

УДК 005.7

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ ДЛЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

¹Н.М. Кузнецова, ²Е.В. Дуплий, ³А.В. Шлеенко, ⁴С.О. Новосельский

¹ Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия», Москва, email: NMKuznetsova@synergy.ru

² Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный социальный университет», Москва, email: e-4994928284@yandex.ru

³ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юго-западный государственный университет», Курск, email: shleenko77@mail.ru

⁴ Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва, email: nsvyatoslav@yandex.ru

Аннотация. В статье уточнены теоретико-методические аспекты геймификации, позволяющие рассмотреть сущность и особенности применения данного метода для повышения мотивации персонала в условиях трансформации ценностных ориентаций субъектов рынка труда. Геймификация представляет собой процесс установления связи между трудовой деятельностью и игрой на основе внедрения специально разработанных сценариев и ролевых функций. Успешность применения геймификации требует соблюдения ряда организационных условий разработки и адаптации игровой модели в трудовой процесс. В первую очередь необходимо сделать так, чтобы целевой посыл трудового процесса не был искажен, а игровая модель не вносила существенные трансформации в ключевое предназначение трудовых функций каждого сотрудника. Во-вторых, внедрение игровой модели должно находиться в рамках присутствующего в компании режима труда и отдыха, а также принятого временного интервала трудовой активности. В-третьих, сценарий и правила участия в игре должны быть понятны всем членам трудового коллектива, при запуске игры необходимо предоставить сотрудникам достаточный объем времени для осознания цели игры и адаптации к принимаемой игровой роли. В-четвертых, при разработке сценария геймификации необходимо учитывать особенности корпоративной хозяйственно-экономической деятельности, доминирующие возрастные и гендерные характеристики трудового коллектива, а также присутствующий стиль управления и закономерности морально-психологической составляющей корпоративной культуры. В-пятых, разработка и внедрение игровой модели должны происходить с учетом соблюдения принципов системности, релевантности, научности, человекоцентричности, эффективности, профессионализма и последовательности.

Ключевые слова: геймификация, мотивация, кадровый менеджмент, стимулирование труда, управление персоналом.

USING GAMIFICATION TO MOTIVATE WORK IN HR MANAGEMENT

¹N.M. Kuznetsova, ²E.V. Dupliy, ³A.V. Shleenko, ⁴S.O. Novoselsky

¹ Non-governmental educational private institution of higher education «Moscow University «Synergy», Moscow, email: NMKuznetsova@synergy.ru

² Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State Social University», Moscow, email: e-4994928284@yandex.ru

³ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «South-West State University», Kursk, email: shleenko77@mail.ru

⁴ Autonomous Non-Commercial Organization of Higher Education «V.V. Zhirinovskiy University of World Civilizations», Moscow, email: nsvyatoslav@yandex.ru

Abstract. The article specifies theoretical and methodological aspects of gamification, allowing to consider the essence and features of application of this method for increasing personnel motivation in the conditions of transformation of value orientations of subjects of the labor market. Gamification is the process of establishing a connection between work activity and the game based on introduction of specially developed scenarios and role functions. Successful application of gamification requires compliance with a number of organizational conditions of development and adaptation of the game model in the work process. First of all, it is necessary to ensure that the target message of the work process is not distorted, and the game model does not introduce significant transformations into the key purpose of work functions of each employee. Secondly, the implementation of the game model should be within the framework

of the work and rest regime existing in the company, as well as the accepted time interval of work activity. Thirdly, the scenario and rules of participation in the game should be clear to all members of the work collective, when starting the game it is necessary to provide employees with sufficient time to understand the purpose of the game and adapt to the accepted game role. Fourthly, when developing a gamification scenario, it is necessary to take into account the specifics of corporate business and economic activity, the dominant age and gender characteristics of the workforce, as well as the existing management style and the patterns of the moral and psychological component of the corporate culture. Fifthly, the development and implementation of the game model should take place taking into account the principles of systematicity, relevance, scientificity, human-centeredness, efficiency, professionalism and consistency.

Keywords: gamification, motivation, HR management, labor incentives, personnel management.

Дата поступления статьи в редакцию: 15.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.07.2025

Введение

Тема работы, связанная с использованием геймификации для повышения мотивации в условиях трансформации ценностных ориентаций, обладает высоким уровнем научной разработанности, обусловленным её теоретической актуальностью и практической значимостью. В наиболее общем виде геймификация представляет собой процесс интеграции элементов игры в локальное трудовое пространство с целью роста трудовой активности персонала на основе формирования дополнительного интереса и увеличения вовлеченности. Указанный метод приносит элемент новизны в рутинный трудовой процесс, который дополняется спортивной составляющей соревновательного характера, что в конечном итоге обеспечивает генерацию роста трудовой активности персонала. Таким образом, в условиях трансформации ценностных ориентаций геймификация выступает действенным методом краткосрочного роста трудовой активности, грамотное применение которого способствует повышению эффективности использования доступного корпоративного кадрового потенциала с целью увеличения коммерческого результата.

Цель исследования

Цель исследования заключается в рассмотрении теоретико-методических аспектов использования геймификации для стимулирования трудовой активности в системе кадрового менеджмента. В рамках статьи решены следующие задачи:

- обоснованы основные аспекты значимости геймификации в системе кадрового менеджмента с позиции роста мотивации персонала;
- на основе контент-анализ раскрыта сущность понятия «геймификация» с позиции различных авторов;
- выделены ключевые отличительные свойства геймификации;
- дана характеристика методам геймификации, применяемым для стимулирования трудовой активности персонала.

Методы и материалы исследования

Материалы статьи опираются на широкий спектр публикаций в области управления мотивацией, применения инструментов геймификации, построения эффективной системы кадрового менеджмента. При выполнении работы были использованы следующие базовые методы исследования: гносеологический, диалектический, контент-анализа, графический, экспертный, сравнения, монографический. Применение гносеологического метода позволило раскрыть сущность базовых категорий проводимого исследования, а именно таких понятий как мотивация, геймификация, ценностная ориентация. Диалектический метод обеспечил рассмотрение динамического процесса развития использования различных подходов для мотивации персонала. На основе контент-анализа в работе рассмотрены различные авторские подходы к сущности, принципам, алгоритмам и особенностям методологии применения геймификации в трудовом пространстве предприятия. В рамках экспертного метода были аккумулированы и обобщены экспертные оценки возможности разработки модели геймификации в трудовом пространстве. Графический метод обеспечил визуализацию наиболее актуальных результатов проводимого исследования для наглядности формирования образов решения поставленных задач.

Объектом исследования является процесс внедрения геймификации в систему корпоративного кадрового менеджмента с целью повышения мотивации к труду.

Предметом исследования выступают особенности использования модели геймификации в трудовом пространстве.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении теоретико-методических аспектов применения геймификации как метода мотивации персонала в реалиях изменения ценностных ориентаций.

Практическая значимость исследования состоит в том, что использование программы геймификации в системе корпоративного кадрового менеджмента будет способствовать росту производительности труда на основе увеличения мотивации сотрудников.

Результаты и обсуждения

Рассмотрение теоретической составляющей использования геймификации в системе кадрового менеджмента целесообразно начать с описания ее текущей конъюнктурной значимости. В научной среде широким кругом авторов отмечается актуальность применения геймификации для стимулирования трудовой активности сотрудников компании. При этом описываются различные аргументы, характеризующие положительное участие геймификации в росте мотивационной составляющей труда персонала. Присутствие игровой модели обостряет стремление персонала к успеху, который при грамотном подборе варианта геймификации тесно коррелируется с коммерческими результатами компании. В данном случае в морально-психологическом пространстве индивида формируется четкая парадигма: «добиваться успеха и избегать неудач», которая транслируется на трудовые процессы и обеспечивает рост их эффективности на основе усиления мотивационного эффекта. На наш взгляд, в рассматриваемом ракурсе можно говорить о спортивном эффекте геймификации. Для многих индивидов доминирующим мотивом активного поведения является удовлетворение чувства первенства, то есть присутствует глубинный психологический эффект доминирования. В мирном русле неотъемлемость существования данного эффекта можно переложить на интенсивность выполнения трудовых функций через игровую модель. Присутствие спортивного интереса к лидерству и достижению победного результата будет заставлять индивида лучше трудиться. В рассматриваемой системе координат основным мотивом для трудовой активности выступит спортивный успех, зашитый в игровую модель трудового процесса. Сотрудник, сам того не осознавая, будет максимально интенсивно трудиться, чтобы завоевать первенство в том или ином корпоративном соревновании.

В контексте научной позиции Ю.В. Ануфриевой можно сформулировать актуальность геймификации с точки зрения роста эффективности командообразования [1]. Присутствие элемента игры усиливает внутренние коммуникации в коллективе, иногда даже формируя неформальные связи, которые в дальнейшем являются актуальным стимулом поддержания высокого уровня трудовой активности. Качественно подобранная игровая модель выступает базой для создания сплоченного трудового коллектива. Примерно с аналогичной точки зрения рассматривает актуальность геймификации К.А. Тришкова-Багдоян, которая учитывает роль геймификации в формировании благоприятной корпоративной культуры [2]. За счет игрового элемента появляется возможность построить благоприятный морально-психологический климат в коллективе, в рамках которого будут сформированы нарративы, нацеленные на рост трудовой активности. Правилom хорошего корпоративного тона должно стать качественное выполнение своих трудовых обязанностей, а недобросовестный труд выступает объектом коллективного порицания.

А.Ю. Мелькин актуализирует значимость геймификации с иной стороны, которая связана с процессом обучения персонала [3]. Причинно-следственная связь в данном аспекте выстраивается следующим образом:

- важным условием повышения эффективности использования корпоративного трудового потенциала выступает постоянный рост его компетенций, который достигается в том числе в процессе дополнительного обучения;
- интеграция игровой модели в процесс обучения генерирует рост заинтересованности сотрудников в достижении успеха и повышает интенсивность усвоения ими новых навыков и знаний.

Таким образом, в контексте данной позиции геймификация оказывает влияние на рост эффективности управления корпоративным трудовым потенциалом через трансмиссионный механизм повышения мотивации к расширению профессионально-личностных компетенций [4].

При рассмотрении актуальности геймификации А.А. Руденко считает целесообразным обратить внимание на такую проблему мотивации как рутинность трудовых процессов [5]. Большая часть трудовых функций носят однообразный и монотонный характер, что значительно снижает интерес со стороны персонала. Отсутствие интереса сокращает заинтересованность в достижении положительного труда, а также уменьшает степень ответственного погружения в сам трудовой процесс. Присутствие

подобного рода обстоятельств является серьезным демотивирующим фактором для сотрудников компании, который влечет за собой сокращение отдачи от потребления человеческого капитала. Решению отмеченной проблемы способствует использование геймификации в системе кадрового менеджмента.

Геймификация обеспечивает устранение фактора «рутинности» в трудовых процесс и позволяет сформировать живой интерес к трудовым обязанностям. Интересующейся сотрудник проявляет дополнительную инициативу в решении профессиональных задач, что положительно сказывается на росте качества труда. Данную точку зрения разделяет в своей публикации и Ю.В. Лебедева, которая отмечает, что геймификация вносит новшество в трудовые будни, которое генерирует дополнительный интерес в мотивационном пространстве [6]. Именно эффект новизны обеспечивает расширение емкости мотивационного механизма для сотрудников, который в свою очередь положительно влияет на производительность труда. Подтверждением вывода, может служить статья А.И. Буенцова, в которой отмечается, что за счет интеграции игровой модели генерируется новая среда организации труда, которая более привлекательная для персонала и обеспечивает рост мотивации к участию [7]. Основным фактором повышения мотивации за счет геймификации является увеличение вовлеченности сотрудников в трудовой процесс. Грамотно подобранная игровая модель способствует максимальному погружению персонала в процесс игры. В свою очередь вовлеченный сотрудник не только более ответственно относится к своим обязанностям, но и стремится выработать инициативы по дальнейшему росту эффективности своего труда [8]. Для этих целей активируются опции предпринимательского менеджмента и личностно-профессионального развития, основанные в том числе на самообразовании и дополнительном внешнем обучении. Конкретизируя данную позицию, М.Р. Байков отмечает, что геймификация мотивирует персонал на рост стоимости личностного человеческого капитала за счет приращения новых компетенций [9].

На рисунке 1 обобщим основные аспекты значимости геймификации в системе кадрового менеджмента с позиции роста мотивации персонала.

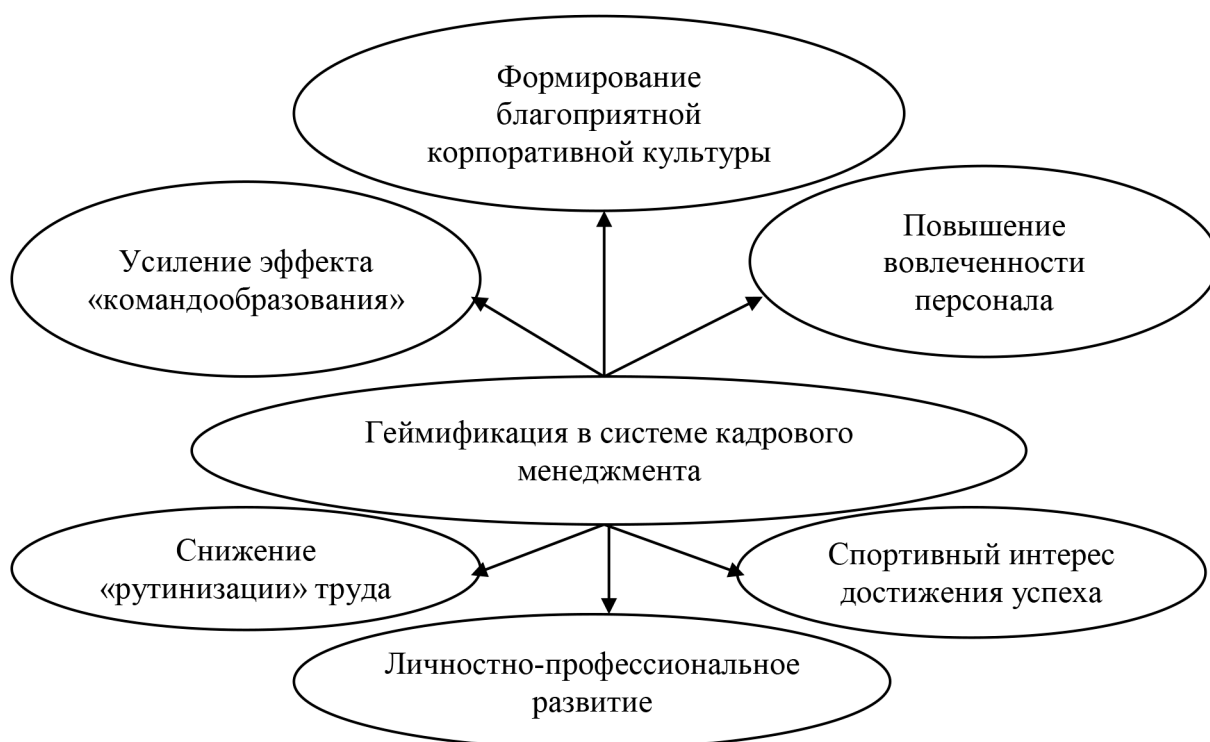


Рис. 1. Основные аспекты значимости геймификации в системе кадрового менеджмента с позиции роста мотивации персонала

Можно выделить ряд положительных и отрицательных характеристик использования геймификации в системе кадрового менеджмента. Присутствие положительных характеристик способствует повышению мотивации сотрудников, а выделенные отрицательные стороны должны стать объектом для проработки со стороны кадровых служб компании. Итак, к числу положительных аспектов использования геймификации в пространстве корпоративного кадрового менеджмента можно отнести:

- замена рутинного трудового процесса более интересным с позиции новизны игровым алгоритмом выполнения трудовых задач;
- глубокое вовлечение персонала в трудовую деятельность, которое способствует не только росту ответственности, но формирует предпосылки для расширения корпоративной лояльности;
- расширение пространства для творческого мышления сотрудников, которое особенно актуально при инновационном типе построения бизнес-процессов;
- применение неординарных методов к решению трудовых задач, которые способствуют росту эффективности как локальных, так и общекорпоративных процессов;
- достижение более высокого уровня сплоченности трудового коллектива за счет формирования общего командного духа и присутствия дополнительных форм коммуникаций;
- визуализация конкретных достижений отдельных сотрудников, которая является актуальным способом нематериального стимулирования;
- генерация дополнительного смысла участия в трудовых процессах, в том числе за счет включения в трудовой механизм соревновательного элемента.

Как видно из представленного материала перечень положительных характеристик геймификации достаточно широк, что позволяет рассматривать её в качестве актуальной формы повышения мотивации сотрудников. В тоже время использование геймификации в среде кадрового менеджмента имеет и ряд отрицательных аспектов, к числу которых можно отнести:

- снижение персональной ответственности сотрудников за достигнутый результат, которая может размываться в рамках используемой игровой модели;
- нарушение иерархии внутрикорпоративных коммуникаций, особенно по вертикали при неправильной проработке ролевых функций в рамках игровой модели;
- «расхолаживание» трудового коллектива в случае несерьезного восприятия игровой модели;
- присутствие рисков выпадения из игровой модели отдельных участников коллектива, что приведет к резкому уменьшению их мотивации;
- мотивационный эффект геймификации в большинстве случаев является краткосрочным, что исключает возможность постоянного применения данного инструмента для роста мотивации. В наиболее оптимальном варианте целесообразно использовать определенную ритмичность при интеграции геймификации [10].

Таким образом, нельзя не согласиться с мнением М.Е. Косова, который отмечает, что геймификация не является универсальным инструментом повышения мотивации и подходит далеко не для всех субъектов бизнеса [11]. Несмотря на присутствующие проблемные аспекты, на наш взгляд, использование геймификации в современной конъюнктуре организации труда является обоснованным и может оказать положительное воздействие на рост мотивации персонала. В этой связи важно максимально грамотно подойти к разработке игровой модели, которая должна расширять положительный потенциал и нивелировать отрицательные стороны. Геймификация должна максимально коррелироваться с бизнес-значимой активностью персонала. Только в этом случае появится возможность достичь проектированного коммерческого эффекта в корпоративной среде. Качественное использование геймификации может привести к достижению высокого уровня лояльности персонала, который является стратегическим конкурентным преимуществом в современной среде бизнеса.

Таблица 1

Контент-анализ понятия «геймификация» с позиции различных авторов

Сущность понятия	Ключевая дефиниция
Геймификация – применение методологии проектирования игры для не-игровых трудовых процессов	Игровое проектирование трудовой деятельности
Геймификация – процесс установления связи между трудовой деятельностью и игрой на основе внедрения специально разработанных сценариев и ролевых функций	Логическая связь игровой модели и трудового процесса
Геймификация – игровое моделирование трудовых процессов с целью рост вовлеченности персонала в них	Повышение вовлеченности персонала на основе погружения его в игровую модель
Геймификация – использование игровых практик для повышения мотивации персонала за счет зарождения спортивного интереса	Рост мотивации на основе использования игровых практик
Геймификация – локальная инновация управления персоналом, обеспечивающая рост мотивации членов коллектива на основе повышения краткосрочного интереса к труду	Инновационный инструмент кадрового менеджмента, фокусирующийся на управлении мотивацией персонала

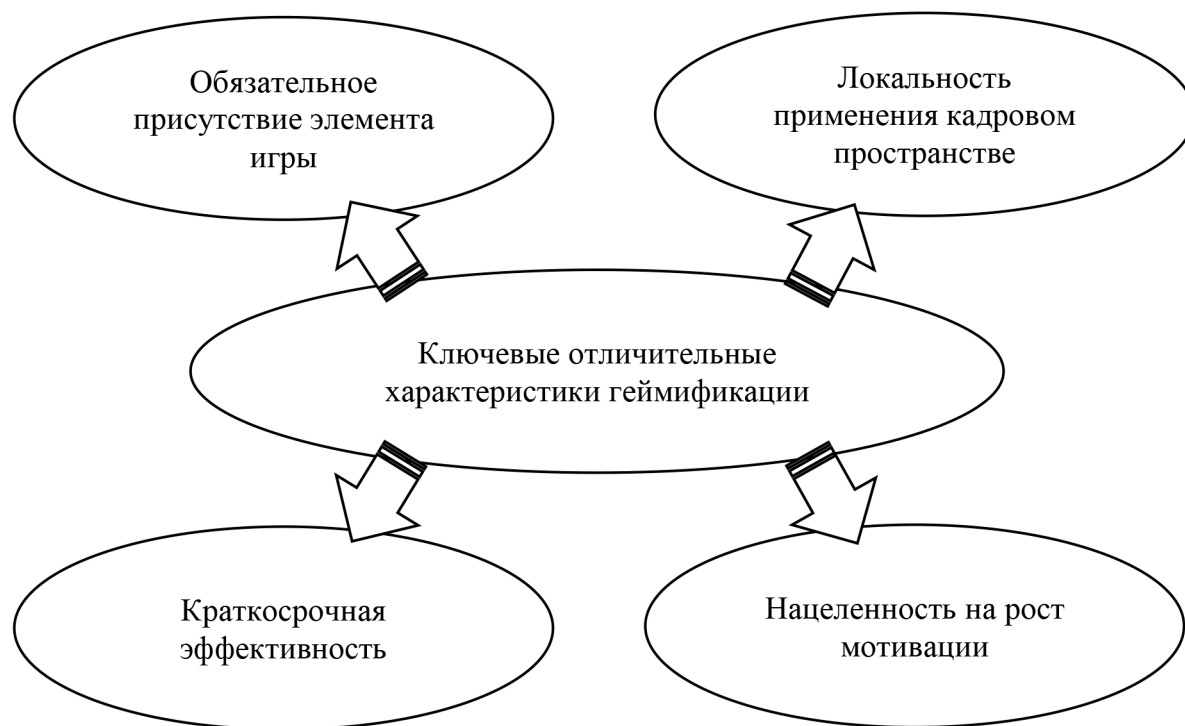


Рис. 2. Ключевые отличительные характеристики геймификации

В научной среде присутствует значительное количество трактовок геймификации, каждая из которых отражает субъективную авторскую оценку данного явления. В тоже время стоит отметить отсутствие радикальных отличий между доминирующей частью подходов к пониманию сущности геймификации. В таблице 1 обобщим основные трактовки сущности геймификации в авторской интерпретации на основе результатов контент-анализа.

Таким образом, несмотря на присутствующие понятийные различия, большая часть определений трактует сущность геймификации в одном направлении. На рисунке 2 визуализируем ключевые отличительные характеристики геймификации.

Геймификация как инструмент кадрового менеджмента прошла определенный эволюционный путь своего развития, который описывается в статье Ю.В. Багаутдинова [12]. Основные этапы эволюции применения геймификации в хозяйственно-экономической деятельности и управлении персоналом можно структурировать следующим образом:

- использование отдельных элементов игры при проведении маркетинговых акций и промо-продаж;
- тиражирование положительного опыта геймификации на хозяйственно-экономические процессы предприятия, связанные в первую очередь со сбытом товаров и услуг;
- активное использование геймификации не только для повышения эффективности локальных бизнес-процессов, но и для роста мотивационной составляющей труда персонала.

Прослеживая научную составляющую геймификации, О.В. Кононова отмечает, что массово публикации по вопросам применения данного инструмента в кадровом менеджменте стали появляться с 2010 года [13]. С учетом сказанного можно заключить, что геймификация является относительно молодым инструментом, используемым для роста мотивации. Впервые данный термин, предполагающий научно-обоснованное использование элементов игры в реальных бизнес-практиках, был употреблен в 2002 году Н. Пеллингом. Практическую популярность и активную научную адаптацию термин «геймификация» получил к 2011 году.

При текущей конъюнктуре рынка труда геймификация позволяет расширять пространство для качественного управления персоналом. К такому выводу приходит также и М.А. Солонарь, который отмечает необходимость использования геймификации в условиях цифровизации большинства трудовых процессов и корпоративных коммуникаций [14]. Локальное применение геймификации обеспечивает формирование краткосрочных эффектов в среде мотивации персонала, которые в дальнейшем можно будет использовать для расширения потенциала использования корпоративного человеческого капитала.

А.В. Ратникова в своей научной статье считает целесообразным выделить три типа геймификации [15]. При этом в качестве группировочного признака автор использует степень жесткости вовлечения сотрудников в разработанную игровую модель. С учетом указанного критерия выделяют следующие три типа геймификации:

- легкая, в рамках которой игровая модель максимально поверхностно накладывается на трудовой процесс. Основным элементом стимулирования труда выступают формы нематериальной мотивации;
- средняя, участие сотрудника в игровых процессах носит локальный характер, без существенного погружения в игровое пространство;
- жесткая, сопряженная со значительной корреляцией сценария игрового кейса и поведения сотрудника на рабочем месте. Сотрудник во многих аспектах погружается в игровую модель, а в корпоративном пространстве формируется устойчивая игровая среда.

Применение геймификации в системе кадрового менеджмента должно происходить на основе грамотного использования релевантной методологии. С.В. Демина делает справедливый вывод о том, что задача сотрудника кадровой службы в данном механизме заключается в соединении неигрового контента и игровой техники [16]. При этом должны быть соблюдены два важнейших условия:

- целевой посыл трудового процесса на должен быть изменен, то есть игровая модель ни в коем случае не должна менять основной смысл хозяйственно-экономической деятельности и роли в ней персонала;
- присутствие игровой модели не должно нарушать ритмичность труда сотрудников компании. В этой связи при моделировании игры необходимо учитывать сменность занятости, порядок чередования режима труда и отдыха, а также общий временной график присутствия сотрудника на работе [17].

Достижение высокого уровня успешности при внедрении геймификации в систему кадрового менеджмента требует учета влияния широкого круга факторов. В первую очередь данные факторы связаны со спецификой хозяйственно-экономической деятельности предприятия и особенностями морально-психологического климата коллектива [18]. Аналогичного мнения придерживается и Н.Ю. Ямпольская, которая считает целесообразным выполнения следующих условий:

- игровая модель должна максимально коррелироваться с особенностями присутствующих в компании бизнес-процессов;
- в сценарии игры необходимо заложить формы адаптации сотрудников с различными морально-психологическими типами поведения в коллективе [19].

При этом важно избежать ряда ошибок, которые могут не только снизить результативность геймификации, но и в отдельных случаях полностью нивелировать потенциальный положительный эффект её использования. Исследование научного пространства позволяет выделить следующие наиболее типичные ошибки геймификации, которые необходимо избежать для эффективного внедрения игровых кейсов в трудовой процесс с целью роста мотивации сотрудников:

- сложность структуры игровой модели, правила участия в которой не понятны большей части трудового коллектива. Отсутствие понимания «правил игры» снижает интерес к участию в ней. В результате персонал не вовлечен в корпоративный игровой процесс и формально относится к достижению поставленных целей в рамках геймификации. В конечном счете геймификация абсолютно не способствует росту мотивации, а в ряде примеров дает обратный эффект, связанный со снижением интереса сотрудников к работе, так как часть целевых ориентиров их трудовых функций стала абсолютно не понятна;
- не соответствие поставленным задачам в рамках корпоративной игровой модели величине потенциального вознаграждения. В данном случае руководство компании ставит перед персоналом слишком высокие цели в фокусе роста эффективности трудовой деятельности, предлагая взамен минимальный набор поощрений. Мотивационный механизм в данном случае не работает по причине низкой заинтересованности сотрудников в достижении успеха в рамках сценария геймификации;
- использование не привлекательного для сотрудников сценария игры. Наиболее частые ошибки связаны с попыткой внедрить «детскую» игру в механизм «взрослых» коммуникаций, что естественным образом приводит к отторжению со стороны участников. Соревновательный интерес при этом не формируется, а мотивационная составляющая труда в лучшем случае остается на прежнем уровне;
- отсутствие достаточного времени на адаптацию в пространстве игрового кейса. Скорость игровых событий настолько высока, что персонал не успевает выполнять игровые задания. В конечном счете использование данного кейса приводит к пассивному выходу части участников из процесса геймификации;
- применение достаточно жесткой системы наказаний, условия которых зашиты в сценарий игровой модели. В результате геймификация может трансформироваться из мотивационного инструмента в средство снижения трудовой активности персонала.

Использование геймификации не должно происходить в ущерб основной трудовой деятельности персонала. Внедряемая модель геймификации должна не только максимально коррелироваться с особенностями трудовых функций, но и вносить минимальный уровень отклонений от трудового режима. В противном случае персонал будет активно вовлечен именно в игровые моменты, но снизится активность непосредственно на достижении целей в рамках прямых трудовых обязанностей.

Все отмеченные недостатки геймификации могут быть устранены за счет грамотного подхода к использованию данной технологии в среде кадрового менеджмента. Для успешного решения задачи важно детально изучить особенности как хозяйственно-экономической деятельности, так и специфику морально-психологического климата коллектива. Опираясь на сформированный подобным образом базис, целесообразно разработать релевантный сценарий игровой модели, а затем обеспечить поэтапную его интеграцию в трудовой процесс. Игровая модель должна быть доступна для понимания, а задания достижимы для выполнения с точки зрения доминирующей части трудового коллектива. К числу внутри-корпоративных факторов разработки качественного сценария геймификации Е.В. Шубенкова относит:

- средний возраст трудового коллектива (высокий средний возраст исключает применение активных игровых моделей);
- результаты оценки личностных характеристик большей части сотрудников с учетом их психологической открытости или закрытости;
- применяемый в организации стиль управления;
- качество корпоративной культуры и наличие режима благоприятствования в корпоративном пространстве [20].

В статье А.Ю. Бурнаева приводится пример геймификации ресторанного бизнеса [21]. Игровая модель построена на том, что официантам начисляются очки за каждого обслуженного клиента в зависимости от объема заказа и качества обслуживания. По итогу суммирования очков определяется победитель, который получает не только нематериальную благодарность, но и денежную премию. Исследование лучших практик геймификации позволяет структурировать следующие наиболее успешные кейсы:

- организация соревнований между структурными подразделениями компании, выполняющими тождественные функции. Соревновательный сценарий должен учитывать особенности трудовой деятельности и оказывать непосредственное влияние на достижение коммерческого успеха предприятия в целом. В качестве примера можно рассмотреть использование соревновательного кейса между отделами продаж компании в формате коммерческого футбола. Забитый гол эквивалентен определенному показателю роста реализации товаров в рамках заданного периода. Интенсивное участие каждого отдела в данной игровой модели способствует совокупному росту продаж товаров компании;

- разработка игровых моделей, связанных с организацией карьерного движения сотрудников. К примеру, в сценарии игровой модели заложено присвоение определенного количества баллов за личностные и корпоративные достижения. При накоплении необходимого объема баллов сотрудник получает право на повышение в служебной иерархии;

- награда за достижение целей. Сценарий геймификации содержит правило присвоение награды лучшему игроку, то есть сотруднику компании, который имеет максимальные показатели по тому или иному направлению. К примеру, победителю релевантной игры для сотрудников туристического агентства вручается бесплатная путевка на отдых. В данном случае победителем признается сотрудник, который добился максимального количества продаж туров. Применение указанной игровой модели наиболее эффективно при использовании не только материального стимула в виде конечного приза, но и комплекса нематериальных стимулов в виде рейтинговых таблицы и «короны лидера»;

- награда за достижение командных целей. Указанный кейс геймификации примерно аналогичен прошлому варианту, только в качестве победителя игровой модели рассматриваются корпоративные команды, сформированные по направлениям деятельности компании;

- проведение корпоративных конкурсов на лучшую идею. Актуальность данной формы геймификации заключается в повышении инновационной активности коллектива компании, в рамках которой на основе расширения потенциала предпринимательского менеджмента осуществляется поиск резервов роста эффективности эксплуатируемых бизнес-процессов;

- интеграция игровой модели, нацеленной на расширение коммуникационных навыков сотрудников, которые необходимы для качественного выполнения трудовых функций. К примеру, может быть использована игровая модель по привлечению максимального количества клиентов в коммерческое пространство компании или внедрен сценарий геймификации, обеспечивающий продвижения цифрового контента за счет приглашения потенциальных клиентов в корпоративную цифровую среду;

— кейс геймификации, связанный с мотивацией сотрудников к дополнительному образованию. В качестве примера, можно рассмотреть игровую модель, в которой будут начисляться очки за успешное прохождение определенных испытаний, связанных с дополнительным образованием [22].

Методика применения геймификации включает в себя в первую очередь исследование принципов, методов и критериев оценки достигнутых и потенциальных результатов. На основе статьи Н.И. Просвириной в таблице 2 отразим основные методы геймификации, которые могут быть использованы в корпоративной среде кадрового менеджмента [23].

Таблица 2

Основные методы геймификации

Название метода	Суть метода	Особенности использования в практике кадрового менеджмента
Достижения	Определенные формы материального и нематериального поощрения за достигнутые результаты в рамках игры	Наиболее часто применяются в практике, так как не требуют емких затрат со стороны компании
Персональные и групповые рейтинги	Визуализация уровня успешности участия сотрудников компании в игровой модели. Получения места в рейтинге является результатом эффективности труда с учетом завершенного игрового сценария	Применяют в достаточно высокой частотой в силу своей адаптивности
Квест	Требует присутствия сюжетного наполнения игрового сценария труда	Для геймификации необходима качественная проработка сценария квеста, что несет дополнительные расходы
Бонусные программы	Предоставление игровых бонусов за достижения в трудовой деятельности с учетом сценария геймификации	Применение не сложное, но требует присутствия емкой материальной базы для игровой модели
Соревнования	Игровая модель внутрикорпоративной конкуренции как между отдельными сотрудниками, так и между отделами/структурными подразделениями	Требует четкой проработки игрового сценария и существенное корреляции с трудовым процессом
Конкурс	Разовое вознаграждение за достижение конкретного результата в рамках игры	Актуально для роста мотивации в среде проектной деятельности
Командо-образование	Разработка игрового сценария, направленного на рост сплоченности трудового коллектива за счет создания неформальных замотивированных групп	Длительный характер использования игровой модели, обычно на основе легкого типа геймификации

Как видно из материалов таблицы 2 для роста мотивации труда на основе геймификации может быть использован широкий набор методов, каждый из которых отличается по своей затратоемкости для компании, которая в свою очередь варьируется в зависимости от степени погружения трудового процесса в сценарий игрового кейса. При разработке методологии необходимо помнить, что геймификация представляет собой процесс интеграции элементов игры в локальное трудовое пространство с целью роста трудовой активности персонала на основе формирования дополнительного интереса и увеличения вовлеченности.

На основе статьи Г.А. Домашенко можно выделить еще одну важную особенность геймификации, которую необходимо учитывать для недопущения потенциальных ошибок [24]. Суть данной проблемы связана с краткосрочным эффектом геймификации. С учетом сказанного постоянное применение игровой модели в практике управления мотивацией персонала не приемлемо, так как ведет к утрате актуального интереса со стороны персонала. Постоянное нахождение в сценарии игры делает его присутствие рутинной для трудового коллектива, что сокращает степень живого интереса и уменьшает эффект мотивации. В этой связи целесообразно обеспечить событийность использования игрового кейса. К примеру, два раза в год или использовать модель игр к новогодним датам, когда необходимо максимизировать трудовую активность.

Игровая модель должна включать в себя ряд актуальных элементов, обеспечивающих геймификацию трудовых процессов. К.П. Хромей к числу подобного рода элементов относит:

— очки: согласно установленным правилам игровой модели, достижения, аккумулированные в ходе трудовой деятельности, должны трансформироваться в очки. Наличие очков у сотрудника является основанием для получения определенного объема материального или нематериального поощрения;

— таблица лидеров: некий публичный рейтинг, в котором в доступной форме отражаются игровые результаты эффективности трудовых процессов. Значимость таблицы лидеров фокусируется на зарождении у представителей трудового коллектива духа соперничества, который должен стать основой для стимулирования трудовой активности в конъюнктуре дружеского корпоративного соревнования [25].

Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что геймификация является инструментом роста эффективности управления персоналом предприятия, способствующим увеличению мотивации труда за счет повышения вовлеченности на основе формирования новизны трудовых функций и использования соревновательного эффекта. Повышение трудовой мотивации происходит за счет формирования широкого комплекса положительных эффектов, генерируемых по итогам интеграции игрового кейса в трудовой процесс. К числу наиболее значимых положительных эффектов можно отнести: во-первых, создание благоприятной корпоративной культуры, ориентированной на рост качества труда, во-вторых, увеличение общего уровня вовлеченности, что позволяет решать задачи компании как свои собственные, в-третьих, достижение качественного командообразования за счет построения новых формальных и неформальных коммуникаций, обеспечивающих ответственные и доверительные отношения, в-четвертых, уменьшение рутинизации труда на основе внедрения нового элемента, в-пятых, присутствие спортивного интереса, который заставляет лучше трудиться для достижения личного или командного успеха в соревновании, в-шестых, стимулирование личностно-профессионального развития в контексте самообразования и дополнительного обучения для расширения профессиональных компетенций сотрудников. Наиболее яркими отличительными чертами геймификации можно считать обязательность присутствия элемента игры, допустимая локальность использования в корпоративном кадровом пространстве, краткосрочная эффективность, четкая нацеленность на рост мотивации персонала.

Литература

1. Ануфриева Ю.В. Геймификация как инструмент повышения мотивации обучающихся // Мир науки, культуры, образования. 2024. № 3 (106). С. 19-21.
2. Тришкова-Багдоян К.А., Зелинский А.А. Геймификация как инструмент повышения эффективности PR-продвижения // В сборнике: Наука и технологии: модернизация, инновации, прогресс. Сборник научных трудов по материалам XXIV Международной научно-практической конференции. Анапа, 2024. С. 28-32.
3. Мелькин А.Ю. Геймификация как эффективный маркетинговый инструмент в сфере электронного обучения // В сборнике: Молодежная неделя науки института промышленного менеджмента, экономики и торговли. В 6 частях. Санкт-Петербург, 2023. С. 124-126.
4. Новосельский С.О., Васюкова В.А., Марухленко А.Л., Золкин А.Л., Свердликова Е.А. Управление человеческим капиталом на региональном и корпоративном уровнях // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 5 (58). С. 1029-1041.
5. Руденко А.А., Лымарева О.А. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-2 (106). С. 129-132.
6. Лебедева Ю.В. Применение игровых технологий (геймификации) в управлении персоналом // Вестник науки. 2023. Т. 2. № 10 (67). С. 38-42.
7. Буенцова А.И., Левченко В.В. Геймификация как метод мотивации учебно-познавательной деятельности // В сборнике: Обучение иностранным языкам — современные проблемы и решения. Обнинск, 2023. С. 77-83.
8. Новосельский С.О., Разумова А.С. Перспективы оценки и учета интеллектуального капитала на предприятии // Auditorium. 2014. № 3 (3). С. 87-95.
9. Байков М.Р., Итс Т.А. Оценка влияния корпоративного обучения с использованием методов геймификации на инновационную деятельность сотрудников компании // Научный альманах Центрального Черноземья. 2022. № 1-1. С. 210-213.
10. Колосова О.А., Шлеенко А.В., Бегичева О.Л., Золкин А.Л., Новосельский С.О. Роль бренда в региональном менеджменте // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 10 (63). С. 1921-1933.
11. Косов М.Е. Современные тенденции геймификации в юридической индустрии // Вестник Московского университета МВД России. 2019. № 6. С. 293-300.
12. Багаутдинова Ю.В., Малинин В.Л. Зарубежные подходы к внедрению геймификации в бизнес и управление предприятиями // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24. № 3. С. 199-214.
13. Кононова О.В., Тимофеева А.О., Иванова А.А. Геймификация: терминологический ландшафт и прогнозирование научного дискурса // В сборнике: менеджмент XXI века: социально-экономическая трансформация в условиях неопределенности. Сборник научных статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2020. С. 324-327.
14. Солонार्х М.А. Интеграция геймификации и больших данных в менеджменте: пути повышения производительности и вовлеченности // В сборнике: Eurasia Science: Сборник статей LXIV международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 229-231.

15. Ратникова А.В. Геймификация как локальная инновация в управлении персоналом // Синергия Наук. 2021. № 59. С. 384-393.
16. Демина С.В., Рогач О.В. Опыт использования геймификации в органах государственной власти // Новое поколение. 2018. № 15. С. 41-46.
17. 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.
18. Новосельский С.О. Использование механизма индикативного планирования // Аграрная наука. 2006. № 9. С. 11-12.
19. Ямпольская Н.Ю., Самедов В.Т. Геймификация как метод улучшения организационного поведения и мотивации персонала на предприятии // Финансовая экономика. 2019. № 4. С. 888-890.
20. Шубенкова Е.В., Князев Г.Е. Геймификация как способ стимулирования персонала // Молодой ученый. 2022. № 21 (416). С. 370-373.
21. Бурнаев А.Ю. Методологическое применение геймификации в практике зарубежных организаций // В сборнике: традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы: Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2020. С. 167-170.
22. Новосельский С.О., Щедрина И.Н., Кriuлин В.А. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 7-2 (19). С. 23-28.
23. Просвирина Н.В. Внедрение инструментов геймификации в управлении персоналом организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 37 (2). С. 280-286.
24. Домашенко Г.А., Юдин Д.С. Геймификация как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации // В сборнике: От синергии знаний к синергии бизнеса: Сборник статей и тезисов докладов X Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей. Омск, 2023. С. 299-304.
25. Хромей К.П., Попова В.В. Геймификация как метод мотивации в управлении персоналом // В сборнике: Актуальные вопросы теории и практики управления: Сборник научных статей. 2018. С. 177-181.