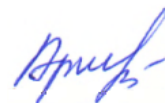


*На правах рукописи*



**Артамонова Виктория Владимировна**

**ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ  
ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Нижний Новгород – 2022

Диссертация выполнена на кафедре социологии и психологии ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет».

**Научный  
руководитель:**

кандидат экономических наук, доцент  
**Карпикова Ирина Серафимовна** –  
доцент кафедры социологии и психологии  
ФГБОУ ВО «Байкальский государственный  
университет» (г. Иркутск)

**Официальные  
оппоненты:**

доктор социологических наук, доцент  
**Сергеева Ольга Вячеславовна** –  
доцент кафедры социологии культуры и  
коммуникации ФГБОУ ВО «Санкт-  
Петербургский государственный университет»  
(г. Санкт-Петербург)

кандидат социологических наук  
**Трубина Юлия Александровна** –  
доцент Департамента социологии  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации»  
(г. Москва)

**Ведущая организация:**

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский  
Томский государственный университет»  
(г. Томск)

Защита состоится 30 июня 2022 г. в 13.00 на заседании диссертационного совета Д 212.166.14, созданного на базе ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23, корп. 2, Зал научных демонстраций.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале фундаментальной библиотеки и на сайте ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д. 23, корп. 1, <https://diss.unn.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
к. соц. н., доцент



Е.Е. Кутявина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** В условиях развития информационного общества и научно-технического прогресса, автоматизации и информатизации бизнес-процессов можно наблюдать изменение содержания труда. Повышение социальных ожиданий сотрудников способствует увеличению роли трудовой мотивации в системе управления персоналом, усложняя тем самым содержание данного рода управленческой деятельности. Трудовая мотивация персонала и вовлеченность в трудовой процесс занимают ведущее место в стратегиях развития современных организаций.

В последние годы актуализировалась проблема вовлеченности персонала в трудовой процесс. Современные исследования отражают недостатки в существующих системах управления персоналом, связанные с отсутствием обратной связи со стороны руководства, отсутствием прозрачности в системах мотивации, нечеткими целями. Исследования, проведенные консалтинговой компанией Gartner, показывают, что 70,0 % усилий по трансформации бизнес-процессов терпят неудачу из-за низкого уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс<sup>1</sup>.

Теоретический анализ зарубежных и отечественных исследований, посвященных теоретико-методологическим и методическим аспектам трудовой мотивации персонала, свидетельствует об интересе ученых к системам нематериального стимулирования, которые по своей эффективности не уступают материальным. Международные исследования доказывают, что ни высокая оплата труда, ни карьерный рост не могут повысить трудовую мотивацию к выполняемым функциям в долгосрочной перспективе. Исследование компании O.C. Tanner, занимающейся вопросами трудовой мотивации, показало, что 79,0 % уволившихся людей называют важной причиной своего ухода «отсутствие признания»<sup>2</sup>. Признание, по мнению сотрудников, является одним из значимых факторов, который может вдохновить их на выполнение работы.

---

<sup>1</sup> The Octalysis Group (leading company in utilizing Gameful UX and Behavioral Design). URL: <https://octalysisgroup.com>

<sup>2</sup> Там же.

Геймификация как инновационный инструмент управления трудовой мотивацией персонала позволяет создать уникальную атмосферу для сотрудников, одновременно решая множество вопросов кадровой политики организации. Возможности геймификации как инструмента нематериального стимулирования в управлении персоналом значимы: трудовая мотивация и развитие сотрудников, повышение эффективности обучения, адаптация новых сотрудников, создание корпоративной культуры и улучшение внутренних коммуникаций в организации.

Господствующий до недавнего времени тезис о несовместимости игры и работы не отражает современные тенденции кадрового менеджмента. Геймифицированные системы нематериального стимулирования зарекомендовали себя в качестве одной из технологий в системе управления персоналом. При моделировании и проектировании геймифицированных систем нематериального стимулирования особое внимание разработчики стараются уделять не только механизмам самого стимулирования, но и особенностям трудовых поколений. Нельзя не отметить, что 75,0 % мировой рабочей силы к 2025 г. будет состоять из поколения Y (так называемых «миллениалов»)<sup>1</sup>, для которого компьютерные игры являются неотъемлемой частью культуры. Элементы геймификации, инкорпорированные в рабочие процессы, будут для данного поколения «обычным» явлением.

Эксперты Mordor Intelligence прогнозируют, что в период до 2024 г. среднегодовой рост рынка геймификации в управлении персоналом составит 30,31 %. Эксперты объясняют подобный рост следующим фактом: «необходимость удерживать сотрудников, увеличивать их мотивацию и вовлеченность в трудовой процесс будут стимулировать рост рынка геймификации»<sup>2</sup>.

Результаты анализа научной литературы свидетельствуют о недостаточной изученности проблемы нематериального стимулирования труда с позиции

---

<sup>1</sup> The Octalysis Group (leading company in utilizing Gameful UX and Behavioral Design). URL: <https://octalysisgroup.com>

<sup>2</sup> Там же.

концепции геймификации. Учитывая важность обозначенной темы диссертационного исследования можно сформулировать научную проблему как противоречие между недостаточной научной обоснованностью практического применения геймификации в трудовой мотивации персонала и необходимостью усовершенствования систем управления персоналом.

Такое положение определило актуальность исследования в диссертации проблемы применения геймификации в качестве инструмента управления трудовой мотивацией.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретико-методологические основы анализа проблем управления трудовой мотивацией заложены в исследованиях зарубежных авторов. Наибольший вклад внесли Б. Ф. Скиннер, Э. Мэйо, А. Маслоу, Дж. Аткинсон, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Э. Локк, В. Врум, А. Бандура, Э. Л. Деси и Р. М. Райан<sup>1</sup>.

Среди отечественных авторов проблемы управления трудовой мотивацией изучали В. А. Ядов, Ж. Т. Тощенко, В. И. Герчиков, А. П. Егоршин, А. А. Литвинюк, Б. М. Генкин, Е. И. Ильин, Т. Г. Озерникова, Т. О. Соломанидина<sup>2</sup>.

Научные работы в области геймификации характеризуются значительным разнообразием с точки зрения предмета изучения и исследовательских подходов, что обусловило необходимость сгруппировать проанализированные нами источники.

---

<sup>1</sup> Skinner B. F. The concept of the reflex in the description of behavior, 1931; Mayo E. The human problems of an industrial civilization, 1933; Maslow A. A Theory of Human Motivation, 1943; Atkinson J. Studies in Projective Measurement of Achievement Motivation, 1950; McClelland D. C. Personality, 1951; Herzberg F. The Motivation to Work, 1967; Locke E. A. Toward a theory of task motivation and incentives, 1968; Vroom V. Towards a Stochastic Model of Managerial Careers, 1968; Alderfer C. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, 1969; Bandura A. Social Learning Theory, 1977; Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, 1985.

<sup>2</sup> Ядов В. А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований // Советская социология. 1982. Т. 2. С. 50–62; Тощенко Ж. Т. Социальные резервы труда: актуальные вопросы социологии труда: монография. М. : Политиздат, 1989. 287 с.; Герчиков В. И. Управленческая команда и мотивация работников. Новосибирск : ИЭиОПП, 1992; Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1997. 605 с.; Литвинюк А. А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности в системе менеджмента: на примере розничных торговых предприятий: дис. ... д-ра экон. наук. М., 1997. 312 с.; Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М. : Норма, 1999. 384 с.; Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2000. 512 с.; Озерникова Т. Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003. 391 с.; Соломанидина Т. О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003. 356 с.

*Первую группу* составляют научные труды, посвященные анализу различных аспектов концепции геймификации:

— эволюционные аспекты геймификации (Дж. ДеВинтер, К. А. Кочурек и Р. Николс, К. Цзян, М. Дж. Нельсон, Д. Ф. Рой, И. Земцов, И. А. Лисица и А. Г. Шмелев, Т. М. Хусяинов<sup>1</sup>);

— анализ геймификации и ее основных функций и принципов (К. Мараче-Франсиско и Е. Бранжье, Р. Конавей и М. К. Гарай, К. Вербах и Д. Хантер, Дж. МакГонигал, В. В. Гадецкий и С. И. Забуга, Д. И. Пфецер и Д. В. Лазутина, О. В. Сергеева, Е. С. Богомягкова, Е. А. Орех и Н. В. Колесник<sup>2</sup>);

— алгоритм внедрения геймификации (Ф. Гарсия, О. Педрейра, М. Пиаттини, А. Кердейра-Пена и М. Пеньябад, С. Конгер, Б. Моршхойзер, Л. Хасан, К. Вердер и Дж. Хамари, У. Рухи, А. А. Секо и М. Йылмаз, С. В. Казмирчук, А. В. Ларка и Н. И. Ларка, А. С. Муратова и Л. В. Муратова, И. Нефедьев и М. Бронникова<sup>3</sup>), в том числе в контексте игрового дизайна компьютерных игр (Дж. Гарро, Т. В. Мэлоун, Р. Хунике, М. ЛеБланк и Р. Зубек<sup>4</sup>);

---

<sup>1</sup> DeWinter J., Kocurek C. A., Nichols R. Taylorism 2.0: Gamification, scientific management and the capitalist appropriation of play, 2014; Jiang K. The dangers of gamification, 2011; Nelson M. J. Soviet and American precursors to the gamification of work, 2012; Roy D. F. Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction, 1959; Zemtsov I. Encyclopedia of Soviet Life, 1991; Лисица И. А., Шмелев А. Г. Компьютерное тестирование и геймификация: перспективы мониторинга функционального состояния работников в эпоху компьютеризации психодиагностики, 2016; Хусяинов Т. М. Тенденции геймификации и креативизации в трудовых отношениях эпохи Постмодерна, 2017.

<sup>2</sup> Marache-Francisco C., Brangier E. Process of Gamification: From the Consideration of Gamification to Its Practical Implementation // Proceedings of the 6th Centric. Athens, Greece, 2013. Pp. 126–131; Conaway R., Garay M. C. Gamification and service marketing // SpringerPlus. 2014. Vol. 3. No. 1. Pp. 653–664; Werbach K., Hunter D. For the win: How game thinking can revolutionize your business. United States : Wharton Digital Press, 2012. 148 p.; McGonigal J. Reality Is Broken: A Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. New York : Penguin books, 2011. 402 p.; Гадецкий В. В., Забуга С. И. Игрофикация, как инновационный метод в менеджменте бизнеса // Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія Економічна. 2014. № 88. С. 58–62; Пфецер Д. И., Лазутина Д. В. Геймификация и ее влияние на деятельность организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 5 (99). С. 13–24.; Sergeyeva O., Bogomiagkova E., Orekh E., Kolesnik N. Gamification as a Trend in the Development of Civic and Political Participation // Communications in Computer and Information Science. Vol. 1135. 2020. P. 125–137.

<sup>3</sup> Казмирчук С. В., Ларка Н. И., Ларка А. В. Геймификация как эффективное маркетинговое средство привлечения и удержания клиентов, 2015; Муратова Л. В., Муратова А. С. Геймификация: лучший результат с меньшими затратами, 2015; Нефедьев И., Бронникова М. Игрофикация в бизнесе и жизни: преврати рутину в игру, 2019; García F., Pedreira O., Piattini M., Cerdeira-Pena A., Penabad M. A Framework for Gamification in Software Engineering, 2017; Conger S. Gamification of service desk work, 2016; Morschheuser B., Hassan L., Werder K., Hamari J. How to design gamification? A method for engineering gamified software, 2018; Ruhi U. Level up your strategy: Towards a descriptive framework for meaningful enterprise gamification, 2015; Seco A. A., Yilmaz M. Gamification as a Disruptive Factor in Software Process Improvement Initiatives, 2014.

<sup>4</sup> Garreau J. Office minefield: Computers make work a lot easier. They make play easier too, 1994; Malone T. W. What makes things fun to learn? A study of intrinsically motivating computer games (Cognitive and instructional sciences series), 1980; Hunnicke R., LeBlank M., Zubek R. MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research, 2004.

— типы геймификации (Ф. Данелли, Е. Д. Дынкина, А. А. Колобаева, В. И. Погорелов и Д. А. Шуклин, Е. Г. Першина, П. В. Масленников и Г. А. Подзорова, М. С. Стяжкин и Е. В. Меньшикова, О. Л. Чуланова и Г. Р. Раджабова<sup>1</sup>).

*Вторую группу* объединяют работы, исследующие типы игроков с учетом их потребностей и персональных характеристик (Р. А. Бартл, Л. Ди Филиппо, Л. С. Ферро, Д. Парлик, М. Чуданов и Г. Сэвою, Г. Ф. Тонделло, А. Мора, А. Маржевский и Л. Е. Наке, А. А. Аветисова, С. А. Белозеров<sup>2</sup>).

Появление различных классификаций игроков или, как их определяет ряд авторов, типов пользователей в геймифицированной системе привело к попыткам подобрать игровые элементы в соответствии с их характеристиками с целью создания уникального, индивидуализированного опыта взаимодействия в системе. Поэтому в *третью группу* входят работы, в которых авторы делают попытку изучить различные игровые элементы и их влияние на результативность работы пользователей в геймифицированной системе (С. Детердинг, Д. Диксон, Р. Халед и Л. Халед, Г. Рихтер, Д. Р. Рабан и С. Рафаэли, Г. Зикерманн и Дж. Линдер, Е. С. Константинова и М. А. Гришан, Е. О. Цыплакова<sup>3</sup>).

В *четвертую группу* входят научные труды, рассматривающие прикладной аспект геймификации в различных сферах профессиональной деятельности (кейсовые исследования), посвященные внедрению геймификации в бизнес-

---

<sup>1</sup> Danelli F. Implementing game design in gamification, 2015; Дынкина Е. Д. Геймификация, как инструмент повышения эффективности обучения персонала, 2017; Колобаева А. А., Погорелов В. И., Шуклин Д. А. Внутренняя геймификация как способ повышения эффективности сотрудника, 2017; Першина Е. Г., Масленников П. В., Подзорова Г. А. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии, 2017; Стяжкин М. С., Меньшикова Е. В. Геймификация — как один из методов повышения эффективности работы персонала, 2016; Чуланова О. Л., Раджабова Г. Р. Использование геймификации в обучении персонала организации: принципы, риски и их минимизация, 2016.

<sup>2</sup> Bartle R. A. Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs, 1996; Di Filippo L. Contextualiser les théories du jeu de Johan Huizinga et Roger Caillois, 2014; Ferro L. S. An analysis of player's personality type and preferences for game elements and mechanics, 2018; Parlić D., Čudanov M., Săvoiu G. Multidisciplinary Approach to Increasing Creativity: Gamification in Organizational Context, 2014; Tondello G. F., Mora A., Marczewski A., Nacke L. E. Empirical Validation of the Gamification User Types Hexad Scale in English and Spanish, 2019; Аветисова А. А. Психологические особенности игроков в компьютерные игры, 2011; Белозеров С. А. Виртуальные миры MMORPG: часть I. Определение, описание, классификация, 2015.

<sup>3</sup> Deterding S., Dixon D., Khaled R., Khaled L. From game design elements to gamefulness: defining gamification, 2011; Richter G., Raban D. R., Rafaeli S. Studying gamification: the effect of rewards and incentives on motivation, 2015; Zichermann G., Linder J. The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition, 2013; Константинова Е. С., Гришан М. А. Геймификация. Типология игроков и механик, 2017; Цыплакова Е. О. Геймификация — мотивационная практика или механизм тотального контроля над трудовым процессом, 2016.

процессы организаций *с целью трудовой мотивации персонала*. В основном в них представлено описание мотивационных возможностей геймификации в контексте использования различных игровых элементов, а также психологических и поведенческих результатов внедрения геймифицированных систем нематериального стимулирования. Данной тематике посвящены работы таких исследователей, как Дж. Койвисто и Дж. Хамари, Е. Д. Меклер, Ф. Брюльманн, А. Н. Туч и К. Опвис, М. Сайлер, Дж. Хенсе, Х. Мандл и М. Клеверс, Н. Вегт, В. Виш, Х. де Риддер и А. Вермерен, Е. Любко, А. В. Маркеева, А. В. Мельничук, Ю. А. Мельничук, В. Д. Уфельманн, В. В. Яценко, В. Л. Малинин и Е. Д. Мякишева<sup>1</sup>.

Анализ работ в области геймификации, посвященных изучению данного процесса в различных областях научного знания, позволяет сделать вывод о недостаточном уровне теоретико-методологического обоснования исследуемого вопроса. Развитие концепции геймификации требует продолжения теоретических исследований, углубляющих понимание ее содержания и терминологического аппарата.

Говоря об исследованиях геймификации в различных сферах деятельности, отметим, что концептуальная и терминологическая неопределенность данного понятия снижает возможности его изучения и практического использования. Сказанное в полной мере относится к исследованиям геймификации в сфере управления персоналом, что нашло отражение в содержании проанализированных нами работ по данной тематике. Недостаток концептуальных основ разработки геймифицированных систем, их фрагментарность, отсутствие анализа особенностей видов профессиональной деятельности в организациях, использующих геймификацию в качестве инструмента управления трудовой

---

<sup>1</sup> Koivisto J., Hamari J. Demographic differences in perceived benefits from gamification, 2014; Mekler E. D., Brühlmann F., Tuch A. N., Opwis K. Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance, 2015; Sailer M., Hense J., Mandl H., Klevers M. Psychological Perspectives on Motivation through Gamification, 2013; Vegt N., Visch V., de Ridder H., Vermeeren A. Designing gamification to guide competitive and cooperative behavior in teamwork, 2015; Любко Е. Легкая геймификация в управлении персоналом, 2018; Маркеева А. В. Дискуссионные вопросы развития и применения геймификации в управлении персоналом современной организации, 2020; Мельничук А. В. Геймификация в управлении персоналом, 2016; Мельничук Ю. А. Геймификация в системе мотивации и стимулирования в организации, 2016; Уфельманн В. Д., Яценко В. В., Малинин В. Л., Мякишева Е. Д. Использование геймификационных инструментов в реальном проекте, 2015.



мотивацией, приводят к тому, что полученные исследовательские результаты и сделанные выводы носят обобщенный описательный характер, а их прикладное применение затруднено.

Вышесказанное свидетельствует о необходимости усовершенствования и систематизации исследовательских подходов к изучению феномена геймификации, что предопределило объект, предмет, цель и задачи диссертационного исследования.

**Объект диссертационного исследования** — геймификация в системе управления трудовой деятельностью.

**Предмет диссертационного исследования** — особенности геймификации в управлении трудовой мотивацией.

**Цель диссертационного исследования** — выявление особенностей внедрения и использования геймификации в управлении трудовой мотивацией сотрудников организаций в сферах IT и образования.

**Основные задачи диссертационного исследования.**

1. Провести историко-ретроспективный анализ формирования и развития практических и исследовательских основ концепции геймификации.

2. Проанализировать концептуальные основы геймификации с целью определения понятия «геймификация в управлении трудовой мотивацией».

3. Выявить особенности применения геймификации в качестве инструмента управления трудовой мотивацией.

4. Провести комплексное социологическое исследование особенностей геймификации в управлении трудовой мотивацией.

5. Разработать рекомендации по применению геймификации в системе управления трудовой мотивацией.

**Гипотеза диссертационного исследования.** Необходимым условием эффективного функционирования системы геймификации является учет особенностей данного инструмента в управлении трудовой мотивацией. Невыполнение указанного условия приведет к снижению результативности применения системы геймификации.

**Теоретико-методологическая основа исследования.** Теоретическую основу исследования составили классические фундаментальные труды ученых по проблемам трудовой мотивации, на основе которых была рассмотрена концепция геймификации в контексте внешней и внутренней мотивации: теория оперантного научения Б. Ф. Скиннера, иерархическая модель потребностей А. Маслоу, теория мотивации достижения Дж. Аткинсона, теория постановки целей Э. Локка, теория самоэффективности А. Бандуры, а также теория самодетерминации Э. Л. Деси и Р. М. Райана как фундаментальная теория, охватывающая внутренние и внешние мотивы индивида.

В ходе эмпирических исследований применялись качественные (метод экспертного интервью), количественные (метод опроса в форме анкетирования, контент-анализ) методы, а также метод стратегического планирования SWOT-анализ.

**Эмпирическую базу диссертационного исследования** составили данные комплексного социологического авторского исследования особенностей геймификации в управлении трудовой мотивацией:

— пилотажное исследование «Инструменты геймификации в формировании трудовой мотивации», проведенное в 2019 г. среди сотрудников организаций различных сфер профессиональной деятельности (здравоохранение, образование, культура, информационные технологии, финансы, промышленность, транспорт, торговля, общественное питание, бытовые и жилищно-коммунальные услуги) с целью выделения сфер деятельности, в которых организации чаще всего в практике управления трудовой мотивацией используют элементы геймификации (метод: онлайн-опрос в форме анкетирования; для проведения опроса использовались веб-сервисы для создания опросов «Google Формы» и «Анкетолог»; N = 201);

— социологическое исследование «Особенности геймификации в управлении трудовой мотивацией сотрудников организаций в сферах IT и образования», проведенное в 2019–2020 гг. (метод: онлайн-опрос в форме

анкетирования; для проведения опроса использовались веб-сервисы для создания опросов «Google Формы» и «Анкетолог»; N = 800);

— социологическое исследование «Анализ практик управления трудовой мотивацией сотрудников в организациях, использующих геймификацию как инструмент нематериального стимулирования», проведенное в 2020 г. (метод: экспертное интервью; N = 50).

Информационная база представлена данными государственной статистики (официальными публикациями «Труд и занятость в России – 2019», «Рабочая сила, занятость и безработица в России – 2020»), а также результатами проведенных автором социологических исследований.

Для обработки результатов социологического исследования были использованы методы математико-статистического анализа с применением пакетов программ Microsoft Excel, IBM SPSS Statistics, а также методы качественного анализа данных.

### **Научная новизна диссертационного исследования.**

1. Выявлены и проанализированы эволюционные аспекты концепции геймификации как с точки зрения общих закономерностей ее формирования, так и применения геймификации в конкретных сферах деятельности.

2. Определено понятие «геймификация в управлении трудовой мотивацией».

3. На основе анализа теорий внешней и внутренней мотивации и методических основ применения геймификации определены особенности геймификации в качестве инструмента управления трудовой мотивацией.

4. Проведена комплексная оценка влияния геймификации на трудовую мотивацию персонала по результатам проведенных автором социологических исследований.

5. Предложены авторские рекомендации по применению геймифицированных систем нематериального стимулирования в мотивации трудовой деятельности.

## Основные положения, выносимые на защиту.

1. Проведенный историко-теоретический анализ позволил выделить эволюционные этапы, в рамках которых происходило формирование и развитие концепции геймификации, в том числе в сфере бизнес-процессов (рис. 1).

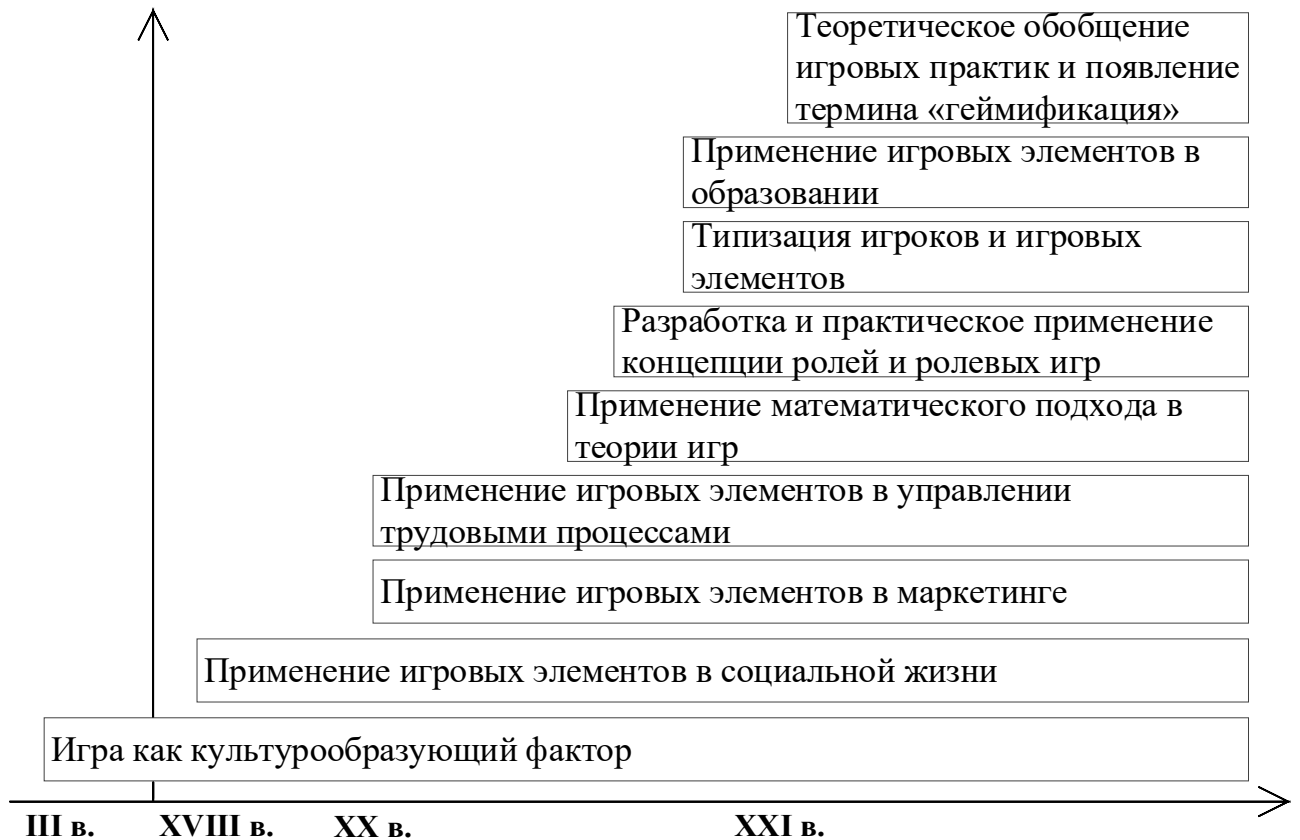


Рис. 1. Этапы формирования и применения геймификации<sup>1</sup>

Проведенный анализ рассматриваемых этапов позволяет утверждать, что одной из важнейших тенденций развития человеко-компьютерного взаимодействия в XXI в. является корпоративная геймификация, возможности которой применяются, в том числе, в управлении трудовыми процессами.

2. На основе анализа концептуальных основ определено понятие «геймификация в управлении трудовой мотивацией»: геймификация — концепция в управлении персоналом, основывающаяся на внедрении принципов компьютерных игр и игровых элементов в бизнес-процессы с целью управления трудовой мотивацией сотрудников для решения прикладных задач организации.

<sup>1</sup> Артамонова В. В. Исторические аспекты развития концепции геймификации, 2018; Артамонова В. В. Развитие концепции геймификации в XXI веке, 2018.

3. Геймификация как инструмент управления трудовой мотивацией исследована посредством анализа теорий внешней и внутренней мотивации и методических основ применения геймификации. На основе проведенного анализа были выделены особенности геймификации в управлении трудовой мотивацией: 1) необходимость сочетания внешней и внутренней мотивации; 2) применение геймификации как инструмента нематериального стимулирования; 3) подбор и применение конкретных элементов геймификации; 4) необходимость обеспечения организацией, внедряющей геймификацию, удовлетворения базовых материальных потребностей персонала; 5) важность определения и конкретизации в геймифицированной системе трудовых задач сотрудников; 6) необходимость типологизации сотрудников в целях адекватного подбора элементов геймификации; 7) преимущественное применение «легкой» геймификации.

4. Комплексное социологическое исследование особенностей геймификации в управлении трудовой мотивацией показало, что для сотрудников важными являются как материальное, так и нематериальное стимулирование их трудовой деятельности. С помощью геймифицированных систем нематериального стимулирования можно влиять на формирование различных мотивов трудовой деятельности. При разработке геймифицированных систем необходимо учитывать такие условия, как: организационная готовность к внедрению системы; включенность сотрудников в процесс геймификации; подбор правильных элементов геймификации. Проведенное комплексное социологическое исследование особенностей геймификации в управлении трудовой мотивацией подтверждает гипотезу о том, что необходимым условием эффективного функционирования системы геймификации является учет особенностей данного инструмента в управлении трудовой мотивацией. Невыполнение указанного условия приведет к снижению результативности применения системы геймификации.

5. На основе SWOT-анализа практик геймификации по результатам экспертного интервью разработаны рекомендации по применению геймифицированных систем нематериального стимулирования в мотивации

трудовой деятельности. Сформулированные рекомендации позволили выделить принципы геймификации с целью повышения ее результативности в управлении трудовой мотивацией: прозрачность; добровольность участия; наличие постоянного мониторинга системы геймификации; возможность измерения достигнутых сотрудниками результатов.

Кроме того, выделены критерии, на основании которых можно определять типы трудовых организаций и сферы профессиональной деятельности для применения геймификации: 1) форма собственности организации; 2) возрастная структура коллектива организации; 3) уровень материального благополучия сотрудников.

#### **Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования.**

Теоретические выводы могут быть использованы для расширения предметного поля геймификации. Представленный в диссертационном исследовании теоретический анализ научной литературы позволяет раскрыть не только вопросы понимания особенностей, механизмов и места геймификации в управлении персоналом, но и отделяет геймификацию от других смежных игровых практик: традиционные игры, компьютерные игры, серьезные игры, программы лояльности, игровой дизайн.

Основные положения исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения геймификации в управлении трудовой мотивацией. Результаты работы открывают возможности для систематизации данных применения геймификации в организациях различных сфер деятельности или сравнительного анализа российских и зарубежных практик использования концепции в мотивации трудовой деятельности. Методические решения, предложенные и апробированные автором, могут быть использованы исследователями для дальнейшего анализа геймификации профессиональной деятельности.

#### **Практическая значимость результатов диссертационного исследования.**

Материалы диссертационного исследования могут найти применение в образовательной деятельности при подготовке управленческих кадров с целью

формирования у обучающихся системы знаний об игровых техниках, возможностях и ограничениях их применения для различных управленческих задач, развития компетенций по решению этических управленческих дилемм при внедрении геймифицированных проектов. Теоретические выводы и результаты эмпирических исследований могут быть использованы в рамках вузовских курсов «Управление персоналом организации», «Социология и психология труда», «Инновационные инструменты и цифровизация в управлении персоналом».

Выводы, содержащиеся в диссертационном исследовании, могут стать основой для разработки геймифицированных систем нематериального стимулирования в трудовых организациях.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности ВАК.** Диссертационное исследование выполнено в рамках специальности 22.00.08 – «Социология управления». Тема диссертации соответствует следующим областям исследования Паспорта научной специальности ВАК Министерства науки и высшего образования РФ: 12. Социальные технологии в системе управления: сущность, формы и особенности; 20. Инновации в системе управления: источники, типы, уровни; 24. Ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления.

**Достоверность результатов** диссертационного исследования обеспечивается адекватным подбором теоретико-методологической основы исследования, согласующейся с ранее опубликованными материалами по изучаемой проблеме; сочетанием качественных и количественных методов социологического исследования и корректностью методов сбора информации; использованием предварительно апробированного социологического инструментария и статистически значимых объемов выборки; применением методов математико-статистической обработки и анализа данных.

**Апробация результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования докладывались автором на 5 научных конференциях: Международная научно-практическая конференция «Социальные процессы современной России» (г. Нижний Новгород, 19–20 ноября 2020 г.);

II Международная научно-практическая конференция «Перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства: теория и практика» (г. Ростов-на-Дону, 16–17 мая 2019 г.); International conference on research paradigms transformation in social sciences (г. Иркутск, 26–28 апреля 2018 г.); VI Международная научно-практическая конференция «Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности» (г. Улан-Удэ, 7–8 декабря 2017 г.); Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития социально-трудовой сферы» (г. Иркутск, 12 мая 2016 г.).

Основные положения диссертационного исследования изложены в 14 публикациях общим объемом 6,7 п.л., в том числе 6 научных статьях (общим объемом 3,6 п.л.) в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемых ВАК, 2 научных статьях (общим объемом 1,4 п.л.) в изданиях, индексируемых в международной базе Web of Science. Получено 1 свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ «Автоматизированная оценка взаимосвязи мотивационного профиля личности с элементами геймификации» № 2021667967 от 01.11.2021 г.

**Структура и объем диссертационного исследования.** Диссертационное исследование состоит из введения, двух глав, включающих 7 параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обосновывается актуальность исследования, оценивается степень научной разработанности проблемы, определяются объект, предмет, цель, основные задачи, гипотеза, раскрываются научная новизна, положения, выносимые на защиту, теоретическая и практическая значимость результатов исследования, их апробация.

Первая глава **«Теоретико-методологические основы исследования геймификации в сфере труда»** посвящена обзору основных подходов к изучению геймификации, а также рассмотрению возможностей и особенностей применения геймификации в сфере трудовой деятельности.



В параграфе 1.1. *«Эволюционные аспекты геймификации»* для расширения знаний и понимания развития геймификации в исторической ретроспективе на основе историко-теоретического анализа были выделены основные этапы формирования и применения геймификации (с III в. — по наст. время). Проведенный анализ позволил определить условия востребованности геймификации, объективно связанные с признанием и распространением в повседневной жизни игр различных видов и ростом мотивации пользователей к продуктам и услугам, в которых используются игровые элементы: 1) появилось поколение, рожденное в период активного развития интернета (так называемое «поколение Y») и отличающееся глубокой вовлеченностью в цифровые технологии; 2) в постиндустриальном обществе постоянно совершенствуются информационно-цифровые технологии, следовательно, появление концепции геймификации отвечает требованиям времени; 3) концепция геймификации учитывает психологические свойства человека: с одной стороны, потребность в игровой составляющей, с другой — стремление к саморазвитию и самореализации.

В параграфе 1.2. *«Концептуальные основы геймификации в управлении трудовой мотивацией»* анализ концепции геймификации и ее сущностных характеристик позволил провести демаркацию геймификации от смежных игровых практик (см. стр. 14 указанного текста), в том числе для целей управления персоналом.

Для определения понятия «геймификация в сфере управления трудовой мотивацией» был проведен контент-анализ определений в сочетании с частотным анализом выделенных категорий. В ходе проведения контент-анализа понятия «геймификация» было проанализировано 183 научных источника (37,2 % русскоязычных источников и 62,8 % зарубежных).

Кроме того, изучение содержания концепции геймификации проводилось путем анализа основных понятий и категорий существующего терминологического аппарата. Сегодня терминосистема концепции наиболее полно рассмотрена в рамках модели MDA, в которой выделены основные

термины, составляющие структуру геймификации (механика, динамика, эстетика)<sup>1</sup>. В терминологический аппарат автором был введен термин «игровые элементы» как конкретная форма выражения игровой механики.

Проведенный анализ концептуальных основ геймификации позволил определить понятие «геймификация в управлении трудовой мотивацией» (см. стр. 12 указанного текста).

В параграфе 1.3. *«Особенности геймификации в управлении трудовой мотивацией: теоретическое и методическое обоснование»* с помощью теоретического и методического обоснования применения геймификации в сфере труда были выделены особенности данного инструмента в управлении трудовой мотивацией.

Проведенный анализ теорий мотивации подтвердил возможность применения геймификации в управлении трудовой мотивацией и позволил выделить следующие ее особенности: 1) необходимость сочетания внешней и внутренней мотивации; 2) применение геймификации как инструмента нематериального стимулирования; 3) подбор и применение конкретных элементов геймификации; 4) необходимость обеспечения организацией, внедряющей геймификацию, удовлетворения базовых материальных потребностей персонала; 5) важность определения и конкретизации в геймифицированной системе трудовых задач сотрудников.

Рассмотрение методических основ проектирования и внедрения геймификации позволило дополнительно выделить особенности геймификации в управлении трудовой мотивацией: 1) необходимость типологизации сотрудников в целях адекватного подбора элементов геймификации; 2) преимущественное применение «легкой» геймификации.

Вторая глава *«Комплексное социологическое исследование особенностей геймификации в управлении трудовой мотивацией»* посвящена социологическому исследованию, направленному на осмысление опыта применения геймификации в практике управления персоналом, на

---

<sup>1</sup> Hunicke R., LeBlank M., Zubek R. MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research, 2004.

систематизацию знаний, которые могут расширить представления об использовании геймифицированных систем управления трудовой мотивацией.

В параграфе 2.1. «*Характеристика основных компонентов эмпирического исследования*» сформулированы задачи исследования отношения сотрудников к геймификации как инструменту управления трудовой мотивацией, определены исследовательские гипотезы, обоснованы методы сбора информации, описаны этапы эмпирического социологического исследования.

Эмпирическое социологическое исследование проводилось в три этапа.

*Первый этап* (2019 г.) — проведение пилотажного исследования «Инструменты геймификации в формировании трудовой мотивации» среди сотрудников организаций следующих сфер профессиональной деятельности: здравоохранение, образование, культура, информационные технологии, финансы, промышленность, транспорт, торговля, общественное питание, бытовые и жилищно-коммунальные услуги.

Исследование проводилось методом опроса в форме онлайн-анкетирования. Целью пилотажного исследования стало выделение сфер деятельности, в которых организации чаще всего в практике управления трудовой мотивацией используют элементы геймификации. Кроме того, в задачи проведения пилотажного исследования входила проверка инструментария с целью его дальнейшего усовершенствования.

Инструментарий исследования включал 27 вопросов. Анкета состояла из четырех блоков вопросов: 1) общие вопросы о респондентах; 2) вопросы о трудовых стимулах; 3) вопросы, касающиеся геймификации рабочего процесса; 4) общие вопросы о трудовой деятельности.

В пилотажном исследовании принял участие 201 респондент, из них 44,3 % — респонденты женского пола и 55,7 % — респондентов мужского пола. Респонденты проживали в 38 регионах России и ближнего зарубежья.

*Второй этап* «Особенности геймификации в управлении трудовой мотивацией сотрудников организаций в сферах IT и образования» (2019–2020 гг.)

был реализован с помощью количественного подхода методом опроса в форме онлайн-анкетирования.

Отбор респондентов осуществлялся по следующим важным для исследования критериям, выделенным по результатам предшествующего этапа исследования:

1. Сфера профессиональной деятельности. В ходе пилотажного исследования было выявлено, что использование геймификации в трудовой деятельности в наибольшей степени распространено в сферах IT и образования, которые вышли на первое место по результатам опроса сотрудников: среди работающих в данных сферах более 95 % респондентов указали на применение их организациями элементов геймификации.

2. Использование в работе организаций геймифицированных систем нематериального стимулирования с целью мотивации персонала и повышения уровня вовлеченности сотрудников в трудовой процесс.

По результатам первого этапа социологического исследования анкета была дополнена и скорректирована. Содержание анкеты включало в себя четыре блока вопросов (33 вопроса):

— первый блок содержал вопросы о социально-демографических характеристиках респондентов: пол респондентов, основной вид занятости, область профессиональной деятельности, возраст, образование, место проживания;

— вопросы второго блока характеризовали позицию и статус респондентов в сфере трудовой деятельности: стаж работы, уровень занимаемой должности, трудовой доход;

— вопросы третьего блока посвящены трудовым стимулам респондентов и позволили получить оценки сотрудников об уровне их удовлетворенности трудом;

— вопросы четвертого блока непосредственно связаны с геймификацией рабочего процесса и позволили выявить отношение респондентов к действующим

в их организациях геймифицированным системам нематериального стимулирования.

В социологическом исследовании приняло участие 800 респондентов (400 человек — сотрудники организаций ИТ и 400 человек — сотрудники организаций сферы образования). В опросе приняли участие жители 66 субъектов РФ. Образовательные организации представлены учреждениями высшего, среднего профессионального, среднего общего, дополнительного образования (всего 91 учреждение). Наибольшее количество респондентов представляло такие учреждения, как ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет» (г. Иркутск), ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет» (г. Владивосток), ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» (г. Челябинск), ГАПОУ СО «Екатеринбургский колледж транспортного строительства» (г. Екатеринбург), ГБПОУ «Южно-Уральский многопрофильный колледж» (г. Челябинск), МБОУ «Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов № 9» (г. Киров), МАОУ «Средняя общеобразовательная школа № 23» (г. Тюмень), МАУ ДО «Оренбургская детская школа искусств им. А. С. Пушкина» (г. Оренбург). Среди организаций сферы ИТ (всего 73 организации) наибольшее количество опрошенных было в таких из них, как ООО «Яндекс.Технологии» (г. Москва), ООО «1С» (г. Москва), ООО «Napoleon IT» (г. Челябинск), ООО «ИТ Урал» (г. Екатеринбург), ЗАО «Олли ИТ» (г. Санкт-Петербург), ООО «ИТ Град» (г. Санкт-Петербург), АО «ИСПсистем» (г. Иркутск), ООО «Сумма АйТи» (г. Иркутск).

Сбор данных на первом и втором этапах социологического исследования осуществлялся с помощью веб-сервисов для создания опросов «Google Формы» и «Анкетолог».

*Третий этап* «Анализ практик управления трудовой мотивацией сотрудников в организациях, использующих геймификацию как инструмент нематериального стимулирования» (2020 г.) был реализован с помощью качественного подхода методом экспертного интервью.

Интервью с экспертами было организовано в заочной форме. В ходе проведения интервью было опрошено 50 экспертов: 32,0 % респондентов экспертного интервью составили руководители организаций, предоставляющих услуги по разработке геймифицированных проектов и их внедрению, 68,0 % экспертов — ключевые специалисты, отвечающие за внедрение геймификации в работу организаций и дальнейшее управление системой. Эксперты являются представителями таких организаций, как: ООО «Технологии защиты», ООО «Лаборатория мультимедиа», ООО «Лаборатория Геймификации», ООО «TSQ Consulting», ИП Савельев Д. А. («Brand Games»), ИП Курылев И. Н. («Студия геймификации Ильи Курылева»), ИП Горина М. Г. («GorinaGames.Ru»), ИП Родзевич П. В. («Студия Павла Родзевича»), АНО «Институт проблем образовательной политики «Эврика»». Обязательным критерием отбора экспертов было наличие опыта в разработке и внедрении геймифицированных систем нематериального стимулирования персонала в организациях сфер IT и образования.

В рамках экспертного интервью:

— определен круг возможных бизнес-процессов, которые могут быть геймифицированы;

— выявлено отношение экспертов к геймификации с целью трудовой мотивации персонала;

— рассмотрены вопросы эффективного внедрения геймифицированной системы в работу организации, а также преимущества и возможные недостатки геймифицированных проектов управления трудовой мотивацией.

В параграфе 2.2. **«Исследование трудовой мотивации сотрудников организаций в сферах IT и образования»** представлены результаты авторского комплексного социологического исследования, включающие рассмотрение трудовых стимулов и оценки уровня удовлетворенности трудом сотрудников организаций, в которых применяется геймифицированная система нематериального стимулирования.

Абсолютное большинство респондентов — сотрудников организаций, в которых применяются геймифицированные системы нематериального стимулирования (83,0 % сотрудников сферы IT и 79,7 % — сферы образования), выразили удовлетворенность трудовой деятельностью. При анализе общего уровня удовлетворенности трудом было зафиксировано, что доходы сотрудников незначительно влияют на уровень их удовлетворенности трудом и уровень трудовой активности, вовлеченности в трудовой процесс и самоотдачи, поскольку помимо достойной оплаты труда сотрудникам важны иные значимые факторы трудовой мотивации, которые были определены.

Среди факторов, позитивно влияющих на удовлетворенность трудом, сотрудниками IT были выделены в порядке значимости: «условия труда» (27,5 %), «интерес» (13,5 %), «коллектив» (13,5 %). Для сотрудников образовательных организаций наиболее значимыми оказались следующие факторы удовлетворенности: «коллектив» (37,6 %), «условия труда» (25,9 %), «работа с людьми» (25,2 %). Среди факторов неудовлетворенности сотрудниками обеих сфер профессиональной деятельности были отмечены факторы «доход» (21,8 % сотрудников сферы IT и 35,7 % — сферы образования), «условия труда» (11,7 % сотрудников сферы IT и 10,0 % — сферы образования), а также «организация рабочего процесса» (16,5 % сотрудников сферы IT) и «бюрократия» (12,7 % сотрудников сферы образования). Одни и те же факторы могут формировать у сотрудников как удовлетворенность, так и неудовлетворенность трудовой деятельностью.

Среди наиболее значимых факторов мотивации специалистами сферы IT были отмечены материальное денежное стимулирование (89,3 %), благоприятный социально-психологический климат в коллективе (85,0 %) и материальное неденежное стимулирование (70,0 %). Сотрудники сферы образования к таковым отнесли социально-психологический климат (88,4 %), материальное денежное стимулирование (88,3 %) и официальное признание заслуг (76,7 %).

Были определены факторы, которые организации не учитывают в геймифицированных системах нематериального стимулирования, либо

задействуют недостаточно, хотя их учет, по мнению опрошенных, способствует повышению трудовой мотивации и вовлеченности в трудовой процесс. В большей степени организации уделяют внимание таким факторам, обладающим мотивирующими функциями для сотрудников, как «материальное денежное стимулирование» (64,4 % в организациях ИТ и 47,0 % — сферы образования), «официальное признание заслуг» (32,0 % в организациях ИТ и 37,5 % — сферы образования) и «материальное неденежное стимулирование» (12,8 % в организациях ИТ). В меньшей степени реализованы такие факторы, как «социально-психологический климат в коллективе» (6,4 % в организациях ИТ и 1,7 % — сферы образования) и «корпоративные мероприятия» (2,3 % в организациях ИТ и 3,7 % — сферы образования).

Выявлены эффективные методы нематериального стимулирования, воздействующие на мотивацию и вовлеченность в трудовой процесс. Для специалистов организаций сферы ИТ к ним относятся: 1) развитие профессиональных навыков и знаний, обучение и повышение квалификации персонала (46,5 %); 2) похвала (благодарность) руководителя (32,0 %); 3) эргономика и дизайн рабочих помещений, мест для отдыха и перерывов (27,5 %). Для сотрудников организаций сферы образования таковыми являются: 1) развитие профессиональных навыков и знаний, обучение и повышение квалификации персонала (33,3 %); 2) похвала (благодарность) руководителя (25,8 %); 3) планирование индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников (15,3 %).

Таким образом, по результатам исследования было выявлено, что для сотрудников обеих сфер профессиональной деятельности важным является как материальное, так и нематериальное стимулирование их трудовой деятельности. С помощью геймифицированных систем как инструмента нематериального стимулирования можно влиять на формирование различных мотивов трудовой деятельности.

В параграфе 2.3. «*Управление трудовой мотивацией сотрудников через геймификацию*» результаты количественного исследования особенностей



трудовой мотивации сотрудников в организациях, использующих геймификацию как инструмент нематериального стимулирования, были дополнены данными экспертного интервью, которые позволили взглянуть на изучаемую проблему с точки зрения качественного анализа.

Исследование позволило установить, что подавляющее большинство опрошенных сотрудников организаций сфер ИТ (70,0 %) и образования (69,0 %) отметили положительный эффект геймификации рабочего процесса как инструмента нематериального стимулирования персонала. Была выявлена корреляционная связь между удовлетворенностью трудом и оценками опрошенных в отношении геймификации как инструмента управления трудовой мотивацией: чем выше общий уровень удовлетворенности работой, тем более положительно сотрудники относятся к геймификации в их организациях.

Среди наиболее часто встречающихся ошибок на стадии внедрения геймифицированного проекта экспертами были выделены: 1) несоответствие задач геймифицированного проекта целевой аудитории; 2) неудачный выбор времени запуска геймифицированного проекта; 3) отсутствие специалистов внутри организации в лице руководителя проекта и / или проектной команды, которые будут понимать проект в целом; 4) недоработки во входных данных — показателях эффективности проекта.

Анализ элементов геймификации, используемых в организациях, позволил отразить особенности механизма ее внедрения и функционирования. В организациях сферы ИТ чаще всего используются такие элементы геймификации, как: 1) форум, чат внутри организации (56,2 %); 2) материальные призы, награды (45,5 %); 3) нематериальные поощрения (38,0 %). В организациях сферы образования: 1) баллы, очки (54,8 %); 2) форум, чат внутри организации (46,0 %); 3) иллюстрация своих достижений коллегам (через социальные сети, внутренний личный кабинет, локальную корпоративную сеть) (38,4 %); 4) материальные призы, награды (38,0 %).

По результатам анкетирования отмечено, что балльно-рейтинговая система относится к наиболее часто используемым элементам геймификации в

образовательных организациях и является одним из высоко оцененных респондентами элементов геймификации, который мог бы способствовать повышению их трудовой мотивации. Однако, несмотря на положительные оценки, экспертами были указаны основные проблемы использования балльно-рейтинговой системы: 1) непрозрачные KPI (Key Performance Indicators; пер. с англ. «ключевые показатели эффективности»); 2) зависимость материального стимулирования от места в рейтинге.

По оценкам респондентов были выделены такие элементы геймификации, которые могли бы стать для них значимыми мотиваторами, но в геймифицированных системах нематериального стимулирования применяются не так широко. К их числу относятся: 1) командообразующие, групповые соревнования, групповые квесты; 2) показатель прогресса, «прогресс-бар»; 3) визуальная личная статистика работы, отображаемая через внутренний личный кабинет, локальную корпоративную сеть в виде общей статистики, диаграмм, таблиц конкретного сотрудника; 4) иллюстрация своих достижений коллегам через социальные сети, внутренний «личный кабинет», локальную корпоративную сеть.

Экспертами было отмечено, что важнейшей характеристикой геймифицированного проекта является добровольность участия в нем. В организациях сферы IT геймификация носит, как правило, добровольный характер, организации имеют технические возможности для реализации геймифицированных проектов, и опрошенные положительно относятся к действующим в их организациях системам. В организациях сферы образования геймификация носит чаще всего принудительный характер (особенно в части балльно-рейтинговой системы), связанный с условиями трудовых отношений между сотрудником и образовательной организацией, что снижает ее мотивационные возможности.

Также на основе экспертных оценок был сделан вывод, что неудовлетворенность уровнем оплаты труда является препятствием для использования элементов геймификации с целью управления трудовой

мотивацией персонала. Эксперты исследования сошлись во мнении, что внедрение геймифицированных систем нематериального стимулирования будет эффективным в тех организациях, в которых сотрудники удовлетворены материальной составляющей труда. Несоответствие заработной платы затраченным усилиям неизбежно ведет к снижению трудовой мотивации. В этом контексте геймификация не будет выполнять свою мотивирующую функцию.

В параграфе 2.4. *«Перспективы применения геймификации в трудовой мотивации персонала и предложения по ее развитию»* на основе результатов, полученных в ходе экспертного интервью, с применением метода стратегического планирования SWOT-анализ были предложены рекомендации по применению геймифицированных систем нематериального стимулирования в организациях, а также выделены принципы геймификации с целью повышения ее результативности в управлении трудовой мотивацией.

В основу матрицы SWOT-анализа были положены ответы экспертов в отношении практик геймификации, объединенные в следующие обобщенные категории: 1) определение цели геймифицированной системы; 2) разработка собственных показателей эффективности проекта, нормативов и возможности их отслеживания; 3) подбор правильных игровых механик с учетом особенностей внешней и внутренней мотивации персонала; 4) типологизация сотрудников; 5) учет алгоритма создания, внедрения и поддержания геймифицированного проекта.

Систематизация практик применения геймификации в области управления персоналом позволила выделить несколько стратегий по повышению результативности геймифицированных систем нематериального стимулирования и разработать рекомендации по применению геймификации в системе управления трудовой мотивацией, основанных на соотношении сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз. В работе охарактеризовано содержание указанных стратегий. Например, в стратегии использования сильных сторон для минимизации угроз рекомендуется: 1) выбирать экологичные игровые механики, определив заранее портрет целевой аудитории, чтобы коллектив проявил

лояльность к нововведениям (минимизация таких негативных явлений, как консервативные настроения, страх, неполная вовлеченность); 2) использовать игровые механики, способные задействовать внутреннюю мотивацию сотрудников с целью минимизации акцентирования внимания на внешних поощрениях в проекте; 3) разрабатывать геймифицированные системы нематериального стимулирования с учетом особенностей организации (коллектив, сфера интересов, организационная культура, адаптационный потенциал).

Кроме того, проведенный анализ ответов экспертов в отношении практик геймификации позволил выделить принципы геймификации с целью повышения ее результативности в управлении трудовой мотивацией: прозрачность; добровольность участия; наличие постоянного мониторинга системы геймификации; возможность измерения достигнутых сотрудниками результатов.

В *Заключении* подведены основные итоги работы и сделан вывод о подтверждении авторской гипотезы.

Можно констатировать высокую актуальность и растущую потребность в разработке продуманных геймифицированных систем нематериального стимулирования. Геймификация способствует улучшению показателей работы организации без существенных изменений бизнес-процессов, позволяет внедрять игровые элементы в ежедневные действия сотрудников с целью повышения трудовой мотивации. Положительные сдвиги происходят не вследствие изменения трудовых процессов, а за счет увеличения вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Данные эмпирического исследования особенностей геймификации в управлении трудовой мотивацией позволили выделить критерии, на основании которых можно определить типы трудовых организаций и возможные сферы профессиональной деятельности для применения геймификации: 1) форма собственности организации; 2) возрастная структура коллектива организации; 3) уровень материального благополучия сотрудников. На основании выделенных критериев сделаны предположения в отношении сфер профессиональной

деятельности, в которых применение геймификации в системе управления персоналом может быть наиболее эффективно.

Определены перспективные направления дальнейшей разработки темы диссертационного исследования. Дальнейшие исследования в области геймификации как инструмента управления трудовой мотивацией могут быть направлены на совершенствование концептуальных основ геймификации; расширение научных знаний в разрезе эмпирических исследований в иных областях профессиональной деятельности с целью понимания специфики и особенностей использования игровых элементов и разработку рекомендаций по использованию геймификации в прикладном аспекте; изучение этических аспектов разработки и внедрения геймифицированных проектов.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНО В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:**

*Статьи, опубликованные в журналах, рекомендованных ВАК РФ*

1. **Артамонова В. В.**, Карпикова И. С. Возможности геймификации в сфере трудовой мотивации сотрудников // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2021. — № 4 (64). — С. 79–87. (1,0/0,5 п.л.)

2. **Артамонова В. В.** Феномен потокового состояния в мотивации пользователей компьютерных игр // Социодинамика. — 2020. — № 2. — С. 93–103. (0,6 п.л.)

3. **Артамонова В. В.** Концепция геймификации и ее отражение в теории самодетерминации // Социодинамика. — 2019. — № 2. — С. 10–16. (0,3 п.л.)

4. **Артамонова В. В.** Игровые практики по распространению экстремизма среди молодого поколения и его профилактике // Общество: социология, психология, педагогика. — 2018. — № 9. — С. 34–39. (0,3 п.л.)

5. **Артамонова В. В.** Исторические аспекты развития концепции геймификации // Историческая и социально-образовательная мысль. — 2018. — Т. 10, № 2/1. — С. 54–62. (0,9 п.л.)

6. **Артамонова В. В.** Развитие концепции геймификации в XXI веке // Историческая и социально-образовательная мысль. — 2018. — Т. 10, № 2/2. — С. 37–43. (0,6 п.л.)

*Другие публикации*

1. **Артамонова В. В.** Геймификация как инструмент повышения трудовой мотивации в условиях цифровой трансформации общества // Социальные процессы современной России: материалы международной научно-практической конференции. Том 2. 19–20 ноября 2020 г., Нижний Новгород. С. 141–145. (0,2 п.л.)

2. **Артамонова В. В.,** Фонталова Н. С. Применение методов геймификации в образовательном пространстве вуза // Global and regional research. — 2020. — Т. 2, № 1. — С. 517–522. (0,3/0,2 п.л.)

3. **Артамонова В. В.,** Турганова Г. Э. Геймификация как инновационная технология в развитии детско-юношеского туризма // Перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства: теория и практика: сборник трудов Второй Международной научно-практической конференции. 16–17 мая 2019 г., Ростов-на-Дону. С. 7–10. (0,2/0,1 п.л.)

4. **Artamonova V. V.,** Artamonov I. V. Using Gamification Elements At Every Lifecycle Stage Of Cloud System Client Service // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences (ЕрSBS). — 2018. — № 9. — Pp. 65–73. (0,5/0,4 п.л.)

5. **Артамонова В. В.,** Карпикова И. С. Привлечение аудитории к цифровым СМИ с помощью элементов геймификации // Вопросы теории и практики журналистики. — 2018. — Т. 7, № 4. — С. 599–614. (0,9/0,5 п.л.)

6. **Артамонова В. В.** Использование элементов геймификации для поддержки взаимоотношений с клиентами в облачных сервисах // Baikal Research Journal (электронный журнал). — Т. 8, № 3. — 2017. (0,4 п.л.)

7. **Артамонова В. В.** Применение игровых механик в мотивации волонтеров некоммерческих организаций // Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности: материалы VI Международной научно-практической конференции, посвященной 55-летию Восточно-Сибирского государственного

университета технологий и управления. 7–8 декабря 2017 г., Улан-Удэ. С. 22–24. (0,2 п.л.)

**8. Рябова (Артамонова) В. В.** Геймификация как инструмент мотивации персонала // Актуальные вопросы развития социально-трудовой сферы: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти профессора Н. М. Токарской и проходившей в рамках VIII Байкальского кадрового форума. 12 мая 2016 г., Иркутск. С. 97–102. (0,3 п.л.)

*Свидетельства о государственной регистрации программы для ЭВМ*

**1. Артамонова В. В., Артамонов И. В.** Автоматизированная оценка взаимосвязи мотивационного профиля личности с элементами геймификации // Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2021667967 от 01.11.2021. — М. : Федеральная служба по интеллектуальной собственности, 2021.