



оригинальная статья

<https://elibrary.ru/mqfwx>

## Геймификация как инструмент внутреннего маркетинга персонала

Мазур Данил Сергеевич

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово  
danyl\_mazur@list.ru

Шадрин Владислав Георгиевич

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово  
eLibrary Author SPIN: 5809-0560  
<https://orcid.org/0000-0001-7145-6775>

**Аннотация:** Сотрудники – ключевой и критически важный ресурс в организации. Ввиду этого растет спрос на инновационные подходы к повышению мотивации, вовлеченности и производительности персонала. Практика геймификации, первоначально применявшаяся в маркетинге и образовании, набирает популярность в корпоративной среде благодаря своей способности повышать мотивацию сотрудников и стимулировать их вовлеченность с помощью игровых элементов. Цель – изучить преимущества интеграции геймификации персонала во внутренние управленческие процессы, а также обозначить проблемы и вызовы, с которыми при этом может столкнуться организация. Использован подход, сочетающий анализ тематических исследований и общедоступной информации. Подтверждено, что геймификация может стать эффективным инструментом, вовлекающим сотрудников в рабочий процесс, но при этом она требует определенных условий, включающих техническую оснащенность, учет психофизических и культурных особенностей персонала. Определены основные метрики для оценки эффективности геймификации: 1) уровень вовлеченности; 2) производительность труда; 3) снижение текучести кадров; 4) уровень удовлетворенности; 5) показатель командной работы; 6) рентабельность инвестиций. Обнаружены наиболее часто применяемые элементы геймификации, такие как система лидербордов и грейдов, внутренняя валюта компании.

**Ключевые слова:** геймификация, маркетинг персонала, мотивация сотрудников, лидерборды, грейды, внутренняя валюта, мотивация, корпоративная культура, управление персоналом

**Цитирование:** Мазур Д. С., Шадрин В. Г. Геймификация как инструмент внутреннего маркетинга персонала. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 1. С. 119–131. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-1-119-131>

Поступила в редакцию 28.10.2024. Принята после рецензирования 20.12.2024. Принята в печать 23.12.2024.

full article

## Gamification as a Tool of Personnel Marketing

Danil S. Mazur

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo  
danyl\_mazur@list.ru

Vladislav G. Shadrin

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo  
eLibrary Author SPIN: 5809-0560  
<https://orcid.org/0000-0001-7145-6775>

**Abstract:** Employees are a key and important resource of any company, which means a growing demand for innovative tools of improving motivation, adaptability, and productivity. Gamification, originally applied in marketing and education, is gaining popularity in corporate environment. It increases employees' motivation by using slot elements to stimulate their performance. The author studied the benefits, problems, and challenges of personnel gamification in corporate management. The analysis involved case studies and public data. Gamification proved quite effective in work engagement. However, it required certain conditions, e.g., technical equipment, particular psychophysical and cultural staff profile, etc. The main indicators that show the effectiveness of gamification were defined as follows: 1) engagement level; 2) labor productivity; 3) low staff turnover; 4) good work satisfaction level; 5) teamwork; 6) return on investment. The most popular gamification elements included leaderboards, grade systems, and corporate currency.

**Keywords:** gamification, personnel marketing, employee motivation, leaderboards, grades, corporate currency, motivation, corporate culture, personnel management

**Citation:** Mazur D. S., Shadrin V. G. Gamification as a Tool of Personnel Marketing. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(1): 119–131. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-1-119-131>

Received 28 Oct 2024. Accepted after review 20 Dec 2024. Accepted for publication 23 Dec 2024.

## Введение

В условиях дефицита кадров на современном рынке труда, особенно в наукоемких отраслях, квалифицированные сотрудники выступают важным стратегическим ресурсом организации. Как следствие, развитие и повышение эффективности персонала становится одной из главных целей компании, которую можно достичь с помощью маркетинга персонала. Он предполагает применение маркетинговых методов, способов и инструментов при работе с сотрудниками и позволяет более эффективно реализовывать их потенциал. Помимо этого, внедрение маркетинговых технологий в рамках управления персоналом позволяет оптимизировать внутреннюю среду предприятия и избежать угрозы, поступающие из внешней среды.

В России понятие *маркетинг персонала* совсем недавно стали включать в перечень основных функциональных обязанностей кадровых сотрудников. Маркетинг персонала – это в первую очередь внутренний процесс, который начинается с найма сотрудника и длится до его увольнения, и предполагает выявление и устранение недостатков в управлении работниками. По признаку нахождения целевой аудитории относительно границ организации различают два его вида:

1) внешний: продвижение бренда работодателя вне пределов компании, на рынке труда, среди потенциальных кандидатов на вакантные должности;

2) внутренний: взаимодействие с действующим штатом сотрудников, анализ их трудовой активности, выраженной в достигнутом уровне производительности труда, и степени удовлетворенности рабочими условиями в целях обеспечения лояльности и мотивации персонала.

Интерес для нас будет представлять второй вид, т.к. он предполагает, что рынок труда находится *здесь и сейчас*, а также анализ степени удовлетворенности и активности работников для усиления их мотивации и предоставления им возможности быть амбассадорами компании вне ее и после ухода из нее.

Использование механизмов и инструментов маркетинга персонала в компании способствует повышению уровня кадрового потенциала и качества трудовых ресурсов в целом. При таком подходе закономерно применение инструмента геймификации,

которую активно используют в классическом маркетинге для создания сообществ и стимулирования продаж. Так, в 1973 г. Ч. А. Кунрадт предложил применять игровые элементы для повышения продуктивности сотрудников [1]. Сам же термин *геймификация* в 2002 г. ввел Н. Пеллинг, который утверждал, что игровые механики способны улучшить взаимодействие с пользовательскими интерфейсами, например в банкоматах, и сделать рабочие процессы более увлекательными [2].

Геймификация как метод управления и мотивации сотрудников является относительно новой концепцией. Классический подход к мотивации персонала при стимулировании продаж не всегда оказывал необходимый эффект [3]. Как следствие, для мотивации персонала стала использоваться геймификация, ранее применяемая в маркетинге и образовании [4]. Помимо этого, на данный момент возросла ее значимость и в управлении персоналом (HR), и менеджменте. Причиной служит то, что геймификация в первую очередь базируется на внутренней мотивации человека [5]. По мнению А. Маслоу, наивысшей потребностью осознанного человека является потребность в самоактуализации, т.е. наиболее полной реализации потенциала личности, осуществлении человеческого назначения, призвания, использовании своих навыков. До внедрения геймификации эта потребность могла реализовываться через признание со стороны начальства и коллег, благодарность от клиентов или потребителей, планирование и достижение целей и т.д.

Отличительная черта современного рынка труда – явный переход от традиционного *рынка работодателя* к современному *рынку работника*, на котором спрос на квалифицированных и опытных специалистов превышает предложение [6]. В связи с этим четко прослеживается не только проблема подбора и найма персонала, но и необходимость удержания кадров, обладающих достаточным уровнем знаний и опыта. В ситуации конкурентной борьбы за персонал менеджеры, занимающиеся рекрутментом и управлением персоналом, используют современные методы и приемы эффективного управления сотрудниками организации [7]. Например, внутренний маркетинг создает комфортные условия

труда для людей при решении задач компании и требует относиться к сотрудникам как к внутренним клиентам и прилагать усилия, чтобы заслужить их лояльность. Инструментом, способствующим этому, является геймификация как нетрадиционная, вовлеченная, интерактивная, привычная форма деятельности сотрудника вне рабочего процесса. Цель – изучить преимущества интеграции геймификации персонала во внутренние управленческие процессы, а также обозначить проблемы и вызовы, с которыми при этом может столкнуться организация. В работе применены сравнение, систематизация, логический метод, системный подход.

При изучении особенностей маркетинга персонала и геймификации внимание ученых фокусируется на нескольких проблемах:

1) рассмотрение задач и подходов маркетинга персонала в системе управления человеческими ресурсами компании в разрезе диджитализации как одного из процессов внедрения новейших цифровых технологий [7];

2) исследование различных аспектов игры как процесса и формы умственной обратной связи, возникающей после успешной адаптации человека и усиливающей у него изменчивость и устойчивость к переменам вокруг [8];

3) выделение концептуальных, организационных и методических аспектов создания элементов контента информационно-обучающих веб-сред и сервисов, использующих геймификацию [9];

4) предложение внедрения пошаговой методики геймификации в процесс обучения в образовательной сфере [10];

5) вовлечение торгового персонала в повышение продаж с помощью элементов игровой механики [11];

6) попытка связать геймификацию с управлением персонала для повышения его эффективности на основе кейсового подхода; рассмотрение существующих на данный момент теоретических аспектов геймификации в управлении персоналом; обсуждение перспектив геймификации и проблем ее внедрения на предприятия [12].

В работах [7–12] отмечается, что управление персоналом испытывает сильное влияние множества факторов: от сопротивления сотрудников изменениям до интеграции и мотивации коллектива на реализацию стратегий компании и совершенствование системы внутренних коммуникаций. Развитие

гуманистического подхода в менеджменте способствовало эволюции принципов подбора и управления кадрами. Так, организация рабочего процесса, найм, мотивация и удержание сотрудников стали рассматриваться с позиции товарно-денежных отношений, в которых компания стремится выступать в качестве привлекательного «продукта», чтобы привлечь профессионалов нужной квалификации. Ввиду этого маркетинг персонала приобретает большое значение в системе менеджмента<sup>1</sup>.

Несмотря на многоаспектность исследований в области управления персоналом и повышения его эффективности, остается недостаточно изученным вопрос о том, как маркетинг персонала и геймификация взаимодействуют между собой и взаимно усиливают эффективность друг друга, как и вопрос о геймификации как неотъемлемой части маркетинга персонала. В исследованиях геймификация чаще выступает в качестве отдельного инструмента или метода, а не элемента, интегрированного в стратегию и систему управления маркетингом.

Большинство авторов исследуют эти проблемы отдельно, упуская их потенциал, который можно применить при создании комплексной системы управления персоналом. Такой подход ограничивает возможности использования интегрированных инструментов, способных повысить вовлеченность и продуктивность сотрудников через игровые механики, встроенные в маркетинговые и организационные процессы. В связи с этим требуется рассмотреть и систематизировать теоретические изыскания и практические подходы к геймификации в маркетинге персонала и выявить взаимосвязь между внутренним маркетингом персонала и геймификацией.

Главная причина, которая влияет на распространенность геймификации в контексте маркетинга персонала, – общий консерватизм, заключающийся в разделении труда и развлечений. Он сложился еще в индустриальном обществе, где работа была трудоемкой и, как правило, имела физический характер, т.е. сотрудника было легче заменить, чем вкладываться в него. В сознании людей не складывается связи между инвестициями в отдел HR и ростом прибыли, т.к. новые методы маркетинга персонала, в том числе геймификация, только набирают популярность и требуют высоких организационных и исследовательских вложений.

Внедрение геймификации в корпоративные процессы связано с такими основными проблемами, как:

<sup>1</sup> Сущность маркетинга персонала. НИУ ВШЭ. 28.03.2023. URL: [https://marketing.hse.ru/blog/suschnost\\_marketinga\\_personala/](https://marketing.hse.ru/blog/suschnost_marketinga_personala/) (дата обращения: 20.10.2024).

1. Четкие стандартизированные процессы внедрения и обеспечение готовности сотрудников к инновационным подходам. Если в компании отсутствует сплоченная психологическая атмосфера, а менеджеры не поддерживают идею внедрения геймификации, то это вызовет лишь негативную реакцию коллектива. Когда сотрудники чувствуют себя недооцененными и разобщенными, то попытки мотивировать их работать лучше через игровые механики зачастую неэффективны.

2. Значительные затраты времени, ресурсов и энергии. Интегрированная в рабочий процесс система геймификации нуждается в постоянной поддержке, обновлении и вовлечении сотрудников на всех уровнях управления. Без участия менеджеров и собственников, демонстрирующих уверенность и энтузиазм, эта система не сможет долго существовать и поддерживать высокую мотивацию сотрудников. Геймификация – это, по сути, образная среда, создаваемая усилиями организаторов.

3. Интерес к геймификации со временем угасает: требуется планирование циклов активности, периодическое обновление игровых механик. Понимание временных рамок и частоты изменений помогает сохранить интерес сотрудников и повысить их вовлеченность. Именно поэтому игровые рейтинги или квесты обычно реализуются на ограниченный срок, по истечению которого вносятся изменения, чтобы избежать снижения заинтересованности работников.

Успешная деятельность компании зависит от правильно подобранных кадров, которые позволяют достичь поставленных целей организации. Важным критерием для работодателя является высокий уровень квалификации работника, помогающий ему справиться с вызовами бизнеса. Компании, осознавая эту зависимость, инвестируют значительные ресурсы в развитие и обучение персонала, хоть такой шаг и сопряжен с риском перехода обученных работников к конкурентам. Однако при отсутствии обучения персонала организация рискует остаться с неквалифицированными сотрудниками.

Таким образом, сущность маркетинга персонала заключается в привлечении сотрудников нужной квалификации, минимизации временных и финансовых затрат на их поиск и найм, применении нематериальных методов мотивации и формировании лояльности, что позволяет удерживать специалистов в компании. Инвестиции во внутренний маркетинг способствуют повышению отдачи персонала в течение всего их профессионального цикла и служат значимым ресурсом пролонгации их продуктивной деятельности, а также снижают риски перехода квалифицированных кадров к конкурентам.

## Результаты

*Внутренний маркетинг персонала* – это подход, который фокусируется на взаимодействии с сотрудниками организации и рассматривает их не просто как исполнителей задач, а как ключевых партнеров в достижении стратегических целей компании. Геймификация, в свою очередь, предполагает использование игровых элементов и механик в неигровых контекстах. Внутренний маркетинг персонала и геймификация – два важных аспекта управленческой практики, которые имеют сильную взаимосвязь (последняя воспринимается как часть первого) и могут быть использованы для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников (табл.). Таким образом, внутренний маркетинг и геймификация дополняют друг друга, создавая комплексный подход к управлению человеческими ресурсами и повышая вовлеченность сотрудников.

Использование геймификации в рамках внутреннего маркетинга может значительно повысить производительность труда компании и помочь в достижении ее целей. Эффективное сочетание внутреннего маркетинга и геймификации позволяет организации создать позитивную и продуктивную рабочую атмосферу, что очень важно в современных условиях жесткой конкуренции на рынке труда. При этом с технической точки зрения геймификация проявляется в переносе в профессиональную деятельность сотрудника следующих элементов, присущих играм:

- эстетика игры: создание тематического фона, позволяющего поддерживать эмоциональную атмосферу игры;
- динамика игры: набор действий или сценарий, помогающий игроку достичь конкретной цели;
- механика игры: особые правила и условности, действующие внутри игры и отражающие продвижение к цели, например награды, таблицы с рейтингом, виртуальные очки [13] и т. д.

Для достижения эффективной взаимосвязи между внутренним маркетингом персонала и геймификацией наиболее подходящими элементами с учетом систематизации зарубежной российской практики являются система лидербордов и грейдов (*grade* – уровень), внутренняя валюта, награды и поощрения. Рассмотрим некоторые из них более подробно:

1. Система лидербордов – совокупность таблиц почета, на которых сотрудники могут сравнить свои показатели с показателями коллег. Основной недостаток такой системы – противодействие развитию группы сотрудников как коллектива, т. к. вперед выходит личный результат. Вариантом решения такой проблемы может выступать сокрытие точных показателей эффективности, их замена диапазонами

Табл. Связь внутреннего маркетинга персонала и геймификации

Tab. Corporate personnel marketing and gamification

Основные элементы внутреннего маркетинга	Направления геймификации	Связь
<i>Коммуникация</i> : эффективное общение руководства и сотрудников, которое позволяет прийти к пониманию цели компании и роли каждого сотрудника в ее достижении	<i>Поощрение участия</i> : сотрудники получают баллы за выполнение определенных задач или достижение целей	<i>Обратная связь и адаптивность</i> : разработка геймифицированных решений требует постоянного анализа и обратной связи от сотрудников, что соответствует принципам внутреннего маркетинга, ориентированного на нужды персонала
<i>Обучение и развитие</i> : инвестиции в обучение персонала (повышение квалификации сотрудников, развитие их навыков), увеличивающие удовлетворенность их работой и повышающие их преданность компании	<i>Создание конкурентной среды</i> : внедрение игровых элементов, таких как лидерборды и рейтинги, для побуждения сотрудников к соревнованию друг с другом в целях достижения лучших результатов	<i>Установление лояльности</i> : одна из целей внутреннего маркетинга – повышение лояльности работников, чему и способствует геймификация за счет создания более интересного и мотивирующего окружения
<i>Участие сотрудников</i> : вовлечение работников в процесс принятия решений и обсуждения стратегий, что способствует созданию чувства принадлежности к компании	<i>Вовлеченность</i> : геймификация – креативный инструмент внутреннего маркетинга, помогающий сделать рутинные задачи более интересными и значимыми	<i>Повышение мотивации и увеличение вовлеченности</i> : использование игровых элементов способствует созданию позитивной корпоративной культуры

или уровнями, а также применение положительных подкреплений для отделов с наибольшим количеством сотрудников в целевом диапазоне.

2. Система грейдов – элемент, помогающий оценить уровень квалификации работников внутри одной должности и замотивировать сотрудников на ее повышение. Изначально эта система использовалась только в IT-сфере, а затем стала набирать популярность и вне ее. Система грейдов и наличие привилегий для сотрудников с высокими результатами будут способствовать формулированию точной цели работы персонала и выстраиванию шагов по ее достижению [14; 15].

3. Внутренняя валюта компании – вспомогательный элемент, играющий роль неденежного вознаграждения. Его основной плюс для работодателя – меньшие затраты в сравнении с обычными премиями и большие возможности реализации. Например, в некоторых компаниях за внутреннюю валюту можно купить дополнительный выходной или продукцию бренда организации. Таким образом, деньги, которые сотрудник мог бы унести из компании, заменяются внутренней валютой, контролируемой работодателем и способствующей большей интеграции работника в рабочий процесс. Данный элемент также можно отнести к совокупности наград и поощрений, т.к. он представляет собой как материальные, так и нематериальные бонусы,

например признание успехов сотрудника на корпоративных мероприятиях, предоставление дополнительных привилегий или сертификатов. Такое положительное подкрепление способствует повышению мотивации труда.

При применении указанных систем и подобных им важно учитывать следующее:

1. Положительное подкрепление более эффективно, чем отрицательное (наказание), и больше мотивирует человека к развитию и попыткам пробовать новое. Следовательно, чтобы сотрудник был замотивирован на работу, необходимо избегать в системе геймификации наказаний и делать упор на выгоду от достижения результата.

2. Внедрение таких систем – сложный и комплексный проект, предполагающий совместные усилия HR-отдела, юридического и технического отделов и высокий коэффициент неизвестности на его реализацию. Возможно, компании рациональнее найти специализированного подрядчика для такого проекта, который сможет разработать полезную систему под цели, задачи и специфику бизнеса, иначе высок риск некупаемости инвестиций.

3. Если рассматривать системы как продукты, то потребитель и целевая аудитория – сотрудники организации. Ввиду этого при проектировании систем необходимо делать упор на обратную связь



именно от них. Реализовать это можно не только с помощью обычных опросников, но и серии глубинных интервью, чтобы выявить цели и мотивы работы сотрудников организации.

4. Важно учитывать специфику как бизнеса, так и конкретной корпоративной культуры (средний возраст, пол, национальность, распространенный формат лидерства в компании, либеральный или консервативный характер восприятия изменений).

Следует отметить, что элементы геймификации по-разному воспринимаются персоналом разных поколений:

1. Работники поколений Z и Y, как правило, мотивированы соревновательными элементами (лидерборды, виртуальные награды и внутренняя валюта). Помимо этого, они подчеркивают важность возможности развивать свои *soft skills* и *hard skills*, необходимые для постоянного личного и профессионального роста [16].

2. Работники поколений X и беби-бумеров лучше воспринимают элементы геймификации, которые предоставляют символическое или статусное признание и цель которых состоит в поддержке коллективной работы [17]. Для работников этих поколений важна стабильность, внутренние связи в коллективе и поощрения, повышающие их статус и дающие отчет об их вкладе в развитие компании, например награды за наставничество / профессионализм. Интерес у них вызывают не соревновательные механики, а командные задачи, в которых они могут использовать свой опыт и знания.

При этом качества, статистически присущие поколениям, не всегда будут присутствовать у конкретного коллектива или группы. Также важно учитывать как внутренние особенности коллектива, так и особенности его корпоративной культуры. Подобные особенности были рассмотрены в работе [18] в отношении покупателей товаров и услуг, но применимы и при анализе персонала.

Для оценки эффективности геймификации как части внутреннего маркетинга персонала обычно используют показатель роста производительности труда. Однако в современных условиях развития цифровых платформ и сервисов требуется применять более широкий перечень метрик: уровень вовлеченности; производительность труда; снижение текучести кадров; уровень удовлетворенности; показатель командной работы, основа которого – оценка достижений команды и их совокупных

показателей эффективности; рентабельность инвестиций (ROI).

Результативность интеграции геймификации во внутренний маркетинг персонала подтверждается практикой:

1. В целях ускорения выпуска операционной системы Windows 7 компания Microsoft создала Language Quality Game: сотрудники из разных стран и регионов проверяли качество перевода интерфейса программы на различные языки. Работники получали очки за просмотренные экраны, итоговую сумму которых могли сравнить с суммой очков своих коллег. В одном из раундов игры, длившемся месяц, приняли участие более 4,5 тыс. сотрудников и было совместно проверено свыше 530 тыс. экранов, один из лучших игроков просмотрел более 9 тыс. экранов. Среди всех офисов Microsoft, принявших участие в Language Quality Game, особо отличился японский. Его сотрудники настолько увлеклись игрой, что взяли корпоративный выходной день, чтобы посвятить его исключительно проверке переводов. Как следствие, команда Японии возглавила таблицу лидеров, показав лучшие результаты. Стоит уточнить, что цель игры состояла не только в сборе компанией обратной связи от сотрудников, но и создании соревновательной атмосферы, в которой работники ощущали свою значимость для компании и вносили свой вклад в ее развитие. Это повысило их вовлеченность, а также улучшило качество продукта – Windows 7.

2. Крупный федеральный бренд по продажам автомобилей внедрил геймификацию в систему мотивации, используя такие ее элементы, как баллы за выполнение задач и сертификаты в качестве игровых валют. Сначала в программе участвовали всего 16 сотрудников, но уже через несколько месяцев их количество увеличилось в 4 раза, достигнув 64 человек. В итоге впервые за последние несколько лет продажи автомобилей выросли в 10 раз<sup>2</sup>.

Компании используют геймификацию не только для привлечения клиентов извне, но и как средство мотивации сотрудников. Консервативную точку зрения теории игр (элементы игры и работа несовместимы) опроверг Б. Саттон-Смит, утверждавший, что противоположность игры – не работа, а депрессия [6]. Следовательно, осознанное внедрение игровых элементов в рабочий процесс не может ухудшить выполнение работы за счет ее несовместимости с игрой.

<sup>2</sup> Как превратить скучные задачи в увлекательную игру: 3 примера геймификации. *Executive.ru*. 04.10.2024. URL: <https://www.executive.ru/career/hr-management/1998039-kak-prevratit-skuchnye-zadachi-v-uvlekatelnuyu-igru-3-primera-geimifikatsii> (дата обращения: 20.10.2024).

Геймификация рабочего процесса способствует решению ряда важных задач:

1. Повышение производительности сотрудников. В условиях, когда требуется увеличить объемы продаж или достичь других измеримых показателей KPI, геймификация предлагает альтернативные способы мотивации сотрудников, которые помогают обходить ограничения денежного стимулирования [19]. Денежная мотивация не всегда эффективна и со временем, как правило, утрачивает свою актуальность. Более того, денежные вознаграждения часто сопряжены с личными проекциями: у каждого человека свои представления о достаточном уровне оплаты и о том, какой результат достоин материального поощрения.

2. Повышение вовлеченности сотрудников [20]. Геймификация создает иллюзию роста и профессионального развития. Постоянное обещание карьерного роста не всегда возможно и зачастую не приносит ощутимого эффекта, т.к. далеко не все сотрудники стремятся к развитию в данной сфере. Например, в ресторанной индустрии или сфере доставки и логистики часть персонала – официанты, доставщики, фасовщики – могут рассматривать свою деятельность как временную работу и не планируют оставаться здесь надолго. Геймификация помогает сформировать ощущение развития и достижения целей, мотивируя персонал к выполнению задач без необходимости изменения их должностных перспектив.

Работа в подобных сферах часто монотонна и однообразна. Сотрудники, стремясь развеять скуку, находят способы отвлечься, и, как следствие, их внимание рассеивается. Геймификация при грамотном внедрении предоставляет работодателю возможность поддержать интерес сотрудников, что при современном состоянии рынка труда становится серьезным конкурентным преимуществом. Дополнительный элемент игры, присутствующий в рабочем процессе, помогает нанимателю удерживать персонал и снижать текучесть кадров.

3. Снятие напряжения. Перед сотрудниками часто стоят задачи, которые могут оказывать на них психологическое давление, например проведение холодных звонков и организация продаж, взаимодействие с неудовлетворенными клиентами, обучение новым, сложным навыкам. Обычно работники испытывают неприязнь к задаче, если боятся не справиться с ней. Применение игровых элементов позволяет снизить уровень стресса и облегчить выполнение поставленных перед персоналом задач, т.к. игровой процесс уменьшает серьезность их восприятия.

4. Разбивание глобальных целей на более мелкие и достижимые задачи, что также является отражением некоторых аспектов SMART-метода постановки задач – конкретности (Specific) и измеримости (Measurable). Так, если перед сотрудником стоит месячный план, то чаще всего ему сложно решить, с чего начинать его осуществление и сколько времени уйдет на его выполнение. Но разделение большого плана на небольшие ежедневные или еженедельные этапы с видимыми промежуточными успешными результатами позволяет поддерживать интерес к его выполнению и удовлетворенность от проделанной работы, а также избегать прокрастинации.

При разработке геймификационных систем необходимо учитывать индивидуальные качества сотрудников, которые влияют на их стиль игры. Р. Бартл выделил 4 категории игроков [21]:

1. *Achiever* (достигатор) – игрок, ориентированный на достижения и возможность показать другим собственное развитие. Достигатору важно получить максимум наград и признание. По оценке Р. Бартла, примерно 10 % всех людей являются игроками этого типа. Наиболее простой способ определить такую модель поведения – проследить, как часто человек рассказывает о том, что он, например, использовал более быстрый маршрут, чтобы добраться до места назначения, или нашел новый способ выполнения своей задачи. Наличие внутренней игровой валюты, значков и грейдов дает возможность достигателям быть более вовлеченным в геймифицированный процесс.

2. *Explorer* (исследователь) – игрок, который познает новую для себя сферу и стремится разобраться в ней. В отличие от достигателя ему не так интересно получение внутриигровых очков и грейдов, т.к. для него важен сам процесс познания (его мотивирует постоянное получение новой информации и исследование игровых элементов), являющийся одновременно достижением и наградой. Такой человек будет стремиться узнать что-то новое и понять предел своих возможностей. Исследователь хорошо справляется с повторяющимися задачами, и около 10 % игроков относятся к этой категории.

3. *Socializer* (социализатор) – игрок, мотивация которого сосредоточена на взаимодействии и сотрудничестве с коллегами. Для социализатора важны командные цели, требующие общих усилий коллективной работы и взаимодействия для достижения высоких результатов. В рамках корпоративной среды вовлечение таких игроков будет осуществляться посредством обмена бонусами или совместных целей. Социализаторы – самая обширная категория, составляющая около 80 % людей.

4. *Killer* (киллер) – игрок, мотивированный соревнованием, т. е. его основная цель – стремление быть лучше других. Для киллера важны не столько достижения, сколько чувство превосходства, которое они получают над другими игроками. Данная категория ориентирована на лидерство и будет прилагать усилия, чтобы занять первые места в рейтинге, участвовать в соревновательных процессах и побеждать других. Считается, что таких игроков менее 1 %.

В чистом виде указанные категории встречаются редко, и игроки могут демонстрировать черты сразу нескольких из них. Однако при разработке систем геймификации важно учитывать эти 4 основные категории, чтобы система могла удовлетворить различные потребности и мотивации ее пользователей.

Внешний и внутренний маркетинг персонала подразделяется на три уровня в зависимости от структурной иерархии предприятия: сотрудники низового, среднего и высшего звеньев. Для внешнего маркетинга данное разделение обосновано тем, что целевая аудитория на каждом из перечисленных уровней имеет отличия по карьерным интересам, ожиданиям от работодателя и мотивационным факторам [22] и количественным потребностям найма. Для внутреннего маркетинга, ориентированного на поддержку и развитие корпоративной культуры, все объясняется тем, что на каждом из трех уровней формируется уникальная корпоративная субкультура, характерная для конкретного иерархического «этажа» организации [23].

Применительно к традиционному маркетингу товаров и услуг такое разделение существует и в бизнесе для развития и продвижения суббрендов различных сегментов рынка – массового, среднего и премиального. Таким образом, кампания по продвижению бренда работодателя, нацеленная как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию, строится в трех направлениях, в которых используются различные каналы и коммуникационные сообщения, адаптированные под специфику каждого уровня.

Функциональная деятельность маркетинга персонала направлена на формирование привлекательного бренда работодателя. Значительную роль в этом процессе играет внутренний маркетинг, который помогает формировать у сотрудников связь с компанией и коллегами. Основными целями внутреннего маркетинга персонала являются:

- оценка удовлетворенности сотрудников своим трудом и компанией (с помощью внутрифирменного исследования работников) и, соответственно, понимание и изменение их мотивации;
- формирование лояльности, приверженности сотрудников компании.

Элементы геймификации играют ключевую роль в достижении обозначенных целей, т. к. именно они обеспечивают структурированное и мотивационное воздействие на персонал. Успех стратегий геймификации зависит от ряда факторов: ясности целей, прозрачности системы вознаграждений, адаптации задач под конкретные потребности работников и наличия постоянной обратной связи, а также верно подобранных элементов геймификации, например наград и поощрений. Благодаря последним задействуется механизм положительного подкрепления, когда человек сразу же видит результат своей деятельности в понятном цифровом значении и создается атмосфера конкуренции, в которой сотрудник замотивирован получить показатели выше, чем у коллег.

Результатом внедрения системы геймификации в рабочий процесс является повышение мотивации сотрудников, развитие имеющихся навыков и получение новых, а также большой объем свежих идей в бизнесе. Основная причина перечисленных особенностей заключается не только в соревновательном элементе, имеющемся в большинстве игр, но и в успешной интеграции человека в коллектив посредством укрепления связей с коллегами в рамках механики игр. Однако стоит отметить, что геймификация – это неполная замена материальной мотивации, а лишь ее дополнение, способствующее вовлечению в рабочий процесс и предполагающее быстрый позитивный отклик и особую атмосферу взаимодействия.

В отделах, связанных со стратегическим управлением, аналитикой и научными исследованиями, геймификация будет иметь меньшую эффективность в связи со сложностью измерения показателей успеха и наличием большого количества долгосрочных, более абстрактных и нетипичных задач. В подобных отделах сотрудники сталкиваются с большими объемами данных, проводят аналитику и занимаются принятием решений на уровне, требующем продолжительного времени на анализ и высокой развитости управленческих качеств. В таких случаях попытка использовать геймификацию приведет к снижению эффективности, т. к. механики игр, зачастую ориентированные на краткосрочные достижения и конкретные измеримые результаты, неуместны в контексте долгосрочных, стратегических целей. Вместо методов геймификации эффективнее использовать более традиционные формы мотивации, способствующие развитию ответственности и профессионализма: гибкие возможности развития карьеры, регулярные программы повышения квалификации и вознаграждение за успешное окончание проекта.



В развитии командной динамики и взаимодействия важную роль играют стадии развития группы, через которые проходит команда на протяжении своего существования [24]:

1. *Forming* (стадия формирования): члены команды знакомятся друг с другом, распределяют роли и устанавливают первоначальные правила взаимодействия. На этой стадии группа не является полноценной командой, а представляет собой лишь набор индивидуумов, которые еще не нашли места в структуре. В связи с этим геймификацию следует использовать с осторожностью. Применение индивидуальных краткосрочных игровых механик, таких как рейтинги или небольшие соревнования, может помочь участникам лучше узнать друг друга и установить начальные контакты. Однако важно, чтобы эти механики были простыми и необязательными, чтобы не вызвать стресс.

2. *Storming* (стадия бурления): члены команды начинают активно взаимодействовать, что может приводить к нарушению установленных на первой стадии норм и правил, возникновению конфликтов и недопонимания. *Storming* является критически важной для формирования командной сплоченности, поскольку успешное преодоление конфликтов позволяет команде перейти к следующей стадии. Если команда не справляется с конфликтами, она может либо распаться, либо перейти в стадию скрытых конфликтов, что негативно скажется на дальнейшем развитии. В данном случае использование геймификации может как помочь, так и навредить. Если не учитывать текущие напряженные отношения в группе, неправильное применение игровых механик усугубит конфликты. Рекомендуется использовать механики, основа которых заключена в сотрудничестве и взаимопомощи, например совместные задания.

3. *Norming* (стадия нормирования): члены команды начинают понимать свои роли и обязанности, формируются реальные нормы и правила взаимодействия. Группа устанавливает четкие договоренности, что позволяет каждому участнику более эффективно выполнять свои задачи. Именно на стадии нормирования команда становится сплоченной единицей, готовой к достижению общих целей. На этой стадии геймификация начинает играть более значимую роль. Команда уже установила свои нормы и правила взаимодействия, и использование игровых механик укрепляет командный дух.

4. *Performing* (стадия выполнения): члены команды работают согласованно, что позволяет достичь максимальных результатов. Стадия выполнения характеризуется высокой продуктивностью и эффективностью

работы группы, которая демонстрирует отличную слаженность и взаимодействие. На этой стадии геймификация используется без ограничений. Команда функционирует на высоком уровне, и можно применять как командные, так и индивидуальные игровые механики. Разнообразные испытания, соревнования и сложные задачи могут значительно повысить продуктивность и вовлеченность участников.

5. *Adjourning* (стадия расставания): члены команды в случае достижения поставленных целей могут либо отделиться (перейти в стадию расставания, что подразумевает ее распад), либо создать новые структуры, что иногда может привести к возвращению к стадии формирования. На последнем этапе применение геймификации становится менее уместным. Хотя можно использовать некоторые игровые механики для облегчения процесса расставания, но их эффективность будет значительно ниже по сравнению с предыдущими стадиями. Важно помнить, что расставание часто сопровождается эмоциями и попытка активно внедрить геймификацию может вызвать противоречивые чувства среди участников [25].

Стоит также учитывать, что в условиях недостаточно стабильной атмосферы рекомендуется отдать предпочтение командным заданиям, направленным на совместные усилия. Такие задания снижают стресс от конкуренции и поддерживают коллективную атмосферу. В случае же когда конкуренция вводится на уровне нескольких филиалов, важно продумать, как решать проблемы взаимодействия, например при замещении сотрудников между филиалами, чтобы не возникало конфликтов и несогласованности.

Рассматривая конкретные примеры внедрения систем геймификации внутри компании, можно отметить, что наиболее активно такие инструменты внедряются в IT-сфере. Это связано с тем, что, как правило, в IT-компаниях сформированы корпоративные экосистемы, включающие сотрудников в коммуникацию и помогающие в решении рабочих задач.

В компании Amazon активно внедряется и используется система геймификации для сотрудников, работающих в центре обработки заказов. Программа называется FC Games и включает в себя до 6 мини-игр в аркадном стиле, в которые можно играть, только выполняя задачи на рабочем месте. Цель программы – побудить сотрудников повышать свою эффективность и соревноваться с другими за цифровые награды.

Исходя из открытых источников, как минимум с 2019 г. компания Amazon использует элементы

геймификации в виде игр на рабочих местах, чтобы мотивировать сотрудников улучшать работоспособность<sup>3</sup>. Большинство из игр представляют собой простые виртуальные симуляции того, как быстро работник выполняет задачу. Одна из них, называемая MissionRacer, перемещает автомобиль по трассе, а в это время сотрудник, занимающийся сортировкой, раскладывает продукты по соответствующим коробкам. При этом, по словам сотрудников, они удовлетворены и заинтересованы в играх на их рабочих местах.

## Заключение

Обобщим основные метрики, которые можно использовать для оценки эффективности геймификации как части внутреннего маркетинга персонала:

1. Уровень вовлеченности – фиксирование активности сотрудников при выполнении геймифицированных задач. Вычисляется путем нахождения среднего арифметического частоты участия, времени, потраченного на выполнение задач, и прогресса по стадиям у всех сотрудников. Чем выше этот показатель, тем успешнее интеграция игровых элементов в рабочий процесс. Наиболее эффективно следить за ним в динамике, тестируя различные гипотезы и измеряя результат от внедрения геймификации.

2. Производительность труда – оценка результатов работы до и после внедрения геймификации, анализ таких показателей, как количество выполненных задач, их качество и скорость. Рассчитывается, как правило, количеством выполненных задач за определенное время и выражается в цифровых значениях, что позволяет увидеть реальные изменения. Но важно понимать, что во многих сферах этот показатель теряет актуальность из-за типичности выполняемых задач, в связи с чем скорость их выполнения может оставаться на прежнем уровне, в то время как качество и проработанностькратно возрастают.

3. Снижение текучести кадров: измерение процента сокращения увольнений от среднесписочного состава команды. Высокая текучесть указывает на недостаточную мотивацию или неудовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью, а ее снижение можно интерпретировать как положительное влияние геймификации на удержание персонала.

4. Уровень удовлетворенности – одна из сложных для расчета метрик, дающая реальное представление

об ощущениях сотрудников от внедрения геймификации. Выявляется через опросы (выбор числа, указывающего на уровень удовлетворенности от 1 до 10) и глубинные интервью. Первые могут дать примерное представление о результатах внедрения геймификации, но вторые позволяют понять, какие ее элементы используются наиболее удачно, а какие, наоборот, препятствуют развитию сотрудников и демотивируют их.

5. Показатель командной работы оценивается на основе достижений команды, их совокупных показателей эффективности. Его можно использовать в рамках А/В-тестирования (проверка двух или нескольких схожих гипотез) разных отделов. Например, в одну команду может быть внедрена система лидербордов, а в другую – нет. Таким образом легче будет определить влияние интеграции этого игрового элемента на персонал.

6. ROI – соотношение затрат на внедрение геймификации к ее положительному экономическому эффекту. Однако в реальных компаниях множество процессов (в том числе и внешних) происходит одновременно, и, как следствие, сложно оценить является ли внедрение геймификации результатом повышения прибыли или на это повлиял другой фактор.

Мы рассмотрели элементы геймификации во взаимосвязи с внутренним маркетингом персонала, проблемы их использования и ее влияние на повышение эффективности сотрудников. Среди наиболее часто встречаемых элементов геймификации авторы выделили следующие:

- система лидербордов – таблица лидеров компании, позволяющая сотрудникам сравнить свои результаты с результатами коллег;
- система грейдов – элемент, помогающий оценить уровень квалификации работников внутри одной должности и замотивировать сотрудников на ее повышение;
- внутренняя валюта компании – вспомогательный элемент, играющий роль неденежного вознаграждения.

На основе систематизации теоретических и практических данных выявлено, что элементы геймификации по-разному воспринимаются в организации в разрезе теории поколений. Поколения Z и Y отдадут предпочтение лидербордам, виртуальным наградам и внутренней валюте. Поколения X и беби-бумеров высоко ценят командную работу и состязательность.

<sup>3</sup> Statt N. Amazon expands gamification program that encourages warehouse employees to work harder. *The Verge*. 15.03.2021. URL: <https://www.theverge.com/2021/3/15/22331502/amazon-warehouse-gamification-program-expand-fc-games> (accessed 20 Oct 2024).

Элементы геймификации зачастую требуют больших инвестиций и имеют высокий риск и коэффициент неизвестности на реализацию. В связи с этим важно учитывать показатели, позволяющие измерять эффективность этого инструмента в корпоративной среде – особенности корпоративной культуры и стадии командной работы сотрудников (формирование, бурление, нормирование, выполнение и расставание). Для каждой из стадий командной работы с точки зрения внутреннего маркетинга персонала предложено определенное использование элементов геймификации и ее отдельных механик.

Однако стоит понимать, что геймификация – не только соревновательно-призовая модель, но и вовлечение в игру, реальное общение, предполагающее приятную и интересную атмосферу взаимодействия<sup>4</sup>. Таким образом, геймификация как важная часть внутреннего маркетинга персонала повышает мотивацию и эффективность сотрудников, дополняет материальные стимулы и способствует развитию и вовлеченности работников. Успешность применения элементов геймификации зависит от адаптации к специфике компании, социологическим особенностям коллектива и от наличия обратной связи с руководством. Немаловажную роль при этом играет стратегическое планирование, сложившееся в организации. Принципы этого подхода позволят внедрить данную систему и отслеживать ее эффективность [26].

По мнению авторов, геймификация принесет наибольшую пользу в отделах, в которых есть много небольших типовых задач, необходима мотивация для достижения краткосрочных целей и четкие метрики успеха. Это, в первую очередь, относится к сферам, связанным с продажами, клиентским

обслуживанием, IT-сферой и логистикой. В продажах геймификация обеспечивает стремление сотрудников к увеличению показателей посредством соревнования с коллегами за награды или звания. В отделах с клиентским обслуживанием игровые механики могут мотивировать работников на достижение высоких показателей удовлетворенности клиентов, успешных разрешений запросов или времени ответа. Для IT-специалистов геймификация будет полезна при решении задач, требующих постоянного развития, например при освоении новых программ или повышении квалификации.

Выявленная устойчивая взаимосвязь между внутренним маркетингом персонала и геймификацией может быть в дальнейшем изучена более детально в рамках метрологического и фактологического обоснования.

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

**Критерии авторства:** Д. С. Мазур – анализ данных, формулирование результатов и подведение итогов, написание и редактирование статьи. В. Г. Шадрин – подбор, обработка и агрегация актуальных сведений, необходимых для работы.

**Contribution:** D. S. Mazur provided data analysis, formulated the results, wrote the manuscript, and edited its final version. V. G. Shadrin selected the material, as well as processed and aggregated the relevant data.

## Литература / References

1. Coonradt C. A. *The game of work*. Kaysville, Utah: Gibbs Smith, 2012, 192.
2. Shpakova A., Dörfler V., MacBryde J. Gamification and innovation: A mutually beneficial union. *BAM 2016: Proc. 30th Annual Conf.*, Newcastle, 6–8 Sep 2016. London: British Academy of Management, 2016. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Agnessa-Spanellis/publication/306364960\\_Gamification\\_and\\_innovation\\_a\\_mutually\\_beneficial\\_union/links/57c8743408ae9d640480e144/Gamification-and-innovation-a-mutually-beneficial-union.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Agnessa-Spanellis/publication/306364960_Gamification_and_innovation_a_mutually_beneficial_union/links/57c8743408ae9d640480e144/Gamification-and-innovation-a-mutually-beneficial-union.pdf) (accessed 20 Oct 2024).
3. Коновалова О. В., Шадрин В. Г., Лысенко Е. А. Методы стимулирования продаж. Кемерово: КемГУ, 2023. 115 с. [Konovalova O. V., Shadrin V. G., Lysenko E. A. *Sales promotion methods*. Kemerovo: KemSU, 2023, 115. (In Russ.)]
4. Алексеева А. З., Соломонова Г. С., Аетдинова Р. Р. Геймификация в образовании. *Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия*. 2021. № 4. С. 5–10. [Alekseeva A. Z., Solomonova G. S., Aetdinova R. R. Gamification in education. *Vestnik*

<sup>4</sup> Сущность маркетинга персонала...

- Severo-Vostochnogo federalnogo universiteta im. M. K. Ammosova. *Seriia: Pedagogika. Psikhologiya. Filosofiya*, 2021, (4): 5–10. (In Russ.) <https://elibrary.ru/pfyajo>
5. Садыкова А. Я. Феномен самоактуализации А. Маслоу в современном мире. *Символ науки*. 2020. № 2. С. 66–70. [Sadykova A. Ya. The phenomenon of A. Maslow's self-actualization in the modern world. *Simvol nauki*, 2020, (2): 66–70. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xfsijr>
  6. Файзрахманова И. И., Мухаметшина Г. Р. Удовлетворенность персонала как основной инструмент удержания сотрудников в условиях кадрового голода. *Достижения науки и образования*. 2024. № 2. С. 19–21. [Faizrahmanova I. I., Mukhametshina G. R. Staff satisfaction as the main tool for employee retention in conditions of staff shortage. *Dostizheniia nauki i obrazovaniia*, 2024, (2): 19–21. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kzpcjs>
  7. Мищенко Т. Л. Маркетинг персонала как инструмент развития компании. *Финансовые рынки и банки*. 2022. № 7. С. 10–13. [Mishchenko T. L. Personnel marketing as a company development tool. *Finansovye rynki i banki*, 2022, (7): 10–13. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/owstgh>
  8. Sutton-Smith V. *The ambiguity of play*. London: Harvard University Press, 2001, 288.
  9. Кононова О. В. Проектирование информационно-обучающей веб-среды с элементами геймификации. *Вопросы организации текстового и игрового контента*. СПб.: НИУ ИТМО, 2017. 70 с. [Kononova O. V. Designing an information and training web environment with gamification elements. *Organization of text and game content*. St. Petersburg: ITMO University, 2017, 70. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kgkofa>
  10. Богданова Е. Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. М.: Прогресс-Академия, 1999. 122 с. [Bogdanova E. L. *Marketing concept of the organization of personnel management and competitive workforce*. Moscow: Progress-Akademiia, 1999, 122. (In Russ.)]
  11. Голова А. Г. Управление продажами. 3-е изд. М.: Дашков и К, 2020. 278 с. [Golova A. G. *Sales management*. 3rd ed. Moscow: Dashkov i K, 2020, 278. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tunhhn>
  12. Сичкарев Д. В. Геймификация в управлении персоналом. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики: Междунар. науч.-практ. конф. (Красноярск, 8–12 апреля 2019 г.)* Красноярск: СибГУ, 2019. Т. 3. С. 73–75. [Sichkarev D. V. Gamification in staff management. *Current issues of aviation and cosmonautics: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Krasnoyarsk, 8–12 Apr 2019*. Krasnoyarsk: SibSU, 2019, vol. 3, 73–75. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jmxqwm>
  13. Мельничук А. В. Геймификация в управлении персоналом. *Материалы Афанасьевских чтений*. 2016. № 2. С. 104–109. [Melnichuk A. V. Gamification in human resources management. *Materialy Afanasevskikh chtenii*, 2016, (2): 104–109. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vtklif>
  14. Панарина С. Н., Сапожникова А. В., Яковлева Н. Л. Повышение практической значимости триады Points, Badges, Leaderboards в образовательном процессе. *Казанский педагогический журнал*. 2021. № 1. С. 127–133. [Panarina S. N., Sapozhnikova A. V., Yakovleva N. L. Increasing the practical significance of the Points, Badges, Leaderboards triad in the educational process. *Kazanskii pedagogicheskii zhurnal*, 2021, (1): 127–133. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oxivoh>
  15. Скалиух К. В. Современные подходы к обучению персонала в организации. *Вестник науки*. 2024. Т. 1. № 3. С. 152–156. [Skaliukh K. V. Modern approaches to staff training in an organization. *Vestnik nauki*, 2024, (3): 152–156. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ijsgxm>
  16. Хворова В. А. О социологическом портрете поколения миллениалов. *Социально-гуманитарные знания*. 2019. № 8. С. 197–201. [Hvorova V. A. A sociological portrait of the millennial generation. *Sotsialno-gumanitarnye znaniia*, 2019, (8): 197–201. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xmxqjz>
  17. Дробышева Т. В., Войтенко М. Ю., Дробышева М. М. Образ своего поколения в представлениях разных групп россиян (на примере поколений «беби-бумеров», «X» и «миллениум»). *Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*. 2019. № 3. С. 220–230. [Drobysheva T. V., Voitenko M. Yu., Drobysheva M. M. Generation image in different groups of Russians: baby boomer, generation X, and millennials. *Uchenye zapiski. Elektronnyi nauchnyi zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2019, (3): 220–230. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/byhepf>
  18. Романов А. А., Басенко В. П., Жуков Б. М. Маркетинг. М.: Дашков и К, 2011. 320 с. [Romanov A. A., Basenko V. P., Zhukov B. M. *Marketing*. Moscow: Dashkov i K, 2011, 320. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/raxyaz>
  19. Валиева Ф. Р. Теоретические основы и эволюция системы KPI в управления человеческими ресурсами. *Maktabgacha ta'lim tizimi hodimlarini rivojlantirish: amaliyot va xorijiy tajriba*: Республ. науч.-практ. конф. (Ташкент, 23–24 мая 2024 г.) Ташкент, 2024. [Valieva F. R. Theoretical foundations and evolution of the KPI

- system in human resource management. *Staff development of the preschool education system: Practice and foreign experience*: Proc. Republic. Sci.-Prac. Conf., Tashkent, 23–24 May 2024. Tashkent, 2024. (In Russ.)] <https://doi.org/10.5281/zenodo.11234395>
20. Сивачева К. Е. Повышение вовлеченности сотрудников компании. *Инновационная наука*. 2022. № 6-1. С. 76–78. [Sivacheva K. E. Increasing employee engagement. *Innovatsionnaia nauka*, 2022, (6-1): 76–78. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oxqtmv>
21. Bartle R. Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1996, 1(1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/247190693\\_Hearts\\_clubs\\_diamonds\\_spades\\_Players\\_who\\_suit\\_MUDs](https://www.researchgate.net/publication/247190693_Hearts_clubs_diamonds_spades_Players_who_suit_MUDs) (accessed 20 Oct 2024).
22. Ефаненков Н. М., Зорин К. А. Геймификация и влияние геймификации на когнитивные способности и мотивацию в обучении как элемента образовательной культуры. *Актуальные исследования*. 2024. № 25-1. С. 99–102. [Efanenkov N. M., Zorin K. A. Gamification and the impact of gamification on cognitive abilities and motivation in learning as an element of educational culture. *Aktualnye issledovaniia*, 2024, (25-1): 99–102. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gqyjsj>
23. Магомедов А. А., Алиева П. Р. Корпоративная культура. *Московский экономический журнал*. 2022. Т. 7. № 8. С. 427–436. [Magomedov A. A., Alieva P. R. Corporate culture. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, 2022, 7(8): 427–436. (In Russ.)] [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2022\\_7\\_8\\_477](https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_8_477)
24. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 1965, 63(5): 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
25. Карпова Е. А., Воронина М. Ф. Перспективы формирования и развития групп: ролевой подход. *Социология и право*. 2016. № 2. С. 14–23. [Karpova E. A., Voronina M. F. Prospects of formation and development groups: Role approach. *Sociology and Law*, 2016, (2): 14–23. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wqssmn>
26. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент. 3-е изд. М.: Дашков и К, 2021. 466 с. [Fomichev A. N. *Strategic management*. 3rd ed. Moscow: Dashkov i K, 2021, 466. (In Russ.)]