



ВЕРИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ КАК АКТУАЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ТЕОРИИ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ КЕЙС-МЕТОДА

Е. Ю. Ганьшина, И. Л. Смирнова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

С. П. Иванова

Московский государственный психолого-педагогический университет,
Москва, Россия

В понимании традиционных методик мотивации успешными считаются компании, которые стимулируют персонал на новые организационные достижения и при этом не имеют высокой текучести кадров и оптимизируют свои издержки. Основоположник концепции оперантного обусловливания Б. Скиннер считал, что существуют только два инструмента, с помощью которых происходит модификация поведения сотрудника, – это подкрепление и наказание. Однако эмпирические исследования практики компаний на основе методики кейс-анализа показывают, что уровень усилий сотрудников по достижению производственных показателей не всегда четко коррелируется с уровнем вознаграждения, как материального, так и нематериального. В концепции Скиннера есть некоторое неохваченное поле, которое требует дополнительного изучения. В статье сделан вывод о том, что между исследуемыми показателями усилий сотрудника и уровнем вознаграждения не всегда есть прямая зависимость, более того, игровые практики (геймификация) применяются именно в тех компаниях, где такая корреляция наименее выражена. Авторами проанализирован ряд современных организаций в контексте внедрения инструментария геймификации для стимулирования эффективной деятельности персонала с учетом оптимизации издержек. Результаты данного исследования могут быть использованы для дальнейшего критического переосмысления традиционных методов мотивации в условиях глобальной цифровизации и трансформации системы менеджмента.

Ключевые слова: управление организацией, традиционные методы мотивации, инструменты геймификации, методика кейс-анализа.

VERIFICATION OF GAMIFICATION TOOLS AS AN ACUTE TREND OF MOTIVATION THEORY IN THE CONTEXT OF MANAGING ADVANCED ORGANIZATIONS BASED ON CASE-METHOD

Elena U. Ganshina, Irina L. Smirnova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Svetlana P. Ivanova

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow, Russia

According to traditional motivation methodology companies are considered successful in case they stimulate personnel for new organizational achievements and at the same time they do not have high staff turnover and optimize costs. B. Skinner, the founder of the concept of operant conditionality thought that there were only two tools that can cause modification of employee behavior, i.e. support and punishment. However, empiric research of

company practice based on case-analysis show that the level of employee efforts aimed at production figures cannot always correspond to the level of reward both tangible and intangible. In B. Skinner's concept there is a certain non-comprehended field, which requires additional study. The article came to the conclusion that there is not always a direct dependence between indicators of employee efforts and the level of reward, moreover game practices (gamification) are used in companies, where this correlation is not evident. The authors analyzed a number of today's organizations in the context of introducing gamification tools to stimulate the efficient work of personnel with regard to cost optimization. Findings of the research can be used for further critical revision of traditional motivation methods in times of global digitalization and management transformation.

Keywords: management of organization, traditional motivation methods, gamification tools, case-analysis methodology.

Условия функционирования современных организаций все в большей степени характеризуются изменчивостью и волатильностью. В данных условиях традиционные методики управления организациями утрачивают свою эффективность в силу неспособности оперативно адаптироваться к изменяющимся факторам внешней и внутренней среды. В связи с этим все большее внимание различных по масштабам и сферам деятельности компаний обращается на поиски релевантных методик менеджмента с целью наилучшей адаптации к изменениям, увеличения эффективности деятельности при оптимизации издержек.

Цифровая эпоха ускорила появление новой парадигмы мира, в которой постепенно побеждает распределенное управление, вытесняя управление на основе нисходящей иерархии. Фредерик Лалу в своем исследовании «Открывая организации будущего» отмечает, что «многочисленные опросы неизменно свидетельствуют: для тех, кто трудится у подножия пирамиды (потребностей), работа чаще сопряжена с гнетущим страхом и унылой рутиной, нежели с жадой творчества и осмысленностью. Комиксы о Дилберте стали значительным культурным явлением и могут многое рассказать о том, как далеко заходят организации, превращая коллективный труд в нечто жалкое и бессмысленное» [13. – С. 16]. Успешные компании вводят все новые и новые традиционные методы вознаграждения и поощрения, однако сотрудники от этого не начинают работать лучше, принимая это как должное, особенно в условиях демографи-

ческого кризиса и сокращения притока на рынок труда представителей молодого поколения.

Большинство теоретических работ по психологии организационного поведения выстроены на изучении либо разнообразия мотивирующих факторов, либо влияния последствий поведения сотрудников на само их поведение, где под последствиями понимают изменения в окружающей среде [9]. Несмотря на большое количество публикаций, посвященных анализу мотивирования персонала с учетом специфики трансформации системы ценностей сотрудников [3; 6; 16; 17], уровня их вовлеченности и поведенческих особенностей, остается значительный пласт кейсов, который показывает, что обусловливание (подкрепление) в случае продуктивной работы или наказание в случае неэффективного выполнения своих трудовых обязанностей не вовлекают сотрудников настолько, чтобы можно было сказать, что эти инструменты закрывают весь спектр мотивационных методов.

Цель данной статьи – предложить на основе проведенного анализа опыта и эмпирических данных ряда компаний более полные решения при формировании системы мотивации персонала с учетом ситуаций, когда традиционные методы подкрепления и наказания [9] уже не работают так эффективно, как ранее. Ключевая гипотеза исследования состоит в том, что внедрение элементов геймификации (игровых практик), которая не в полной мере вписывается в систему координат концепции подкрепления, может стать эффективной и оптимальной с точки зрения из-

держек системой мотивирования и вовлеченности персонала в деятельность организации.

Основоположником мотивационной теории подкрепления считается американский психолог и социолог Б. Скиннер. Основной акцент в данной теории сделан на исследовании взаимосвязи между поведением персонала в организации и позитивными либо негативными последствиями этого поведения [9]. Согласно данной теории сотрудники чаще повторяют поведение, которое имело позитивное подкрепление, приносило им удовольствие, а также избегают поведения, которое было сопряжено с негативными эмоциями или приносило неприятности. Непосредственно подкреплением считаются любые управленческие действия, вызывающие повторение или, наоборот, предотвращение определенных паттернов поведения.

Выделяют четыре типа подкрепления:

- *позитивное* – своевременное вознаграждение желательного поведения сотрудников в процессе их деятельности с целью его закрепления и регулярного повторения на основе удовлетворения их потребности в признании и самоуважении;
- *отрицательное* – основано на отсутствии вознаграждения или похвалы сотрудника в случае неправильного организационного поведения;
- *наказание* – следует за негативным результатом действий сотрудника в случае, если его поведение является крайне нежелательным для организации;
- *угасание* – предполагает, что в организации существует полный отказ от применения положительного вознаграждения сотрудников.

Также в теории подкрепления важнейшую роль играют периодизация и частота подкрепления, влияющие на изменение поведения сотрудников. В случае обучения новым типам поведения постоянное подкрепление является наиболее эффективным на ранних стадиях, происходит поощрение небольших результатов и успехов сотрудников. Для закрепления желатель-

ного поведения на длительный срок обычно используется подкрепление с переменным уровнем в соответствии с выбранными интервалами времени.

Первоначально данная теория была реализована на практике под названием «жетонная система вознаграждения», когда желательное поведение вознаграждалось символическими заменителями – «жетонами», которые затем можно было обменять в зависимости от количества на различные материальные предметы или действия (сладости, журналы, возможность пораньше уйти и т. д.).

Для дальнейшего анализа методики Скиннера мы составили первоначальный график взаимозависимости уровня усилий сотрудника и уровня вознаграждения (рис. 1).

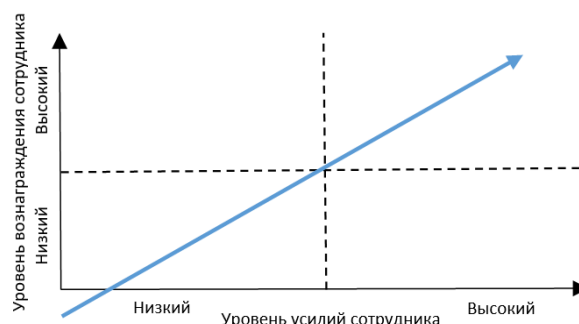


Рис. 1. Гипотетическая взаимосвязь усилий сотрудника и уровня вознаграждения согласно традиционной мотивационной теории

Логично предположить, что с ростом усилий работника должно расти его вознаграждение со стороны компании: чем выше усилия, тем выше вознаграждение. Однако на практике это не всегда так.

Собрав статистику исследуемых компаний (Yota, ОБИ, «Найк», «Американ Экспресс», «Самсунг», Marriot) в унифицированные кейсы, мы получили возможность провести сквозной кейс-анализ элементов мотивационного управления. Надо отметить, что исследуемые компании относятся в большей своей части к категории розничных игроков, заинтересованных в массовом наборе персонала с не самой высокой квалификацией, в основном это про-

давцы, кассиры, горничные, обслуживающий персонал. Это категория работников, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, а значит, от их мотивации качественно предоставлять клиентам услуги во многом зависят конечный рыночный успех компании и уровень ее конкурентоспособности. С другой стороны, возможности карьерного роста на таких позициях ограничены, а текучесть персонала достаточно высокая.

В ходе исследования в каждом кейсе отмечались паттерны, которые относятся к тому или иному типу подкрепления, т. е. какие мотивационные инициативы компаний относятся к позитивному либо отрицательному подкреплению, а какие к угасанию и наказанию.

После проведения классификации методов мы распределили данные паттерны по группам. Чтобы увидеть общую картину корреляции непосредственно с поведением самих работников, соотнесем первоначальный график взаимозависимости уровня усилий сотрудника и уровня вознаграждения с полученными в ходе изучения кейсов результатами (рис. 2).

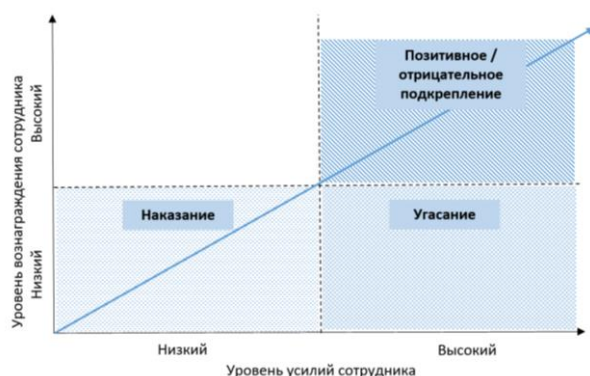


Рис. 2. Распределение мотивационных методов, согласно Б. Скиннеру, исходя из уровня усилий сотрудника и уровня вознаграждения

Проанализируем, как выглядит мотивационная схема после группировки паттернов:

- при низком уровне усилий работника и связанных с этим ошибках, проблемах и провалах компании не только не считают нужным вознаграждать такого сотруд-

ника, но и применяют к нему паттерн наказания (выговоры, штрафы и санкции, понижение в должности и т. д.);

- если уровень усилий сотрудника высокий, он старается, но за этим не следует никакого вознаграждения со стороны компании, происходит угасание и инициативы сотрудника, и результативности компании;

- если усилия сотрудника возрастают, а компания пропорционально этому увеличивает степень его вознаграждения, то происходит положительное подкрепление (традиционная модель мотивации). При недостаточном уровне вознаграждения со стороны компании сотрудник испытывает разочарование, т. е. отрицательное подкрепление;

- возникает некое новое поле, неучтенное в концепции Б. Скиннера, а именно положение, когда компания готова вознаграждать сотрудника, но в силу определенных обстоятельств усилия сотрудника не возрастают и остаются на неудовлетворительном, низком уровне. Это как раз те самые люди, которые, согласно градации в теории П. Херси и К. Бланшара, могут, но не хотят. Именно в этом поле возникают инициативы компаний, связанные с внедрением методов игры, так называемой геймификации [12].

Увольнять либо применять какие-либо другие репрессивные методы к сотруднику, который может, но не хочет, не всегда выгодно, учитывая, что нет вопросов к его квалификации (он может выполнять работу). Следует также учитывать тенденции, о которых мы говорили ранее, а именно возрастающий дефицит рабочей силы и оптимизацию затрат компании.

Что делать компаниям с такими сотрудниками? И здесь появляются методы на основе игры, представляющей собой редкое сочетание принуждения и вознаграждения одновременно. В западной терминологии даже появилось такое определение, как *compulsion loop* (петля принуждения) [12].

Большинство видеоигр построены вокруг цикла принуждения, добавляя тип положительного подкрепления через график с переменной скоростью, чтобы игрок продолжал играть. Именно это и приводит к патологии зависимости от видеоигр. В рамках тенденции монетизации видеоигр в 2010-х гг. некоторые игры предлагали лутбоксы (случайный набор внутриигровых предметов) в качестве награды или в качестве предметов, которые можно было купить за реальные деньги. Эта практика была привязана к тем же методам, что и игровые автоматы и другие игровые устройства, распределяющие вознаграждения, поскольку она следует графику с переменной ставкой. По сути, методы использования этих предметов в качестве виртуальной валюты для азартных игр в Интернете или обмена на реальные деньги создали рынок азартных игр.

Игровые методы со временем стали очень успешно применяться и в мире бизнеса. Геймификация – это технология адаптации игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте. Ключевая задача геймификации – взять все элементы, которые применяются в игровом пространстве, и перенести их на ситуации реального мира. Термин «геймификация» используется в течение последнего десятилетия для определения интеграции игровых технологий и методик в традиционно неигровую среду. С теоретической точки зрения геймифицировать можно любую задачу, процесс или контекст. По мнению Михаэлы Мунтян, основная цель геймификации – повысить вовлеченность пользователей с помощью игровых методов [14]. Потребность нашей внутренней жизни действовать осмысленно, но при этом с должным уровнем воодушевления, могут объяснить использование и успех геймификации в бизнес-практике и мотивации. Вовлеченность пользователей, участие, общение, взаимодействие, признание, продвижение и продажи являются ключевыми словами в отношении геймификации в бизнес-среде [8]. В игровых техноло-

гиях эстетика, практика, эмоции, переживания, психологические и исторические факторы находят свое взаимодействие и работают сообща [15]. Поэтому растущий спрос на геймификацию побуждает все большее число исследователей изучать последствия этого явления в решении различных социальных проблем. Появились отраслевые конференции, Ted Talks и исследовательские институты, посвященные геймификации в политической, экономической и социальной областях.

В своих рассуждениях о роли геймификации некоторые исследователи пошли еще дальше, утверждая, что игровые техники превращают сложные социальные проблемы в приятные переживания, которые часто помогают естественным образом осознать преимущества конкурентных (капиталистических) отношений над альтернативными политико-экономическими системами. По их мнению, «игры позволяют нам хорошо относиться к нашему текущему положению в мировой экономике», а серьезное игровое движение развивается столь активно именно для того, «чтобы мы могли ответить на вызовы нашего современного момента» и позволили работать с изменениями при наименьшем сопротивлении [10. – С. 40].

В геймификации динамическое регулирование, мотивация, актуализация иерархий в компании обеспечиваются именно за счет ряда конкретных преимуществ, свойственных игровым практикам:

- все участники равны и обладают аналогичными полномочиями;
- игры вырабатывают чувство команды, ощущение единства;
- влияние определяется уровнем прохождения игры;
- игры вырабатывают новый источник мотивации, потребность в достижениях.

Аналитики Gartner прогнозируют на ближайшие годы более чем 70%-ный охват игрофикацией самых мощных мировых корпораций. У каждой из них будет активно функционировать одно или несколько геймифицированных приложе-

ний, решающих самые разнообразные задачи: от рядового маркетинга до корпоративных мозговых штурмов, способных создавать новые прорывные технологии [1].

Для современных соискателей и работников в организациях все более актуальными становятся нематериальные элементы системы мотивации, а именно возможность получать удовлетворение от процесса деятельности, похвала руководства, возможность творчески подходить к рутинным процессам и т. д. Данные составляющие мотивационной системы позволяет реализовать методика геймификации, базирующаяся на трех драйверах: вовлеченности, праве на ошибку и результативности. Вовлеченность в контексте геймификации подразумевает выработку в процессе игры гормона удовольствия (дофамина)

через одобрение со стороны коллег и руководителей, небольших, но фиксируемых побед, а также виртуальных наград, которые можно обменять на реальные корпоративные бонусы.

В процессе использования методики геймификации у сотрудника есть возможность сделать ошибку и пройти неудачный уровень снова. Это принципиальное отличие геймификации от традиционной системы мотивации в иерархических моделях, в которой за ошибку сотрудника ждет организационное наказание в виде штрафа, лишения премии и т. д. Анализ традиционных направлений стимулирования сотрудников и актуального инструментария геймификации приведен в таблице.

Анализ традиционных мотивационных методик и их направления воздействия на сотрудников с современными практиками геймификации

Паттерны воздействия/направления воздействия	Наказание/угасание	Позитивное/отрицательное подкрепление	Игровые практики
Основные обязанности сотрудников	Контролировать поведение подчиненных, давать им четкие указания	Способствовать саморазвитию подчиненных, проявлению инициативы	Все участники равны и обладают аналогичными полномочиями
Основа для вознаграждений	Стаж работы, место в служебной иерархии	Вклад в рост стратегической конкурентоспособности компании	Грейды, статусы, уровни прохождения игры (баллы, очки и т. д.)
Основа влияния	Положение в организационной иерархии	Межличностные коммуникации, авторитет определяется не должностью, а лидерскими качествами	Влияние определяется уровнем прохождения игры
Модели и стили коммуникации	Сверху вниз, строгая формализация	Распространение информации во все направления	Игры вырабатывают чувство причастности, единства команды, ощущение единой цели
Подход к организационным изменениям	Сохранение статус-кво	Движение навстречу изменениям и непрерывный поиск путей для улучшения процессов	Игры вырабатывают новый источник мотивации за счет получения радости от побед, одобрения и наград

Геймификация действительно результативна для персонала, относящегося к поколению Z (люди в возрасте от 18 до 35 лет, которые выросли в период активного внедрения цифровых технологий). Некоторые компании уже апробировали эту методику и смогли заметить значительные положительные результаты от ее внедрения в бизнес. Среди таких компаний мож-

но выделить Marriot, Yota, ОБИ, «Найк», «Американ Экспресс», «Самсунг» и др. Проведем анализ релевантных кейсов из организационной практики.

Глобальная гостиничная сеть Marriot внедрила новую систему приема и онбординга новых сотрудников через игровую систему, в которой люди, приходящие на работу в эту сеть впервые, сначала знако-

мятся с компанией на разных уровнях, сдают различные тесты и проходят собеседование с сотрудниками из HR-отдела, как если бы они играли в компьютерную игру. Тот, кто выходит на высокий уровень, получает долгожданное место в престижной компании [7].

Компания Yota внедрила в свою систему мотивации игровую методику по мотивам фильмов «Звездные войны», разделившую сотрудников на два месяца на кланы «Республика» и «Темная сторона». Для того чтобы добывать оружие для борьбы с противоположной стороной, менеджеры должны были продать определенное количество продукции, а результаты можно было отслеживать на сайте организации. Компания не раскрывает данные по росту продаж после внедрения данной игровой методики, но известны результаты прироста доли сотрудников, прошедших полную программу корпоративного обучения, с 67 до 98% [5].

Компания ОБИ реализует геймификацию для ускорения процесса развития персонала и обучения руководителей. Ретейлер при помощи компьютерной игры «Ритмен» (ритейл-менеджер) проводит обучение сотрудников для повышения в должности, учитывая достижения в роли виртуального директора гипермаркета ОБИ, где сотрудники осваивают бизнес-процессы компании, управляют логистикой, продажами, персоналом, пробуют реализовать различные корпоративные стратегии. Данный опыт в компании считается успешным, так как удалось вовлечь в образовательный процесс целевую аудиторию менеджеров от 25 до 40 лет. Прохождение каждого уровня игры и выход на заданный уровень прибыли – обязательные условия для перевода на более высокую позицию в компании.

По данным компании за счет игровых методик затраты на обучение персонала сократились на 30%, время обучения одного руководителя – на 85%, текучесть стажеров на руководящие должности – на 10% [4]. Исследование такого опыта позволило

дополнить пустое поле корреляции высокого уровня вознаграждения и низких усилий сотрудника игровыми практиками (рис. 3).

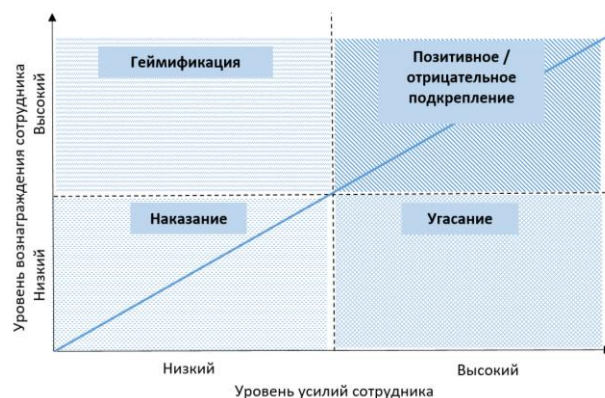


Рис. 3. Распределение традиционных мотивационных методов и актуальной практики геймификации исходя из уровня усилий сотрудника и уровня вознаграждения

Корреляция показателей уровня усилий сотрудника и уровня вознаграждения на базе концепции оперантного обусловливания Б. Скиннера позволяет сделать ряд выводов:

1. Мотивировать людей традиционными директивными методами становится все более неэффективно для компаний. Однако и расставаться с квалифицированными, но малопродуктивными и не заинтересованными в результатах своей деятельности сотрудниками готовы далеко не все компании, поскольку поиск новых кадров – дополнительные транзакционные издержки.
2. Внедрение игровых методов, когда сотрудники, соревнуясь друг с другом, начинают стремиться к достижению результатов, позволяет достичь оптимального соотношения принуждения сотрудника к активной позиции на рабочем месте и оптимизации затрат компании и сокращения текучести кадров.
3. Изучение различных примеров геймификации в ежедневной практике компаний на основе кейс-анализа позволяет составить более полную, нежели представлено в теории подкрепления, карту орга-

низационных методов мотивации в условиях готовности компании практиковать достаточно быстрое и последовательное вознаграждение, особенно когда уровень инициативности самих сотрудников остается низким.

Результаты данного исследования могут быть использованы для критического переосмысления мотивационной концепции

Б. Скиннера, а также привлечения внимания научного сообщества к теме верификации положений теории мотивации в условиях растущего дефицита молодых кадров, новых вызовов цифровизации, трансформации иерархичной системы управления и послужат отправной точкой для дальнейших исследований по этой проблематике.

Список литературы

1. Аналитики Gartner отобрали 12 самых перспективных технологий 2022 года. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/617122b79a7947a8d7cc0ebf?>
2. Астоянц М. С., Троицкая О. А. Трудовая мотивация в период структурного реформирования организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2017. – Т. 10. – Вып. 3. – С. 339–356.
3. Ганьшина Е. Ю., Смирнова И. Л., Иванова С. П. Факторы цифровизации в обеспечении устойчивого развития организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 2 (110). – С. 5–12.
4. Козловская С. Н., Козловская Д. И. Особенности геймификации как инструмента обучения персонала в Российской Федерации и зарубежных странах // Актуальные вопросы социальной педагогики и психологии: теория и практика : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары : ИД «Среда», 2019. – С. 109–113.
5. Комок А. 7 примеров успешной геймификации для вовлечения и мотивации сотрудников. – URL: <https://rb.ru/opinion/gamification-cases/>
6. Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Бутова С. В., Михалкина Е. В. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий / под ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов н/Д. : Содействие – XXI век, 2015.
7. Marriott Hotels: игра как инструмент поиска сотрудников. – URL: <https://gamification-now.ru/cases/igra-kak-instrument-poiska-sotrudnikov-na-primere-marriott-hotels?>
8. Banou C. Re-Inventing the Book: Challenges from the Past for the Publishing Industry. – Chandos Publishing, 2017. – URL: <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04339-8>
9. Chomsky N. A Review of B. F. Skinner's Verbal Behavior // Language. – 1959. – Vol. 35. – № 1. – P. 26–58.
10. Emotions, Technology, and Design. A Volume in Emotions and Technology / ed. Sh. Y. Tettegah, S. U. Noble. – Academic Press, 2016. – URL: <https://doi.org/10.1016/C2014-0-00787-3>.
11. Ganshina E. Y., Smirnova I. L., Ivanova S. P. Choosing an Organizational Change Management Strategy for the Younger Generation on the Base of EDAS Methods Analysis // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2022. – Vol. 380. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94245-8_12
12. Kian T., Yusoff W., Rajah S. Job Satisfaction and Motivation: What are the difference among these two? // European Journal of Business and Social Sciences. – 2014. – Vol. 3 (2). – P. 94–102.
13. Laloux F. Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. – М. : Mann, Ivanov and Ferber, 2020.

14. Muntean M., Cabău L. Business Intelligence Approach in a Business Performance Context. – URL: https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/29914/1/MPRA_paper_29914.pdf
15. Muntean M., Cabău L. G., Rînciog V. Social Business Intelligence: A New Perspective for Decision Makers // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 124. – P. 562–567.
16. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. – Pearson Prentice Hall, 2007.
17. Stewart G. L., Brown K. G. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. – Hoboken, NJ : Wiley, 2009.

References

1. Analitiki Gartner otobrali 12 samykh perspektivnykh tekhnologiy 2022 goda [Gartner analysts chose 12 the most promising technologies of 2022]. (In Russ.). Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/617122b79a7947a8d7cc0ebf?>
2. Astoyants M. S., Troitskaya O. A. Trudovaya motivatsiya v period strukturnogo reformirovaniya organizatsii [Labour Motivation in Time of Structural Reforming of the Organization]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya* [Bulletin of the St. Petersburg University. Sociology], 2017, Vol. 10, Issue 3, pp. 339–356. (In Russ.).
3. Ganshina E. Yu., Smirnova I. L., Ivanova S. P. Faktory tsifrovizatsii v obespechenii ustoychivogo razvitiya organizatsiy [Digitalization Factors in Supporting Sustainable Development of Organization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 2 (110), pp. 5–12. (In Russ.).
4. Kozlovskaya S. N., Kozlovskaya D. I. Osobennosti geymifikatsii kak instrumenta obucheniya personala v Rossiyskoy Federatsii i zarubezhnykh stranakh [Specific Features of Gamification as a Tool for Personnel Training in the Russian Federation and Abroad]. *Aktualnye voprosy sotsialnoy pedagogiki i psikhologii: teoriya i praktika, sbornik materialov Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Acute Issues of Social Pedagogic and Psychology: Theory and Practice: collection of materials of the All-Russian Conference]. Cheboksary, ID «Sreda», 2019, pp. 109–113. (In Russ.).
5. Komok A. 7 primerov uspeшной geymifikatsii dlya vovlecheniya i motivatsii sotrudnikov [Seven Examples of Successful Gamification to Involve and Motivate Employees]. (In Russ.). Available at: <https://rb.ru/opinion/gamification-cases/>
6. Skachkova L. S., Kostenko E. P., Butova S. V., Mikhalkina E. V. Upravlenie motivatsiey personala: podkhody, modeli, instrumentariy [Personnel Motivation Management: Approaches, Models, Tools], edited by E. V. Mikhalkina. Rostov na Donu, Sodeystvie – XXI vek, 2015. (In Russ.).
7. Marriott Hotels: igra kak instrument poiska sotrudnikov [Marriott Hotels: Game as a Tool of Employee Search]. (In Russ.). Available at: <https://gamification-now.ru/cases/igra-kak-instrument-poiska-sotrudnikov-na-primere-marriott-hotels?>
8. Banou C. Re-Inventing the Book: Challenges from the Past for the Publishing Industry. Chandos Publishing, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1016/C2015-0-04339-8>
9. Chomsky N. A Review of B. F. Skinner's Verbal Behavior. *Language*, 1959, Vol. 35, No. 1, pp. 26–58.
10. Emotions, Technology, and Design. A Volume in Emotions and Technology, ed. Sh. Y. Tettegah, S. U. Noble. Academic Press, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1016/C2014-0-00787-3>.
11. Ganshina E. Y., Smirnova I. L., Ivanova S. P. Choosing an Organizational Change Management Strategy for the Younger Generation on the Base of EDAS Methods Analysis. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2022, Vol. 380. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94245-8_12

12. Kian T., Yusoff W., Rajah S. Job Satisfaction and Motivation: What are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 2014, Vol. 3 (2), pp. 94–102.
13. Laloux F. Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2020. (In Russ.).
14. Muntean M., Cabău L. Business Intelligence Approach in a Business Performance Context. Available at: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/29914/1/MPRA_paper_29914.pdf
15. Muntean M., Cabău L. G., Rînciog V. Social Business Intelligence: A New Perspective for Decision Makers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, Vol. 124, pp. 562–567.
16. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. Pearson Prentice Hall, 2007.
17. Stewart G. L., Brown K. G. Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. Hoboken, NJ, Wiley, 2009.

Сведения об авторах

Елена Юрьевна Ганьшина

кандидат экономических наук,
старший преподаватель Департамента
менеджмента и инноваций,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской
Федерации».

Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Правительстве
Российской Федерации», 125993,
Москва, Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: EYGanshina@fa.ru

Ирина Леонидовна Смирнова

кандидат экономических наук,
доцент Департамента менеджмента
и инноваций ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Правительстве
Российской Федерации».

Адрес: ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Правительстве
Российской Федерации», 125993,
Москва, Ленинградский проспект, д. 49.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Светлана Петровна Иванова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры теории и практики управления
МГППУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Московский
государственный психолого-педагогический
университет», 127051, Москва,
ул. Сретенка, д. 29.
E-mail: 76sivanova@mail.ru

Information about the authors

Elena U. Ganshina

PhD, Senior Lecturer of the Department
for Management and Innovations
of the Financial University
under the Government
of Russian Federation.

Address: Financial University
under the Government
of Russian Federation,
49 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125993, Russian Federation.
E-mail: EYGanshina@fa.ru

Irina L. Smirnova

PhD, Associate Professor of the Department
for Management and Innovations
of the Financial University
under the Government of Russian Federation.

Address: Financial University
under the Government
of Russian Federation,
49 Leningradsky Avenue,
Moscow, 125993, Russian Federation.
E-mail: ILSmirnova@fa.ru

Svetlana P. Ivanova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Theory and Practice of Management
of the Moscow State University
of Psychology & Education.

Address: Moscow State University
of Psychology & Education, 29 Sretenka Str.,
Moscow, 127051, Russian Federation.
E-mail: 76sivanova@mail.ru