

Дата поступления рукописи в редакцию: 30.03.2026 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2026-4-758-763

Дата принятия рукописи в печать: 30.04.2026 г.

СИМАЧКОВА Наталья Николаевна,

кандидат исторических наук,
доцент кафедры менеджмента и экономической теории,
ФГБОУ ВО «Уральский ГАУ», г. Екатеринбург,
e-mail: nikolina73@yandex.ru

ЧУПИНА Ирина Павловна,

доктор экономических наук,
профессор кафедры философии,
ФГБОУ ВО «Уральский ГАУ», г. Екатеринбург,
e-mail: irinacupina716@gmail.com

ЗАРУБИНА Елена Васильевна,

кандидат философских наук,
доцент кафедры философии,
ФГБОУ ВО «Уральский ГАУ», г. Екатеринбург,
e-mail: ethos08@mail.ru

КОШЕЛЕНКО Людмила Владимировна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры философии
Уральский государственный аграрный университет,
e-mail: zhuravleva08@gmail.com

ФЕТИСОВА Анастасия Викторовна,

старший преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории,
ФГБОУ ВО «Уральский ГАУ», г. Екатеринбург,
e-mail: natbor73@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ В ПОДХОДАХ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ

Аннотация. В современном мире цифровизация оказывает значительное влияние на различные аспекты жизнедеятельности общества, включая процессы управления персоналом и мотивацией. Трансформация мотивационных процессов в условиях цифровизации становится ключевым фактором, способствующим повышению эффективности работы организаций. Применение цифровых технологий открывает новые возможности для анализа и прогнозирования поведения сотрудников, что позволяет создавать более точные и персонализированные мотивационные стратегии.

Изменения в подходах к мотивации требуют от HR-специалистов и управленцев переосмысления традиционных методов взаимодействия с персоналом и разработки новых, основанных на данных. Цифровые инструменты и платформы для управления персоналом становятся не просто помощниками, но и активными участниками в формировании мотивационной политики. Эта статья рассматривает основные направления такой трансформации и выделяет наиболее значимые тренды и технологии, которые уже начинают преобразовывать мотивационные процессы в компаниях.

Ключевые слова: цифровые технологии, управление человеческими ресурсами, автоматизация процессов, механизм трудовой мотивации.

SIMACHKOVA Natalia Nikolaevna,

Candidate of Historical Sciences,
Associate Professor of the Department of Management and Economic Theory,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg

CHUPINA Irina Pavlovna,
*Doctor of Economics, Professor of the Department of Philosophy,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg*

ZARUBINA Elena Vasilyevna,
*Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor of the Department of Philosophy,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg*

KOSHELENKO Lyubov Vladimirovna,
*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Philosophy,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg*

FETISOVA Anastasia Viktorovna,
*Senior lecturer Departments of
Management and Economic Theory,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg*

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FACTORS IN APPROACHES TO STAFF MOTIVATION IN A DIGITAL ENVIRONMENT

Annotation. *In the modern world, digitalization has a significant impact on various aspects of society, including personnel management and motivation processes. The transformation of motivational processes in the context of digitalization is becoming a key factor contributing to improving the efficiency of organizations. The use of digital technologies opens up new opportunities for analyzing and predicting employee behavior, which allows you to create more accurate and personalized motivational strategies.*

Changes in approaches to motivation require HR specialists and managers to rethink traditional methods of interacting with staff and develop new ones based on data. Digital tools and platforms for personnel management are becoming not just assistants, but also active participants in shaping motivation policy. This article examines the main directions of such transformation and highlights the most significant trends and technologies that are already beginning to transform motivational processes in companies.

Key words: *digital technologies, human resource management, process automation, labor motivation mechanism.*

В современном мире, где доминирующую роль начинает играть цифровая экономика, мотивация персонала становится критически важным аспектом управленческой деятельности. Динамично развивающиеся технологии требуют от организаций не только пересмотра традиционных подходов к делопроизводству, но и кадровой политики, включая методы мотивации работников. Цифровизация проникает во все сферы жизни, значительно меняя взаимодействие между работодателями и работниками.

Сегодня работники сталкиваются с новыми вызовами, такими как удаленная работа, обработка и анализ больших объемов данных, а также необходимость постоянного обучения в ответ на постоянно обновляющиеся технологические тренды. Это создает новые потребности в мотивации, ориентированной на цифровые рабочие среды. Мотивационные стратегии, эффективные в традиционных офисных условиях, могут не

давать желаемых результатов в цифровом контексте, где стираются физические границы между рабочим и личным пространством.

Более того, цифровизация открывает новые возможности для персонализации подходов к мотивации. Системы, основанные на данных, могут помочь в анализе поведения сотрудников и формировании индивидуальных мотивационных программ, учитывающих личные интересы и предпочтения каждого работника. Однако вместе с возможностями, цифровая эра также предъявляет новые требования к конфиденциальности и этике управления данными, что ставит перед HR-специалистами и топ-менеджерами задачи постоянного рефлексивного анализа и адаптации своих практик.

Одной из важнейших задач любого бизнеса является поиск эффективных путей управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Успех любого управленческого

решения напрямую зависит от эффективности применяемой модели мотивации, которая побуждает работника к достижению личных и общих целей. Обеспечение высокой мотивации к труду основано на изучении сущности этого процесса. [1, с.45]

Мотивация у каждого человека своя, со своим знаком, большинство людей мотивирует заработная плата, однако, простое ее повышение не всегда приводит к желаемому результату.

Есть определённая категория персонала, которым достаточно поставить задачу и определить сроки ее исполнения, задача будет выполнена, дополнительная мотивация для них это негативная мотивация. Есть часть работников, для которых простое повышение зарплаты не является мотивацией, такому персоналу нужно предлагать больше.

Стимулирование персонала - это нечто более сложное, чем кажется. Не будем забывать о том, что речь идет о работе с живыми людьми, которые многим отличаются друг от друга, преследуют различные цели, обладают различными способностями [4, с. 252].

Известные теоретические подходы к мотивации основаны на идеях, сформулированных психологической наукой, изучающей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой лежит взаимосвязь человеческих потребностей, мотивов и целей. [3, с.228]

Как считает Герцберг, лучшие методы мотивации - внешние условия труда (например, деньги) и содержание труда (например, удовлетворение работой).

По мнению Ф. Тейлора, работниками движут лишь инстинкты, стремление к удовлетворению потребностей физиологического уровня. Для более качественного управления должны присутствовать такие факторы: почасовая оплата, принуждение, определенные нормы выполненной работы, определенные правила, которые описывают порядок поставленных задач.

Исходя из теории Д. Макклелланда существуют три формы человеческих мотивов: стремление к принадлежности, стремление к власти, стремление к достижению успеха. Лидеры стремятся к власти. Те руководители, которые привыкли работать в одиночестве, стремятся к успеху.

Теория А. Маслоу. Работники на предприятии удовлетворяют свои иерархические потребности. То есть, от низших к высшим: физиологические, как еда, питье, тепло, то есть способы выживания; безопасность. Желания сохранить физиологические начала для поддержания достигнутого

уровня жизни; любовь. Желание быть принятым в обществе, коллективе; признание. Желание быть уважаемым человеком в обществе; самореализация. Желание быть лучше. [2, с. 15].

Американскими учеными - историками и социологами Нейлом Хоувом (Nail Howe) и Вильямом Штраусом (William Strauss) создана теория поколений в 1990-е гг. Н. Хоув и В. Штраус допустили, что люди примерно одинакового возраста имеют примерно одинаковые идеалы, и с ними работают примерно одинаковые наборы способов мотивации. Для этого Н. Хоув классифицировал работников по группам и для каждой группы предложил свои стимулы. Данная теория прижилась и в Российских компаниях.

Таким образом сущность мотивации можно свести к трем основным аспектам. Допсихологическая особенность человека заключается в необходимости работать больше и качественнее для улучшения уровня жизни. Процессуальные теории мотивации, как поведение человека определяется ситуацией (ожидаемой и фактической) и индивидуальными особенностями восприятия ситуации. Содержательные теории мотивации каждый человек имеет свой собственный индивидуальный набор потребностей, в зависимости от которых и проявляется его поведение. К содержательным теориям в первую очередь относят иерархию потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторную модель Фредерика Герцберга, теорию Дэвида МакКлелланда и пр. [5]

Среди факторов, которые содержат стимулирующие возможности и обеспечивающие деятельность персонала, как минимум, можно выделить несколько групп. Это прежде всего личностные факторы, которые определяются потребностями личности и в совокупности охватывают все аспекты жизни человека и, следовательно, выходят за рамки отношений, которые складываются в организации в процессе работы и другой деятельности.

Можно выделить следующие личностные факторы, косвенно влияющие на различные аспекты организационного поведения, в частности на выполнение профессиональных обязанностей: основные ценностные ориентации личности, набор целей, которые ставят перед собой личности, индивидуальные свойства, влияющие на поведение личности, настроение, действующее в качестве фона трудовой активности, умение работать и трудолюбие человека [7, с.531].

Факторы профессиональной деятельности. Некоторые аспекты профессиональной деятельности, независимо от сферы, в которой она осуществляется, оказывают непосредственное влияние на мотивацию труда.

Компоненты труда, которые выступают в качестве факторов мотивации, являются: творческая составляющая работы, компонент, который позволяет сотруднику продемонстрировать исключительные данные, физические или интеллектуальные, компонент, который можно назвать конкурентоспособным, развивающийся компонент, исследования, когнитивная составляющая [6, с.532].

Групповые факторы - это свойства первичной группы, которая включает сотрудника непосредственно в процесс выполнения профессиональных обязанностей. Отношения с такой группой могут быть основаны на следующих основаниях: технология (разделение и интеграция рабочих операций); совместимость (действия выполняются в одном рабочем пространстве); иерархическая (на основе различных факторов управления-подчинения).

Экономические, организационные, управленческие и социальные факторы оказывают различное воздействие на мотивацию.

Среди экономических факторов, влияющих на динамику мотивации, выделяют следующие: изменения в заработной плате, которые могут быть вызваны экономическим ростом организации; изменения в стимулах и стимулировании, такие как введение различных льгот и привилегий; реконструкция, связанная с изменением ассортимента продукции, слияния с другими организациями и т. д.; изменения в маркетинговой политике и позиции в сегментах товарного рынка; изменения в экономической политике организации в связи со структурными изменениями на макроуровне [9, с.533-534].

Организационно-управленческие факторы обычно тесно связаны с экономическими факторами, являясь их причиной или следствием. Среди этих факторов наиболее существенное влияние на мотивацию оказывают: уровень формализации организационной структуры, ее сложность, устойчивость и мобильность, дублирование организационных структур на разных иерархических уровнях управления; стиль управления, практикуемый в организации и др [8, с.535].

Факторы, связанные с организацией, обусловлены формированием эффективной внутренней организационной среды, соответствующей ценностям организации. Организационная культура играет важную роль в этой группе факторов. Она регулирует поведение человека, побуждает его к совершению определенных действий, поддерживает существующие нормы. Мотивационное влияние ценностей и норм корпоративной культуры будет тем сильнее, чем больше ценностей сотрудников совпадут с организационными ценностями.

Особое место в мотивации занимают социальные факторы. Существует два уровня социальных факторов. Первый уровень внутренней социальной среды организации. Второй уровень - это внешняя среда вне организации, но, тем не менее, влияющая на социальный климат и социальные отношения внутри организации [10, с.536].

Мотивированный работник трудится с полной отдачей, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность предприятия [12, с.24].

Что же касается эпохи цифровизации, то руководитель и подчиненный все чаще обмениваются информацией при помощи цифровых технологий в режиме реального времени.

Все перечисленные механизмы трудовой мотивации претерпевают изменения. «Современные ИТ-ресурсы позволяют уменьшить количество транзакций, использовать новейшие системы оценки результатов деятельности и постановки целей.

Автоматизация позволяет осуществлять непрерывное управление эффективностью (Continuous Performance Management) и обратную связь в режиме реального времени (Real-Time Feedback) [11].».

Используются для этих целей мобильные приложения, что позволяет существенно уменьшить по срокам процедуру согласования целей и подведения итогов, «задавая ИТ-системам конкретные характеристики с учетом опыта, результативности и квалификации сотрудника».

«При выборе ИТ-системы управления эффективностью компании ориентируются не только на ее стоимость, но и на множество иных критериев. Ценятся гибкость (адаптация к 378 Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2019, Vol. 9, Is. 1A Natal'ya S. Zagrebel'naya, Ekaterina R. Bostoganashvili требованиям отрасли и конкретной компании, возможность кастомизации ИТ-решений); оригинальность системы и, вместе с тем, способность к интеграции с другими ИТ-системами и с базами данных; возможность использования с мобильного устройства; спектр функциональных возможностей, включая хранение персональных данных сотрудников, портфолио клиентов, масштабируемость решения на большее количество пользователей. Внедрившие CPM компании нуждаются в прозрачности связи результатов с развитием и мотивацией сотрудников».

В современных условиях цифровизации производственных процессов и управления персоналом появляются новые инструменты и методы стимулирования сотрудников, которые отличаются от традиционных подходов. Особенности цифровой среды требуют пересмотра под-

ходов к мотивации, что способствует появлению инновационных технологий в этой области.

Одним из ключевых инструментов становится геймификация, то есть использование элементов игры в негейминговых контекстах, например, в обучении и работе. Это может включать в себя достижения, награды, рейтинги и соревнования между сотрудниками, что повышает их заинтересованность и вовлеченность в работу. Игровые элементы стимулируют как индивидуальное, так и коллективное участие, способствуя развитию командной работы и сотрудничества.

Важное значение для персонализации мотивационных стратегий приобретает использование данных и аналитики. Системы управления ресурсами человека на основе ИИ позволяют автоматизировать сбор данных о продуктивности, настроении и удовлетворенности работой сотрудников. Эти данные могут быть использованы для создания индивидуализированных мотивационных планов, что делает подход более точным и эффективным.

Дополнительно, цифровизация облегчает внедрение систем непрерывного обучения и развития, доступных в любое время и с любого устройства. Курсы повышения квалификации, онлайн-тренинги и вебинары стимулируют сотрудников к самосовершенствованию и профессиональному росту, одновременно повышая их ценность для компании.

Эффективное использование этих и других цифровых инструментов требует понимания их потенциала и осторожного внедрения, чтобы они стимулировали сотрудников, а не приводили к перегрузке информацией или контролю.

В условиях дальнейшей цифровой трансформации перспективы развития мотивации значительно меняются, требуя от организаций переосмысления подходов к управлению персоналом. Цифровая среда предоставляет новые инструменты и платформы для мотивации сотрудников, такие как геймификация, персонализированное обучение и автоматизированный фидбек. Эти технологии позволяют создавать более индивидуализированные и динамичные мотивационные программы, которые могут быть адаптированы под конкретные нужды и предпочтения каждого сотрудника.

Однако с ростом зависимости от технологий возрастает и потребность в развитии социально-эмоциональных навыков, таких как коммуникация, эмпатия и способность к сотрудничеству, что ставит перед HR-специалистами задачи по интеграции технологий и укреплению корпоративной культуры. В этом контексте особенно важным становится использование данных для анализа эффективности мотивационных стратегий и их корректировка в реальном времени.

Среди возможных направлений развития мотивационных процессов особое значение приобретает интеллектуальный анализ данных. С его помощью удаётся не только оценивать текущее состояние мотивации персонала, но и прогнозировать будущие тенденции, что позволяет опережать потенциальные проблемы и оперативно внедрять необходимые изменения в мотивационные программы. Это в конечном итоге способствует повышению эффективности работы и удовлетворённости сотрудников.

На этом пути важно также обратить внимание на аспекты прозрачности и этики в использовании цифровых технологий. Уважение к личной информации и правам сотрудников должно оставаться в центре всех технологических решений, что поможет поддерживать доверие внутри организации и обеспечит стабильное развитие корпоративной культуры в новой цифровой реальности.

Для подбора способа мотивации необходимо тщательно оценить персонал, из массы инструментов найти нужные, соответствующие психологическому портрету работника, постоянно их заменять новыми на основании оценки эффективности.

Качественная система мотивации характеризуется максимальной объективностью, достоверной оценкой личного вклада работника в достижение успеха.

Цифровизация оказывает значительное влияние на современные мотивационные стратегии в организациях. Благодаря применению данных технологий, возможности для анализа и управления поведением сотрудников значительно расширяются. Инструменты больших данных позволяют собирать и анализировать информацию о деятельности персонала в реальном времени, что способствует разработке более точных и персонализированных подходов к мотивации.

Таким образом, интеграция цифровых технологий в традиционные мотивационные модели предоставляет организациям мощный инструмент для повышения продуктивности и удовлетворенности персонала. Прозрачность, персонализация и адаптивность таких систем делают их не просто инструментами управления, но и факторами, способствующими долгосрочному развитию и успеху компаний в условиях постоянных изменений рыночной среды.

Список литературы:

[1] Указ Президента РФ от 09.05.2017 №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы». [Электронный ресурс]: // Консультант плюс: справ. правовая система. Версия Проф. Электр. дан. - Доступ из локальной сети Науч. б-ки Томск. гос. ун-та.

[2] Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. N 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/71734878/>

[3] 5 китов в работе с удалёнными сотрудниками. [Электронный ресурс]. - URL: <https://union-sp.ru/blog/rabota-s-udalennymi-sotrudnikami>

[4] Авдеев В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2017 - 120 с.

[5] Амелин С.В., Щетинина И.В. Организация производства в условиях цифровой экономики / С.В. Амелин, И.В. Щетинина // Организатор производства. - 2018. - № 4. - С. 7-18.

[6] Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.

[7] Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.

[8] Брайн Трейси. Мотивация. - М.: Издательство «Мани, Иванов и Фербер», 2016. - 136 с.

[9] Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций, 2018. Т. 13. № 2. С. 143-172.

[10] Василенко Н. В. Цифровая экономика: концепции и реальность [Электронный ресурс] // Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика: труды науч.- практ. конференции с международным участием 17-22 мая 2017 года / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. С 173-179. - Электрон. версия печат. публ. - Доступ из науч. электрон. б-ки «eLIBRARY.RU».

[11] Зарубина Е. В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура // Аграрное образование и наука. - 2017. - № 4. - 34 с.

[12] Зарубина Е. В., Фатеева Н. Б. Количественные методы изучения организационной культуры предприятия / Е. В. Зарубина, Н. Б. Фатеева // Аграрное образование и наука. - 2017. - № 4. - С. 36.

References:

[1] Decree of the President of the Russian Federation dated 05/09/2017 No. 203 "On the Strategy for the Development of the Information Society in the

Russian Federation for 2017-2030". [Electronic resource]: // Consultant plus: reference. the right system. Prof's version. Electrical data. - Access from the local network of the Scientific Library of Tomsk State University.

[2] Decree of the Government of the Russian Federation dated July 28, 2017 No. 1632-r "On approval of the program "Digital Economy of the Russian Federation" [Electronic resource]. URL: <http://base.garant.ru/71734878/>

[3] 5 whales in working with remote employees. [electronic resource]. - URL: <https://union-sp.ru/blog/rabota-s-udalennymi-sotrudnikami>

[4] Avdeev V.V. Personnel management. Technology of team formation / V.V. Avdeev. Moscow: Finance and Statistics, 2017 - 120 p.

[5] Amelin S.V., Shchetinina I.V. Organization of production in the digital economy / S.V., Amelin, I.V. Shchetinina // Production organizer. - 2018. - No. 4. - p. 718.

[6] Allin O. N., Salnikova N. I. Personnel for effective business. Personnel Selection and Motivation; Genesis, Moscow, 2014, 248 p.

[7] Bakirova G. H. Psychology of personnel development and motivation; Unity-Dana -Moscow, 2013. - 440 p.

[8] Brian Tracy. Motivation. - M.: Publishing house "Mani, Ivanov and Ferber", 2016. - 136 p.

[9] Bukht R., Hicks R. Definition, concept and measurement of the digital economy // Bulletin of International Organizations, 2018. Vol. 13. No. 2. pp. 143-172.

[10] Vasilenko N. V. Digital economy: concepts and reality [Electronic resource] // Innovative clusters in the digital economy: theory and practice: proceedings of Scientific research.- practical conferences with international participation on May 17-22, 2017 / edited by Dr. of Economics, prof. A.V. Babkin. St. Petersburg: Polytechnic Publishing House. University, 2017. Pp. 173-179. - Electron. The version is sad. publ. - Access from the scientific electron. b-ki "eLIBRARY.RU [11] Zarubina E. V. Motivation of

human resources: concept, essence, structure // Agrarian education and science. - 2017. - No. 4. - 34 p.

[12] Zarubina E. V., Fateeva N. B. Quantitative methods of studying the organizational culture of an enterprise / E. V. Zarubina, N. B. Fateeva // Agrarian education and science. - 2017. - No. 4. - p. 36.

