

УДК 331.1

Сукманов Эдуард Валентинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, финансов и учета, Курский государственный университет, г. Курск, Россия

e-mail: Edik-24@mail.ru

МОТИВАЦИЯ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Аннотация. В статье рассматриваются изменения в системе мотивации труда, происходящие под влиянием цифровой трансформации экономики. Анализируются новые формы занятости и их влияние на трудовую мотивацию. Характеризуются ключевые цифровые инструменты стимулирования персонала, включая геймификацию, автоматизированные системы оценки и платформенные решения. На основе российских исследований оценивается экономическая эффективность цифровых механизмов мотивации. Делается вывод о необходимости адаптации систем мотивации к условиям цифровой экономики при сохранении баланса между стимулированием и автономией работника.

Ключевые слова: мотивация труда, цифровая трансформация, геймификация, HR-аналитика, производительность труда, цифровые платформы, удаленная занятость.

Sukmanov Eduard Valentinovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, and Accounting, Kursk State University, Kursk, Russia

e-mail: edik-24@yandex.ru

LABOR MOTIVATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION: ECONOMIC MECHANISMS AND EFFICIENCY

Abstract. This article examines changes in the labor motivation system under the influence of the digital transformation of the economy. New forms of employment and their impact on labor motivation are analyzed. Key digital tools for employee incentives are characterized, including gamification, automated assessment systems, and platform solutions. Based on Russian research, the economic efficiency of digital motivation mechanisms is assessed. A conclusion is drawn regarding the need to adapt motivation systems to the conditions of the digital economy while maintaining a balance between incentives and employee autonomy.

Keywords: labor motivation, digital transformation, gamification, HR analytics, labor productivity, digital platforms, remote employment.

Современная экономика характеризуется активной цифровой трансформацией, которая затрагивает все сферы хозяйственной деятельности, включая управление персоналом. Цифровизация существенно изменяет характер труда, организационные структуры и систему трудовых отношений. Традиционные подходы к стимулированию работников дополняются и отчасти замещаются инструментами, основанными на цифровых технологиях. Как отмечают исследователи, управление человеческими ресурсами эволюционирует от административной функции к стратегическому инструменту устойчивого развития. От того, насколько успешно предприятия адаптируют системы мотивации к цифровым реалиям, зависит их конкурентоспособность и производительность труда. Цель настоящей статьи состоит в анализе экономических механизмов мотивации труда в условиях цифровой трансформации и оценке их эффективности.

Цифровая трансформация затрагивает структуру трудовой деятельности по нескольким направлениям. Автоматизация рутинных операций сокращает долю физического и однообразного труда, одновременно повышая

востребованность интеллектуальных и творческих компетенций. Платформизация экономики рождает новые формы занятости, при которых работник взаимодействует не с непосредственным руководителем, а с алгоритмической системой управления. Распространение удаленной и гибридной занятости размывает границы между рабочим и личным временем, меняет характер социальных взаимодействий в коллективе. Эти изменения создают как новые возможности для стимулирования работников, так и риски демотивации, что требует пересмотра традиционных систем мотивации [2, 3].

Цифровые технологии оказывают влияние на механизмы мотивации через развитие новых инструментов управления персоналом. Как показывают исследования, эффективность мотивационной системы в цифровой среде определяется её адаптивностью, прозрачностью и возможностью использования данных HR-аналитики для принятия управленческих решений. Современные информационные системы позволяют осуществлять непрерывное управление эффективностью и обратную связь в режиме реального времени. Цифровые инструменты дают возможность отслеживать индивидуальный вклад сотрудников, фиксировать результаты их работы и обеспечивать прозрачность системы оценки. Это создает условия для внедрения более справедливых и персонализированных систем оплаты труда, ориентированных на реальные результаты деятельности.

Важным направлением трансформации мотивационных процессов в условиях цифровизации является индивидуализация. Исследователи выделяют пять ключевых направлений таких изменений. Первое направление связано с тем, что работник получает собственный профиль и возможность влиять на систему мотивации. Второе предполагает очевидность целей и понятность системы мотивации для каждого сотрудника. Третье направление связано с доступностью и упрощением понимания того, куда следует направлять усилия. Четвертое требует честности в соблюдении мотивационных обещаний. Пятое предполагает наличие у работника права голоса и обратной связи. Цифровые инструменты позволяют определять конкретные цели и задачи каждого

сотрудника, создавать личные панели управления, в которых работники могут отслеживать свой прогресс и достижения [1].

Одним из ключевых механизмов мотивации в цифровой среде становится геймификация. Интеграция игровых механик в рабочие процессы позволяет повысить вовлеченность сотрудников. Геймификация работает через удовлетворение базовых психологических потребностей работников в автономии, компетентности и принадлежности к группе. Система очков, уровней и рейтингов подтверждает мастерство сотрудника, а командные механики позволяют делиться достижениями с коллегами и укрепляют чувство общности [5].

Российские компании активно внедряют цифровые инструменты мотивации. Согласно исследованию, 44 процента компаний уже внедрили элементы геймификации для повышения вовлеченности сотрудников, а 11 процентов планируют это сделать в ближайшее время. Крупные компании используют цифровые сервисы для регулярной оценки вовлеченности сотрудников, их мотивации, уровня стресса и продуктивности. По итогам 2025 года индекс вовлеченности сотрудников в одной из ведущих российских компаний составил 93,8 процента, при этом рост показателя зафиксирован в 76 процентах команд. Это свидетельствует о том, что цифровые инструменты позволяют не только измерять, но и эффективно управлять мотивационными процессами.

Рынок программного обеспечения для управления персоналом в России демонстрирует устойчивый рост. Объем российского рынка HR-tech достиг 14,2 млрд рублей [7]. В условиях высокой ключевой ставки HR-функция трансформируется из затратного центра в зону, способную демонстрировать конкретный экономический эффект. Растет спрос на решения, позволяющие количественно измерить вклад кадровых процессов в бизнес-результаты – системы предиктивной аналитики, инструменты расчета стоимости найма и адаптации. Важным трендом стало изменение структуры затрат внутри HR-tech: если раньше основные инвестиции шли на системы подбора, то сейчас они

перераспределяются в пользу инструментов внутренней мобильности и кадрового резерва. Это отражает стратегический сдвиг от покупки талантов на рынке к их выращиванию внутри компании. Работодатели, столкнувшись с дороговизной и длительностью найма, переключились на удержание уже работающих сотрудников, что привело к росту инвестиций в программы по мотивации, обучению и адаптации, карьерному развитию.

Цифровые платформы и экономика гиг-работы порождают специфические механизмы мотивации. В условиях распространения удаленной и гибридной занятости меняются подходы к стимулированию работников. Цифровые платформы позволяют работникам самостоятельно выбирать проекты, гибко планировать рабочее время и получать оперативную обратную связь по результатам труда. Однако алгоритмическое управление, при котором решения о распределении заданий и оценке результатов принимаются автоматизированными системами, создает риски снижения автономии работника и усиления контроля. Исследования показывают, что восприятие работниками алгоритмических практик управления имеет двойственный характер. Когда алгоритм воспринимается как обеспечивающий справедливую оценку и четкое направление деятельности, мотивация возрастает. Однако, когда алгоритм применяет дисциплинарные меры, автономная мотивация снижается. Важную роль играют онлайн-сообщества поддержки, где работники платформ обсуждают свой опыт, что помогает смягчать негативные последствия алгоритмического управления.

Вместе с тем цифровые инструменты мотивации сопряжены с рисками. Гиперконтроль, основанный на постоянном мониторинге, может вызывать стресс и снижать автономию работника. Эффект, когда внешние стимулы вытесняют внутреннюю мотивацию, особенно характерен для геймификационных систем, ориентированных на баллы и рейтинги. Снижение роли внутренней мотивации при чрезмерной опоре на внешнее стимулирование требует продуманного дизайна систем, балансирующего материальные и нематериальные стимулы. Как отмечают исследователи, необходима

интегрированная модель мотивации персонала, сочетающая традиционные и цифровые инструменты стимулирования труда. Требуется комплексный подход, сочетающий материальные и нематериальные стимулы, цифровую аналитику и персонализированные модели мотивации [1, 4, 6].

Таким образом, цифровая трансформация создает новые экономические механизмы мотивации труда, включая геймификацию, автоматизированные системы оценки производительности и платформенные модели стимулирования. Индивидуализация стимулов и прозрачность оценки результатов открывают возможности для повышения эффективности труда. Российские компании активно внедряют цифровые инструменты мотивации, о чем свидетельствуют как рост рынка HR-tech, так и положительные примеры из практики крупных предприятий. Вместе с тем необходима адаптация существующих мотивационных механизмов к специфике цифровой экономики. Эффективность цифровых инструментов зависит от баланса между стимулированием и сохранением автономии работника, а также от сочетания традиционных и инновационных подходов к мотивации. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка комплексных моделей оценки эффективности цифровых систем мотивации и изучение долгосрочных эффектов геймификации на трудовую мотивацию.

Список литературы:

1. Абрамовский В.В. Развитие системы мотивации персонала в условиях цифровизации: от традиционных к инновационным практикам // Индустриальная экономика. 2025. № С1. С. 123–127.
2. Борщик Н.Д. Эволюция систем управления как неотъемлемая составляющая трансформации социально-экономической системы // Экономические науки. 2014. № 111. С. 80–83.
3. Головенкова Ю.Н., Борщик Н.Д. Материальные потребности как основа мотивации // Научный вестник Крыма: электронный рецензируемый журнал. 2016. № 3. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26230264> (дата

обращения 01.09.2026 г.)

4. Левченко А.С., Беянина И.В. Формирование и развитие системы мотивации труда в организации в условиях цифровой среды // Вестник науки. 2025. № 2 (95), т. 2. С. 26–32.

5. Перминова В.А., Смирнова А.А., Соловьева К.Д. Геймификация как метод повышения мотивации персонала // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XX Международной конференции (Екатеринбург, 13–15 ноября 2025 г.). Екатеринбург: Издательский Дом «Ажур», 2026. С. 122–129.

6. Сукманов Э.В., Стам Е.Б., Шашин К.И. Влияние организационной культуры на трудовую мотивацию сотрудников // Научный вестник Крыма: электронный рецензируемый журнал. 2026. № 2 (61). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=91565743> (дата обращения 01.09.2026 г.)

7. Устинович И.В., Лукашевич Н.С., Алексеева Н.С. Системы мотивации персонала промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия «Экономика и управление». 2025. № 3 (54). С. 109–119. DOI: 10.21777/2587-554X-2025-3-109-119.