

**Белогруд Игорь Николаевич**  
Финансовый университет при Правительстве

## **Цифровая трансформация систем мотивации как инструмент управления благополучием персонала**

**Аннотация.** Целью исследования является анализ трансформации систем мотивации персонала в условиях цифровой экономики и разработка концептуальной модели управления благополучием сотрудников (well-being) с использованием HR- решений.

Методологическую основу работы составил системный анализ ведущих отечественных и зарубежных цифровых платформ управления талантами, функционирующих в период 2023–2025 гг. В качестве теоретического базиса использованы двухфакторная теория Ф. Герцберга и теория ожиданий В. Врума, интерпретированные в контексте цифровой среды. Применены методы классификации, прогнозирования рисков и концептуального моделирования.

В ходе исследования выявлены ключевые дисфункции технократического подхода к цифровизации (алгоритмическая предвзятость, нарушение трудового баланса, «цифровое выгорание»). Предложена модель «Цифровой контур благополучия», описывающая алгоритм конвертации данных из систем мониторинга производительности в персонализированные проактивные интервенции поддержки персонала.

Обоснован переход от реактивных моделей удержания кадров к предиктивному управлению опытом сотрудника на основе интегрированного анализа больших данных. Доказано, что эффективность цифровых систем мотивации достигается только при смещении фокуса с контроля KPI на поддержку автономии и компетентности работника.

Предложенный алгоритм внедрения человекоцентричных HR-технологий и рекомендации по снижению цифрового давления могут быть использованы руководителями HR-департаментов для минимизации кадровых рисков и повышения вовлеченности персонала в условиях дефицита на рынке труда.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, мотивация персонала, благополучие сотрудников, алгоритмическое управление, геймификация, профилактика выгорания, искусственный интеллект в HR, управление человеческими ресурсами.

**Igor Nikolaevich Belogrud**  
Financial University under the Government of the Russian Federation

## **Digital Transformation of Incentive Systems as a Tool for Managing Employee Well-Being**

**Abstract.** The aim of this study is to analyze the transformation of personnel motivation systems in the digital economy and develop a conceptual model for managing employee well-being using HR solutions.

The methodological basis of the study is a systems analysis of leading domestic and international digital talent management platforms operating between 2023 and 2025. Herzberg's two-factor theory and Vroom's expectancy theory, interpreted in the context of the digital environment, serve as the theoretical foundation. Methods of classification, risk forecasting, and conceptual modeling are applied.

The study identified key dysfunctions of the technocratic approach to digitalization (algorithmic bias, labor imbalance, and digital burnout). A "Digital Well-Being Contour" model is proposed, describing an algorithm for converting data from performance monitoring systems into

personalized proactive personnel support interventions. A rationale for shifting from reactive retention models to predictive employee experience management based on integrated big data analysis is provided. It is proven that the effectiveness of digital motivation systems is achieved only by shifting the focus from KPI monitoring to supporting employee autonomy and competence.

The proposed algorithm for implementing human-centric HR technologies and recommendations for reducing digital pressure can be used by HR department managers to minimize HR risks and increase employee engagement in the face of labor market shortages.

**Keywords:** digital economy, employee motivation, employee well-being, algorithmic management, gamification, burnout prevention, artificial intelligence in HR, human resources management.

## **Введение**

Современная российская экономика переживает фундаментальный кризис дефицита кадров, беспрецедентный по своим масштабам. По данным Росстата, к концу 2024 года российским компаниям не хватало 2,2 миллиона работников (7,6% от общей численности занятых), что является максимальным показателем за всю историю наблюдений с 2008 года. Уровень безработицы достиг исторического минимума — 2,3%, а к 2030 году, согласно прогнозам Министерства труда РФ, кадровый дефицит может составить 3,1 миллиона человек. Демографические факторы усугубляют ситуацию: численность граждан трудоспособного возраста сократилась до 34,6 миллиона человек (2024 год), и к 2030 году может снизиться на 23%. В условиях этого «кадрового голода» работодатели вынуждены пересматривать стратегии управления персоналом, смещающая фокус с простого привлечения талантов на их удержание, развитие и создание условий для долгосрочной лояльности.

Ответом на эти вызовы стало постепенное смещение управляемой парадигмы от традиционного подхода «человек-ресурс» (где сотрудник рассматривается как экономическая единица, заменяемый актив, измеряемый через производственные показатели) к человекоцентрической модели «человек-ценность» (где персонал становится стратегическим партнером компании, а инвестиции в его благополучие и развитие признаются источником конкурентного преимущества). Человекоцентрические организации демонстрируют более высокую эффективность.

Одним из ключевых инструментов реализации человекоцентрического подхода стала концепция благополучия персонала (well-being), которая из периферийного HR-тRENда превратилась в стратегический приоритет: 90,7% компаний, внедривших well-being программы, декларируют повышение вовлеченности персонала, а 80% — улучшение показателей привлечения и удержания кадров. Программы благополучия направлены на поддержание физического, ментального, финансового и социального здоровья сотрудников, и их эффективность подтверждается международными данными: компании отмечают снижение текучести кадров до 30% после внедрения цифрового мониторинга психоэмоционального состояния работников. В российской практике фокус на благополучие сотрудников становится не просто элементом социальной ответственности, а экономически обоснованной стратегией выживания в условиях дефицита трудовых ресурсов [1].

Постановка проблемы. Однако парадоксальным образом цифровая трансформация систем управления персоналом, которая теоретически должна способствовать повышению эффективности и прозрачности, на практике создает глубокое противоречие, угрожающее самой идеи благополучия сотрудников. С одной стороны, цифровые инструменты — системы автоматизированного мониторинга KPI, алгоритмические платформы оценки результативности, геймификация и HR-аналитика на основе больших данных — предоставляют беспрецедентные возможности для объективизации оценки труда, персонализации мотивационных программ и снижения административной нагрузки на HR-специалистов. Исследования показывают, что

внедрение цифровых решений позволяет сократить временные и финансовые затраты на HR-процессы до 50%, повысить объективность кадровых решений и улучшить вовлеченность сотрудников [2].

С другой стороны, массированная цифровизация контроля порождает новый класс рисков: тотальный мониторинг активности сотрудников цифровой след, анализ нажатий клавиш, видеонаблюдение с элементами распознавания эмоций), алгоритмическое управление, лишающее работников автономии и субъектности, информационная перегрузка от постоянных уведомлений, «эффект большого брата», вызывающий хронический стресс. По данным исследования цифрового выгорания (2025), 78% IT-работников испытывают постоянный психологический прессинг из-за необходимости поддерживать высокий рейтинг в алгоритмических системах, а 62% отметили отсутствие прозрачности в критериях оценки их работы. Более того, исследование показало: 74% сотрудников воспринимают KPI как оценку собственной личной ценности, а не качества выполненной работы, что разрушает внутреннюю мотивацию и провоцирует эмоциональное выгорание.

Таким образом, возникает противоречие: технологии, призванные освободить человека от рутины и повысить его производительность, превращаются в источник хронического стресса, лишают работников ощущения контроля (ключевого фактора предотвращения выгорания) и ведут к прекаризации труда - перераспределению экономических рисков от компаний к работникам. Ключевой исследовательский вопрос заключается в следующем: как трансформировать системы цифровой мотивации таким образом, чтобы они стали не инструментом тотального контроля и выгорания, а драйвером благополучия персонала, сохраняя баланс между экономической эффективностью для бизнеса и психологическим комфортом для сотрудников?

Поиск ответа на этот вопрос требует разработки комплексного теоретико-методологического подхода, объединяющего принципы человекоцентричности, этику алгоритмического управления и практики цифровой эргономики. Настоящее исследование направлено на решение этой задачи, формулируя модель «сбалансированной цифровизации» мотивационных систем, которая позволяет использовать преимущества технологий, минимизируя их деструктивное влияние на благополучие работников.

За последние три года концепция «благополучие сотрудников» совершила трансформацию из периферийной HR-инициативы в полноценную экономическую категорию, напрямую влияющую на финансовые показатели компаний. Согласно исследованию консалтинговой компании (2025), 59% российских работодателей планируют внедрить или расширить программы благополучия персонала до конца 2025 года, что свидетельствует о признании данного направления стратегическим приоритетом в условиях кадрового дефицита. Эмпирические данные подтверждают экономическую целесообразность таких инвестиций: по результатам исследования ментального здоровья (2025), компании, системно инвестирующие в благополучие команд, получают возврат от 200% до 500%: программы снижают текучесть кадров на 15–40%, сокращают абсентеизм (количество больничных) на 49%, снижают презентеизм (физическое присутствие при низкой продуктивности) на 26% и добавляют до 17 часов продуктивного рабочего времени на одного сотрудника в месяц [3].

Весьма примечательно, что благополучие персонала перестало быть исключительно «социальным благом» и перешло в категорию измеримых бизнес-метрик. Исследование на основе анализа данных более 50 подразделений крупной розничной сети показало: если средний магазин переместится по показателям удовлетворенности сотрудников из нижнего квартиля в верхний, его выручка возрастет более чем на 50%, а операционная прибыль увеличится на 45%. Для российских компаний эти цифры особенно актуальны: согласно опросу НПФ «Достойное будущее» (2025), 82% работодателей планируют увеличить расходы на социальные пакеты, поскольку это финансово выгоднее, чем повышение зарплат, при аналогичном эффекте на удержание персонала.

Параллельно с признанием экономической значимости программ благополучия персонала происходит его цифровизация: традиционные программы (корпоративные мероприятия, фитнес-абонементы) дополняются высокотехнологичными решениями — чат-ботами психологической поддержки, цифровыми платформами мониторинга эмоционального состояния, алгоритмами персонализации льгот и геймифицированными системами заботы о здоровье. Исследование Сургутского государственного университета (2023) показало, что использование цифровых инструментов (включая Telegram-ботов для интеграции well-being в удаленную работу) позволяет повысить осознанность сотрудников на 58,2%, продуктивность — на 54,5% и снизить уровень стресса на 40%. Это подтверждает гипотезу о том, что технологии способны не только контролировать, но и заботиться, если их внедрение сопровождается системным подходом к благополучию.

Однако ключевая проблема заключается в том, что подавляющее большинство российских компаний (41,8%, по данным Чулановой О.Л., 2023) либо не применяют well-being-технологии вообще, либо применяют их фрагментарно (45,5%), без интеграции в общую систему управления персоналом и без использования потенциала цифровых инструментов для объединения контроля эффективности и заботы о человеке. Более того, 31% российских компаний, внедривших программы благополучия, признают их неэффективными из-за отсутствия системности, автоматизации и измеримых метрик.

Цель исследования. Устранение обозначенного разрыва требует разработки теоретико-методического подхода к трансформации системы мотивации персонала, который органично интегрирует цифровые инструменты (алгоритмический мониторинг KPI, HR-аналитику, автоматизированные платформы обратной связи, геймификацию) с концепцией благополучия сотрудников, превращая технологии из источника стресса и выгорания в драйвер физического, эмоционального, профессионального и финансового благополучия. Исследование направлено на решение следующих задач:

- Систематизировать существующие цифровые инструменты мотивации и классифицировать их по степени влияния на различные компоненты благополучия (физическое, эмоциональное, социальное, профессиональное, финансовое).
- Выявить дисфункции цифровизации, которые превращают мотивационные системы в источники стресса («цифровой концлагерь», алгоритмическая предвзятость, информационная перегрузка).
- Разработать концептуальную модель «сбалансированной цифровой мотивации», объединяющую принципы экономической эффективности (измеримость результата, прозрачность оценки) и человекацентричности (автономия, справедливость, психологическая безопасность).
- Предложить алгоритм внедрения цифровых систем мотивации, минимизирующий риски выгорания и максимизирующий вклад технологий в благополучие персонала.

Научная новизна исследования заключается в преодолении ложной дилеммы «эффективность или благополучие» и обосновании возможности построения цифровых систем управления персоналом, где технологии служат не подавлению человека, а раскрытию его потенциала через создание безопасной, справедливой и поддерживающей среды. Практическая значимость работы состоит в предоставлении HR-специалистам и руководителям методологического инструментария для внедрения цифровой трансформации мотивации без ущерба для психоэмоционального состояния сотрудников, что особенно критично в условиях кризиса кадров и роста выгорания.

### **Методология**

Исследование базируется на синтезе классических теорий мотивации и концепций цифрового управления человеческими ресурсами. В качестве фундаментальной основы применена двухфакторная теория Ф. Герцберга, интерпретированная в контексте цифровой среды. В рамках данной интерпретации цифровые инструменты рассматриваются дуалистично: базовые элементы автоматизации (электронный документооборот, чат-боты

технической поддержки, прозрачный расчет КПИ) отнесены к группе «гигиенических факторов», предотвращающих неудовлетворенность трудом, но не гарантирующих высокую мотивацию. В свою очередь, инструменты персонализации, геймификации и алгоритмического признания заслуг классифицируются как «мотиваторы», способствующие росту вовлеченности [5].

Также использована теория ожиданий В. Врума, которая в условиях цифровизации трансформируется через призму прозрачности алгоритмов: мотивационный эффект достигается только в том случае, если сотрудник понимает логику работы цифровой платформы и доверяет метрикам оценки («прозрачность ожиданий»). Особое внимание удалено теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, которая позволяет анализировать риски цифрового контроля как фактора, подавляющего автономию персонала и снижающего внутреннюю мотивацию [6].

Для достижения поставленной цели и разработки модели трансформации мотивационных систем использован комплекс общенаучных и специальных методов:

- Системный анализ: Анализ позволил выявить ключевые паттерны цифровизации процессов вознаграждения и управления эффективностью.
- Метод классификации: Предложена типология цифровых инструментов мотивации, дифференцирующая их по вектору воздействия на компоненты благополучия (физическое, ментальное, профессиональное, финансовое).
- Моделирование: Применен метод концептуального моделирования для построения схемы «Цифровой контур благополучия», описывающей механизмы конвертации данных о производительности и поведении сотрудников в персонализированные мотивационные предложения.
- Анализ рисков: Использован метод сценарного прогнозирования для идентификации потенциальных дисфункций внедрения алгоритмического управления (риски дискриминации, нарушения приватности, цифрового выгорания).

Эмпирическую основу исследования составили данные аналитических отчетов ведущих консалтинговых агентств и HR-провайдеров за период 2023–2025 гг.:

- Ежегодные обзоры рынка труда и заработных плат компаний, содержащие статистику по внедрению программ благополучия персонала и изменению мотивационных пакетов в российских компаниях.
- Результаты исследований трендов HR-автоматизации, отражающие уровень проникновения AI-технологий в процессы управления талантами.
- Данные опросов hh.ru и СберПро (2025) касательно влияния дефицита кадров на стратегии удержания персонала и применение инструментов предиктивной аналитики.

## Результаты

Переход от индустриальной экономики к цифровой сопровождался радикальной трансформацией принципов построения систем мотивации персонала. Традиционные модели, основанные на отложенном вознаграждении, иерархической оценке и дискретных циклах обратной связи (ежегодные аттестации, полугодовые премии), теряют эффективность в условиях, когда 89% сотрудников поколений Y и Z ожидают немедленного признания достижений и прозрачности критерии оценки. Исследование эволюции мотивационных технологий, проведенное А. С. Степановым (2025), подтверждает, что цифровые инструменты - геймификация и алгоритмическое управление - формируют принципиально новую экосистему, где мотивация строится на постоянном взаимодействии сотрудника с цифровыми платформами, а не на ожидании квартальных результатов [5].

Систематизация цифровых решений в области управления персоналом позволяет выявить их дифференцированное влияние на ключевые компоненты благополучия сотрудников. Предлагаемая классификация структурирована по пяти измерениям (физическое, финансовое, профессиональное, эмоциональное/психологическое и социальное), что позволяет работодателям осознанно конструировать цифровую

экосистему мотивации, минимизирующую риски выгорания и максимизирующую вклад технологий в благополучие персонала.

### 1. Инструменты финансового благополучия

Финансовый стресс остается одним из главных факторов, снижающих продуктивность и психологическое здоровье работников: согласно исследованиям, 74% россиян испытывают тревогу из-за финансовой нестабильности, что напрямую коррелирует с уровнем вовлеченности в работу. Цифровые инструменты финансового благополучия персонала направлены на предоставление сотрудникам большего контроля над личными финансами и снижение зависимости от микрокредитных организаций.

*Платформы гибких выплат.* Сервисы «зарплаты по требованию», такие как «Деньги Вперед» (Россия) и PayDay (VK), позволяют сотрудникам получать доступ к уже заработанным средствам до официального дня зарплаты — обычно в пределах 50–80% от начисленной суммы. Механизм работает следующим образом: после регистрации в системе сотрудник может в любой момент запросить вывод части зарплаты на банковскую карту (средства поступают в течение нескольких часов), а при следующей выплате работодателем система автоматически вычитает выведенную сумму. Для работников это означает финансовую гибкость без обращения к МФО и ухудшения кредитной истории, для работодателей — мощный инструмент снижения текучести кадров (по данным 2020–2025 гг., компании с подключенными сервисами фиксируют снижение текучести на 15–20%).

*Цифровые кафетерии льгот.* Платформы трансформируют традиционные соцпакеты в персонализированные маркетплейсы, где каждый сотрудник получает виртуальный бюджет (в баллах) и самостоятельно выбирает льготы из 350–480 опций: расширенное ДМС, фитнес-абонементы, компенсация обучения, финансовая помощь в сложных ситуациях. Ключевое отличие цифрового кафетерия от фиксированного соцпакета — автоматизация и аналитика: HR-специалисты видят в реальном времени, какие льготы востребованы, какие остаются невостребованными, и могут корректировать предложение. Сотрудники ощущают заботу компаний как персонализированную («компания учитывает мои потребности»), что повышает лояльность: 92% работников в pilotных проектах оценили такие программы на 4,6 из 5 баллов [7].

### 2. Инструменты профессионального благополучия

Профессиональное благополучие определяется ощущением осмысленности труда, возможностями для развития компетенций и карьерного роста. В условиях дефицита кадров компании вынуждены переходить от пассивного обучения («отправить на курс раз в год») к построению непрерывных образовательных траекторий с использованием искусственного интеллекта.

*LXP-платформы.* В отличие от традиционных систем управления обучением, где администратор назначает курсы централизованно, LXP предоставляют персонализированный образовательный опыт на основе алгоритмов машинного обучения. Платформы типа Kampus, LXP и IThub анализируют цифровой след сотрудника (пройденные курсы, оценки, должность, цели в системе) и автоматически рекомендуют релевантный контент из корпоративной базы знаний или внешних источников. Сотрудники намного эффективнее усваивают материал благодаря микрообучению и возможности выбора формата (видео, подкасты, статьи), что повышает мотивацию к саморазвитию.

*ИИ-треки развития карьеры.* Искусственный интеллект, интегрированный в HCM-системы (SAP SuccessFactors, Workday, отечественные аналоги), строит карьерные карты для каждого сотрудника: анализируя навыки, оценки, амбиции и вакансии внутри компаний, система предлагает варианты горизонтального и вертикального развития. Это снижает «карьерное выгорание» — ощущение застrevания на одной должности — и повышает внутренний рекрутинг (в человекоцентричных компаниях доля назначений изнутри превышает 50%, против 20% в традиционных организациях) [8].

### 3. Инструменты эмоционального и социального благополучия

Эмоциональное благополучие определяется способностью сотрудника справляться со стрессом, ощущать поддержку коллег и получать признание своего вклада. Цифровые платформы трансформируют эти процессы из эпизодических (годовая премия, редкое «спасибо») в постоянные.

*Системы цифрового признания.* Платформы типа «Пряники», автоматизируют и геймифицируют процесс признания заслуг сотрудников. Механизм работает по принципу одноранговой оценки: любой сотрудник может отправить коллеге виртуальную «благодарность» (текст + баллы/значки), которая публикуется в корпоративной ленте и конвертируется в реальные вознаграждения (подарочные карты, бонусы к отпуску, доступ к эксклюзивным льготам). Исследования показывают: когда компании удваивают частоту признания, производительность растет на 9%, а абсентеизм снижается на 22%.

*Корпоративные социальные сети и платформы обратной связи.* Внутренние соцсети создают цифровое пространство для неформального общения, обмена идеями и эмоциональной поддержки. Ключевая функция — создание «психологически безопасной среды», где сотрудники могут делиться не только успехами, но и трудностями, получая поддержку от коллег и HR-службы. Интеграция чат-ботов психологической поддержки (например, «Эмскоп») позволяет анонимно оценить уровень стресса и получить рекомендации по его снижению.

*Геймифицированные системы благополучия.* Платформы типа Кросслайф превращают заботу о здоровье (физическом и ментальном) в игру: сотрудники получают баллы за выполнение челленджей (10 000 шагов в день, медитация, отказ от курения), обмениваются достижениями в корпоративной ленте и соревнуются в рейтингах [9].

#### Модель «Цифровой контур благополучия»

На основе проведенного анализа цифровых инструментов мотивации и выявленных дисфункций алгоритмического управления может быть предложена концептуальная модель «Цифровой контур благополучия», объединяющая принципы измеримости эффективности труда и заботы о многомерном благополучии сотрудников. Ключевая идея модели заключается в трансформации данных из систем мониторинга KPI из инструмента общего контроля в основу для персонализированных проактивных интервенций, направленных на поддержание физического, эмоционального, профессионального и финансового здоровья работника.

Модель представляет собой замкнутый цикл, состоящий из четырех последовательных модулей, где выходные данные каждого этапа становятся входными для следующего, создавая эффект непрерывной оптимизации.

#### Модуль 1. Интегрированный сбор данных

Централизованная цифровая платформа осуществляет агрегацию данных из разнородных корпоративных информационных систем в режиме реального времени:

- Системы управления эффективностью деятельности: показатели достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ), скорость выполнения задач, количество завершенных проектов, динамика оценок со стороны руководителя.
- Системы учета рабочего времени и мониторинга активности: фактически отработанные часы, частота сверхурочной работы, фиксация периодов отсутствия регламентированных перерывов (как индикатор рабочей перегрузки).
- Инструменты цифровых коммуникаций (корпоративные мессенджеры, электронная почта): интенсивность коммуникационных потоков, тональность переписки (анализ эмоциональной окраски текста с применением алгоритмов обработки естественного языка), уровень конфликтогенности в диалогах.
- Системы управления обучением и развитием: образовательная активность, статистика прохождения электронных курсов, запросы на формирование новых компетенций.
- Платформы управления благополучием: агрегированные данные с носимых устройств (физическая активность, качество сна), результаты экспресс-опросов (пульс-опросов)

самооценки стресса, статистика обращений к программам поддержки сотрудников (включая психологическую помощь).

- Цифровые сервисы льгот и признания: активность использования системы гибких льгот («кафетерий льгот»), частота получения благодарностей от коллег, вовлеченность в программы нематериальной мотивации.

Критически важным условием функционирования модуля является анонимизация и агрегация данных на уровне рабочих групп (команд), а не отдельных индивидов, что необходимо для минимизации рисков нарушения приватности. Исключение составляют случаи добровольного предоставления сотрудником доступа к личному цифровому профилю для получения персонализированных рекомендаций.

## **Модуль 2. Алгоритмический анализ и прогнозирование рисков**

Алгоритмы машинного обучения и искусственного интеллекта анализируют агрегированные данные для выявления паттернов, коррелирующих с рисками выгорания, снижения вовлеченности или намерения покинуть компанию. Используется комбинация методов:

- Прогностическая аналитика выгорания: модель обучается на исторических данных (сотрудники, которые ушли в последний год) и выявляет ранние сигналы: рост сверхурочных часов на 30%+, снижение участия в корпоративных активностях, негативная динамика сентимента в переписке.
- Детекция «тихого увольнения»: снижение инициативности (меньше предложений в обсуждениях), минимальное выполнение обязанностей без проактивности, редкое использование образовательных ресурсов.
- Сегментация по профилям мотивации: алгоритм классифицирует сотрудников по группам (например, «ориентированы на финансовое вознаграждение», «ценят автономию и развитие», «нуждаются в социальном признании») и предсказывает, какие интервенции будут наиболее эффективны для каждого сегмента.

Система генерирует индекс благополучия для каждого сотрудника — интегральный показатель от 0 до 100, где:

80–100: зона процветания - сотрудник вовлечен, мотивирован, баланс работы и жизни соблюден.

50–79: зона риска - присутствуют индикаторы усталости, требуется проактивная поддержка.

0–49: критическая зона - высокий риск выгорания, необходимы экстренные меры.

## **Модуль 3. Персонализированные рекомендации и автоматизированные интервенции**

На основе индекса благополучия и профиля мотивации система автоматически генерирует индивидуальные предложения для каждого сотрудника, которые поступают через мобильное приложение или корпоративный портал.

Рекомендации формулируются как предложения, а не директивы, сохраняя автономию сотрудника. Человек может принять, отклонить или отложить любое предложение без последствий для KPI.

## **Модуль 4. Мониторинг эффекта и адаптация алгоритма**

Система отслеживает, какие интервенции привели к улучшению индекса благополучия, а какие оказались неэффективными, и автоматически дообучает Модель.

Внедрение цифровых инструментов мотивации, несмотря на декларируемые преимущества прозрачности, персонализации и эффективности, сопряжено с системными рисками, которые при отсутствии управлеченческого контроля превращают технологии из драйвера благополучия в источник хронического стресса и профессионального выгорания. Анализ дисфункций цифровизации, проведенный на основе отечественных и зарубежных

исследований 2023–2025 гг., позволяет выделить три ключевые категории рисков: алгоритмическую предвзятость, нарушение баланса между работой и личной жизнью и психологический стресс от постоянного мониторинга [10].

### 1. Алгоритмическая предвзятость

Алгоритмическая предвзятость представляет собой систематически несправедливые результаты, производимые ИИ-системами, которые могут приводить к дискриминации определенных лиц или групп на основе демографических, социальных или поведенческих характеристик. В контексте систем мотивации это означает, что алгоритмы, обученные на исторических данных компаний, воспроизводят и усиливают существующие предубеждения: если в прошлом женщины реже получали премии за определенные проекты, ML-модель «выучит» этот паттерн и будет систематически занижать рекомендуемые бонусы для сотрудниц, даже при равной производительности.

Источники алгоритмической предвзятости в HR-системах многофакторны:

- Смещенные обучающие данные: Если система обучается на выборке, где определенные возрастные группы (например, сотрудники старше 50 лет) систематически недопредставлены в программах обучения, алгоритм будет реже рекомендовать им курсы развития, усугубляя цифровое неравенство.
- Однородность команд разработчиков: Команды, состоящие преимущественно из мужчин молодого возраста, могут не учитывать специфические потребности других групп (например, работающих матерей), что приводит к дизайну систем, неприспособленных для балансирования работы и семьи.
- Скрытые предубеждения разработчиков: Бессознательные установки (например, «сотрудники, работающие в офисе, более продуктивны, чем удаленные») могут быть имплицитно заложены в логику алгоритма, приводя к дискриминации распределенных команд.

Исследование подтверждает, что алгоритмическая предвзятость существует даже при отсутствии намерения дискриминировать со стороны разработчика: рекомендательная система может не получать на вход демографическую информацию, но выводить дискриминационные решения на основе косвенных признаков (например, почтовый индекс как маркер социоэкономического статуса). Европейский регламент об ИИ классифицирует системы оценки и найма работников как «высокорисковые» из-за их способности усиливать исторически сложившиеся модели дискриминации в отношении женщин, лиц с инвалидностью, представителей определенных этнических групп [11].

### 2. Нарушение баланса между работой и личной жизнью. Эффект «цифровой поводка»

Цифровые системы мониторинга производительности, изначально призванные повысить объективность оценки труда, на практике создают феномен «цифрового поводка» - ощущение постоянной привязанности к работе, невозможности отключиться даже за пределами официального рабочего времени. Системы учета рабочего времени, фиксирующие клики мышки, время активности за компьютером, посещение сайтов и даже записывающие видео с мониторов, размыают границу между работой и личной жизнью.

Исследование Американской психологической ассоциации (2024) показало, что электронный мониторинг стирает доверие между компанией и сотрудником, ограничивает автономию последнего и создает ощущение отсутствия гарантий занятости. Особенно критична эта проблема для поколений Y и Z: почти половина представителей поколения Z постоянно пребывают в состоянии стресса и тревоги, где главные причины — финансовая нестабильность и плохой баланс работы и жизни, перегрузки. Когда руководство игнорирует эти сигналы, выгорание молодых сотрудников становится неминуемым.

Конкретные механизмы нарушения баланса между работой и личной жизнью в цифровых системах мотивации:

- Круглосуточная доступность: Мессенджеры и корпоративные платформы создают ожидание мгновенного ответа, превращая сотрудника в «вечно онлайн» работника. Уведомления о новых задачах, изменении КПИ или запросах руководителя поступают вечером и в выходные, не давая психике восстановиться.
- Прозрачность статусов: Системы показывают, кто «активен», кто «отошел», создавая социальное давление. Сотрудники признаются: «Я боюсь поставить статус "не беспокоить", потому что руководитель подумает, что я бездельничаю».
- Геймификация как ловушка: Рейтинги и публичные дашборды производительности провоцируют гонку за первое место, когда сотрудники жертвуют отдыхом ради подъема в топ-10. Исследование HeadHunter (2025) показало: 78% IT-работников испытывают симптомы выгорания, связанные с постоянной работой в условиях дедлайнов и необходимости поддерживать высокий темп [12].

### 3. Психологический стресс от постоянного мониторинга

Третья категория рисков связана с феноменом «цифровой перегрузки» и стрессом от всепроникающего контроля. Когда система фиксирует каждое действие сотрудника - от количества кликов в минуту до тона переписки в корпоративных чатах - у работника формируется ощущение работы под «цифровым микроскопом», что разрушает психологическую безопасность.

Ключевые механизмы стресса:

- Информационная перегрузка: Сотрудники получают десятки уведомлений в день («Вам поставили оценку», «Обновление рейтинга», «Новое задание в трекере»), работают в нескольких ИТ-системах одновременно и живут в режиме постоянной «онлайн-готовности». Это приводит к снижению концентрации, росту ошибок и ощущению, что человек не контролирует собственное время.
- Эффект «Большого Брата»: Сотрудники начинают воспринимать систему как инструмент тотального контроля, а не поддержки. Исследование показало: большинство сотрудников воспринимают КПИ как оценку собственной личной ценности, а не качества выполненной работы, что разрушает внутреннюю мотивацию.
- Снижение продуктивности при высоком выгорании: Согласно исследованию Gallup «State of the Global Workplace 2023», сотрудники с высоким уровнем выгорания показывают до 52% снижения продуктивности и в 3 раза выше вероятность ошибки. Для бизнеса это означает падение скорости разработки и выхода релизов, рост числа ошибок, требующих дополнительных ресурсов на исправление.
- Сопротивление и желание обмануть систему: Если сотрудник не понимает целесообразность мониторинга, он ищет способы обойти систему (устанавливает автоклики, имитирует активность), что превращает цифровой контроль в фикцию.

Представленный анализ дисфункций демонстрирует, что цифровые системы мотивации несут двойственный потенциал: они могут как повысить благополучие (через прозрачность, персонализацию, справедливость), так и разрушить его (через дискриминацию, нарушение приватности, перегрузку). Ключевым фактором, определяющим траекторию развития, является осознанность внедрения: компании, которые проводят алгоритмические аудиты, устанавливают «право на отключение», обучают менеджеров распознавать сигналы выгорания и встраивают в системы механизмы психологической поддержки, минимизируют деструктивные эффекты цифровизации [13].

### Обсуждение

Эмпирические данные, полученные в ходе анализа российских и зарубежных практик цифровизации HR-процессов за период 2023–2025 гг., свидетельствуют о значительном разрыве между декларируемыми целями внедрения цифровых мотивационных систем и фактическими результатами.

Это противоречие - инвестиции в технологии растут, а вовлеченность падает - требует системного объяснения.

Главная причина пробуксовки цифровых мотивационных систем заключается в фундаментальной методологической ошибке: компании автоматизируют процессы контроля производительности, не задаваясь вопросом, как эта автоматизация влияет на многомерное благополучие работника. Система KPI, переведенная в цифровой формат, не становится автоматически «лучше» - она становится лишь более видимой, прозрачной и вездесущей, что при отсутствии заботы о психологической безопасности сотрудников усиливает стресс вместо мотивации.

Конкретные проявления этой дисфункции:

- Отсутствие системного подхода к благополучию. Компании внедряют отдельные модули - системы учета времени, геймификацию, кафетерии льгот, - но не связывают их в единую экосистему, где данные о перегрузке сотрудника из time-tracking системы автоматически запускали бы интервенции поддержки (например, предложение психолога или перераспределение задач). В результате система фиксирует 60 часов переработок в неделю, но никак не реагирует на это, пока работник не выгорит окончательно.
- Игнорирование фактора автономии. Внешние вознаграждения подрывают внутреннюю мотивацию, если они воспринимаются как контроль, а не как поддержка. Цифровые системы, которые ежеминутно отслеживают активность сотрудника (клики мыши, посещенные сайты, время ответа в чате), разрушают ощущение автономии, превращая работу в «цифровую катогру» с виртуальным надзирателем. Сотрудники начинают работать не потому что им это интересно, а потому что их постоянно оценивают, что ведет к выгоранию.
- Методологическая недостаточность HR-специалистов. Исследование причин провала систем мотивации по KPI показало: , большинство HR-менеджеров не имеют опыта интеграции теорий мотивации с цифровыми инструментами и действуют по принципу «скопировать практику успешной компании», не адаптируя ее под уникальный контекст организации. В результате внедряются «красивые цифровые обертки», которые не приносят эффекта из-за отсутствия методологической основы.
- Феномен гомеостаза системы. Организация как живая система сопротивляется изменениям, стремясь сохранить равновесие (гомеостаз). Когда компания пытается внедрить цифровую систему мотивации, не подготовив культуру и не обучив менеджеров новым принципам управления, старые паттерны (авторитарный стиль, недоверие, закрытость информации) сохраняются под видом цифровизации. Руководители используют дашборды производительности не для поддержки сотрудников, а для поиска «отстающих», превращая технологию из инструмента развития в орудие наказания.

Таким образом, провал цифровых мотивационных систем - это не провал технологий, а провал методологии их внедрения: компании автоматизируют контроль, но не заботу; оцифровывают KPI, но не благополучие; геймифицируют рутину, но не смысл трудовых отношений [15].

Выявленные дисфункции цифровых систем мотивации позволяют сформулировать принципиальное различие между двумя парадигмами внедрения HR-технологий: технократическим (механистическим, ориентированным на процессы) и гуманистическим (человекоцентричным, ориентированным на благополучие). Эти подходы представляют собой не просто альтернативные стратегии, а фундаментально разные философии управления персоналом в условиях цифровой трансформации [16].

Технократический подход доминирует в практике российских компаний из-за исторической традиции административно-командного управления и иллюзии, что «автоматизация = эффективность». Однако исследования показывают: компании, применяющие технократическую модель цифровизации, получают краткосрочный рост производительности (10–15% в первые 6 месяцев), но затем сталкиваются с эффектом «цифрового выгорания» и падением вовлеченности на 20–30% в течение года.

Гуманистический подход, напротив, требует значительных инвестиций на этапе внедрения (обучение менеджеров, настройка персонализированных систем, алгоритмические аудиты), но обеспечивает долгосрочный эффект: компании с человекоцентричными моделями показывают снижение текучести талантов на 25–40%, рост инновационной активности и лояльности персонала [17].

Как отмечает исследование Литау Е. Я. (2024), концепция человекоцентричности выполняет роль антикризисного инструмента в условиях дефицита кадров, позволяя компаниям не просто удерживать, но и развивать лучших специалистов.

Ключевое различие подходов - в роли технологий: в технократической модели технологии заменяют человеческое участие (автоматизация рекрутинга, автоматические оценки), в гуманистической — усиливают человеческие возможности (AI помогает HR-специалисту выявить риски выгорания, которые он не заметил бы вручную, но решение о поддержке сотрудника принимает человек, а не алгоритм).

Предложенная модель «Цифровой контур благополучия» синтезирует преимущества обоих подходов: она использует технологическую точность мониторинга (технократический элемент), но подчиняет ее гуманистической цели - проактивной заботе о благополучии сотрудников, а не карательному контролю [18].

### **Выводы**

Цифровизация систем мотивации персонала представляет собой объективный и необратимый процесс, обусловленный массовой интеграцией HR-технологий в корпоративную среду. Согласно данным 2025 года, более 82% крупных компаний внедрили хотя бы один элемент цифровых мотивационных систем.

Однако эффективность данных решений критически зависит от методологического фокуса их внедрения: технологии, ориентированные исключительно на мониторинг производительности, усиливают стресс и ведут к выгоранию, тогда как системы, интегрирующие измерение и поддержку благополучия сотрудников, генерируют устойчивый рост вовлеченности и снижение текучести кадров на 25–40%.

Результатом исследования является разработка концептуальной модели «Цифровой контур благополучия», которая решает центральное противоречие современной практики: как совместить технологическую эффективность цифрового мониторинга с гуманистическим принципом заботы о многомерном благополучии работника. Модель предлагает четырехэтапный алгоритм трансформации данных из систем управления производительностью в персонализированные проактивные интервенции, направленные на профилактику выгорания и поддержание физического, эмоционального, профессионального и финансового здоровья персонала.

Сравнительный анализ технократического и гуманистического подходов к цифровизации мотивации выявил, что компании, применяющие технологии как инструмент контроля, получают краткосрочный рост производительности (10–15%), но сталкиваются с последующим падением вовлеченности на 20–30% из-за цифрового выгорания. Напротив, организации, встраивающие благополучие в ядро цифровой HR-стратегии, демонстрируют долгосрочную устойчивость: сотрудники работают продуктивнее, реже отсутствуют на рабочем месте, а текучесть талантов снижается в два раза.

Современная практика управления персоналом переживает парадигмальный сдвиг от традиционной модели (управление кадрами как ресурсом) к модели (управление опытом сотрудника как субъекта труда). Цифровые инструменты выступают не заменой человеческого участия, а усилителями человеческих возможностей: алгоритмы выявляют риски выгорания, которые HR-специалист не заметил бы вручную, но решение о поддержке принимает человек, сохраняя этическую ответственность и эмпатию. Этот переход требует от организаций инвестиций не только в технологическую инфраструктуру, но и в развитие цифровой зрелости HR-департаментов, формирование культуры психологической безопасности и обучение менеджеров принципам человекоцентричного лидерства [19].

Перспективы дальнейших исследований. Ряд вопросов требует углубленной научной проработки.

Во-первых, необходимо изучение долгосрочного влияния искусственного интеллекта на внутреннюю мотивацию сотрудников: если алгоритм постоянно рекомендует задачи и траектории развития, не происходит ли подавление автономии и снижение способности к самостоятельному целеполаганию? Исследования 2025 года показывают противоречивые результаты: в одних случаях персонализированные AI-рекомендации повышают удовлетворенность на 30%, в других - вызывают ощущение «алгоритмической манипуляции».

Во-вторых, актуальна проблема этики алгоритмического управления благополучием: кто несет ответственность за ошибки AI-системы, которая неверно интерпретировала данные. Каковы границы допустимого мониторинга биометрических данных (пульс, качество сна) для оценки благополучия? Требуется разработка отраслевых стандартов и нормативно-правовых рамок, регулирующих использование персональных данных в корпоративной среде [20].

В-третьих, перспективным направлением является исследование кросс-культурных различий в восприятии цифровых мотивационных систем: если в западных компаниях прозрачность алгоритмов и публичные рейтинги воспринимаются как проявление справедливости, то в российском контексте (с низким уровнем доверия к работодателям) те же инструменты могут вызывать отторжение и страх увольнения. Необходимы лонгитюдные исследования, отслеживающие динамику отношения российских сотрудников к цифровому мониторингу по мере роста цифровой зрелости общества.

Наконец, требует внимания феномен цифрового благополучия самих HR-специалистов: согласно данным 2025 года, 68% HR-менеджеров испытывают профессиональное выгорание, усилившееся из-за необходимости одновременно осваивать AI-инструменты, управлять конфликтами между поколениями, работать в условиях дефицита кадров и противостоять информационной перегрузке. Парадоксально, но те, кто разрабатывают программы благополучия для других, зачастую игнорируют собственные потребности в поддержке.

В заключение следует подчеркнуть: цифровизация мотивации неизбежна, но ее траектория зависит от осознанного выбора, который делают сегодня руководители HR-департаментов, разработчики технологий и исследователи. Предложенная модель «Цифровой контур благополучия» представляет собой один из возможных путей гармонизации технологической эффективности и гуманистических ценностей, актуальность которого будет только возрастать по мере углубления цифровой трансформации рынка труда.

### **Список источников**

1. Григорян А.А. Программы благополучия сотрудников как неотъемлемый инструмент кадровой политики организации. // Фундаментальные исследования. 2022. № 8. С. 30-34;
2. Зайчихина Д.А. WELL-BEING программы как инструмент технологии управления персоналом организаций. // Вестник науки. 2023. № 6. с. 129-132.
3. Герасименко О.В., Владимирова С.П. Программа социального благополучия персонала как конкурентное преимущество работодателя. // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2025. № 1. с. 25-30.
4. Чуланова О. Л., Малькова А. В. Разработка цифровых инструментов интеграции well-being в работу с персоналом в авиационной отрасли в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре в условиях удаленной работы // Вестник Сургутского государственного университета. 2023. Т. 11, № 3. С. 96–113. DOI 10.35266/2312-3419-2023-3-96-113.

5. Степанов, А. С. Эволюция технологий мотивации и стимулирования персонала в условиях цифровой трансформации и глобализации современных предприятий.// Академический исследовательский журнал. – 2025. Т.3. № 6. – С. 78–92.
6. Мандрикова Е.Ю. Теория самодетерминации в организационном контексте: обзор зарубежных исследований./ Психология. Журнал ВШЭ.2010. Т.7.,№4.с.126 -140.
7. Молодчик Н.А., Соснин П.О. Программа WELL-BEING: российские практики./Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России.2023.№1. с.57-62.
8. Шляпов И.В., Титовнина Е.И., Гурукин П.Ю. Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR – коммуникациях: перспективы и риски./ Litera. 2025.№2 с. 72 – 83.
9. Jimenez Ya. O., Arenas A. E. "Balancing Competition and Cooperation in IT Value Cocreation: The Case of Digital Platform Ecosystems", AMCIS 2021 Proceedings. 5.
10. Стажарова Д.М., Хамылева У.А. Культура программ благополучия сотрудников в российской и зарубежной практике./ Вестник Академии знаний. 2024.№3 (62). с.907 – 910.
11. Новиков Д.А. Использование искусственного интеллекта при найме работников: проблемы и перспективы правового регулирования./ Journal of Digital Technologies and Law. 2024;2(3):611-635.
12. Денисов А.Ф., Бессараб Д. Практика использования цифровых технологий в отборе персонала./ Современные технологии управления.2024.№2 (106) с.3-22.
- 13.Руденко Л.Г. Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте./ Государственная служба.2024. Том 26 №6 (152). с.96 – 105.
14. Skeeter N.N., Ketko N.V., Simonov A.B., Khoshimzhonov A. 2022. Analysis and evaluation of the impact of information asymmetry on the effectiveness of innovation activities using a model based on game theory. Eurasian Space: Economics, Law, Society, 4: C. 40-42.
- 15.Литау Е.Я., Холодов В.В. Цифровизация как элемент системы построения бизнес-модели при управлении предпринимательскими проектами в рамках концепции устойчивого развития./ Экономика и управление. 2024. №5 с.565- 573.
16. Employees Want Wellbeing From Their Job, and They'll Leave to Find It // Gallup. Iseult Morgan. 2021.
17. Литау Е.Я., Сологуб А.Н. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами./ Экономика и управление. 2024.№6 с.728- 739.
18. Джонсон К.Б. Гуманистическое направление в управлении: новый взгляд на эффективность и качество развития./ Вестник науки. 2023. №6 (63) с.15 – 20.
19. Гральник С.О. Разработка и внедрение системы KPI для повышения эффективности работы отделов в современных компаниях./ Инновации и инвестиции. 2024.№3. с.112 – 115.
20. Литау Е.Я., Сологуб А.Н. Управление цифровой трансформацией: этический аспект готовности предпринимательского проекта./ Экономика и управление. 2025.№12 с.1565- 1577.

### Сведения об авторах

**Белогруд Игорь Николаевич**, доктор философских наук, профессор кафедры психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет при Правительстве Р.Ф., Москва, Россия.

### Information about the author

**Belogrud Igor Nikolaevich**, Doctor of Philosophy, Professor, Department of Psychology and Human Capital Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.