

УДК 33 DOI: 10.14451/2.196.143

# Методы стимулирования интеллектуальной деятельности персонала в условиях цифровой трансформации

© 2024 Жидков Александр Игоревич

Аспирант. Московский финансово-промышленный Университет Синергия.

E-mail: archpochta@gmail.com

**Ключевые слова:** цифровая экономика, технологии, мотивация, стимул, конкурентоспособность организации, способность к интеллектуальной деятельности персонала.

Актуальность статьи обусловлена изменениями, связанными с цифровой экономикой: создание рыночного преимущества за счет эффективного управления данными; реорганизация процессов и четкой ответственности в цифровой трансформации; укрепление лояльности клиентов с помощью цифровых технологий. В данной связи важнейшим является поощрение инновационных процессов в организациях, что актуализирует цель данной статьи, направленной на изучении методов стимулирования интеллектуальной деятельности персонала в условиях цифровой трансформации. В статье выделены особенности цифровой трансформации и связанных с ней изменений; определена сущность термина «способность к инновациям»; обоснована значимость стимулирования интеллектуальной деятельности; выявлены основные методы стимулирования.

Современные организации переживают период, характеризующийся постоянными изменениями, связанными с цифровой трансформацией, обновлением знаний, стремлением к информационному обществу, технологическими, политическими, социальными и культурными изменениями. Цифровая трансформация – это не только подготовка к будущему, но и особо стремительные изменения в среде и степени соответствия им операционной модели организации.

Внешние изменения, связанные с цифровизацией, уже прямо или косвенно коснулись и будут влиять на организации, а вот перемены и цифровая трансформация изнутри – это, прежде всего, принятие решений и идей менеджеров,

собственников и сотрудников. Откладывать эти решения становится все более рискованно, поскольку, по данным различных исследований, пандемия ускорила уровень цифровизации на 5–7 лет. Важнейшей характеристикой цифровой трансформации является скорость, но когда процессы идут быстро, часто возникает страх упустить возможности, поскольку не существует ни единого, ни прямого пути, подходящего для всех организаций, а информация вокруг часто создает больше неопределенности, чем ясности.

В мире, где темпы развития бизнеса постоянно ускоряются, способность принимать эффективные решения становится ключевым фактором успеха. В этом контексте ключевую роль играют

данные, управление которыми является основой эффективной работы компании. Сбор огромных объемов данных – это только начало, важен их стратегический сбор, тщательный анализ и быстрое получение выводов – все это возможно благодаря инструментам Business Intelligence (BI). Системы BI не только упрощают мониторинг текущих тенденций, но также позволяют прогнозировать будущие направления и дают представление о наиболее важных аспектах бизнеса.

Преимущества внедрения бизнес-аналитики двояки. Во-первых, организации, использующие BI, достигают лучших финансовых результатов благодаря оптимизации процессов принятия решений. Во-вторых, они позволяют быстро реагировать на изменение рыночных условий, что позволяет оставаться впереди конкурентов. Сегодня, когда данные являются ключевым ресурсом, наличие BI-системы становится не столько роскошью, сколько необходимостью. Компании, которые эффективно внедряют передовые системы управления данными, могут не только повысить свою операционную эффективность, но и создать прочное конкурентное преимущество [1].

Инициирование цифровой трансформации – это гораздо больше, чем просто внедрение новых технологий. Прежде всего, это изменение основного образа мышления – принятие необходимости пересмотра и улучшения существующих процессов, а иногда и создания совершенно новых. Важным элементом здесь также является определение четких границ ответственности, что исключает возможность недоразумений, блокировок потока информации и других препятствий для производства и реализации. Выгоды от такой революции в менеджменте огромны: организация процессов приводит к устранению хаоса и повышению операционной эффективности, что является прямым шагом к достижению бизнес-целей. Эти изменения не следует воспринимать как обременительные процедуры. Напротив, в мире бизнеса крайне важно принять и внедрить последовательные, хорошо организованные процессы, которые являются

основой эффективности и успеха в цифровой трансформации [5].

Важно понимать, что передовые технологии – не самоцель, а ключевой инструмент процесса цифровой трансформации, направленный, прежде всего, на удовлетворение потребностей клиентов. В непрерывном процессе цифровой эволюции становится чрезвычайно важным тщательно анализировать покупательский путь клиента и выявлять области, требующие модернизации. Чрезвычайно важны такие элементы, как способы получения информации о продуктах, доступность поддержки, простота процесса заказа и оплаты, автоматизация подтверждения покупок, а также прозрачность политики возврата и проверки.

Сосредоточение внимания на этих деталях имеет решающее значение при цифровизации предприятия. Результатом этого процесса часто является увеличение конверсии, повышение удовлетворенности клиентов и, как следствие, лояльность клиентов. Эффективное использование цифровых технологий делает компании более привлекательными для клиентов. Цифровые инструменты позволяют лучше понимать предпочтения клиентов, эффективно адаптировать акции и специальные предложения к различным сегментам рынка, оптимизировать процесс заказа, что максимизирует положительный клиентский опыт на каждом этапе взаимодействия с брендом.

Таким образом, в современном мире изменения становятся регулярным и постоянным явлением, поскольку изменения в сегодняшнем контексте понимаются как норма жизни, и чем дальше они заходят, тем быстрее становятся. Современный российский бизнес ассоциируется с открытой к изменениям, динамичной, мобильной, адаптивной системой управления. Поэтому организации, столкнувшись с постоянно меняющимся современным периодом, переживают весьма противоречивую ситуацию и, для того чтобы выжить и развиваться, им приходится приспосабливаться к меняющимся условиям по мере изменения окружающей их среды [10].

Хотя времена перемен открывают много возможностей, стабильности и осведомленности недостаточно, поэтому современный период можно охарактеризовать как полный опасностей и рисков, но в то же время включающий много нового опыта и возможностей. Изменяющаяся экономическая и политическая ситуация предъявляет новые требования к бизнесу, одним из способов содействия изменениям являются инновации, которые в контексте развития общества становятся особенно важными для совершенствования [6].

Мы живем в эпоху, когда изменения наблюдаются в различных сферах деятельности, влияя на ожидания, потребности, самоэффективность и продуктивную работу организаций и работающих в них сотрудников. Эта среда, в свою очередь, влияет на ценности, трудовые мотивы и приоритеты деятельности действующих в ней участников рынка. Замечено, что эти факторы оказывают очень сильное влияние на ожидания сотрудников относительно рабочего места, финансового вознаграждения и отношений с коллегами. Специалисты по управлению человеческими ресурсами, которые несут прямую ответственность за создание и внедрение различных методов стимулирования специалистов, работающих в различных организациях, укрепление отношений сотрудников с организацией, повышение их лояльности, постоянно ищут решения, с помощью которых можно было бы внести свой вклад в мобилизацию сотрудников для более продуктивного труда и интеллектуальной деятельности [4].

Интеллектуальная деятельность актуальна не только на институциональном уровне, но и на уровне общества. Из-за воздействия цифровой экономики, нехватки ресурсов и постоянно ускользающего развития технологий действующие организации постоянно ощущают возрастающее конкурентное давление, поэтому большинство организаций интересуются инновациями, создают их и внедряют в свою деятельность. Инновации в современном обществе считаются важнейшим фактором деятельности организа-

ций, поскольку они могут стать основой, обеспечивающей конкурентоспособность и непрерывный рост. Но не каждая организация готова принять изменения и внедрить инновации, персонал зачастую готов защищаться от изменений, а иногда и активно сопротивляется, не желая признавать их необходимость [9]. Таким образом, инновации в организациях становятся все более популярной темой научных исследований, поскольку благодаря инновациям организации могут приобретать, формировать и защищать конкурентные преимущества.

Инновации связаны с непостоянством, способностью адаптироваться в меняющейся среде, где постоянно рождаются новые технологии, методы преподавания и обучения. Для того чтобы инновации создавались и внедрялись в организации, необходима определенная среда, преобладающие ценности и установки, направленные на стимулирование интеллектуальной деятельности, то есть должна быть сформирована соответствующая организационная культура. На ее формирование влияют различные факторы: способность к интеллектуальной деятельности, толерантность к риску, инициативность, стиль управления, организационная структура. Поэтому поиск методов стимулирования интеллектуальной деятельности необходимо для выявления проблемных областей, которые важно учитывать при внедрении и реализации инноваций [9].

Уже в самом зарождении науки управления было замечено, что на эффективность управления большое влияние оказывает способность заинтересовать сотрудников трудом и побудить их работать продуктивно. В том случае, если поручение руководителя исполнителю не гарантирует никакого стимулирования, не стоит даже надеяться, что оно будет выполнено должным образом. Одной из наиболее важных и сложных задач управления персоналом является достижение того, чтобы все члены организации были заинтересованы в хорошей и продуктивной работе, для достижения общих стратегических целей организации. К. Лавлок утверждает, что сотрудники процветающих организаций, осно-

ванных на мощной системе ценностей, идентифицируют себя с ценностями организации и принимают их как часть себя. Поэтому в такой организации прибыль – не цель, а естественный и неизбежный результат деятельности [7].

Каждая организация преследует не одну, а определенный набор целей, которые никогда не могут автоматически совпадать с целями человека. Важнейшая задача управления организацией – создать такие организационные условия и разработать методы стимулирования, чтобы сотрудники могли наилучшим образом достигать собственных целей, направляя свои усилия на реализацию задач организации. Это говорит о необходимости создать для персонала такую среду, дать направление и обучить его, чтобы он мог оптимально способствовать успеху компании.

Способность к интеллектуальной деятельности – это способность соединять элементы знаний и опыта, взятых из различных областей, с новыми идеями и предложениями, связанными с решением проблем. Хотя существуют самые разнообразные попытки определения понятия интеллектуальной деятельности, можно выделить несколько существенных компонентов, включающих способность решать проблемы при помощи творческого подхода, который полностью решает проблему, не вызывает негативных последствий, не требует больших материальных или финансовых затрат и является оригинальным [2].

Отмечается, что многие методы творческого мышления заставляют «выключить» думающий мозг и начать использовать более глубокую, интуитивную часть сознания. Э. Боно утверждает, что только путем отказа от традиционной модели мышления, поведенческих норм и любого рода баланса можно достичь творческого мышления [3]. Другими словами, способность к интеллектуальной деятельности требует чего-то большего, чем просто рациональный выбор альтернатив, оценка положительных и отрицательных факторов. Следует выделить элемент новизны, генерацию новых идей, ранее неиз-

вестных; оригинальность, описывающую интеллектуальные решения и идеи.

Традиционные модели управления персоналом утверждают, что творческие идеи возникают в ходе подсознательного процесса, практически независимо от влияния самого творца. Современные модели склоняются к теории, согласно которой целенаправленное генерирование новых идей напрямую контролируется самим сотрудником. Таким образом, следует отметить, что фактор способности к интеллектуальной деятельности подчеркивает новые, оригинальные и значимые мысли и идеи.

Остается неясным, какими качествами должен обладать человек, способный к интеллектуальной деятельности. Ответ на этот вопрос дает трехкомпонентная модель творчества, сформулированная Т. М. Амабайл, которая утверждает, что для творчества личности необходимы три элемента: опыт, творческие способности и внутренняя мотивация [8]. На основе трехкомпонентной модели можно утверждать, что творческая личность должна иметь опыт, который считается основой формирования способности к интеллектуальной деятельности, а также обладать необходимыми личностными качествами и навыками, быть мотивированной к занятиям интеллектуальной деятельностью. Исследования подтвердили, что чем выше степень каждого из трех упомянутых компонентов, тем выше интеллектуальный потенциал конкретного индивида. Таким образом, если творчество ориентировано на генерацию идей, то интеллектуальная деятельность подчеркивает практическую реализацию идей. Можно сказать, что способность к интеллектуальной деятельности – это, прежде всего, способность личности генерировать инновации.

Для многих людей работа является гарантией качественной жизни, она удовлетворяет практически все потребности человека – физиологические, в безопасности, социальные, самореализации, достижения, силы и другие (например, альтруизм). Труд должен также удовлетворять потребности организации, выраженные

в ее целях. Однако руководители большинства организаций, придавая наибольшее значение реализации поставленных целей организации, забывают о важности удовлетворения потребностей сотрудников и их мотивации.

В условиях цифровой трансформации будущее и успех компании на рынке определяются ее способностью превратить свой самый большой актив – интеллектуальный капитал – в преимущество. Критерии, определяющие успех бизнеса, быстро меняются в постоянно трансформирующейся конкурентной среде и в то же время вынуждают компании постоянно интегрировать и использовать свой доступный интеллектуальный капитал гибким и адаптивным образом. Например, в середине XX века критерием успеха считалась эффективность производства, в конце данного столетия им стал менеджмент качества, а в настоящее время успех определяется творчеством, инновациями и знаниями. Очень важными аспектами интеллектуальной деятельности и инновационного потенциала являются стимулы. Внутренние стимулы способствуют творчеству – многие теоретики представляют внутреннюю мотивацию как важнейшую составляющую возникновения интеллектуальной активности. При этом есть мнение, что внешние стимулы оказывают гораздо меньшее влияние на данные процессы.

Способность к интеллектуальной деятельности классифицируется как потребность в самовыражении. Согласно пирамиде потребностей А. Маслоу, потребности в самовыражении находятся на самом высоком месте – на вершине пирамиды, а это означает, что для удовлетворения потребности работника в самовыражении другие фундаментальные потребности (физиологические, социальные, потребность безопасности, и уважения) должны быть удовлетворены. Таким образом, можно сделать вывод, что для того чтобы у сотрудника была мотивация мыслить более творчески и инновационно, компания должна гарантировать удовлетворение других потребностей. Для этого предлагаем применить подход, охватывающий четыре ключевых направ-

ления:

1. Поддержка сотрудников – предоставление сотрудникам инструментов, необходимых для достижения успеха в бизнесе.
2. Обучение и развитие – инвестиции в рост сотрудников.
3. Управление производительностью – развитие талантов с помощью регулярной и действенной обратной связи.
4. Карьерный рост – установление четкой структуры карьеры внутри организации, включая планирование преемственности.

Каждый элемент важен для обеспечения того, чтобы сотрудники обладали навыками и знаниями, необходимыми не только для эффективного выполнения своей работы, но и для успешной интеллектуальной деятельности. Работа в каждом из указанных направлений позволит обеспечить создание среды, в которой сотрудники чувствуют себя удовлетворенными и могут проявить свои креативные и творческие способности. В связи с этим растет потребность в решениях для онлайн и виртуального обучения, которые позволяют людям развиваться в собственном темпе, не снижая при этом их производительность.

Методы, позволяющие обеспечить стимулирование интеллектуальной деятельности с учетом процесса развития персонала в организации:

- Карьерный путь. Менеджеры и руководители отдела кадров определяют рамки карьерного роста для каждой должности, включая навыки, необходимые для успеха. Каждый сотрудник получает ролевой лист с подробным описанием навыков, поведения, ценностей и знаний, которых от него ожидают его команда и его руководитель, это состояние «как должно быть».
- Обратная связь. Люди получают обратную связь о своей текущей ситуации в отношении навыков, определенных выше, это текущее состояние и основа для анализа пробелов в навыках.
- Планирование развития. Сотрудники определяют области своего обучения, связываются

со своим руководителем и коллегами, чтобы получить отзывы о своей работе, и уточняют эти области обучения. Затем они добавляют показатели и этапы.

- Мониторинг. Руководитель и сотрудник следят за ходом достижения целей. Сессии по обзору развития карьеры помогут сотрудникам сделать новые шаги для достижения своих целей.

Помимо вышеперечисленных методов, важным является поощрение персонала к активному участию в предложении решений. Такой динамичный обмен информацией создает атмосферу открытости и сотрудничества, а также формирует чувство общности на рабочем месте. В условиях цифровой трансформации такие инструменты

становятся важным элементом стимулирования интеллектуальной деятельности. Это не только технологические инновации, но и современный подход к управлению человеческими ресурсами, который способствует активному участию и совместной ответственности за успех организации.

Благодаря эффективному использованию цифровых технологий компания не только совершенствует свои операционные процессы, но и создает рабочее место, где интеллектуальная деятельность, сотрудничество и приверженность являются ключевыми ценностями. Это важный шаг в построении прочного и положительно имиджа работодателя, который привлекает и удерживает наиболее талантливых сотрудников.

### Библиографический список

1. Высшее образование и рынок труда в цифровой экономике: развитие математических методов и средств исследования сложных экономических систем : монография / Г. В. Астратова [и др.]. – Екатеринбург : УрФУ, 2021.. – 342 с.
2. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : пер. с англ. – М., 2005.
3. де Боно Э. Шесть шляп мышления.. – СПб., 1997.. – 256 с.
4. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности.. – Питер, 2009.. – 448 с.
5. Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика : Монография.. – СПб. : ИНИР им. Витте С. Ю., 2021.. – 351 с.
6. Креативное мышление: как научиться мыслить нестандартно? : пер. EduTech № 5 (36).. – 2020.. – URL: [https://sberuniversity.ru/upload/iblock/7b6/EduTech\\_36\\_web.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/iblock/7b6/EduTech_36_web.pdf).
7. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Вильямс, 2005.. – 1008 с.
8. Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Управление персоналом : пер. с англ. / под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой.. – 8-е изд. – СПб. : Нева, 2004.. – 640 с.
9. Татаркин А. И., Пилипенко Е. В. Экономика знаний: проблемы теории и методологии.. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2007.. – 284 с.
10. Чупрова В. Н. Метод шести шляп в принятии управленческих решений // Вестник науки.. – 2023.. – 8 (65).. – С. 203–206.