

УДК 331.104

DOI 10.22213/2618-9763-2026-2-14-19

*О. Б. Главатских*, кандидат экономических наук, доцент*Н. Н. Пушина*, кандидат экономических наук, доцент*И. Н. Соколова*, кандидат экономических наук, доцент

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

*Статья посвящена исследованию современных подходов к мотивации сотрудников в эпоху цифровых изменений. Отмечается, что мотивация персонала в условиях диджитализации претерпевает сдвиги в сторону оценки потребностей каждого работника и соответственно должна быть многоаспектной и учитывать как личные, так и профессиональные интересы сотрудников. Комплексное использование современных мотивационных инструментов позволяет разрабатывать и внедрять систему мониторинга трудовой мотивации, что обеспечивает высокую степень заинтересованности и вовлеченности в периоды организационных изменений, связанных с цифровизацией.*

*Представлено авторское видение современных мотивационных инструментов, наиболее эффективно действующих в условиях цифровых изменений, в числе которых: человекоцентричность и персонализация, помогающие преодолевать работникам общие проблемы переходного периода; геймификация, представляющая собой внедрение игровых элементов и техник в традиционные бизнес-процессы, делая процесс выполнения трудовых функций более интересным и привлекательным для сотрудников поколения миллениалов и зуммеров; комфортная рабочая среда как важнейший инструмент мотивационной системы в условиях интенсивных цифровых трансформаций, включающая в себя как физические, так и психологические аспекты рабочего пространства, в котором сотрудники могут проявить максимальную эффективность и сохранить высокий уровень вовлеченности.*

*Акцентируется внимание на использовании комплексного подхода к управлению мотивацией персонала в условиях диджитализации, т. к. современная цифровая среда предлагает широкий выбор инструментов для эффективной мотивации сотрудников. Комбинируя различные методики исследования и оценки трудовой мотивации, организации могут создать привлекательные условия для привлечения и удержания квалифицированных специалистов.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; инструменты мотивации; человекоцентричность; персонализация; геймификация; комфортная рабочая среда

### Введение

В эпоху цифровых изменений, происходящих в организациях, важно уделять пристальное внимание вопросам мотивации и вовлеченности сотрудников. Успех любого предприятия зависит от умения формировать благоприятные условия работы, поддерживать интерес к трудовым процессам, обеспечивать постоянный доступ к знаниям и развивать не только профессиональные, но и цифровые компетенции. В этой связи необходимо понимание того, каким образом можно улучшить показатели эффективности работников в новой для них реальности [1, 2].

Диджитализация организации в целом и системы управления персоналом в частности, требуют адаптации традиционных методов мотивации и вовлеченности персонала к новым условиям, поскольку меняются способы межличностного взаимодействия сотрудников [3].

Мотивация персонала в условиях цифровой трансформации претерпевает сдвиги в сторону оценки потребностей каждого работника и соответственно должна быть многоаспектной и учитывать как личные, так и профессиональные интересы сотрудников [4, 5].

Актуальность выбранной темы обусловлена глобальным переходом экономики к цифровой среде, ускорением темпов технологического прогресса и повышением сложности бизнес-процессов. Современные организации сталкиваются с необходимостью искать эффективные способы повышения уровня вовлеченности и приверженности персонала в условиях кадрового голода, учитывая потребности поколения миллениалов и зуммеров, имеющих свою систему ценностей [6].

Цель и задачи данной статьи заключаются в выявлении современных инструментов мотивации, позволяющих эффективно управлять персоналом в условиях цифровых трансформаций, происходящих в организациях.

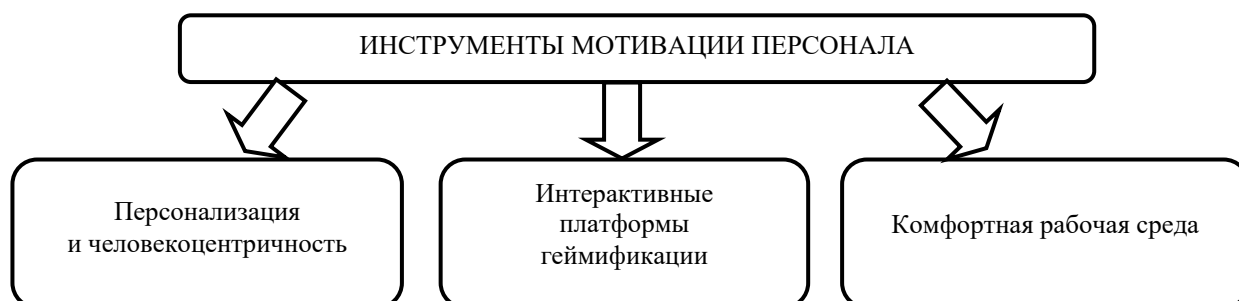
### Ключевые мотивационные инструменты в условиях цифровых трансформаций

Цифровая трансформация в организациях охватывает большой перечень направлений, связанных с производством, коммуникациями, инновационными технологиями, основными бизнес-процессами, оказывающими существенное воздействие на структуру и межличностные отношения внутри коллективов [7, 8]. Такие изменения приводят к неизбежности адаптации к новым условиям труда, необходимости внедрения инновационных подходов и использования цифровых коммуникаций для оптимизации производства, улучшения качества продукции, а также повышения эффективности работы сотрудников.

Диджитализация открывает новые перспективы для разработки эффективного мотиваци-

онного инструментария, но требует тщательного анализа текущих потребностей персонала и постоянной адаптации существующих моделей управления персоналом [9, 10].

По мнению авторов, лишь комплексное использование современных мотивационных инструментов может обеспечить высокую степень заинтересованности и вовлеченности в периоды организационных изменений, связанных с цифровизацией. Ниже представлены ключевые инструменты мотивации в авторской интерпретации, грамотное использование которых может способствовать формированию эффективной и высокопроизводительной рабочей среды, подготовленной к постоянному развитию в условиях цифровой трансформации (рисунок).



Источник: выполнен авторами.

Современные мотивационные инструменты в условиях цифровых изменений

Modern motivational tools in the context of digital changes

Человекоцентричность и персонализация помогают работникам в более мягкой форме преодолевать общие проблемы переходного периода, используя индивидуализированный подход к поддержке и развитию сотрудников разных возрастных групп и принадлежащих к разным поколениям. Реализуются через следующие составляющие:

- постановка индивидуальных целей, позволяющая подсвечивать уникальные особенности каждого сотрудника и направлять усилия на достижение наилучшего результата, увеличивая вовлеченность в рабочие процессы;

- предоставление индивидуального пакета услуг и ресурсов, таких как специализированные курсы, гибридная форма занятости или персонализированные задачи, соответствующие предпочтениям конкретных работников;

- фидбэк по персональным запросам с учетом пожеланий сотрудников относительно организации рабочего пространства, возможности выбора оборудования или эргономичной, многофункциональной мебели;

- индивидуальная настройка информационных потоков, в форме персональных рассылок, автоматической настройки уведомлений, что помогает работникам ощущать себя частью общего коммуникационного пространства, оперативно получать необходимую информацию и концентрировать внимание на приоритетных задачах;

- создание карьерных треков и индивидуальных планов развития, учитывающих уникальные способности работников, что формирует менеджмент с *человеческим лицом*, снижает чувство тревожности перед неизбежностью перехода на новые форматы работы;

- эмоциональная поддержка, которая выражается в культивировании доверительных отношений с работниками, внимательном отношении к эмоциональному фону, формированию психологической безопасности;

- инклюзивность как условие равных возможностей для всех категорий персонала и возрастных групп, выражающаяся в уважении различных точек зрения;

– персонализация обратной связи в форме индивидуальных бесед с руководителем, наставником, ментором, бадди или коучем, направленных на получение рекомендаций по совершенствованию рабочих процессов и поддержанию высокого уровня мотивации.

Использование принципов человекоцентричности и персонализации поможет организациям поддерживать высокий уровень вовлеченности, активности и обеспечить долгосрочную устойчивость в условиях цифровизации [11].

Геймификация представляет собой внедрение игровых элементов и техник в традиционные бизнес-процессы, что позволяет минимизировать «усталость» от традиционных форматов работы, делая деятельность более интересной и привлекательной для сотрудников поколения миллениалов и зуммеров, а использование интерактивных платформ в качестве цифровых инструментов даст возможность повысить вовлеченность сотрудников и улучшить различные бизнес-процессы, превращая повседневные монотонные задачи в увлекательные игры [12].

Основные элементы интерактивных платформ включают в себя:

– систему баллов и наград, при которой сотрудники получают очки за выполнение заданий, достижение целей и участие в мероприятиях;

– систему уровней и рангов, при которой статус или ранг сотрудника зависит от накопленных баллов и достижений;

– лидерборды в виде списков с рейтингом участников команды, составленные по определенным критериям, дающие возможность соревноваться друг с другом и повышающие интерес к работе;

– интерактивные задачи в форме викторин для закрепления материала;

– квесты и миссии, представляющие собой задания с постепенным повышением уровня сложности, за успешное выполнение которых сотрудники получают бонусы, что делает работу менее рутинной;

– виртуальные способы поощрения в виде начисленных очков, цифровых медалей и виртуальных монет, которые можно обменять на мерч, что повышает лояльность работников.

Внедрение в практику работы элементов геймификации может стать эффективным инструментом мотивации в условиях цифровизации рабочих процессов, а грамотное использование интерактивных платформ способно превратить рутинные задачи в захватывающий процесс, улучшив производительность и удовлетворенность сотрудников своей деятельностью [13].

Комфортная рабочая среда – важнейший инструмент мотивационной системы в условиях интенсивных цифровых трансформаций, включающая в себя как физические, так и психологические аспекты рабочего пространства, в котором сотрудники могут проявить максимальную эффективность и сохранить высокий уровень вовлеченности [14]. Ключевыми аспектами, формирующими благоприятную рабочую среду, являются:

– эргономичное оборудование и дизайн помещений, создание коворкинг-пространства, *SocialHUB*, правильное расположение оборудования – оказывают положительное воздействие на физическое самочувствие сотрудников, снижая напряженность;

– гибкая организация рабочего пространства, включающая в себя *Chill-out zone* для расслабления и снятия стресса, лаунж-зоны – позволяют переключаться и восстанавливать силы, улучшая концентрацию и работоспособность;

– *work-life balance* как возможность самостоятельного планирования рабочего процесса, выбора форматов занятости, поддержки семей сотрудников, предоставление саббатикала, что существенно улучшает качество жизни, снижает уровень стресса;

– программы поддержки ментального здоровья и благополучия сотрудников, использование онлайн-приложений и платформ, таких как *Happify*, *AIBY mental health*, *Alter20*, «Антистресс» позволяют снизить риски формирования синдрома эмоционального и профессионального выгорания.

Таким образом, для успешного прохождения процесса цифровой трансформации организациям необходимо уделять особое внимание формированию благоприятной рабочей среды.

## Выводы

В настоящее время становится важным понимание того, как именно цифровизация влияет на мотивацию и вовлеченность персонала. Цифровая трансформация в организациях охватывает большой перечень направлений, связанных с производством, коммуникациями, инновационными технологиями, основными бизнес-процессами, оказывающими существенное воздействие на структуру и межличностные отношения внутри коллективов. Такие изменения приводят к неизбежности адаптации к новым условиям работы, необходимости внедрения инновационных подходов и использования цифровых коммуникаций для оптимизации производства, улучшения качества продукции,

а также повышения эффективности работы сотрудников, но при этом руководители зачастую недооценивают важность поддержки высокого уровня заинтересованности и вовлеченности персонала во все процессы, связанные с цифровыми трансформациями.

Таким образом, статья акцентирует внимание на комплексном подходе к управлению мотивацией сотрудников в условиях внедрения передовых цифровых технологий и подчеркивает значимость интеграции инноваций в традиционные модели мотивации для успешной адаптации компаний к новым реалиям современного мира [15]. Эффективное применение цифровых инструментов возможно лишь при условии четкого понимания руководством миссии и ценностей компании, а также наличия прозрачной политики вознаграждений и регулярной обратной связи с сотрудниками.

#### Библиографические ссылки

1. Цифровая трансформация системы управления персоналом конкурентоустойчивых предприятий / О. Б. Главатских, Н. Н. Пушина, А. И. Троянская, Н. Н. Харитоновна // *Наука и бизнес: пути развития*. 2020. № 6 (108). С. 125–130. EDN: PWJCPW

2. Путенихина Е. В., Шарафутдинова Р. Р. Как повысить эффективность системы мотивации сотрудников: шаги к успеху // *Тенденции развития науки и образования*. 2024. № 6 (105). С. 82–87 DOI: 10.18411/trnio-01-2024-227. EDN: AMAAVR

3. Мотивация, удержание персонала / О. Г. Лоретц, Е. М. Кот, Н. Б. Фатеева [и др.] // *Образование и право*. 2025. № 2. С. 491–494. DOI: 10.24412/2076-1503-2025-2-491-494. EDN: IOOMAZ

4. Егорова И. А. Цифровизация процессов управления персоналом: современные тенденции // *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. 2022. № 1 (35). С. 110–113. EDN: XIZUBD

5. Дмитриева С. В. Цифровые технологии в управлении персоналом: сущность, тенденции, развитие // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022. Т. 12. № 9-1. С. 622–630. DOI: 10.34670/AR.2022.75.74.062. EDN: WEIGQZ

6. Аблитаров Э. Р. Основные тенденции цифровизации процессов управления персоналом // *Экономические исследования и разработки*. 2022. № 10. С. 17–24. DOI: 10.54092/25420208-2022-10-17. EDN: VCLNKI

7. Носырева И. Г. Белобородова Н. А. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации // *Известия Байкальского государственного университета*. 2024. Т. 34. № 1. С. 61–70. DOI 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70. EDN: WRHTIZ

8. Артамонов А. С. Перспективные решения в сфере мотивации персонала в цифровой экономике // *Управленческое консультирование*. 2019. № 5.

С. 105–113. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-5-105-113. EDN: HAQLRJ

9. Комарова В. С. Мотивация персонала: опыт российских компаний // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. Экономика и бизнес*. 2022. № 1. С. 72–83. DOI: 10.21686/2413-2829-2022-1-84-93. EDN: LUHAFZ

10. Золотов С. А. Мотивация работников периферии цифровой экономики глазами менеджмента // *Экономика и предпринимательство*. 2021. № 6 (131). С. 760–762. EDN: JHWYMZ

11. Концевич Г. Е. Современные инструменты мотивации персонала // *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. 2024. № 1. С. 32–48. DOI: 10.15593/2224-9354/2024.1.3. EDN: BIRRBK

12. Артамонова В. В., Карпикова И. С. Возможности геймификации в сфере трудовой мотивации сотрудников // *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2021. № 4 (64). С. 79–87. DOI: 10.52452/18115942\_2021\_4\_79. EDN: ERAART

13. Старых С. А. Сравнительный анализ методик оценки уровня мотивации персонала инновационных организаций // *Регион: системы, экономика, управление*. 2022. № 1 (56). С. 115–119. DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-115-119. EDN: PUELAJ

14. Магера Т. Н. Комфортная рабочая среда в условиях информатизации и цифровизации: мировой опыт // *Экономика и предпринимательство*. 2020. 11 (124). С. 655–658 DOI: 10.34925/eip.2020.124.11.125. EDN: MHPQKL

15. Мотивация персонала: содержание и значение для современной организации / О. А. Рушицкая, Т. И. Кружкова, А. В. Фетисова [и др.] // *Право и управление*. 2024. № 3. С. 300–305. DOI: 10.24412/2224-9133-2024-3-300-305. EDN: MRHMRP

#### References

1. Glavatskih O.B., Pushina N.N., Trojanskaja A.I., Kharitonova N.N. [Digital transformation of the HR management system of competitively sustainable enterprises]. *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 2020, no. 6 (108), pp. 125-130. (in Russ.). EDN: PWJCPW

2. Putenikhina E.V., Sharafutdinova R.R. [How to Improve the Effectiveness of Employee Motivation: Steps to Success]. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2024, no. 6 (105), pp. 82-87 (in Russ.). DOI: 10.18411/trnio-01-2024-227. EDN: AMAAVR

3. Lorets O.G., Kot E.M., Fateeva N.B., Petyakova S.V., Pilnikova I.F. [Motivation, staff retention]. *Obrazovanie i parvo*, 2025, no. 2, pp. 491-494. (in Russ.). DOI: 10.24412/2076-1503-2025-2-491-494. EDN: IOOMAZ

4. Egorova I.A. [Digitalization of personnel management processes: current trends]. *Vestnik Taganrogs-kogo instituta upravleniya i ekonomiki*, 2022, no. 1 (35), pp. 110-113. (in Russ.). EDN: XIZUBD

5. Dmitrieva S.V. [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Ekonomika: Vchera. Segodnya. Zavtra*, 2022, vol. 12, no. 9-1, pp. 622-

630. (in Russ.). DOI: 10.34670/AR.2022.75.74.062. EDN: WEIGQZ

6. Ablitarov E.R. [The main trends in the digitalization of personnel management processes]. *Ekonomicheskiye issledovaniya i razrabotki*, 2022, no. 10, pp. 17-24. (in Russ.). DOI: 10.54092/25420208-2022-10-17. EDN: VCLNKI

7. Nosyreva I.G. Beloborodova N.A. [Digitalization of HR processes as a key element of digital transformation of an organization]. *Izvestiya Baykalskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2024, vol. 34, no. 1, pp. 61-70. (in Russ.). DOI: 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70. EDN: WRHTIZ

8. Artamonov A.S. [Prospective systems of personnel motivation in the context of digitalization]. *Ekonomika i Upravlenie*, 2020., no. 6, pp. 58-64. (in Russ.). DOI: 10.22394/1726-1139-2019-5-105-113. EDN: HAQLRJ

9. Komarova V.S. [Personnel motivation: experience of Russian companies]. *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova. Ekonomika i biznes*, 2022, no. 1, pp. 72-83. (in Russ.). DOI: 10.21686/2413-2829-2022-1-84-93. EDN: LUHAFZ

10. Zolotov S.A. [Motivating workers in the periphery of the digital economy through the eyes of management]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2021, no. 6 (131), pp. 760-762. (in Russ.). EDN: EDYMMU

11. Kontsevich G.E. [Modern tools for staff motivation]. *Vestnik PNIPU. Social'no-ekonomicheskie nauki*, 2024, no. 1, pp. 32-48. (in Russ.). DOI: 10.15593/2224-9354/2024.1.3. EDN: BIRRBK

12. Artamonova V.V., Karpikova I.S. [Gamification opportunities in the field of employee motivation]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Social'nye nauki*, 2021, no. 4 (64), pp. 79-87. (in Russ.). DOI: 10.52452/18115942\_2021\_4\_79. EDN: ERAART

13. Starykh S.A. [Comparative analysis of methods for assessing the level of motivation of personnel of innovative organizations]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*, 2021, no. 1 (56), pp. 115-119. (in Russ.). DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-115-119. EDN: PUELAJ

14. Magera T.N. [A comfortable working environment in the context of informatization and digitalization: global experience]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2020, no. 11 (124), pp. 655-658. (in Russ.). DOI: 10.34925/eip.2020.124.11.125. EDN: MHPQKL

15. Rushitskaya O.A., Kruzhkova T.I., Fetisova A.V., Batrakova S.I., Rushitskaya O.E. [Personnel motivation: content and importance for a modern organization]. *Pravo i upravlenie*, 2024, no. 3, pp. 300-305. (in Russ.). DOI: 10.24412/2224-9133-2024-3-300-305. EDN: MRHMRP

*O. B. Glavatskikh*, PhD in Economics, Associate Professor  
*N. N. Pushina*, PhD in Economics, Associate Professor  
*I. N. Sokolova*, PhD in Economics, Associate Professor  
 Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

## MODERN TOOLS FOR STAFF MOTIVATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

*This article explores modern approaches to employee motivation in the era of digital change. It is noted that employee motivation in the context of digitalization is shifting toward assessing the needs of each employee and, accordingly, should be multifaceted and consider both the personal and professional interests of employees. The integrated use of modern motivational tools allows for the development and implementation of a motivation monitoring system, which ensures a high degree of interest and engagement during periods of organizational change associated with digitalization.*

*The author presents her vision of modern motivational tools that are most effective in the context of digital change. These include: human-centeredness and personalization, which help employees overcome common challenges of the transition period; gamification, which involves the introduction of game elements and techniques into traditional business processes, making the process of performing work functions more interesting and attractive for millennials and zoomers; A comfortable work environment is a crucial tool for a motivational system in the context of intensive digital transformation, encompassing both the physical and psychological aspects of the workspace, allowing employees to demonstrate peak performance and maintain high levels of engagement.*

*The focus is on using a comprehensive approach to managing employee motivation in the context of digitalization, as the modern digital environment offers a wide range of tools for effectively motivating employees. By combining various methods for researching and assessing work motivation, organizations can create attractive conditions for attracting and retaining qualified specialists.*

**Keywords:** digital transformation; motivation tools; human-centeredness; personalization; gamification; a comfortable working environment

Получена: 31.08.2025  
 ГРНТИ 06.77.01

**Образец цитирования**

Главатских О. Б., Пушина Н. Н., Соколова И. Н. Современные инструменты мотивации персонала в условиях цифровых трансформаций // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2026. Т. 22, № 2. С. 14–19. DOI: 10.22213/2618-9763-2026-2-14-19

**For Citation**

Glavatskikh O.B., Pushina N.N., Sokolova I.N. [Modern tools for staff motivation in the context of digital transformations]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2026, vol. 22, no. 2, pp. 14-19 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2026-2-14-19