

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 2 / 2026, Vol. 18, Iss. 2 <https://esj.today/issue-2-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/31ECVN226.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Сафронова, Ж. С. Геймификация трудовой мотивации в управлении персоналом (на примере производственных фармацевтических компаний) / Ж. С. Сафронова, А. А. Халимова, А. В. Коваленко, И. Ю. Чучман // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN226.pdf>.

For citation:

Safronova Zh.S., Khalimova A.A., Kovalenko A.V., Chuchman I.Yu. Gamification of labor motivation in personnel management (based on the example of manufacturing pharmaceutical companies). *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(2): 31ECVN226. Available at: <https://esj.today/PDF/31ECVN226.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 331.108

Сафронова Жанна Сергеевна

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия
Доцент кафедры «Социологии и управления персоналом»
Кандидат педагогических наук, доцент
E-mail: shan_safronova@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2231-5655>
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=430717

Халимова Алина Азатовна

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия
Доцент кафедры «Экономики и управления»
Кандидат фармацевтических наук
E-mail: alina.khalimova@pharminnotech.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1875-062X>
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=767245

Коваленко Анна Владимировна

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия
Доцент кафедры «Экономики и управления»
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: anna.kovalenko@pharminnotech.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0314-841X>
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=868101

Чучман Иван Юрьевич

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия
E-mail: ivan.chuchman@spcru.ru
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6317-5869>

**Геймификация трудовой мотивации
в управлении персоналом (на примере производственных
фармацевтических компаний)**

Аннотация. В статье рассматривается геймификация системы мотивации в управлении персоналом производственных компаний, определяются детерминанты мотивации к трудовой деятельности. Авторы показывают личностные, социально-демографические характеристики субъекта трудовой деятельности, детерминирующие мотивацию, которые необходимо учитывать при построении системы трудовой мотивации персонала. По мнению авторов, основой для такой системы может быть геймификация как процесс и технология применения игровых элементов в неигровых контекстах профессиональной деятельности. Внимание уделяется соревновательной, победной и эстетической формам геймификации, выделяются их достоинства и недостатки. Основной акцент исследования направлен на определение отношения к геймификации сотрудников производственных компаний и выявление возможностей применения геймификации в мотивации трудовой деятельности. На основе исследования авторы сделали заключение, что геймификация для современного работника не является чуждой практикой, выявлено положительное отношение респондентов к геймификации трудовой мотивации. Обоснована целесообразность внедрения геймификации как системной социально-управленческой технологии, позволяющей через игровые механики (рейтинги, баллы, виртуальную валюту) повысить вовлеченность сотрудников. Описаны условия эффективного дизайна геймификации, принципы постепенного внедрения с учетом возможного сопротивления инновациям со стороны персонала. Игровые алгоритмы хорошо интегрируются в автоматизацию HR-процессов, где геймификация рассматривается как технология, согласующая индивидуальные цели сотрудников с бизнес-задачами компании через игровые механики и создание «символического капитала».

Ключевые слова: геймификация; игровые элементы; мотивация; управление персоналом; поведение; деятельность; интерес; производственное предприятие

Введение

Мотивация к труду является сложным феноменом, влияющим на характер поведения и деятельности отдельного индивида, группы сотрудников в компании, а также базовым фактором HR-процессов, определяющим успешность бизнеса. Традиционные системы мотивации, в основе своей сформированные в середине-конце XX века, но до сих пор применяемые на практике [1], демонстрируют заметное снижение предельной полезности.

Об этом свидетельствуют: увеличение текучести кадров¹, хроническая нехватка высококвалифицированного персонала², снижение трудовой дисциплины, кризис HR-систем и пр. [2; 3]. Сложность построения мотивации персонала заключается в том, что в ней задействованы не только экономические, но и личностные, социально-демографические особенности субъекта трудовой деятельности, национальные образы труда, уровень культуры, уровень квалификации, профессиональной подготовки, отношение к труду и характер самой компании.

В современном рассмотрении базовых детерминант профессиональной деятельности труд персонала имеет все более интеллектуальный характер, основан на применении различных технико-технологических подходов и цифровых технологий, отражающих уровень организации деятельности, что не может не сказаться и на характеристике мотивов и стимулов к труду.

¹ Директор по персоналу. Основные причины текучести кадров на предприятии. — Режим доступа URL: <https://www.hr-director.ru/article/67711-prichiny-tekuchesti-kadrov-ot-analiza-k-deystviyu> (дата обращения: 03.03.2026).

² Центрумг. Кадровый голод 2025: как бизнесу в России преодолеть дефицит персонала. — Режим доступа: URL: <https://centrmig.com/kadrovyy-golod-2025-kak-biznesu-v-rossii-preodolet-deficit-personala/> (дата обращения: 03.03.2026).

Одними из главных стимулов мотивации являются материальные. Однако, как показывают теория и практика, они не могут компенсировать все остальные. Следует отметить, что существует множество различных стимулов, практически не связанных с реальными потребностями работников. Так требования внешней и внутренней среды к субъекту, складывающиеся в определенный момент времени, вызывают ответные действия человека вопреки его потребностям и могут не отражать их структуру. Отдельные этапы жизнедеятельности сотрудников в целом определяют целесообразность определенных действий, формируют эмоциональное и социально-психологическое самочувствие, влияющие на поведение работников различных подразделений.

Например, модификация требований к трудовым функциям, конфликтные ситуации, климат в коллективе, стиль управления могут изменить отношение к деятельности и членам группы, тем самым изменить выраженность потребностей, заменить рациональные потребности иррациональными.

Наряду с ситуативными факторами, ученые выделяют не менее важные социально-психологические особенности поведения персонала, ключевым образом влияющие на мотивацию к трудовой деятельности [3–5]. К существенным факторам, влияющим на потребности, относят следующие:

1. Официальные и неофициальные социальные роли в трудовом коллективе, соответствующие или несоответствующие месту сотрудника в организации.
2. Особенности восприятия окружения и представления о своем месте в коллективе и группе (завышенные или заниженные ожидания своего статуса, роли).
3. Социальные установки, характеризующие предрасположенность к заранее определенному способу восприятия деятельности, исходя из собственного жизненного опыта.
4. Готовность к профессиональной деятельности (осознанность выбора профессии, знание ее основ, желание трудиться).
5. Самооценка работника и связанная с ней уверенность в себе и своих силах, позволяющие наиболее активно удовлетворять собственные потребности, а значит, образовывать мотивационную основу личности работника.
6. Ценностные ориентации, влияющие на интеграцию сотрудников в компании (ценность рабочего процесса, качество работы, взаимоотношения в коллективе, профессионализм).
7. Образование, компетенции, профессиональный и жизненный опыт (обуславливают уровень притязаний, потребность в уважении).
8. Настроение и настрой, отношение к происходящему (оптимистичное, критичное, конструктивное, деструктивное) и мн. др.

В целом система трудовой мотивации персонала должна учитывать всю совокупность индивидуальных потребностей работников и профессиональных требований компании. Она должна оказывать непосредственное влияние на реализацию и развитие потребностей через развитие профессионально значимых и личностных качеств и стимулирование персонала с учетом потребностей и целей самой организации.

Главное, чтобы стимулирование не было навязанным процессом, не шло вразрез потребностям, не опережало спрос работников на стимулы и наоборот. В этом ключе одним из перспективных направлений является геймификация, позволяющая связать все требования воедино.

Цель исследования: определение условий и возможностей применения геймификации в мотивации трудовой деятельности персонала производственных компаний. Задачи исследования: на основе теоретических источников обосновать актуальность и выявить специфику геймификации как технологии мотивации персонала; провести эмпирическое исследование, выявляющее отношение к геймификации сотрудников производственных компаний; определить основные направления геймификации в мотивации персонала производственных компаний.

Методы и материалы

Методы исследования: анализ документов, социологический опрос-анкетирование. Методологическую основу исследования составили труды ученых в области управления персоналом, менеджмента, исследующих социально-психологические аспекты труда, в том числе проблемы мотивации.

Эмпирической базой исследования явились производственные фармацевтические компании. Единица выборки — сотрудники различных производственных отделов.

Для проведения эмпирического исследования была составлена анкета, содержащая вопросы, выявляющие социально-демографические характеристики и вопросы, выявляющие отношение к геймификации сотрудников производственных предприятий, отдельные вопросы содержали вариант открытого ответа для уточнения данных [15]. Обработка результатов проводилась с помощью описания простых распределений (вычисление средней арифметической). Данные описаны в процентном соотношении с округлением. Выборка состояла из сотрудников ведущих производственных фармацевтических компаний Санкт-Петербурга³, формировалась методом снежного кома. В результате анкетирования от каждого производственного фармацевтического предприятия в среднем было получено по 6–7 анкет, заполненных сотрудниками различных подразделений. Всего было опрошено 97 человек. Поскольку значимых отклонений в ответах не было выявлено, результаты опроса были представлены единой выборкой.

Геймификация как технология мотивации персонала

Теория геймификации в мотивации получила уверенное развитие в начале XXI века и на сегодняшний момент является перспективным направлением в управлении человеческими ресурсами. На данный момент понятийный аппарат находится в своем развитии, нет единого понимания термина «геймификация». В литературе под геймификацией понимается: процесс использования игровых элементов в неигровых системах работы организации для повышения уровня мотивации, лояльности и удовлетворенности трудом [6]; «это внедрение игровых форм в неигровой контекст: повседневную жизнь, обучение, бизнес» [7, с. 157]; применение игровых подходов в неигровых практиках, деловых процессах для повышения вовлеченности, мотивации в решении различного рода задач, рутинных в том числе [8; 9]; использование игровых приемов для мотивации сотрудников на достижение целей [10] и др. Общим для большинства определений является то, что речь идет о применении игровых элементов в процессе управления поведением персонала в организации для повышения уровня трудовой мотивации. Важно заметить, что в основе геймификации лежит непринужденная обратная связь, возможная в игровом взаимодействии, которая обеспечивает прозрачность процессов и результатов, позволяет получить практически мгновенный отклик на свои действия, что является мотивирующим фактором. При этом важны различного рода символические

³ ГЛОБАЛ.78.РУ. Рейтинг фармацевтических компаний Санкт-Петербурга. Режим доступа URL: <https://global78.ru/catalog/prom/192> (дата 01.03.2026).

поощрения (бонусы, награды, рейтинги и др.) желательного поведения и санкции по отношению к нежелательным действиям сотрудника при выполнении отдельных профессиональных функций. Отрицательные санкции, благодаря игровой практике, не воспринимаются как нечто сугубо негативное и отрицательное, скорее, как имеющие потенциальную возможность для исправления ситуации, важные для достижения желаемого результата.

Анализ литературы также позволил сделать вывод, что геймификация, даже в производственных, высокотехнологичных компаниях с жестко регламентированными процессами, имеет широкий спектр вариантов реализации: от привлечения и адаптации персонала, обучения, мотивации к деятельности, повышения уровня корпоративной культуры, информационной обеспеченности и управления коммуникациями до повышения репутации и конкурентоспособности компании [10–12]. Особую роль здесь играет дизайн геймифицированной среды и элементы геймификации [13; 14]. Элементы геймификации — это набор инструментов, с помощью которых можно организовать процесс игрового взаимодействия (соревнование, рейтинги, награды, бонусы, баллы, статусы, роли, подарки и мн. др.). Под элементами геймификации можно понимать любые составляющие интерактивного процесса, которые стимулируют и мотивируют на усвоение информации, воспринимаются как отклик и подтверждение определенных достижений в труде.

Выделяются следующие взаимосвязанные формы геймификации в системе мотивации.

1. Соревновательная форма направлена на создание условий для конкуренции между сотрудниками с целью мотивации персонала, ускорения работы и достижения высоких результатов в деятельности. Требования к организации игровых элементов: (1) прозрачность мероприятий, исключающих злоупотребления и «подтасовки»; (2) необходимость своевременной обратной связи; (3) справедливость вознаграждений; (4) равные условия для участников. При организации процесса соревновательная форма геймификации способна обеспечить компании ощутимые результаты в деятельности и повлиять на финансовые показатели, иначе теряется смысл соревнования, формируется неудовлетворенность трудом, повышается текучесть кадров, наносится урон авторитету компании и, как следствие, дискредитируется сама идея геймификации.

2. Победная форма удовлетворяет глорические эмоции (в самоутверждении, славе, признании) и соответствующие потребности. Здесь стимулом и мотивирующим фактором является социальный успех, поощрение, одобрение, возможность проявить себя. Социальное поощрение может выражаться в подарках (например, карточки-«браво», ценные призы, поощрительные премии, бонусы за добровольную помощь коллегам и пр.). Подобная форма геймификации способствует созданию благоприятного климата в коллективе, но только при условии соблюдения всех вышеперечисленных механизмов.

3. Эстетическая форма геймификации способствует формированию у персонала четкого представления о цели и миссии компании, сопряжения собственных целей и задач с целями и задачами компании. Условие применения такой формы — достижимость целей и построение наглядной карты их реализации. Как правило, при использовании данного подхода персонал компании заинтересован достигать все новых и новых результатов, тем самым развиваясь в своей профессиональной области.

Данные формы открывают не только возможности вовлечения в геймификацию персонала, но и дают представление о том, что нужно и важно учитывать при дизайне игровых элементов, направленных на мотивацию к труду. Внедрение игровых механик наделяет рутинные операции новыми смыслами, и требования компании не воспринимаются как навязанные извне.

Система уровней и рейтингов способна визуализировать прогресс, профессиональный рост сотрудника. Коллективные рейтинги и награды формируют социальные сети и визуализируют их вклад в достижение целей.

По сути, хороший дизайн геймификации в системе мотивации позволяет персоналу чувствовать свою причастность к общему делу, при этом задачи, стоящие перед работниками уже не кажутся настолько рутинными, чтобы вызывать ощущение дефицита внешней и внутренней активности (скуку), и не настолько сложные, чтобы вызвать тревогу и фрустрацию. Выполнение задач, обеспеченное обратной связью, позволяет скорректировать индивидуальные или коллективные усилия, что приводит к большей удовлетворенности деятельностью и вовлекает персонал в экономические, социально-психологические, организационные и пр. процессы.

Обобщая исследования, можно выделить достоинства и недостатки геймификации (табл. 1).

Таблица 1

Основные достоинства и недостатки геймификации

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">▪ Превращение рутинных процессов в увлекательные формы, стимулирующие деятельность по направлениям▪ Высокая вовлеченность персонала, лояльность и приверженность компании, развитие корпоративной культуры▪ Широкие возможности стимулирования для привлечения, отбора, подбора, найма, адаптации, обучения, повышения квалификации персонала▪ Возможность создания целостной стратегии развития персонала на предприятии, обучения и карьерного роста▪ Прозрачная система стимулирования по профессиональным, личностным, индивидуальным и групповым достижениям▪ Контроль над всеми процессами в управлении персоналом	<ul style="list-style-type: none">▪ Сложный и трудоемкий процесс создания и внедрения геймификации, требующий временных и ресурсных затрат▪ Сложность дизайна игровой среды▪ Высокие требования к подготовке менеджеров, ответственных за геймификацию (необходимость специализированных знаний в области геймплея, психологии игр и др.)▪ Возможны увлечение формой, а не содержанием, поверхностность, появление деструктивных форм конкуренции среди сотрудников

Составлено авторами по результатам проведенного теоретического исследования

Исследования, посвященные геймификации убедительно показали, что она выходит за рамки использования игровых механик в неигровых процессах. Геймификация в мотивации персонала актуальна, воспринимается и как целесообразный набор игровых элементов, стимулирующих к активности, и как целостная технология управления поведением персонала, основывающаяся на социально-психологических механизмах вовлечения в трудовую деятельность. Возникает вопрос, а готовы ли сами субъекты деятельности к геймификации неигровых процессов конкретных производственных компаний или это дань HR-моды, чуждой интересам персонала и реальным практикам?

Результаты эмпирического исследования и обсуждение

Анализ ответов на представленные респондентам вопросы позволил выявить следующие социально-демографические факторы. По половому признаку подавляющее большинство составили женщины (66 %). По уровню образования подавляющее большинство — 64 % опрошенных имеют высшее образование, среднее специальное — 24 % опрошенных и среднее — около 12 % опрошенных. По возрасту выборка имеет следующую структуру: 66 % опрошенных — молодежь от 20 до 35 лет, от 35 до 45 лет — 15 % опрошенных и старше 45 лет — 19 % опрошенных. Выборка представлена персоналом промышленно-производственных отделов: производственный отдел (21 %), отдел обеспечения качества (21 %), инженерно-технологический

отдел (16 %), отдел контроля качества (14 %), отдел разработок (10 %), отдел регистрации лекарственных средств (10 %) и др.

Исследование мотивационных факторов показало, что основой трудовой мотивации является уровень заработной платы (60 %), возможность карьерного роста (59 %), комфортное рабочее место (34 %), обучение и повышение квалификации (33 %), комфортная атмосфера в коллективе (26 %), интересные и сложные задачи (25 %), сильная корпоративная культура (23 %), стабильность и социальные гарантии (23 %) и др. (рис. 1).



Рисунок 1. Структура наиболее значимых мотивирующих факторов для респондентов (составлено авторами по результатам проведенного исследования)

Наименьшее значение для трудовой мотивации имеют признание со стороны руководства (15 %) и др.

На вопрос об осведомленности о геймификации как методе мотивации персонала были получены следующие ответы. Большинство респондентов слышали о геймификации (55 %), но не знают подробностей, 21 % респондентов оказались не знакомы с геймификацией и 24 % респондентов знают о геймификации как методе мотивации (рис. 2).

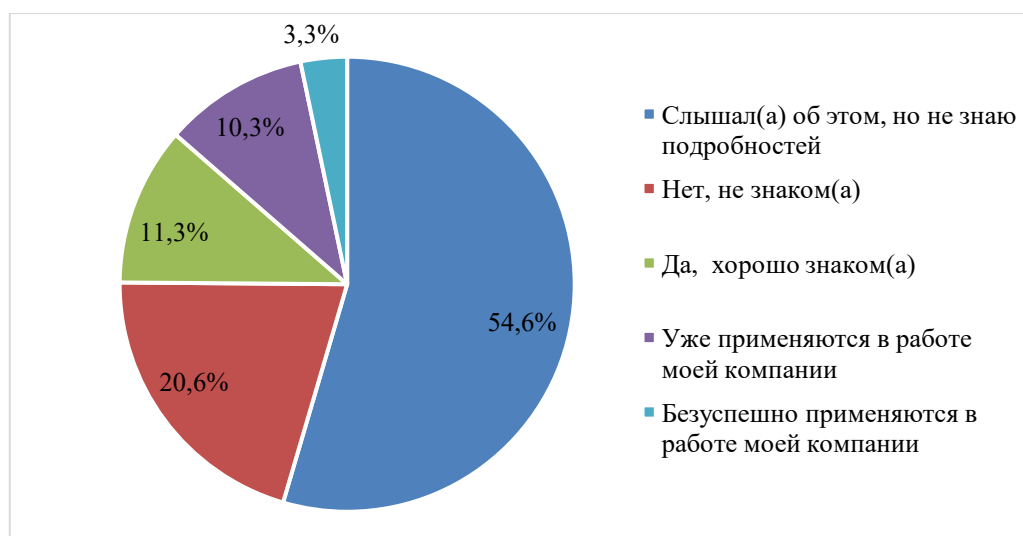


Рисунок 2. Осведомленность респондентов о геймификации как методе использования игровых механик и элементов в мотивации персонала (составлено авторами по результатам проведенного исследования)

Причем только 3 % респондентов указали, что геймификация «безуспешно применяется в работе моей компании», тогда как 10 % респондентов уверенно указали на применение геймификации в работе компании для мотивации персонала. То есть, 13 % респондентов знакомы с геймификацией и имеют обоснованное личным опытом оценочное суждение. Еще 11 % респондентов «хорошо знакомы» с геймификацией.

На вопрос о том, как бы Вы отнеслись к работе, в которой присутствуют игровые элементы (баллы за выполнение задач, рейтинги, достижения, соревнования, награды), 57 % респондентов дали положительный ответ, 21 % респондентов дали нейтральный ответ и только 21 % респондентов ответили, что настороженно, посчитали геймификацию отвлекающей (рис. 3).

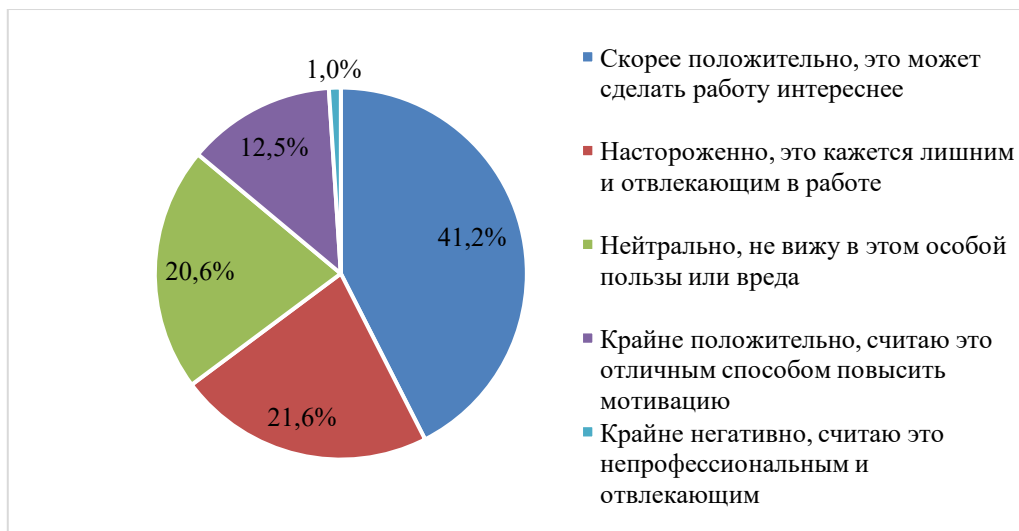


Рисунок 3. Отношение респондентов к работе, в которой присутствуют игровые элементы (составлено авторами по результатам проведенного исследования)

Только 1 % респондентов дал негативный ответ на данный вопрос, посчитав, что использование в работе игровых элементов непрофессионально.

Дальнейший анализ ответов позволил выявить, что подавляющее большинство — 70 % респондентов — считают, что использование игровых элементов в рутинной работе делают ее более интересной и увлекательной, только 13 % респондентов дали негативный ответ, остальные затруднились с ответом. При этом 63 % респондентов уверены, что геймификация способна повысить их мотивацию к труду, 16,5 % респондентов считают, что в некоторой степени, 14 % респондентов — не уверены в этом, около 4 % респондентов ответили «скорее нет» и 3 % респондентов высказали категорическое мнение, что «это невозможно».

Респондентам был задан вопрос, какие игровые элементы могли бы повысить их мотивацию к работе? Так, 56 % респондентов считают, что это возможность зарабатывать виртуальную валюту для обмена на реальные стимулы (выходной день, мерч и др.); 51 % респондентов считают, что получение «наград» за выполнение заданий или достижение целей; 37 % респондентов — виртуальные бонусы; 31 % респондентов выбрали таблицы лидеров (рейтинги сотрудников по результативности); 29 % респондентов мотивируют соревнования между сотрудниками или командами. Важными для повышения мотивации оказались: система баллов или очков за выполненные задачи (26 %); виртуальные подсказки для повышения уровня компетенций (24 %) и оценка текущей работы руководителем (24 %). Для 21 % респондентов отметка о выполнении текущей задачи также оказалась значимой (рис. 4).

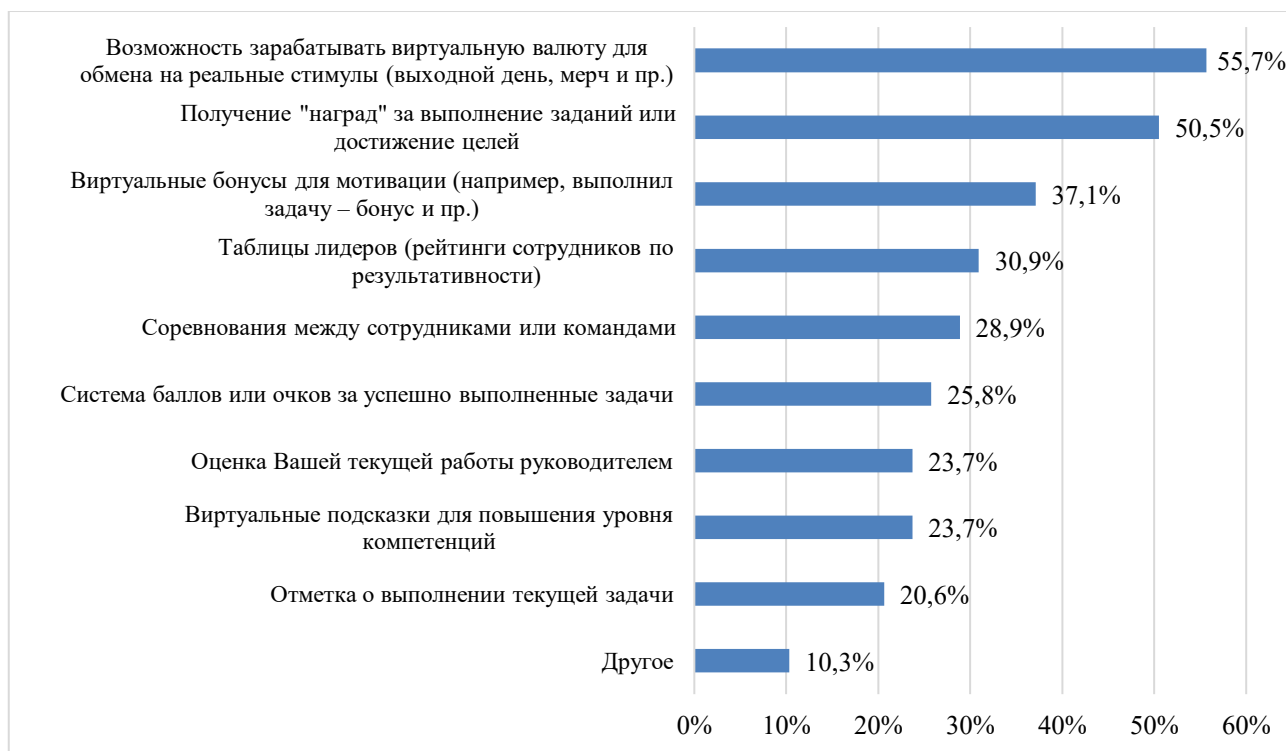


Рисунок 4. Игровые элементы, повышающие мотивацию к работе респондентов (составлено авторами по результатам проведенного исследования)

Обращает на себя внимание тот факт, что соревновательные элементы напрямую выбирает только треть респондентов, большинство предпочитает накапливать баллы, награды, очки. Важным моментом является то, что все игровые элементы достаточно просты и понятны по названию, не создают дополнительной когнитивной нагрузки на идентификацию и интерпретацию их.

Ответы на дополнительные вопросы по соревновательным элементам позволили выявить следующие особенности. 47 % респондентов считают, что соревновательные элементы стимулируют к повышению качества работы и «мотивируют работать не хуже остальных»; 24 % респондентов считают, что применение соревновательных элементов зависит от ситуации и конкретного соревнования, тогда как 17 % респондентов предпочитают работать в «своем темпе» и считают, что соревнование вызывает стресс. Остальные опрошенные дали неопределенный (нейтральный) ответ.

Было выявлено отношение респондентов к оценке руководителем качества выполнения рутинных задач через систему виртуальных наград, которое показало, что 66 % респондентов готовы к такой оценке и считают это показателем понимания результатов труда персонала и показателем эффективности работы, 21 % респондентов отнеслись к этому нейтрально, остальные — негативно. Подобные результаты были получены и на вопрос анкеты о возможности игровых элементов способствовать фокусировке работников на выполнении рутинных или монотонных задач. Также подавляющее большинство респондентов считают, что геймификация может стать инструментом сплочения команды.

Из ответов на вопросы анкеты было также выявлено, что 54 % респондентов положительно относятся к созданию визуализации рабочих процессов для геймификации в которых видно, кто и за что получает те или иные игровые элементы (бонусы, награды, рейтинги, игровую валюту). Около 25 % респондентов не определились с ответом, 11 % респондентов опасаются дифференциации коллективов, 10 % респондентов посчитали прозрачность отрицательной практикой («меньше знаешь — лучше спишь»).

По мнению респондентов, основными рисками геймификации являются (в порядке убывания):

- несправедливость в оценке результатов и начислении бонусов (27 %);
- восприятие системы как несерьезной и инфантильной (23 %);
- прекращение инноваций без достижения результатов (22 %);
- отвлечение от основной работы (21 %);
- отсутствие реальной связи между игровыми результатами и реальными вознаграждениями (21 %);
- создание нездоровой конкуренции и ухудшение атмосферы в коллективе (20 %).

Около 19 % респондентов не увидели никаких рисков в геймификации системы мотивации.

Также респондентам был задан вопрос о готовности лично участвовать в тестировании и использовании элементов геймификации в системе мотивации на своем рабочем месте. Полностью готовы и заинтересованы участвовать в этом процессе 32 % респондентов, 26 % респондентов считают это хорошей идеей, готовы попробовать, 20 % респондентов скорее готовы попробовать, 12 % респондентов затруднились с ответом, им нужна дополнительная информация, 5 % респондентов не понимают сути (пользы) системы геймификации. Только 3 % респондентов не готовы лично участвовать в тестировании и использовании элементов геймификации в системе мотивации на своем рабочем месте и 2 % — скорее не готовы к переменам (рис. 5).

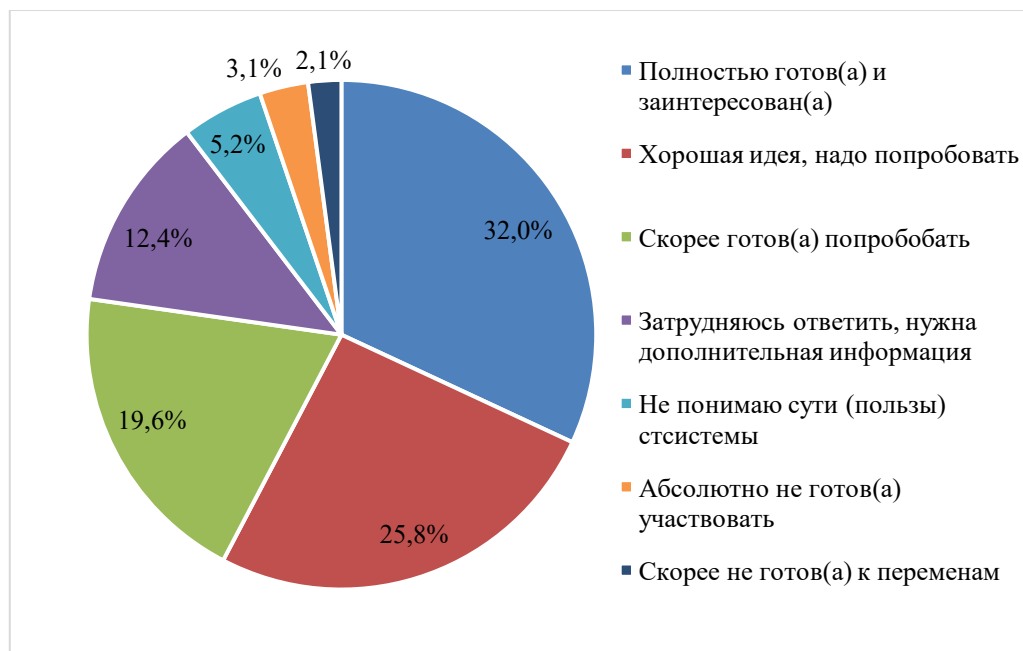


Рисунок 5. Готовность респондентов участвовать в тестировании и использовании элементов геймификации в системе мотивации (составлено авторами по результатам проведенного исследования)

Обобщая ответы на данный вопрос, можно сделать вывод, что большинство респондентов высказали готовность лично участвовать в тестировании и использовании элементов геймификации в системе мотивации на своем рабочем месте (78 %), лишь 10 % респондентов либо не понимают сути геймификации, либо не готовы к тестированию и 12 % респондентов требуется дополнительная информация для формирования данной готовности.

Качественный анализ ответов показал, что ни возраст, ни место работы в конкретном производственном подразделении, ни какой-либо иной параметр, за исключением успешности опыта применения геймификации в компании и полноты информации о ней, не влияет на отношение к геймификации в мотивации.

Интерес к геймификации в системе мотивации присутствует среди всех возрастных групп, имеющих различный опыт работы в производственных фармацевтических компаниях. Около трети респондентов, не определившихся с ответами, указали на необходимость дополнительной информации о геймификации. Это указывает на то, что при определенных условиях теоретически становится возможным эту подгруппу включить в процесс геймификации. Предположительно, настороженность к геймификации — это, скорее, проявление личностных черт сотрудников, связанных, возможно, с самооценкой, уверенностью в себе, нежеланием привлекать к себе внимание и др.

Заключение

Исследование показало, что основу мотивации персонала производственных фармацевтических компаний, наряду с материальным фактором, который в реалиях современной экономики традиционно является ведущим, составляют нематериальные факторы. Они обеспечивают комфорт на рабочем месте, вовлеченность в производственные процессы, включают стремление к карьерному росту, обучение и повышение квалификации, комфортную атмосферу в коллективе, интересные и сложные задачи, дружелюбную корпоративную культуру, стабильность, социальные гарантии, обратную связь. Взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов создает предпосылки для создания геймификации, позволяет визуализировать достижения персонала благодаря игровым элементам, которые в свою очередь еще больше вовлекают в трудовые процессы.

Анализ результатов исследования убедительно показал, что в производственной среде фармацевтических компаний существует осведомленность о геймификации и интерес, определяющий положительное отношение к геймификации трудовой мотивации в управлении персоналом. Подавляющее большинство респондентов сочли, что использование игровых элементов в рутинной работе делают ее более интересной и увлекательной, способствуют сплочению коллектива и повышению уровня мотивации к труду. О положительном отношении к геймификации в трудовой мотивации свидетельствует факт готовности лично участвовать в тестировании и использовании элементов геймификации в системе трудовой мотивации на своем рабочем месте.

Главные условия и возможности применения игровых элементов:

- прозрачность системы;
- справедливость;
- связь между игровыми результатами и реальными вознаграждениями;
- фиксация результатов;
- время для адаптации системы к существующим условиям и др.

Для создания дизайна геймификации в трудовой мотивации необходимо установить взаимосвязи HR-направлений с трудовыми процессами. Игровые алгоритмы хорошо интегрируются в автоматизацию HR-процессов, которая является одним из главных стратегических трендов современных компаний. Вряд ли возможно достичь универсального подхода к дизайну геймификации, так как каждая компания обладает своими неповторимыми структурами: деятельности, организации, бизнеса, социальной. Поэтому организация игровых элементов будет всегда уникальна.

Важно заметить, что всегда есть малочисленная часть сотрудников, которые не видят основания для геймификации и не готовы к ней (возможно они не готовы к любым инновациям). Инновационное сопротивление нужно учитывать при разработке и внедрении геймификации. Она не должна внедряться насильственными методами и носить форсированный характер. Целесообразно вводить ее постепенно, сначала в тестовом режиме для избежания инновационного сопротивления, затем постепенно усовершенствовать и распространять на остальные подразделения компании.

Таким образом, геймификация — это системная социально-управленческая технология, направленная на игровую реконфигурацию социальных связей в коллективах организации, трансформацию HR-процессов, обеспечивающих актуализацию установок субъекта деятельности к труду. Геймификация способна трансформировать механику управления поведением персонала в живую экосистему, в которой индивидуальные стремления и достижения сотрудников органично совпадают с целями компании. Геймификация переводит глобальные бизнес-цели компании на понятные для персонала «миссии»: обучение, адаптацию, мотивацию, вовлечение, ротацию, достижение KPI и пр. через игровые механики, устанавливает четкие правила игры, уровни, критерии успеха, то есть, создает понятную и предсказуемую среду. В этой среде справедливость вознаграждения гарантируется прозрачностью системы, игровыми алгоритмами и обратной связью. Накопление «символического капитала» (игровых элементов) персоналом способствует фокусировки внимания на качестве деятельности, достижениях и целях.

Новизна исследования заключается в том, что впервые эмпирически подтверждается наличие условий и возможностей применения геймификации в мотивации трудовой деятельности персонала производственных фармацевтических компаний, отличающихся высокой стандартизацией и технологичностью процессов. Выявляется, что барьером геймификации трудовой мотивации являются не факторы трудовой деятельности, а личностные характеристики сотрудников. Доказывается, что главное условие, создающее возможности для геймификации трудовой мотивации, — это прозрачность (открытость и доступность) связи игровых результатов с реальным вознаграждением. Эмпирически подтверждается положительное отношение персонала к геймификации как к методу, повышающему интерес к рутинной трудовой деятельности.

Полученные данные могут быть использованы в практике геймификации трудовой мотивации любых производственных компаний при соблюдении принципов добровольности персонала в переходе к геймификации в мотивации, автоматизации HR-процессов, взаимосвязи игры и выгоды (реальное подкрепление), постепенности перехода к подобным инновациям. Подчеркнем, что дизайн геймификации трудовой мотивации будет специфичен для каждого производственного предприятия, поскольку внутренняя среда каждой компании неповторима и своеобразна.

ЛИТЕРАТУРА

1. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда / Р.В. Губарев Р.В. // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. — 2014. — № 1(7) — С. 239–246. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21820654> (дата обращения: 01.03.2026).
2. Митрофанова Е.А. Специфические черты кризисов в области управления персоналом / Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. — DOI 10.12737/article_5a43817f6a4948.18313091 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — № 6. — С. 5–9. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32309401> (дата обращения: 03.03.2026).

3. Кожухова Н.В. Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом / Н.В. Кожухова. — DOI: 10.18334/et.7.7.11 0724 // Экономика труда. — 2020. — № 7. — С. 631–642. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43804220> (дата обращения: 03.03.2026).
4. Базаров Т.Ю. Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) / Т.Ю. Базаров, А.Б. Карпов. // Организационная психология. — 2020. — Т. 10. — № 1. — С. 106–120. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42801869> (дата обращения: 03.03.2026). — EDN: ВНТИРВ.
5. Шадрина Л.Ю. Прогнозирование трудового поведения на основе мотивационного профиля как специфической социальной технологии в системе управления / Л.Ю. Шадрина. // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. — 2010. — С. 380–387. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15539174> (дата обращения: 01.03.2026). — EDN: NCBDLJ.
6. Денисов А.М. Анализ взаимосвязи теорий мотивации и геймификации в процессе управления персоналом организации / А.М. Денисов. — DOI: 10.24158/tipor.202 0.3.4 // Теория и практика общественного развития. — 2020. — № 3(145). — С. 29–35. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42576165> (дата обращения: 03.03.2026).
7. Голуб И.Н. Геймификация как инструмент мотивации труда персонала / И.Н. Голуб. — DOI: 10.23672/i8141-8664-5655-а // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2021. — № 8. — С. 157–158. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46547363> (дата обращения: 01.03.2026).
8. Гарнова Я.Ю. Геймификация как способ развития инновационной культуры персонала / Я.Ю. Гарнова, И.Б. Ромашова. — DOI: 10.12737/article_5dc6cb69045 be6.86205565 // УПИРР. — 2019. — № 5. — С. 47–49. — URL: <https://elibrary.ru/ayogur> (дата обращения: 01.03.2026).
9. Ольхова Л.А. Особенности применения методов геймификации в системе мотивации персонала в организации / Л.А. Ольхова, О.Н. Козырева. // Промышленность: экономика, управление, технологии. — 2019. — № 2(76). — С. 86–89. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37947938> (дата обращения: 03.03.2026). — EDN: YKSFTB.
10. Батоврина Е.В. Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций / Е.В. Батоврина. — DOI: 10.24412/2070-1381-2022-95-209-222 // Государственное управление. Электронный вестник. — 2022. — № 95. — С. 209–222. — URL: <https://elibrary.ru/FFVUXE> (дата обращения: 03.03.2026).
11. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев. — Шадринск: ШГПУ, 2021. — 216 с. — URL: <https://elibrary.ru/qbgjaz> (дата обращения: 03.03.2026).
12. Сафронова, Ж.С. Разработка модели геймификации системы обучения и повышения квалификации производственного персонала фармацевтического предприятия / Ж.С. Сафронова, И.О. Генкин // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/02ECVN122.pdf> (дата обращения: 03.03.2026). — EDN: AYMRZC.

13. Ребров А.В., Черкасов А.Ю. Геймификация и автоматизация KPI: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? / А.В. Ребров, А.Ю. Черкасов. — DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.303 // Российский журнал менеджмента. — 2017. — № 3. — С. 303–326. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30103376&ysclid=mofse0o2wf859986674> (дата обращения: 03.03.2026).
14. Ю-Кай Чоу Геймифицируй это: как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников — к работе. — Москва: Эксмо, 2022. — 400 с. — URL: <https://www.litres.ru/book/u-kay-chou/geymificiruy-eto-kak-stimulirovat-klientov-k-pokupke-a-sotrudni-73550678/> (дата обращения: 03.03.2026).
15. Добренъков, В.И. Современная социология: теоретико-методологические основания и перспективы / Добренъков В.И., Кравченко А.И. — Москва: Академический Проект, 2020. — 720 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/132756?category=4317> (дата обращения: 03.03.2026).

Safronova Zhanna Sergeevna

«Saint Petersburg State Economics University»
of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: shan_safronova@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2231-5655>
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=430717

Khalimova Alina Azatovna

«Saint Petersburg State Chemical and Pharmaceutical University»
of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: alina.khalimova@pharminnotech.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1875-062X>
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=767245

Kovalenko Anna Vladimirovna

«Saint Petersburg State Chemical and Pharmaceutical University»
of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: anna.kovalenko@pharminnotech.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0314-841X>
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=868101

Chuchman Ivan Yurievich

«Saint Petersburg State Chemical and Pharmaceutical University»
of the Ministry of Healthcare of the Russian Federation, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: ivan.chuchman@spepu.ru
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6317-5869>

Gamification of labor motivation in personnel management (based on the example of manufacturing pharmaceutical companies)

Abstract. The article examines the gamification of the motivation system in the personnel management of manufacturing companies and identifies the determinants of motivation for work. The authors present the personal and socio-demographic characteristics of the subject of work that determine motivation and should be taken into account when building a system of labor motivation for personnel. According to the authors, gamification can serve as the basis for such a system as a process and technology for applying game elements in non-game contexts of professional activity. The article focuses on competitive, winning, and aesthetic forms of gamification and highlights their advantages and disadvantages. The main focus of the study is to determine the attitude of employees of manufacturing companies towards gamification and to identify the possibilities of using gamification in the motivation of labor activity. Based on the study, the authors concluded that gamification is not an alien practice for modern employees, and a positive attitude of respondents towards gamification of labor motivation was revealed. The study substantiated the feasibility of implementing gamification as a systemic socio-managerial technology that allows for increased employee engagement through game mechanics (ratings, points, and virtual currency). The article describes the conditions for effective gamification design and the principles of gradual implementation, taking into account the possible resistance to innovation from employees. Game algorithms are well integrated into HR process automation, where gamification is viewed as a technology that aligns individual employee goals with the company's business objectives through game mechanics and the creation of «symbolic capital».

Keywords: gamification; game elements; motivation; personnel management; behavior; activity; interest; manufacturing enterprise