most effective motivation tools and their application in accordance with the highest needs of the individual. The introduction of modern motivation tools into the practice of companies can significantly increase the attractiveness of work in it for employees, achieve an increase in labor efficiency while reducing conditionally fixed costs.

**Keywords:** motivation, motivation tools, higher individual needs, flexible employment, remote employment format, COVID, need, personnel management, management, loyalty

**For citation:** Mineva O.K., Polyanskaya E.V. Evolution of staff motivation management tools in digital reality // *New technologies*. 2021. Vol. 17, No. 1. P. 105–111. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2021-17-1-105-111>

На протяжении тысячелетий управленцы всего мира искали универсальные инструменты, способные максимизировать трудовую активность наемного персонала.

Приблизительно до середины XIX века основным инструментом, применяемым управленцами, был метод «кнута и пряника». Начиная со времен Древнего Рима в основе управления людьми лежали теологические постулаты о беспрекословном, практически рабском подчинении работников. Для поддержания подобного стереотипа поведения у будущих поколений работник должен получать оплату труда на уровне физиологического выживания и транслировать покорность своей судьбе в семейной жизни, воспитывая будущие поколения, не восприимчивыми к иным способам мотивации, кроме мотивации «кнута».

В XIX веке появились работы, отмечавшие, что необразованные, голодные и находящиеся под угрозой увольнения работники тормозят экономическое развитие общества. В частности, А. Смит писал, что следует повсеместно применять метод «пряника», т.к. возможность получения достойной заработной платы провоцирует не только рост производительности труда, но и приводит к экономическому развитию общества, что, как следствие, потребует более образованных работников, а это возможно, если у современных работников будет возможность оплатить обучение своих детей [1]. Работы А. Смита заложили основы научного изучения инструментов мотивации будущими поколениями управленцев.

XIX–XX века принесли в менеджмент большой спектр инновационных для того времени управленческих инструментов,

Таблица 1

Аппликация каталога управленческого инструментария в зависимости от применяемого подхода к управлению

Table 1

Application of the catalog of management tools, depending on the applied approach to management

Подходы к управлению	Парадигма взглядов	Инструментарий	Тип производства
X	Наемный работник бездельник и тунеядец. Работа – принуждение	Жесткие методы принуждения (сдельная система оплаты, штрафы, тотальный контроль)	Серийное производство, жесткая регламентация труда
Y	Наемный работник хочет работать. Работа – внутренняя потребность	Мягкие методы принуждения (премиальные системы оплаты, делегирование, ротация, обучение)	Автоматизация производства, индивидуализация регламентов под конкретного заказчика
Z	Наемный работник ассоциирует себя с организацией. Работа – место самореализации	Сотрудничество (индивидуализация систем оплаты, участие в прибыли, партисипативное управление, информационная прозрачность, делегирование, развитие)	Не принципиален

разработанных под влиянием теорий мотивации (в основном содержательных, которые позволили разработать три подхода к управлению людьми – X, Y, Z и соответственно наработать каталог управленческого инструментария (см. табл. 1).

На протяжении более чем сорока лет (1970–2010 годы) основным подходом к управлению считался подход Z. Как писал, один из его родоначальников Оучи У. «...следует интегрировать индивидов в организации, а не способствовать росту их отчуждения, враждебности и бюрократического обезличивания работы...» [2].

С 2010 года начинается новый технологический виток развития общества, связанный с информатизацией – происходит коренная перестройка традиционного производства, требований к результатам труда, уровню компетенции и

образования наемных работников, изменение ментальности социума и в особенности поколения Z. Это требовало поиска и внедрения в управленческую практику новых инструментов мотивации. Одним из инструментов мотивации в это время становится гибкий график работы. Сторонники применения данного инструмента в качестве аргументов его использования называли следующие: для работодателя – экономия затрат на аренде офиса, возможность «растянуть» время доступности сотрудников для общения с клиентами, максимизация эффективности труда персонала (учет биоритмов – «совы», «жаворонки»), повышение лояльности и удовлетворенности персонала; для работника – самоорганизация личного времени – баланс рабочей и личной жизни; повышение внутреннего удовлетворения. В то же время следует указать

и на имеющиеся недостатки – данный инструмент мотивации не подходит для компаний с низкой корпоративной культурой и для лиц, не обладающих способностью к самоорганизации. Наиболее широко данный инструмент применялся в рекламных, IT-компаниях и СМИ.

Исследование английской компании Avaya, проведенное в Великобритании, странах Европы и России в 2020 году, показало, что этот инструмент, по мнению 85% опрошенных, помогает сохранить ценных специалистов и повысить производительность их труда, причем 52% указывают, что данные сотрудники становятся более лояльными [3]. Согласно исследованиям агентства 161.ru, по опросу руководителей российских компаний, 47% опрошенных готовы к внедрению гибкого графика в своих компаниях и это, на их взгляд, улучшит результаты работы; 2% считают, что это положительно повлияет на престиж компании; 34% указывают на возможность применения для некоторых сотрудников и 17% однозначно против реализации данного инструмента мотивации [4].

В этот же период времени наблюдается устойчивая тенденция внедрения в менеджмент компаний политики сокращения условно постоянных расходов. В основном это проявляется в экономии на излишней помпезности содержания СЕО и офисных помещений, углублении информатизации технологических и управленческих процессов, передаче на аутсорсинг непрофильных функций. Именно в это время параллельно с гибким графиком работы начинают внедряться удаленные формы занятости. Массового характера эта форма занятости не приняла, так как уровень цифровой грамотности подавляющего большинства сотрудников не соответствовал требуемым нормам. Кроме того, для эффективного использования данного инструмента мотивации предварительно следовало испытать переводимых работников на гибком графике работы.

Наиболее эффективным удаленный формат занятости проявил себя для повышения мотивации высококвалифицированных сотрудников, проживающих на значительном удалении от головного офиса.

В 2020 году пандемия COVID-19 одновременно перевела более 70% всех занятых наемных сотрудников в мире на удаленный формат работы. Вынужденная изоляция способствовала резкому повышению цифровой грамотности наемных работников и вместе с тем, продемонстрировала руководителям компаний персоналии тех сотрудников, которые готовы эффективно работать в подобном формате.

Последствия массовой апробации удаленного формата занятости в мире позволили выявить плюсы и минусы этого инструмента мотивации для наемных работников и работодателей.

Среди явных плюсов удаленки можно выделить следующие: виртуальная мобильность наемных работников; большой выбор потенциальных кандидатов на рабочие места; «занятость – результат», а не «присутствие на работе»; экономия времени и средств на дорогу на работу; снижение издержек на содержание офиса. Основными минусами называют прокрастинацию, снижение мотивации и самодисциплины, «размывание» корпоративной культуры, нехватку социализации.

По результатам исследования Enterprise Technology Research директоров крупнейших компаний в 2021 году число удаленных сотрудников по всему миру вырастет с 16,4% до 34,4%, причем около половины опрошенных (48,6%) заявили, что производительность в их компаниях выросла [5].

Post-COVID реальность (после отмены локдауна) продемонстрировала существенное изменение мотивации наемных сотрудников и работодателей. Потребности людей, насильно оторванных от коллектива периодом локдауна, сместились с удовлетворения базовых потребностей в

Таблица 2

**Современные инструменты мотивации сотрудников**

Table 2

**Modern tools for employee motivation**

<b>Инструмент мотивации</b>	<b>Реализация в компании</b>	<b>Удовлетворение потребности наемного работника</b>
Гибкий график	Установление согласованного индивидуального графика работы	В уважении и признании
Удаленная занятость	Разработка дорожной карты заданий на месяц	В самовыражении (личностный рост, развитие, самоактуализация)
Информационная прозрачность	Создание физического и информационного пространства, в котором происходит постоянный обмен информацией	В безопасности и стабильности
Управление статусом	Формирование каталога грейдов должностей, прозрачная система ротации и развития	В уважении и признании
Игровые решения достижения результатов	Ведение дашбордов, конкурсных таблиц позволяет в режиме online оценивать результаты работы	В самовыражении и социальной потребности
Лучший сотрудник	Раз в месяц (квартал) определять самого результативного сотрудника, учитывая это в программе «Управление статусом»	В уважении и признании
Неделя дублера	Раз в год на неделю переводить сотрудника в подразделение – смежник для внутреннего личностного погружения в непрофильную работу и неформальное знакомство с коллективом	Социальные потребности
Обучение ошибками	Регулярные обучающие встречи по разбору сложных и проблемных ситуаций	В безопасности и стабильности
Корпоративный родитель	Тайным голосованием раз в месяц определять тройку самых открытых сотрудников (партнерская поддержка, оптимизм, готовность делиться опытом и т.п.)	В уважении и признании
Дни улучшений	Раз в квартал сотрудники отходят от исполнения должностных обязанностей и занимаются проектами, улучшающими рабочие процессы или рабочее место	В самовыражении (личностный рост, развитие, самоактуализация)
Компенсация расходов	Ранжированный каталог компенсационных выплат, привязанный к программе «Управление статусом»	В уважении и признании

сторону удовлетворения высших потребностей личности (по А. Маслоу). Нами проведена систематизация наиболее эффективных инструментов мотивации, которые одинаково эффективно могут применяться на предприятиях различных форм собственности и различных по численности персонала (см. табл. 2).

*Вывод*

Предыдущие столетия принесли нам в наследство хорошо опробованные инструменты мотивации, удовлетворяющие базовые потребности наемного

работника. Современным работодателям и HR-специалистам, учитывая специфику поколений Y и Z, необходимо шире использовать современные инструменты мотивации, покрывающие высшие потребности личности. Перечисленные выше инструменты мотивации хорошо функционируют, работая вместе, не требуют значительных издержек, но способны принести активизацию трудового поведения сотрудников и рост конкурентоспособности компании.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests*

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Smith A. The Theory of moral sentiments, Oxford, Clarendon Press, 1976. 113 p.
2. Ouchi W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1981. P. 81–83.
3. Плюсы и минусы гибкого рабочего графика [Электронный ресурс]. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/8A3C4153D3ABB796C32575E0004EDB84/print.html> (Дата обращения: 15.01.2021).
4. Плюсы и минусы гибкого графика [Электронный ресурс]. URL: <https://161.ru/text/job/2014/11/17/54038151/>. (Дата обращения: 15.01.2021).
5. Выгорание и тревожность. Последствия удаленки [Электронный ресурс]. URL: <https://korrespondent.net/lifestyle/health/4287743-vyhoranye-y-trevozhnost-posledstvyia-udalenky> (Дата обращения: 20.01.2021).

**REFERENCES:**

1. Smith A. The Theory of moral sentiments, Oxford, Clarendon Press, 1976.113 p.
2. Ouchi W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1981. P. 81–83.
3. Pros and cons of flexible working hours [Electronic resource]. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/8A3C4153D3ABB796C32575E0004EDB84/print.html> (Date of access: 15.01.2021).
4. Pros and cons of flexible schedule [Electronic resource]. URL: <https://161.ru/text/job/2014/11/17/54038151/>. (Date of access: 15.01.2021).
5. Burnout and anxiety. Consequences of removal [Electronic resource]. URL: <https://korrespondent.net/lifestyle/health/4287743-vyhoranye-y-trevozhnost-posledstvyia-udalenky> (Date of access: 20.01.2021).

**Информация об авторах / Information about the authors**

**Оксана Карловна Минева**, профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет», доктор экономических наук, профессор  
[okmineva@rambler.ru](mailto:okmineva@rambler.ru)  
тел.: 8 (8512) 24 66 30

**Oxana K. Mineva**, a professor of the Department of Management, FSBEI HE «Astrakhan State University», Doctor of Economics, a professor  
[okmineva@rambler.ru](mailto:okmineva@rambler.ru)  
tel.: 8 (8512) 24 66 30

**Элина Викторовна Полянская**,  
доцент кафедры государственного и  
муниципального управления, учета и  
аудита ФГБОУ ВО «Астраханский го-  
сударственный университет», кандидат  
экономических наук, доцент  
epolyanskaya@gmail.com  
тел.: 8 (8512) 24 66 20

**Elina V. Polyanskaya**, an associate  
professor of the Department of State and  
Municipal Administration, Accounting  
and Auditing, FSBEI HE «Astrakhan State  
University», Candidate of Economics, an  
associate professor  
epolyanskaya@gmail.com  
tel.: 8 (8512) 24 66 20

---

Поступила 21.01.2021  
Received 21.01.2021

Принята в печать 02.02.2021  
Accepted 02.02.2021