УДК 331.1

ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

GAMIFICATION AS A MOTIVATION MANAGEMENT TOOL IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM

В.В. Трубникова, Д.О. Павлова
V.V. Trubnikova, D.O. Pavlova

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский государственный университет», Курск, e-mail: daria-46@yandex.ru

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kursk State University», Kursk, e-mail: daria-46@yandex.ru

Аннотация. *В работе выполняется исследование роли геймификации в системе современного кадрового менеджмента в качестве эффективного инструмента роста мотивации трудовой деятельности персонала. Трудовые ресурсы являются важнейшим элементом совокупного корпоративного ресурсного потенциала и ключевым фактором достижения эффективности управления бизнес-процессами. Менеджмент компании должен всегда находится в поиске наиболее действенных инструментов повышения трудовой активности сотрудников с целью роста отдачи от использования данного элемента ресурсного потенциала. В условиях трансформации ценностных ориентаций интеграция геймификации в систему кадрового менеджмента способствует росту вовлеченности сотрудников в трудовые процессы и увеличивает степень заинтересованности их в получении максимально высокого результата. Присутствие элементов гейминга в структуре корпоративного трудового пространства обеспечивает рост мотивационной составляющей выполнения трудовых функций, что генерирует основу для повышения коммерческой эффективности бизнес-процессов. Геймификация представляет собой процесс интеграции игровых методов в трудовое пространство для повышения эффективности использования корпоративного кадрового потенциала за счет роста мотивации сотрудников. Особенностью геймификации является возможность использования её мотивационного ресурса на относительно коротком временном интервале, так как в дальнейшем происходит угасание интереса со стороны сотрудников и для поддержания высокого уровня вовлеченности необходимо использовать уже другие формы гейминга в трудовом процессе. Стержневой целью применения данного инструмента является достижения коммерческого эффекта на основе увеличения отдачи от потребления трудовых ресурсов в корпоративном пространстве за счет поддержания постоянного уровня заинтересованности сотрудников в высоких результатах трудовой деятельности. Авторским коллективом в статье выполняется обоснование актуальности интеграции геймификации в систему корпоративного кадрового менеджмента в условиях трансформации ценностных ориентаций персонала, раскрываются сущность и ключевые особенности геймификации как инструмента мотивации персонала, выделяются основные методические аспекты использования геймификации для мотивации сотрудников и повышения их вовлеченности в трудовые процессы.*

Abstract. *The paper studies the role of gamification in the modern HR management system as an effective tool for increasing motivation for personnel work. Labor resources are the most important element of the total corporate resource potential and a key factor in achieving the effectiveness of business process management. The company's management should always be in search of the most effective tools to increase the labor activity of employees in order to increase the return on the use of this element of the resource potential. In the context of the transformation of value orientations, the integration of gamification into the HR management system contributes to the growth of employee involvement in work processes and increases their interest in obtaining the highest possible result. The presence of gaming elements in the structure of the corporate workspace ensures the growth of the motivational component of the performance of work functions, which generates the basis for increasing the commercial efficiency of business processes. Gamification is the process of integrating gaming methods into the workspace to increase the efficiency of using corporate human resources potential by increasing employee motivation. A feature of gamification is the possibility of using its motivational resource in a relatively short time interval, since in the future there is a fading of interest on the part of employees and in order to maintain a high level of involvement it is necessary to use other forms of gaming in the labor process. The core goal of using this tool is to achieve a commercial effect based on increasing the return on the consumption of labor resources in the corporate space by maintaining a constant level of employee interest in high results of labor activity. The authors' collective in the article substantiate the relevance of integrating gamification into the corporate HR management system in the context of the transformation of value orientations of personnel, reveal the*

essence and key features of gamification as a tool for motivating personnel, highlight the main methodological aspects of using gamification to motivate employees and increase their involvement in labor processes.

***Ключевые** слова: геймификация, гейминг, мотивация, трудовая активность, кадровый менеджмент, управление персоналом, ценностные ориентации.*

***Key** words: gamification, gaming, motivation, labor activity, personnel management, personnel management, value orientations.*

Дата поступления статьи в редакцию: 20.02.2025
Дата принятия статьи в печать: 14.03.2025

Введение

Актуальность рассматриваемой в работе проблематики обусловлена необходимостью системного поиска действенных инструментов мотивации трудовой деятельности персонала. Сотрудники предприятия являются важнейшим элементом совокупного корпоративного ресурсного потенциала, что требует максимально рационального использования их возможностей для решения хозяйственно-экономических задач. Механизму управления персоналом в системе корпоративного менеджмента необходимо отвести стратегическое место, так как именно данный элемент выступает ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности [1]. При существующей конъюнктуре рынка труда традиционные инструменты материального стимулирования уже не дают необходимого эффекта. Кроме того, в условиях макроэкономической нестабильности руководство компаний стремится изыскивать резервы экономии финансовых ресурсов и крайне неохотно соглашается на внедрение дополнительных программ премирования. Для поддержания высокого уровня интенсивности трудовой активности при отсутствии дополнительных ресурсов обеспечения материального стимулирования представители кадрового менеджмента должны находить нетрадиционные инструменты роста заинтересованности персонала в высоких показателях производительности труда. Одним из таких инструментов является геймификация, которая призвана обеспечить максимальный уровень вовлеченности сотрудников в трудовой процесс за счет интеграции игровых алгоритмов. Использование модели игры благоприятно сказывается на росте производительности труда за счет появления элемента новизны в трудовой деятельности, что автоматически сокращает негативное влияние фактора рутины при исполнении профессиональных функций. Кроме того, в рамках геймификации часто присутствует соревновательный элемент, который способствует проявлению лидерских качеств и стремлению к успеху. С финансовой точки зрения использование данного инструмента не обременяет компанию на значительные расходы, а полученный экономический эффект за счет роста производительности труда может иметь весьма существенные параметры. Отрицательной чертой геймификации является относительно короткий период действия организационного эффекта данного инструмента, то есть сотрудники с течением времени утрачивают интерес к участию в корпоративной игре. В этой связи в пространстве кадрового менеджмента необходимо постоянно находить возможности обновления игровой составляющей труда или использовать ритмичность в ее применении при управлении мотивацией, то есть внедрять локально в рамках определенного периода на протяжении года. Постоянное использование игровых моделей может вызвать привычку и персонал не будет воспринимать их как новшество, что не приведет к формированию интереса и погружению в трудовой процесс. Таким образом, в современных условиях геймификация является актуальным инструментом стимулирования мотивации, достоинствами которого, с одной стороны, выступают высокая результативность, а с другой стороны - низкая себестоимость для корпоративной финансовой системы.

Цель исследования заключается в уточнении теоретико-методических аспектов использования геймификации для повышения трудовой активности сотрудников. Цель работы достигается по итогам решения следующих задач:

- обосновать актуальность интеграции геймификации в систему корпоративного кадрового менеджмента в условиях трансформации ценностных ориентаций персонала;
- раскрыть сущность и ключевые особенности геймификации как инструмента мотивации персонала;
- выделить основные методические аспекты использования геймификации для мотивации сотрудников и повышения их вовлеченности в трудовые процессы.

Методы и материалы исследования. Источниками информации для выполнения работы выступили результаты контент-анализа публикационной активности различных авторов, посвященных исследованию вопросов роста мотивации в целом и использованию геймификации для решения данной задачи в частности. Анализ научного пространства позволяет говорить о высоком уровне разработанности проблематики повышения мотивационной составляющей трудовой деятельности. В тоже время трансформация ценностных ориента-

ций сотрудников требует от представителей кадрового менеджмента поиска более релевантных и действенных инструментов поддержания заинтересованности в достижении емкого положительного результата по итогам участия в трудовых процессах. При существующей конъюнктуре кадрового менеджмента именно геймификация на основе грамотной интеграции позволяет достичь высоких результатов в векторе роста производительности труда независимо от формы организации бизнес-процессов. Теоретическая значимость работы состоит в уточнении теоретико-методических аспектов использования геймификации в системе кадрового менеджмента, а практическая значимость заключается в том, что сделанные выводы и обобщения будут способствовать расширению методической базы применения данного инструмента в практике корпоративного управления. При выполнении работы были использованы гносеологический, диалектический, сравнительный, логический, аналитический, графический и системный методы исследования. На основе гносеологического метода происходит познание сущности геймификации и ключевых особенностей ее использования. Диалектический метод позволяет рассмотреть эволюцию применения инструментов мотивации трудовой активности в условиях трансформации ценностных ориентаций сотрудников. Системный подход обеспечивает комплексный характер рассмотрения сущности и методической составляющей применения геймификации. В рамках методологии сравнительного анализа в работе фокусируются положительные и отрицательные стороны геймификации. Логический метод позволяет выстроить обоснованные причинно-следственные связи между механизмом использования геймификации и результатами трудовой активности сотрудников. На основе графического метода выполняется визуализация принципов, особенностей, алгоритма и иных методических аспектов использования геймификации в кадровом менеджменте.

Результаты и обсуждения

В научной среде активно обсуждается необходимость повышения масштабов внедрения геймификации в процессы мотивации трудовой деятельности [2, 3]. Актуальность использования данного инструмента обусловлена следующими обстоятельствами:

- ускоренный рост частоты случаев профессионального выгорания сотрудников, что сокращает их интерес к качеству выполнения трудовых функций и профессиональному саморазвитию;
- снижение значимости материального элемента в системе координат мотивации сотрудников. Для представителей современного поколения большую важность приобретают уже иные ценности, стимулирующие их трудовую активность;
- рутинность выполнения профессиональных обязанностей снижает заинтересованность в достижении конкретного целевого результата;
- низкий уровень вовлеченности сотрудников в корпоративную культуру и смежные трудовые процессы, не позволяющий полностью раскрыться профессиональным компетенциям и личностным амбициям [4].

По мнению И.Г. Гайрабекова, процесс мотивации сотрудников носит сложный характер, а поиск действенных инструментов с годами обрастает все более и более новыми трудностями [5]. Ключевые инструменты мотивации могут быть сгруппированы следующим образом:

- интровертивный подход: опирается на использование внутренних стимулов личности, сопряженных с её социально-психологическими особенностями и ценностными ориентациями;
- экстравертивный подход: использует внешние мотиваторы роста производительности труда, в число которых в первую очередь включаются материальные компоненты;
- социальный подход: построение системы мотивации строится на грамотном манипулировании социально-культурными ценностями и традиционными установками общественного сознания личности;
- комбинированный подход: включает в себя использование того или иного инструмента из каждой рассмотренной группы с учетом специфики трудового коллектива и особенностей бизнес-процессов.

Геймификация при грамотном использовании позволяет сгруппировать в себе основные элементы интровертивного, экстравертивного и социального подходов, что гарантирует достижение максимального положительного эффекта от использования доступного трудового потенциала в условиях ограниченности финансирования. С учетом отмеченных положительных характеристик данный инструмент все чаще присутствует в арсенале кадрового менеджмента современных компаний. В этой связи К.Д. Ковырзина, подчеркивая инновационный характер геймификации, считает его уже необходимым элементом качественного механизма управления персоналом [6]. На основе геймификации формируется уникальная корпоративная культура, которая обеспечивает погружение сотрудников в профессиональные обязанности, стимулирует трудовую активность, приводит в интенсификации вертикальных и горизонтальных коммуникаций. Помимо роста эффективности использования трудовых ресурсов указанный инструмент способствует достижению цели, связанной с увеличением лояльности сотрудников компании. В условиях жесткой конкуренции на рынке труда лояльность пер-

сонала является значимым конкурентным преимуществом, позволяющих стабилизировать кадровый состав и сохранять высоко квалифицированных специалистов. По мнению В.Ф. Шаповаловой, достоинством геймификации выступает вовлеченность сотрудников, то есть достижение такого их морально-психологического состояния, в рамках которого они начинают воспринимать корпоративные проблемы и цели как свои собственные [7]. В дальнейшем вовлеченность может быть использована в качестве фундамента для формирования корпоративной идентичности и тиражирования элементов качественной корпоративной культуры.

На рисунке 1 представим группировку локальных аспектов ситуационной актуальности использования геймификации в системе кадрового менеджмента [8].



Рис. 1. Группировка локальных аспектов ситуационной актуальности использования геймификации в системе кадрового менеджмента

Использование геймификации обладает актуальностью практически во всех трудовых коллективах, не зависимо от формы собственности, хозяйственно-экономической специфики и масштабов бизнеса [9]. Для каждого конкретного случая можно разработать свою персонифицированную модель игры, способную завлечь сотрудников.

Для решения поставленных задач целесообразно раскрыть сущность самого понятия геймификации на основе обобщения результатов контент-анализа. В рамках научной позиции А.Е. Крамаренко можно заключить, что геймификация представляет собой процесс адаптации игровых моделей и алгоритмов в трудовое пространство для роста мотивации и вовлеченности сотрудников [10]. В аналогичном ключе видит сущность геймификации А.П. Кузина, которая рассматривает данное явление как процесс трансформации отдельных профессиональных функций в игровую модель для роста интереса персонала к выполнению профильных трудовых обязанностей [11]. В целом анализ научного пространства позволяет сделать вывод о том, что единой трактовки сущности геймификации нет, но все рассмотренные определения в значительной степени схожи между собой. К числу фундаментальных характеристик геймификации, позволяющих сформулировать ее отличительные особенности, можно отнести:

- проявляется в интеграции игрового элемента в трудовое пространство;
- нацелена на рост эффективности использования трудового потенциала;
- характеризуется достижением высокого, но локального эффекта, действие которого фиксируется на протяжении относительно короткого временного периода.

Помимо тактического эффекта, связанного с ростом производительности труда за счет необходимости достижения игровых целей, М.А. Монахов выделяет и ряд стратегических эффектов использования геймификации в системе кадрового менеджмента, к числу которых можно отнести:

- рождение новых горизонтальных и вертикальных коммуникаций, которые в дальнейшем могут быть использованы для результативного решения хозяйственно-экономических задач;
- генерирование в сознании сотрудника чувства корпоративной идентичности, которое является важнейшим факторов лояльности и приводит к стабилизации кадрового состава;
- расширение профессионально-личных компетенций, использование которых в будущем обеспечит качество профессиональной деятельности;
- построение благоприятной и дружественной корпоративной среды, основанной на доверительном морально-психологическом климате [12].

Как отмечает Ю.В. Ануфриева, использование геймификации в системе кадрового менеджмента опирается на четыре базовых компонента, представленных на рисунке 2 [13].



Рис. 2. Основные компоненты использования геймификации в системе кадрового менеджмента

Разработка содержательной части каждого компонента должна осуществляться с учетом специфики корпоративных хозяйственно-экономических процессов. Сущностное содержание представленных компонентов раскрывается следующим образом:

- механика: разработка общего замысла игры и доведение его до конечного оформленного результата с учетом распределения ролевых обязанностей и игровых коммуникаций;
- награда: создание эффективного механизма поощрения для победителей игры, который обеспечит погружение участников в моделируемый процесс;
- измерение: постоянная оценка текущих результатов участия каждого сотрудника в игре, которая должна быть прозрачной, справедливой, релевантной, публичной;
- поведение: участие в игре должно повышать вовлеченность сотрудников в трудовые процессы и стимулировать его профессиональную активность, которые необходимы для достижения стержневой цели в виде роста производительности труда.

М.А. Гладко и М.В. Копосова в своей статье уделяют внимание такому элементу геймификации как награда [14]. Актуальность данного элемента состоит в том, что он формирует причинно-следственную связь

между приложенными усилиями и достигнутыми результатами. Выбор награды важен с позиции ее значимости для формирования мотивационной составляющей участия в игре. Если ценность награды не будет иметь значения для сотрудника, то и активного участия в игре он не будет принимать. В этой связи в содержание награды целесообразно «зашить» материальную и нематериальную составляющие, которые обеспечат более эффективное манипулированием поведенческой активностью сотрудников на рабочем месте. В качестве актуальных примеров разработки характеристик наград можно рассмотреть следующие корпоративные практики:

- игровые очки: за достижение заранее оговоренных результатов в игре сотрудникам начисляются очки, которые по итогам окончания игры могут быть обменены на эквивалентную сумму в рублях. В данном случае игровые очки выступают элементом материальной составляющей награды;

- медали (грамоты, таблицы лидеров): использование указанных форм вознаграждения относится к нематериальной составляющей награды. Их применение опирается на присутствие соревновательного элемента в игре. Психологической составляющей личности доминирующего числа индивидов является не только стремление к успеху, но и его общественное признание. В данном случае игровая модель стимулирует сотрудников к первенству путем максимально качественного выполнения трудовых обязанностей [15].

Важной особенностью современного социально-экономического пространства является цифровая трансформация рынка труда [16]. Суть цифровой трансформации просматривается не только в использовании цифровых технологий в структуре трудовых процессов, но и в их непосредственном применении при реализации трудовых обязанностей. По мнению Е.Б. Кургановой ярким примером можно считать масштабирование дистанционной формы занятости в отечественном корпоративном секторе [17]. Ключевыми характеристиками дистанционной занятости являются:

- отсутствие сотрудника непосредственно на рабочем месте, что минимизирует возможность дисциплинарного контроля со стороны руководства;

- присутствие индивидуального графика трудовой активности;

- исключение сотрудника из корпоративной среды «живого» общения с коллегами, что значительно снижает степень вовлеченности.

Как видим отмеченные характеристики дистанционной занятости имеют весьма деструктивное значение с позиции достижения системного роста производительности труда. Действенным инструментом решения обозначенных проблем является использование геймификации, которая позволит сформировать общее корпоративное трудовое пространство с высоким уровнем вовлечения сотрудников, находящихся на «дистанте».

В статье авторского коллектива под руководством Ж.Т. Пшихачева выделяются ряд причин, присутствие которых снижает эффективность использования геймификации [18]. Среди основных причин в указанном контексте можно выделить:

- непонимание сути геймификации и соответственно не корректная постановка для неё релевантных целей;

- использование не привлекательных и зачастую примитивных игровых механик;

- присутствие не прозрачного и аффилированного механизма распределения наград и начисления игровых очков;

- статичность игрового процесса, то есть отсутствие игровой динамики, что приводит к привыканию и образованию фактора обыденности.

Использование геймификации в системе кадрового менеджмента должно осуществляться на основе четкого методического алгоритма [19]. В этой связи на рисунке 3 сгруппируем основные этапы алгоритма внедрения геймификации в кадровый менеджмент [20].

Представленный перечень этапов не является детерминированным и может быть трансформирован путем укрупнения или детализации в зависимости от поставленных целей, масштабности игровой модели, продолжительности игрового процесса, профессиональных характеристик кадрового состава и особенностей хозяйственно-экономической деятельности. При этом важно соблюсти общие принципы последовательности этапов, так как достигнутые результаты в рамках одного этапа являются базой для организации процессов на следующем этапе.

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при существующей конъюнктуре рынка труда и объективной трансформации ценностных ориентаций сотрудников геймификация является актуальным инструментом стимулирования мотивации за счет роста вовлеченности в трудовой процесс и повышения заинтересованности в достижении положительных результатов по итогам профессиональной деятельности. В работе к числу базовых характеристик геймификации отнесены: во-первых, проявление в виде интеграции игрового элемента в трудовое пространство, во-вторых, фокусировка на росте эффективности использования трудового потен-

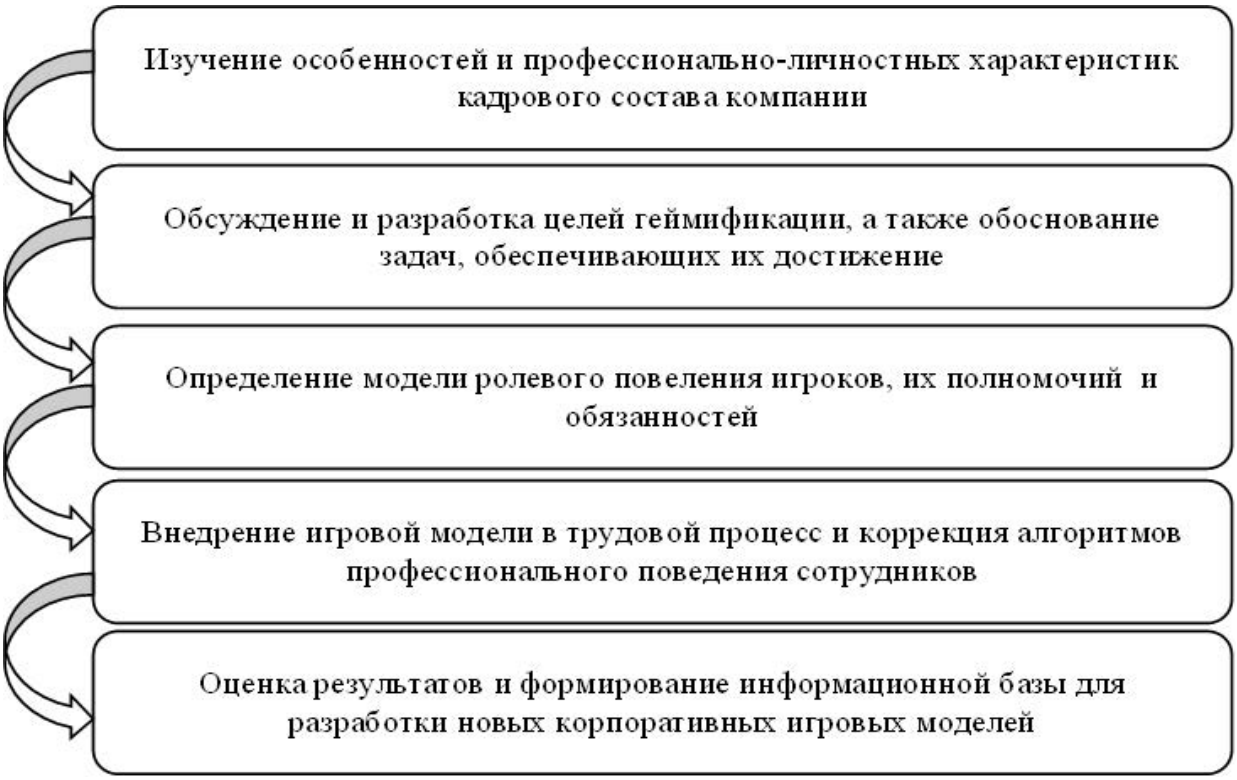


Рис. 3. Основные этапы алгоритма внедрения геймификации в кадровый менеджмент

циала, в-третьих, присутствие высокого, но локального эффекта, действие которого фиксируется на протяжении относительно короткого временного периода. Основными элементами геймификации, являющимися объектами управления со стороны кадрового менеджмента, выступают механика (разработка замысла и модели игры), награда (причинно-следственный алгоритм поощрения), измерение (публичная соревновательная оценка текущих результатов) и поведение (активное вовлечение всех сотрудников). Разработка содержательной части каждого элемента должна соответствовать возможностям кадрового менеджмента по их реальной реализации и потенциальным ожиданиям сотрудников с учетом особенностей выполняемых трудовых функций. Основные этапы алгоритма внедрения геймификации в кадровый менеджмент включают в себя следующую последовательность действий:

- во-первых, изучение особенностей и профессионально-личностных характеристик кадрового состава компании,
- во-вторых, обсуждение и разработка целей геймификации, а также обоснование задач, обеспечивающих их достижение,
- в-третьих, определение модели ролевого повеления игроков, их полномочий и обязанностей,
- в-четвертых, внедрение игровой модели в трудовой процесс и коррекция алгоритмов профессионального поведения сотрудников,
- в-пятых, оценка результатов и формирование информационной базы для разработки новых корпоративных игровых моделей.

Список литературы:

1. Константинова Н.Ю. Применение инновационных технологий в современном менеджменте: сфера управления персоналом // В сборнике: Экономика, право и образование в условиях инновационного развития общества. 2014. С. 66-75.

2. Трубникова В.В., Павлова Д.О. Роль геймификации в корпоративной системе мотивации // В сборнике: Управление социально-экономическим развитием производственных систем: цели и задачи нового цикла в экономике возможностей. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Курск, 2024. С. 237-240.

3. Павлова Д.О., Трубникова В.В. Особенности геймификации как инструмента повышения трудовой активности персонала // В сборнике: Современные тренды в исследованиях систем управления: новые модели и стратегии. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Курск, 2024. С. 159-163.

4. Чадлаева Н.Е., Болдырева С.Б., Иджилова Д.В. Приоритетные направления совершенствования кадровых технологий в HR-менеджменте // Экономическая политика и финансовые ресурсы. 2022. Т. 1. № 1. С. 86-99.

5. Гайрабеков И.Г., Магомаева Л.Р. Геймификация как инструмент мотивации в формате цифровой трансформации образовательного процесса // В сборнике: Образование будущего. Материалы IV Международной научно-практической конференции с международным участием. Грозный, 2023. С. 85-88.

6. Ковырзина К.Д. Геймификация как инструмент управления трудовой мотивацией // В книге: Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий. материалы VII Международной научно-практической конференции. Донецк, 2023. С. 56-58.

7. Шаповалова В.Ф. Кадровый менеджмент в условиях цифровизации // В сборнике: теория и практика современной науки. сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. В 2 ч. Пенза, 2022. С. 20-23.

8. Зайнутдинова Э.Ф. Геймификация как инструмент мотивации и адаптации персонала // В сборнике: молодежь и системная модернизация страны. Сборник научных статей 5-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых, в 6 х томах. Отв. ред. Горохов А.А., Курск, 2020. С. 220-222.

9. Сукманов Э.В., Новосельский С.О., Смотрова А.Ю. Политика и механизм управления персоналом в страховом секторе // Наука и практика регионов. 2016. № 1 (2). С. 48-53.

10. Крамаренко А.Е. Геймификация как инструмент мотивации сотрудников // В сборнике: Инновационные идеи молодых исследователей. Сборник научных статей по материалам XIII Международной научно-практической конференции. Уфа, 2023. С. 56-59.

11. Кузина А.П. Геймификация рабочего процесса как инструмент повышения мотивации персонала // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2016. № 33. С. 83-86.

12. Монахов М.А. Геймификация как инструмент мотивации и управления // В сборнике: Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций. Сборник статей XI Международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. С.288-291.

13. Ануфриева Ю.В. Геймификация как инструмент повышения мотивации обучающихся // Мир науки, культуры, образования. 2024. № 3 (106). С. 19-21.

14. Гладко М.А., Копосова М.В. Геймификация как инструмент мотивации в организации // В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Вострецова. 2019. С. 179-187.

15. Степанова А.В., Политова Р.В. Геймификация как инструмент мотивации персонала // В сборнике: Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2022). Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. Москва, 2022. С. 144-150.

16. Новосельский С.О., Кирсанов К.А., Яковлев В.М. Ретроспективный анализ функционирования социально-экономической системы Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности. М., 2022. 192 с.

17. Курганова Е.Б., Шерне А.С. Геймификация как инструмент мотивации персонала в условиях дистанционной работы (на примере mail.ru group (VK)) // В сборнике: Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях новой нормальности. Сборник научных статей по материалам XX Международной научно-практической онлайн конференции. СПб., 2022. С. 134-137.

18. Пшихачев Ж.Т., Беров А.А., Натов И.З., Гадиев И.Х. Причины неэффективности геймификации системы управления персоналом и пути их устранения // В сборнике: наука и образование в современном обществе: актуальные вопросы и инновационные исследования. сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Пенза, 2021. С. 36-39.

19. Маслун Н.В. Инструменты опосредованной мотивации геймификации как инновационной педагогической техники // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2022. № 10 (173). С. 126-129.

20. Суханова Ю.С. Технология геймификации как эффективный инструмент мотивации и вовлечения в трудовой процесс молодых специалистов // В сборнике: Детство - территория безопасности. Сборник материалов конференции. Москва, 2023. С. 471-474.