

**М. А. Жуковец**

Научный руководитель

**Т. М. Тишковская**

Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ МОТИВАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПЕРСОНАЛА: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Современная бизнес-среда характеризуется ускорением темпов цифровой трансформации, которая затрагивает все аспекты функционирования организации, включая управление человеческими ресурсами. Традиционные системы мотивации, основанные преимущественно на материальном стимулировании и иерархических структурах, демонстрируют снижение эффективности в условиях цифровой экономики и смены ценностей поколений. На смену им приходят гибкие, адаптивные подходы, объединенные понятием «цифровизация мотивационных систем» [1].

Цифровизация мотивации представляет собой интеграцию цифровых технологий в процессы стимулирования и поддержания вовлеченности сотрудников с целью повышения их производительности, лояльности и удовлетворенности трудом. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью системного анализа как потенциальных преимуществ, так и рисков, связанных с этим процессом.

### *Технологические тренды и новые возможности*

Внедрение цифровых инструментов открывает перед организациями ряд новых возможностей для построения эффективной системы мотивации.

1. Использование больших данных и аналитики. Современные HR-платформы позволяют собирать и анализировать огромное количество данных о поведении сотрудников: от производительности и выполнения KPI до активности в корпоративных чатах и фиксации эмоционального состояния с помощью систем анализа настроения (sentiment analysis). Это позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению мотивацией. Например, прогнозируя риск выгорания или увольнения ценного сотрудника, менеджер может своевременно предложить ему индивидуальные меры поддержки – коучинг, дополнительный отпуск или смену проекта.

2. Персонализация мотивационных программ. На основе данных искусственный интеллект (ИИ) позволяет создавать персонализированные программы вознаграждения и развития. Вместо унифицированного подхода система может предлагать сотруднику на выбор набор бонусов, соответствующих его личным предпочтениям: от денежного бонуса и страховки до абонемента в спортзал или оплаты онлайн-курсов. Такой подход значительно повышает воспринимаемую справедливость и ценность вознаграждения.

3. Геймификация. Внедрение игровых элементов (баллы, значки, рейтинговые таблицы, уровни) в неигровые бизнес-процессы является мощным инструментом внутренней мотивации. Геймификация способствует повышению вовлеченности, стимулирует здоровую конкуренцию и делает рутинные задачи более интересными. Цифровые платформы делают внедрение геймификации технически осуществимым и легко масштабируемым.

4. Платформенные решения и признание. Развитие корпоративных социальных сетей и платформ для внутренней коммуникации (например, на базе Slack, Teams или специализированных решений) упрощает практику мгновенного признания. Системы, где коллеги могут публично благодарить друг друга, а руководство – отмечать достижения в режиме реального времени, укрепляют корпоративную культуру и удовлетворяют потребность сотрудников вуважении и принадлежности.

### *Ключевые вызовы и риски*

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровизации мотивации сопряжен со следующими серьезными вызовами:

– Угрозы конфиденциальности и этические дилеммы. Интенсивный сбор данных о сотрудниках (raises serious concerns about privacy). Существует тонкая грань между аналитикой для повышения благополучия и тотальным контролем. Использование программ для отслеживания нажатий клавиш, анализа переписки или постоянного мониторинга через веб-камеры может быть воспринято как вторжение в личное пространство и привести к росту недоверия

и стресса. Вопрос о том, кто владеет данными о сотруднике, как они используются, требует четкого нормативного регулирования и прозрачности со стороны нанимателя.

– Дегуманизация управлеченческих процессов. Чрезмерная зависимость от алгоритмов может привести к тому, что управление персоналом превратится в безличный процесс. ИИ, анализируя данные, может не учитывать контекст, личные обстоятельства или творческий потенциал сотрудника, который не укладывается в формализованные метрики. Это создает риск «оцифровки» человеческих отношений и утраты менеджерами ключевых компетенций – эмпатии и эмоционального интеллекта.

– Цифровое выгорание и информационная перегрузка. Постоянное давление, вызванное геймифицированными рейтингами, необходимостью поддерживать онлайн-активность и мгновенно реагировать на уведомления, может стать причиной хронического стресса и цифрового выгорания. Мотивация, построенная на внешних стимулах (баллах, значках), может изменить внутреннюю мотивацию – интерес к самой работе.

– Высокая стоимость и сложность внедрения. Разработка и внедрение комплексных HR-tech решений требуют значительных финансовых инвестиций, привлечения высококвалифицированных специалистов и серьезной организационной трансформации. Для многих средних и малых организаций это может быть непреодолимым барьером [2].

Цифровизация мотивационных систем персонала является объективным и необратимым процессом, который несет в себе двойственную природу. С одной стороны, она открывает беспрецедентные возможности для перехода к управлению, основанному на данных, персонализации подхода к каждому сотруднику и повышению операционной эффективности. Перспективы развития заключаются в создании интегральных экосистем, которые гибко сочетают материальные и нематериальные стимулы, поддерживают баланс между работой и личной жизнью и способствуют непрерывному развитию сотрудников.

С другой стороны, риски, связанные с нарушением конфиденциальности, дегуманизацией и цифровым выгоранием, требуют взвешенного и этически ответственного подхода к внедрению технологий. Успешная цифровая мотивационная система будущего – это не система тотального контроля, а инструмент-партнер, который усиливает человеческий потенциал, а не подменяет его. Ключевая задача современных организаций заключается в нахождении оптимального баланса между технологическими возможностями и человекоцентричностью, где цифровые инструменты служат для поддержки, а не для замены живого управленческого взаимодействия.

### **Список использованной литературы**

- 1. Казанцев, С. Я.** Цифровизация в управлении персоналом / С. Я. Казанцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 8. – С. 174–176.
- 2. Азаров, В. Н.** Вызовы эпохи цифровой революции. Новые компетенции / В. Н. Азаров, Б. В. Бойцов, В. П. Майборода // Менеджмент. – 2017. – № 12. – С. 46–49.