

Петербургский экономический журнал. 2025. № 2. С. 146–156
St Petersburg Economic Journal. 2025, no. 2, pp. 146–156

Научная статья

УДК 331.108

DOI: 10.32603/2307-5368-2025-2-146-156

ТЕХНОЛОГИИ ИГРОФИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

GAMIFICATION TECHNOLOGIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

А. Н. Никитина

магистрант, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия, anasnikiti@gmail.com

A. N. Nikitina

Master's Program Student, Saint Petersburg Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia, anasnikiti@gmail.com

О. А. Ерочкина

к.соц.н., доцент, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия, oaerochkina@etu.ru

O. A. Erochkina

PhD (Socials), Associate Professor, Saint Petersburg Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia, oaerochkina@etu.ru

М. А. Косухина

к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия, makosyhina@etu.ru

M. A. Kosukhina

PhD (Economics), Associate Professor, Saint Petersburg Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia, makosyhina@etu.ru

В. В. Писаренко

магистрант, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия, pisarenkovaleria@gmail.com

V. V. Pisarenko

Master's Program Student, Saint Petersburg Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia, pisarenkovaleria@gmail.com

А. В. Доморацкий

магистрант, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия, alexeydomoratsky1@gmail.com

A. V. Domoratski

Master's Program Student, Saint Petersburg Electrotechnical University, Saint Petersburg, Russia, alexeydomoratsky1@gmail.com

Аннотация. В данной работе рассматриваются актуальные методы мотивации персонала, а также использование таких инструментов, как опросы, чат-боты, возможности их применения и их преимущества. В частности, рассмотрена технология игрофикации (геймификации). На основании соответствующей литературы был изучен ряд научных статей на данную тему, в рамках которых описывается похожий опыт компаний по применению инструментов мотивации сотрудников, а также уровень исследования этой научной темы. Предложенный метод рассматривается как инструмент управления человеческими ресурсами в организации. Игрофикация представляет собой интеграцию игровых элементов в рабочие процессы с целью повышения мотивации сотрудников и эффективности их непосредственной деятельности. Также был проведен анализ основных механизмов игрофикации, включающих рейтинговые

© Никитина А. Н., Ерочкина О. А., Косухина М. А., Писаренко В. В., Доморацкий А. В., 2025

системы, систему вознаграждений и элементы соревновательности. Отдельно уделено внимание влиянию игрофикации на корпоративную культуру и формированию устойчивой системы нематериальной мотивации. В работе рассматриваются примеры успешного применения игровых технологий в российских и зарубежных компаниях, а также перспективы их дальнейшего развития. На основании работы сделан вывод о том, что игрофикация может быть использована в качестве инструмента повышения производительности труда при условии применения комплексного анализа потребностей сотрудников и стратегических целей компании.

Ключевые слова: игрофикация, управление персоналом, мотивация сотрудников, нематериальное стимулирование, корпоративная культура, эффективность труда, цифровые технологии

Abstract. The article discusses modern methods of motivation. Tools such as surveys, chatbots and others, platforms for their use, as well as their advantages are considered. In the framework of the article, in particular, such a method as gamification technologies is considered. As part of the literature analysis, a number of scientific articles on this topic were considered, which examined the experience of companies in using employee motivation tools, as well as the level of research on this scientific topic. This method is considered as a tool for managing human resources in an organization. Gamification is the integration of game elements into work processes in order to increase employee motivation, engagement, and efficiency. The key mechanisms of gamification are analyzed, including rating systems, reward system and competitive elements. Special attention is paid to the impact of gamification on corporate culture, as well as on the formation of a sustainable system of intangible motivation. The article discusses examples of successful use of gaming technologies in Russian and foreign companies, as well as prospects for their further development. It is concluded that gamification can become a powerful tool for increasing labor productivity provided that a comprehensive analysis of employee needs and strategic goals of the company is applied.

Keywords: gamification, human resource management, employee motivation, non-material incentives, corporate culture, labor productivity, digital technologies

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest. The authors declare no conflicts of interest.

Введение, цель

Современные компании, преимущественно в технологическом секторе, активно пересматривают подходы к повышению мотивации сотрудников. Исследования подтверждают, что эффективность персонала напрямую зависит от того, насколько грамотно выстроена система стимулирования, где важную роль играют не только материальные, но и нематериальные факторы [1].

В статье, посвященной инструментам мотивации в технологических компаниях, на примере Google рассматриваются ключевые принципы управления персоналом, которые позволяют удерживать лучших специалистов и повышать их вовлеченность [2]. Компания делает ставку на свободу выбора задач и формата работы, что создает ощущение гибкости и повышает уровень самоорганизации. Открытая корпоративная культура, исключая жесткую иерархию, дает сотрудникам больше возможностей проявить инициативу. Немаловажным аспектом

является развитие внутри компании. Система наставничества, образовательные программы и доступ к дополнительным ресурсам делают сотрудников более заинтересованными в карьерном росте. Таким образом, можно сделать вывод, что деньги перестали быть единственным фактором мотивации, и в современных реалиях специалисты больше ценят самореализацию и комфортную среду.

Вопросы трудовой мотивации рассматриваются и в более широком смысле, при этом подчеркивается, что вовлеченность сотрудников зависит от комплексного подхода [3]. В исследованиях отмечается, что персонализация играет все большую роль, поскольку стандартные решения не всегда приводят к ожидаемому эффекту. Важным аспектом становится регулярная обратная связь, позволяющая компаниям лучше понимать потребности персонала и адаптировать стратегии мотивации. В условиях меняющегося рынка труда

и высокого спроса на кадры традиционные методы стимулирования уступают место гибридным моделям, сочетающим материальные и нематериальные факторы [1].

Отдельное внимание в научной литературе уделяется взаимосвязи мотивации и карьерного роста. Исследования подтверждают, что сотрудники, имеющие четкие перспективы развития, демонстрируют более высокий уровень вовлеченности и заинтересованности в достижении корпоративных целей [2]. Планирование карьеры, инвестиции в профессиональное обучение и система признания достижений становятся неотъемлемыми элементами успешной мотивационной стратегии. В компаниях, где эти механизмы работают эффективно (например, Google, Microsoft), наблюдается более низкая текучесть кадров и высокий уровень лояльности [3].

Анализ литературы показывает, что подходы к мотивации персонала продолжают эволюционировать. Компании все больше внимания уделяют созданию благоприятной рабочей среды, где сотрудник ощущает свою значимость и получает возможности для профессионального роста. В условиях цифровизации особую роль приобретают автоматизированные системы управления мотивацией (например, платформы Workday); анализ данных о продуктивности персонала с использованием ИИ; персонализированные HR-решения, такие как геймификация [4].

Целью исследования является анализ метода геймификации, его эффективности в рамках применения в компаниях.

Методы исследования

В основу работы лег комплексный анализ практического опыта компаний, внедривших технологии игрофикации в систему управления персоналом. Исследование построено на качественной методологии с акцентом на сравнительный анализ российских и международных кейсов.

Для сбора эмпирической базы применялся систематический обзор научных публикаций в ведущих базах данных с фокусом на период 2020–2024 гг. Особое внимание уделялось контент-анализу корпоративных отчетов, публикаций в деловой прессе и экспертных интервью с HR-специалистами, непосредственно участво-

вавшими в реализации геймификационных проектов.

В исследовательскую выборку вошли десять компаний – пять российских и пять международных, отобранных по строгим критериям. Ключевыми условиями стали наличие публично доступных кейсов внедрения, минимальный шестимесячный срок реализации проектов и доступность количественных данных о достигнутых результатах.

Основными источниками информации являлись годовые отчеты организаций, материалы профильных HR-изданий, доклады с отраслевых конференций, а также интервью с руководителями кадровых служб.

Следует отметить ряд методологических ограничений. Во-первых, анализ охватывал преимущественно компании технологического сектора, что может влиять на обобщаемость выводов. Во-вторых, часть публикаций содержала неполные финансовые данные. В-третьих, в отдельных случаях оценка эффективности носила субъективный характер.

Для обеспечения достоверности результатов использовались методы перекрестной проверки данных из различных источников, акцент на количественно измеримых показателях эффективности, таких как KPI и уровень текучести кадров. Также применялась экспертная оценка реализуемости описанных практик. Такой комплексный подход позволил минимизировать потенциальные искажения и получить объективную картину применения игрофикационных технологий в современном HR-менеджменте.

Современные компании (например, PERI, «Ростелеком») активно внедряют технологии геймификации для повышения мотивации персонала. Геймификация – это применение игровых элементов в управлении человеческими ресурсами, что подтверждается исследованиями TSQ Consulting. Внедрение таких систем повышает вовлеченность сотрудников на 15–20 % [5]. Современные экономические условия характеризуются высокой степенью неопределенности, вызванной динамичными изменениями на рынках, развитием технологий и глобализацией. Особую актуальность приобретает управление человеческими ресурсами,

где мотивация персонала является одной из ключевых функций.

В научной литературе мотивация определяется как процесс побуждения индивида к выполнению определенных действий, направленных на удовлетворение его потребностей и достижение целей. Мотивация может быть материальной, заключающейся в денежных и иных материальных вознаграждениях, и нематериальной, позволяющей самореализоваться в профессиональной деятельности. На современном уровне развития общества материальная мотивация теряет свою актуальность, таким образом, специалист готов отдать предпочтение не высокооплачиваемой работе, а интересной и с перспективами карьерного роста. Компании стремятся к индивидуальному подходу, используя современные технологии для адаптации мотивационных программ, сбора обратной связи и интеграции идей сотрудников в процессы.

Исторически компании использовали традиционные методы обратной связи – встречи, устные обсуждения и анкеты, но они были неэффективны из-за страха сотрудников и длительной обработки данных. С развитием технологий появились онлайн-опросы, позволяющие быстро и анонимно выявлять проблемы. Одним из первых эффективных инструментов стала методика 360-градусной обратной связи, дающая объективную оценку от разных участников процесса. В настоящее время системы обратной связи стали еще более гибкими и технологичными, сегодня популярны:

- краткие регулярные опросы (Pulse Surveys) – позволяют оперативно отслеживать уровень удовлетворенности персонала и изменения в настроении. Используются: Google Forms, SurveyMonkey, Culture Amp;

- анонимные каналы для отзывов – сотрудники могут свободно высказывать свое мнение

без страха последствий, что повышает доверие внутри компании. Инструменты: Peakon, TinyPulse, Glint;

- чат-боты и виртуальные ассистенты – автоматически собирают отзывы, анализируют жалобы и помогают HR-специалистам моментально реагировать на запросы сотрудников. Например, Leena AI, Officevibe, Happy at Work;

- HR-аналитика и искусственный интеллект – прогнозируют вовлеченность сотрудников, текучесть кадров, формируют персонализированные мотивационные программы. Используются в системах Workday, Visier, IBM Watson Talent Insights.

Современные технологии трансформируют систему мотивации персонала, предлагая новые инструменты для повышения вовлеченности, продуктивности и удовлетворенности сотрудников.

AI-системы в IBM помогают выстраивать карьерные траектории, Workday People Analytics – прогнозировать увольнения, а Microsoft Viva Insights – выявлять перегрузку сотрудников.

Технологии VR и AR применяются в корпоративном обучении: в Walmart – для адаптации к нагрузкам, в Boeing – для сборки сложных механизмов, в Accenture – для онбординга.

Чат-боты упростили HR-процессы: в Unilever сотрудники получают информацию о бонусах и отпусках, в SAP SuccessFactors – автоматизируются кадровые запросы. В IBM AI-ассистенты выявляют признаки выгорания.

Такие технологии обеспечивают гибкую и персонализированную мотивацию, способствуют снижению текучести кадров и формируют комфортную рабочую среду, давая компаниям конкурентное преимущество (таблица).

Цифровые аналитические платформы помогают HR-специалистам прогнозировать

Преимущества цифровых инструментов мотивации

Advantages of Digital Motivation Tools

Преимущество	Описание	Пример реализации
Персонализация	Учет индивидуальных особенностей сотрудника	Платформы с возможностью выбора наград
Прозрачность	Повышение доверия через открытые данные	Порталы с таблицами прогресса
Коммуникации	Ускорение обмена информацией	Корпоративные мессенджеры
Автоматизация	Оптимизация рутинных процессов	ИИ для расчета бонусов

Источник: составлено авторами.

Source: made by the authors.

удовлетворенность персонала и своевременно реагировать на изменения. Программы анализа настроений сотрудников выявляют зоны риска и предлагают варианты улучшения условий работы. Внедрение таких технологий эффективно только с учетом корпоративной культуры – открытые и инновационные компании легче адаптируются к новым инструментам.

Тенденции развития цифровизации показывают, что технологии будут играть еще более значимую роль в управлении персоналом. Развиваются следующие направления:

- интеграция с профессиональными сетями (например, LinkedIn);
- прогнозирование мотивации с помощью ИИ;
- использование мобильных платформ для доступа к мотивационным программам.

Мотивация остается ключевым элементом HR-стратегии. Современные технологии в сочетании с учетом индивидуальных потребностей и особенностей культуры компании позволяют создавать эффективные системы стимулирования.

Развитие цифровых инструментов и инновационных подходов к мотивации продолжает открывать новые горизонты для управления персоналом. Таким образом, мотивация становится не только средством достижения результатов, но и фактором создания гармоничной и устойчивой рабочей среды.

Геймификация или внедрение игровых элементов для повышения вовлеченности и продуктивности. Игрофикация зарекомендовала себя как эффективный инструмент повышения мотивации, так как воздействует на психологические аспекты поведения человека, стимулируя достижение целей и вовлеченность. Несмотря на наличие множества инструментов мотивации, таких как системы обратной связи, карьерное развитие и цифровые платформы, именно игрофикация позволяет создавать соревновательный дух, повышать интерес к работе и укреплять корпоративную культуру.

Данный инструмент не является новым, но активно используется в современном мире. Геймификация или игрофикация – это использование игровых элементов в неигровых процессах. Это творческий и креативный

метод мотивации, который призван сделать рутинную работу более приятной, непонятное и сложное – более детальным и простым.

Понятие «игрофикация» или как чаще говорят «геймификация» не является новым. Еще в СССР использовалась аналогичная модель, например, проводились соревнования между бригадами за самую высокую производительность труда, почетные звания, значки отличия – это все своего рода игрофикация [3].

В настоящее время игрофикация является очень популярным инструментом корпоративной культуры и мотивации. У каждой компании – своя цель внедрения данного инструмента мотивации, и, соответственно, каждый кейс в связи с этим является уникальным. При правильном подходе игрофикация помогает достигать желаемых результатов, а иногда даже большего, чем можно было ожидать. Успешные кейсы подтверждают, что с помощью игрофикации процессов можно повысить эффективность работы, уровень приверженности сотрудников, снизить текучесть персонала, уровень продаж, повысить вовлеченность сотрудников, активизировать творческие процессы и создать эффективную «биржу идей».

Для игрофикации основополагающими принципами являются мотивация, открытия и поощрения, статус, вознаграждения. Используются они в такой последовательности: мотивация и взаимодействие сотрудников, интересный контент, побуждение получить статус и уважение, награда за достигнутый результат [5].

Игрофикацию можно внедрить в любой процесс компании, при этом не меняя сам процесс и обязанности сотрудников. Для того чтобы оценить эффективность инструмента, была собрана статистическая информация о достигнутых результатах и успешных кейсах.

Согласно обобщенным данным консалтинговой компании TSQ Consulting, при игрофикации процессов уровень эффективности каждого сотрудника вырастает не менее чем на 15 % в день [6].

Игрофикация уже зарекомендовала себя как эффективный инструмент управления человеческими ресурсами, позволяющий повысить мотивацию сотрудников и достичь значимых бизнес-результатов. Наиболее наглядные примеры

демонстрируют компании, которые внедрили игровые механики в корпоративные процессы и добились ощутимых улучшений в производительности и вовлеченности персонала.

Так, компания PERI, специализирующаяся на строительных технологиях, ввела игрофицированную систему управления идеями. В результате за первые четыре месяца работы платформы от сотрудников было собрано более 60 идей, из которых свыше 10 успешно реализовали. Это привело к росту вовлеченности персонала до 70 %, что значительно превысило ожидаемые показатели. Такой подход позволил не только выявить инновационные решения, но и повысить мотивацию сотрудников за счет прозрачной системы вознаграждений и признания.

Аналогичный успех был достигнут в компании «Ростелеком», где внедрение корпоративной социальной сети с элементами геймификации способствовало повышению удержания клиентов на 18 %. Внутренняя система рейтингов и бейджей за выполнение ключевых показателей эффективности позволила сотрудникам соревноваться между собой, что привело к увеличению производительности и улучшению качества клиентского обслуживания.

Компания «ОМК-ИТ» также применила геймификацию в управлении персоналом, внедрив платформу для обсуждения и реализации идей. Это дало возможность значительно снизить текучесть кадров, а количество предложений по улучшению процессов выросло на 45 %. Такой подход не только укрепил корпоративную культуру, но и создал среду, где каждый сотрудник ощущал свою ценность и влияние на развитие компании.

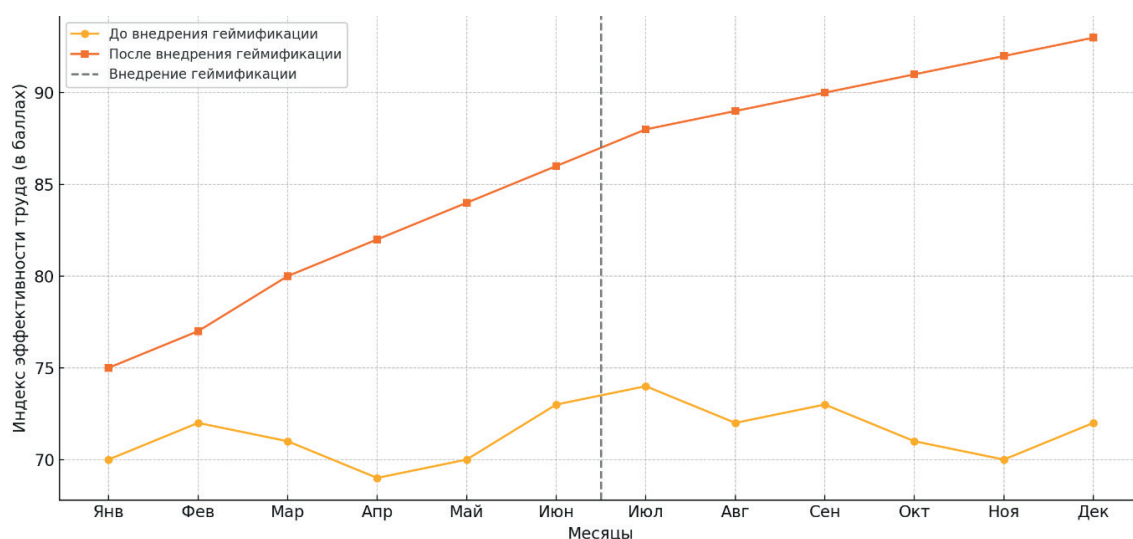
Фонд развития предпринимательства «Даму» использовал игровые механики для повышения эффективности работы филиалов и укрепления корпоративного духа. В результате реализации проекта был выполнен удвоенный годовой план, а взаимодействие между подразделениями значительно улучшилось. Игрофикация помогла создать здоровую конкурентную среду, в которой сотрудники были мотивированы достигать высоких результатов и активно участвовать в развитии компании.

Интеграция геймификационных практик в корпоративную среду происходит через вне-

дрение игровых элементов (баллов, значков, таблиц лидеров, уровней) в уже существующие системы мотивации. Так, материальные стимулы (бонусы, премии) могут быть «обернуты» в игровую механику – например, начисляться за выполнение квестов или достижение определенных «геймифицированных» целей. Нематериальные мотивационные инструменты, такие как признание и самореализация, усиливаются за счет визуализации прогресса, соревновательной составляющей и чувства вовлеченности в командную игру. Геймификация способствует трансформации корпоративной культуры в сторону большей открытости, вовлеченности и коллаборации. Игровые механики стимулируют сотрудников к совместному достижению целей, повышают уровень доверия между коллегами, поощряют экспериментирование и обмен опытом. Это формирует культуру постоянного развития и ориентации на результат, снижая барьеры вертикального взаимодействия в организации. Использование игровых подходов влияет на личную эффективность сотрудников за счет повышения мотивации, вовлеченности и осознанности в выполнении рабочих задач. Наличие четкой обратной связи, прогрессивного роста (в форме уровней или достижений) и элементов персонализированной мотивации способствует улучшению тайм-менеджмента, снижению прокрастинации и более активному включению в рабочий процесс. Таким образом, геймификация становится эффективным инструментом самоменеджмента и повышения личной продуктивности. Это подтверждается графиком сравнения эффективности труда компании PERI GmbH, представленным на рисунке.

Результаты и дискуссия

Практика показывает, что использование геймификации в управлении человеческими ресурсами дает ощутимый эффект: повышение вовлеченности, снижение текучести кадров, рост производительности и достижение стратегических целей. В рамках данной работы особое внимание будет уделено внедрению геймифицированных систем управления идеями как одному из наиболее результативных инструментов для стимулирования инновационной активности и повышения эффективности работы команды.



Сравнение эффективности труда до и после внедрения геймификации

Labor efficiency comparison

Источник: составлено авторами по данным: PERI GmbH. Официальный сайт. URL: <https://www.peri.com> (дата обращения: 03.04.2025).

Source: compiled by the authors based on data from: PERI GmbH. Official website. URL: <https://www.peri.com> (accessed: 03.04.2025).

Из приведенных примеров можно сделать вывод, что игрофикация позволяет укрепить корпоративную культуру предприятия или вообще изменить ее в лучшую сторону, помогает достичь целевых показателей процесса и даже увеличить их. К сожалению, такие проекты не всегда нацелены на рост прибыли, поэтому данных по росту показателей в денежном выражении в открытом доступе практически нет.

Игрофикацию на предприятии можно осуществить разными методами. Одни компании предпочитают выдавать реальные бейджики и значки за определенные достижения, другие самостоятельно разрабатывают систему на базе собственного интернет-портала.

В отличие от традиционных методов мотивации, игрофикация фокусируется на создании эмоциональной связи с работой, что особенно актуально для молодых специалистов и творческих команд. Внедрение игровых элементов позволяет повысить вовлеченность, снизить уровень стресса и улучшить производительность труда.

Онлайн-опросы, позволяющие оценить уровень удовлетворенности сотрудников. Системы обратной связи играют важную роль в управлении персоналом, позволяя компаниям в режиме реального времени отслеживать уро-

вень удовлетворенности сотрудников, выявлять проблемы и своевременно реагировать на них. Их развитие началось с простых бумажных анкет и личных бесед, в наше время они трансформировались в цифровые платформы, использующие искусственный интеллект и аналитику данных.

Современные организации сталкиваются с парадоксальной ситуацией: несмотря на повсеместную цифровизацию процессов, многие сотрудники испытывают чувство профессионального отчуждения, теряя эмоциональную связь с результатами своего труда. Согласно исследованию Института психологии РАН, 62 % офисных работников не видят реального значения своих повседневных задач [7]. В этом контексте геймификация проявляет себя не просто как механизм мотивации, а как сложный инструмент восстановления смысловой составляющей профессиональной деятельности. Нейрофизиологические исследования лаборатории когнитивных исследований НИУ ВШЭ демонстрируют, что игровые механики активируют те же нейронные сети, что и процесс творческого мышления [8]. Это объясняет, почему в геймифицированных системах сотрудники предлагают в три раза больше ин-

новационных решений, как показали данные исследования Сколково [9].

Интересный феномен наблюдается в передовых российских компаниях, таких как «Яндекс» и «Тинькофф», где внедряются системы «обратной геймификации». В таких моделях сотрудники сами создают правила и квесты для руководства, что, по данным HR-аналитики РБК, повышает уровень доверия в коллективе на 40 % [10]. Особенно актуальной становится геймификация в условиях гибридного формата работы. Современные платформы типа Teamly и WorkAdventure создают виртуальные офисные пространства с игровыми элементами, в то время как цифровые «кофе-брейки» с элементами квизов, по данным Mail.ru Group, улучшают показатели социализации удаленных сотрудников на 25 % [11]. В IT-секторе набирает популярность практика NFT-бейджей за профессиональные достижения, создающая новую систему цифрового признания заслуг.

Однако эксперты предупреждают о потенциальных рисках чрезмерной геймификации. В журнале «Директор по персоналу» отмечаются такие проблемы, как возможность манипуляции сознанием сотрудников, подмена внутренней мотивации внешними стимулами и риск «цифрового выгорания» от постоянной игрофикации рабочих процессов [12]. Эти этические аспекты требуют особого внимания при проектировании мотивационных систем.

Заключение

Игрофикация является перспективным направлением в управлении человеческими ресурсами. Она позволяет повысить уровень мотивации, сократить текучесть кадров и укрепить корпоративную культуру. Внедрение игровых элементов, подкрепленное данными и аналитикой, создает устойчивую и результативную систему управления персоналом [13].

Современные исследования в области управления человеческими ресурсами свидетельствуют о значительной трансформации подходов к мотивации персонала. На смену традиционным линейным моделям, основанным преимущественно на материальном стимулировании, приходят комплексные системы, интегрирую-

щие цифровые технологии, психологические механизмы и организационные стратегии [14].

Геймификация в данном контексте представляет собой не просто инструмент повышения производительности, а сложный социально-психологический феномен, позволяющий преодолеть проблему профессионального отчуждения в условиях цифровизации трудовой деятельности. Эффективность данного подхода подтверждается его способностью активировать когнитивные процессы, связанные с творческим мышлением и инновационной активностью, что приводит к качественному изменению характера трудовой вовлеченности [15].

Ключевыми характеристиками современных мотивационных систем становятся:

- персонализация, учитывающая индивидуальные профессиональные траектории сотрудников;
- баланс технологических и гуманитарных компонентов, где цифровые инструменты дополняют, но не заменяют межличностное взаимодействие;
- адаптивность, позволяющая системам эволюционировать вместе с изменениями организационной среды [16].

Особое значение приобретает этико-психологический аспект мотивационных стратегий. Чрезмерная редукция трудовой деятельности к игровым механикам может привести к девальвации профессиональной идентичности и снижению осознанности трудового процесса. Поэтому оптимальные модели мотивации должны обеспечивать содержательную связь между игровыми элементами и стратегическими целями организации [17].

Перспективы развития мотивационных систем связаны с интеграцией передовых технологий (искусственного интеллекта, анализа больших данных, блокчейна) с фундаментальными принципами организационной психологии. Такой синтез позволяет создавать динамичные системы мотивации, способные не только повышать операционную эффективность, но и формировать устойчивую организационную культуру, основанную на осознанной вовлеченности сотрудников [18].

Таким образом, современная парадигма мотивации персонала представляет собой сложную многоуровневую систему, где техно-

логические инновации служат инструментом реализации глубинных психологических и организационных принципов, обеспечивающих

как индивидуальную профессиональную самореализацию, так и достижение стратегических целей организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Мердеева Д. Н. Изучение мотивации и ее роль в повышении эффективности работы сотрудников организации // Скиф. 2023. № 6. С. 45–52.
2. Бурдюгова О. В. Цифровые инструменты в системе мотивации персонала // Вестн. Академии знаний. 2024. № 3. С. 112–120.
3. Сопилко Н. Ю., Горбачева В. В. Управление человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. С. 78–85.
4. Власов С. А. Геймификация в бизнесе: практическое руководство. М.: Альпина Паблишер, 2023. 210 с.
5. Самоличенко А. Н. Система мотивации персонала // Вестн. науки. 2023. № 10. С. 34–41.
6. Перевалов А. Н. Нематериальная мотивация персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5–2. С. 90–97.
7. Профессиональное отчуждение в цифровую эпоху / под ред. А. В. Леонтьева. М.: Изд-во Института психологии РАН, 2023. 210 с.
8. Нейротехнологии в управлении персоналом: сб. науч. тр. НИУ ВШЭ; редкол.: К. С. Новикова и др. М.: Изд. дом ВШЭ, 2024. 156 с.
9. Инновационные HR-практики в российском бизнесе: аналитический отчет. М.: Сколково, 2023. 48 с.
10. Тренды корпоративной культуры 2024: ежегодное исследование. М.: РБК, 2024. 36 с.
11. Семенов В. П. Цифровая трансформация HR. СПб.: Питер, 2024. 192 с.
12. Воронцова Т. К. Этические аспекты цифрового HR // Директор по персоналу. 2024. № 3. С. 10–15.
13. Галягин И. О., Ерочкина О. А. Применение исследований потребительского опыта для улучшения бизнес-процессов предприятий розничной торговли // Петерб. экон. журн. 2023. № 4. С. 147–160.
14. Кузнецова А. С. Гибридные модели мотивации в эпоху цифровизации // Управление персоналом. 2023. № 5. С. 45–52.
15. Лапин Д. В. Искусственный интеллект в HR: автоматизация подбора и адаптации персонала // Кадровик.ру. 2024. № 2. С. 33–40.
16. Курганова Е. Б. Игрофикация бренда в секторе b2p // Вопр. журналистики, педагогики, языкознания. 2014. № 13 (184). С. 213–217.
17. Грибачев Д. С. Игрофикация – свежий взгляд на мотивацию сотрудников // Вестн. УМЦ. 2015. № 10. С. 83–91.
18. Пивнев Д. И. Игрофикация MOOK: опыт реализации игрового приложения // Гуманитарная информатика. 2016. № 10. С. 121–127.

Информация об авторах

Никитина Анастасия Николаевна – студентка 2-го курса магистратуры кафедры менеджмента и систем качества, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет им. В. И. Ульянова (Ленина) (адрес: 197022, Россия, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, д. 5Ф), специалист по кадрам ГБОУ школы № 246 Приморского р-на Санкт-Петербурга (адрес: 197373, Санкт-Петербург, ул. Нижне-Каменская, д. 2).

Ерочкина Ольга Александровна – к.соц.н., доцент кафедры менеджмента и систем качества, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет

«ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина) (адрес: 197022, Россия, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, д. 5Ф).

Косухина Мария Александровна – к.э.н., доцент кафедры менеджмента и систем качества, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина) (адрес: 197022, Россия, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, д. 5Ф).

Писаренко Валерия Витальевна – студентка 2-го курса магистратуры кафедры менеджмента и систем качества, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет им. В. И. Ульянова (Ленина) (адрес: 197022, Россия, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, д. 5Ф), менеджер по качеству ООО «Румикон» (адрес: 195112, Россия, Санкт-Петербург, пр. Энергетиков, д. 4, к. 1, стр. 1).

Доморацкий Алексей Витальевич – студент 2-го курса магистратуры кафедры менеджмента и систем качества, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет им. В. И. Ульянова (Ленина) (адрес: 197022, Россия, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, д. 5Ф), инженер-метролог ассоциации по сертификации «Русский Регистр» (адрес: 190121, Россия, Санкт-Петербург, Литейный пр., д. 45/8А).

Статья поступила в редакцию 16.03.2025, принята к публикации после рецензирования 19.04.2025, опубликована онлайн 30.06.2025.

References

1. Merdeeva D. N. The study of motivation and its role in improving the efficiency of the organization's employees. *Skif*. 2023, no. 6, pp. 45–52.
2. Burdyugova O. V. Digital tools in the personnel motivation system. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024, no. 3, pp. 112–120.
3. Sopilko N. Yu., Gorbacheva V. V. Human capital management in the context of digital transformation. *Innovation and investment*. 2022, no. 9, pp. 78–85.
4. Vlasov S. A. Gamification in business: a practical guide. Moscow, Alpina Publisher, 2023, 210 p.
5. Samolichenko A. N. Personnel motivation system. *Bulletin of Science*. 2023, no. 10, pp. 34–41.
6. Perevalov A. N. Non-material motivation of personnel. *Economics and Business: theory and practice*. 2024, no. 5–2, pp. 90–97.
7. Professional alienation in the digital age: a collective monograph, ed. by A. V. Leontiev. Moscow, Publishing House of the Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2023, 210 p.
8. Neurotechnologies in personnel management: a collection of scientific papers. NRU HSE; editorial board: K. S. Novikova et al. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics, 2024, 156 p.
9. Innovative HR practices in Russian business: an analytical report. Skolkovo, Moscow, 2023, 48 p.
10. Corporate Culture Trends 2024: an annual study. Moscow, RBC, 2024, 36 p.
11. Semenov V. P. Digital transformation of HR: a collection of articles. St Petersburg, Peter, 2024, 192 p.
12. Vorontsova T. K. Ethical aspects of digital HR. *HR Director*. 2024, no. 3, pp. 10–15.
13. Galyagin I. O., Erochkina O. A. Application of consumer experience research to improve the business processes of retail enterprises. *St Petersburg Economic Journal*. 2023, no. 4, pp. 147–160.

14. Kuznetsova A. S. Hybrid models of motivation in the era of digitalization. Personnel management. 2023, no. 5, pp. 45–52.
15. Lapin D. V. Artificial intelligence in HR: automation of selection and adaptation personnel. Kadrovik.ru. 2024, no. 2, pp. 33–40.
16. Kurganova E. B. Brand gamification in the b2b sector. Issues of journalism, pedagogy, and linguistics. 2014, no. 13 (184), pp. 213–217.
17. Gribachev Dmitry Sergeevich Gamification – a fresh look at employee motivation. Bulletin of the UMTS. 2015, no. 10, pp. 83–91.
18. Pivnev D. I. Gamification of MOOCs: experience in implementing a game application. Humanitarian Informatics. 2016, no. 10, pp. 121–127.

Information about the authors

Anastasia N. Nikitina, Master's Student, Saint Petersburg Electrotechnical University (address: 197022, Russia, Saint Petersburg, Professor Popov St., 5F), HR Specialist, Saint Petersburg School no. 246 (address: 197373, Russia, Saint Petersburg, Nizhne-Kamenskaya St., 2).

Olga A. Erochkina, PhD (Socials), Associate Professor of the Department of Management and Quality Systems, Saint Petersburg Electrotechnical University (address: 197022, Russia, Saint Petersburg, Professor Popov St., 5F).

Maria A. Kosukhina, PhD (Economics), Associate Professor at the Department of Management and Quality Systems at the Saint Petersburg Electrotechnical University (address: 197022, Russia, Saint Petersburg, Professor Popov St., 5F).

Valeria V. Pisarenko, Master's Student, Saint Petersburg Electrotechnical University (address: 197022, Russia, Saint Petersburg, Professor Popov St., 5F), Quality Manager, «Rumikon» LLC (address: 195112, Russia, Saint Petersburg, Energetikov St., 4-1-1).

Aliaksei V. Damaratski, Master's Student, Saint Petersburg Electrotechnical University (address: 197022, Russia, Saint Petersburg, Professor Popov St., 5F), Metrology Engineer, Certification Association «Russian Register» (address: 190121, Russia, Saint Petersburg, Liteyny St., 48/5A).

The article was submitted on 16.03.2025, accepted for publication after reviewing on 19.04.2025, published online on 30.06.2025.

Редколлегия выражает благодарность рецензентам, принимавшим участие в работе над номером:

Вагановой В. А., к.э.н., доценту СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Ерочкиной О. А., к.соц.н., доценту СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Косухиной М. А., к.э.н., доценту СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Кузьминой С. Н., д.э.н., профессору СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Медведевой О. Е., к.э.н., доценту СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Мкртчян Т. Р., д.э.н., профессору СПбГУПТД
Сыроватской О. Ю., к.э.н., доценту СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Чекмареву А. В., к.т.н., доценту МГИМО
Шашиной Н. С., д.э.н., профессору СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
Яценко В. В., к.т.н., доценту СПбГЭТУ «ЛЭТИ»