



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Совершенствование трудовой мотивации персонала посредством
внедрения геймификации на предприятии**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

99,16 % авторского текста

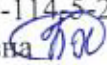
Работа рекомендована к защите

«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э, УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-2
Бочкарёва Фаина Андреевна 

Научный руководитель:

к.п.н., доцент кафедры Э, УиП
Корнеев Дмитрий Николаевич



Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1. Сущность и значение трудовой мотивации в системе управления персоналом.....	7
1.2. Геймификация как инструмент повышения мотивации труда.....	12
1.3. Пути совершенствования трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации на предприятии.....	19
Выводы по первой главе.....	25
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ НА СПК «ВОСТОК».....	29
2.1. Анализ эффективности существующей системы трудовой мотивации персонала СПК «Восток»..	29
2.2. Рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации на СПК «Восток».....	45
Выводы по второй главе.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Современные предприятия функционируют в условиях быстро меняющейся социально-экономической среды, цифровой трансформации и ограниченности финансовых ресурсов, особенно в секторах с невысокой рентабельностью, таких как агропромышленный комплекс. В этих условиях критически возрастает значимость эффективного управления человеческими ресурсами как стратегического фактора устойчивого развития. Традиционные методы трудовой мотивации, основанные преимущественно на материальных стимулах, перестают обеспечивать должный уровень вовлечённости работников и требуются новые управленческие подходы, способные активировать внутренние источники мотивации, адаптированные к изменяющимся условиям трудовой среды.

Одним из таких подходов выступает геймификация — применение игровых элементов в неигровых контекстах, направленное на повышение внутренней мотивации, субъектности, вовлечённости и устойчивости трудового поведения. В последние годы геймификация активно изучается в рамках управления персоналом, цифровой педагогики, организационной психологии и корпоративного развития. Однако в отечественной практике сельскохозяйственных предприятий её применение пока носит эпизодический характер, не получив должной системной проработки и адаптации к условиям низкой цифровой зрелости и кадрового дефицита.

Проблема мотивации в аграрной отрасли усугубляется демографическим старением сельских территорий, дефицитом квалифицированных кадров, высокими физическими нагрузками и невысокими заработками. В этих условиях поиск инновационных нематериальных стимулов, способных усилить мотивационный климат, становится задачей первостепенной важности. Таким инструментом выступает геймификация, обладающая потенциалом адаптации под конкретные организационные условия и активизации внутренних драйверов

вовлечённости без значительных финансовых затрат.

Таким образом, тема исследования отвечает актуальным вызовам управления человеческим капиталом в условиях ограниченных ресурсов и высокой турбулентности агропроизводственной среды, сочетая в себе прикладную направленность и научную новизну. Это придаёт работе как теоретическую значимость, так и высокую практическую ценность.

На основе актуальности проблемы исследования была сформулирована **тема выпускной квалификационной работы:** «Совершенствование трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации на предприятии».

Объект исследования – Трудовая мотивация персонала на предприятии.

Предмет исследования - Инструменты и механизмы геймификации как средство совершенствования трудовой мотивации на конкретном предприятии сельского хозяйства.

Для решения проблемы исследования сформулирована цель работы - разработка теоретически обоснованных и практически применимых рекомендаций по повышению эффективности системы трудовой мотивации через использование геймификационных подходов в деятельности СПК «Восток».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач исследования:**

1. Изучить сущностные характеристики трудовой мотивации в контексте управления персоналом;
2. Охарактеризовать теоретические и методологические основания геймификации и её применение в управлении трудом;
3. Провести комплексный анализ текущего состояния мотивационной политики в СПК «Восток»;
4. Разработать практические рекомендации по внедрению геймификационных инструментов в мотивационную систему

предприятия.

Теоретико-методологическая база в работа основана на трудах классиков теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, К. Адерфер), а также современных отечественных исследователей, включая Журабоева Т.Б.У., Евдохину О.С., Токарева А.Г., Бурдюгову О.В. Методологическую основу составляют системный, поведенческий и деятельностный подходы. Применительно к геймификации исследование опирается на труды Козиной Е.С., Паршукова А.Е., Трубниковой В.В., Павловой Д.О., Лысенко Е.В., в которых раскрыты вопросы геймифицированного управления, проектирования мотивационных систем и цифровой трансформации трудовой среды.

Практическая значимость исследования заключается в том, что представленные в работе рекомендации ориентированы на предприятия с ограниченным бюджетом, испытывающие сложности в обеспечении устойчивой трудовой мотивации. Предложенные геймификационные механизмы применимы как в рамках аграрных кооперативов, так и в организациях смежных отраслей, где значимы вовлечённость, лояльность и эффективность персонала. Модели и инструменты, разработанные в исследовании, обладают адаптивным потенциалом и могут быть трансформированы под различные уровни цифровизации и структуры трудового коллектива.

Методы исследования применяемые для достижения поставленных целей:

- 1) теоретические: анализ и синтез научной литературы; систематизация; моделирование;
- 2) эмпирические методы: наблюдение, анкетирование, беседа; SWOT-анализ; элементы экспертной оценки.

Такое сочетание методов позволило осуществить как теоретическое осмысление проблемы, так и разработку прикладных решений.

База исследования: Сельскохозяйственный производственный

кооператив «Восток». **Юридический адрес базы исследования:** Свердловская область, Верхотурский район, село Дерябина, Центральная улица, зд.25.

База исследования представляет собой типичный пример предприятия с ограниченными ресурсами, проблемами текучести кадров и высокой долей нематериальной мотивации. Исследование строится на анализе открытых данных, отчетности, интервью с руководством и изучении кадровой политики на протяжении последних лет.

Структура исследования: Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка источников.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, а также представлены методологическая и практическая значимость.

Первая глава посвящена теоретическому анализу сущности трудовой мотивации и концепции геймификации как управленческого инструмента. Особое внимание уделено классификации мотивационных факторов, трансформации подходов к мотивации в цифровую эпоху, а также анализу возможностей и рисков внедрения игровых элементов в трудовую деятельность.

Вторая глава содержит практическое исследование: анализ текущего состояния системы мотивации в СПК «Восток», выявление проблемных зон, обоснование необходимости внедрения геймификационных механизмов и разработка конкретных инструментов, адаптированных под специфику предприятия.

В заключении данной работы подводятся итоги проведенного исследования, формулируются выводы и перспективы дальнейшей работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Сущность и значение трудовой мотивации в системе управления персоналом

Понимание сущности трудовой мотивации требует рассмотрения её ключевых понятий — «мотив», «мотивация» и «трудовая мотивация» — в контексте психологической и управленческой теории. В научной литературе «мотив» трактуется как внутренний устойчивый психический регулятор поведения, определяющий направленность, активность и устойчивость действий человека в определённой ситуации. Мотивом является то, что придаёт деятельности личностный смысл, то есть совокупность потребностей, воплощённая в конкретной цели или объекте. В этом контексте мотивация представляет собой более сложный процесс — систему факторов (внутренних и внешних), активизирующих, направляющих и поддерживающих поведение личности в процессе достижения целей [27, с. 59].

С позиции организационного управления трудовая мотивация — это совокупность побуждений, стимулирующих человека к эффективной профессиональной деятельности в рамках заданной социальной структуры. Она включает в себя как внутренние побуждения (интерес, удовлетворение от деятельности, стремление к признанию и росту), так и внешние стимулы (заработная плата, социальные льготы, карьерный рост). Согласно подходу Герцберга, мотивация труда опирается не только на внешние факторы-гигиены, но и на содержательные факторы — возможность развития, признание и смысл. Мотивация рассматривается как функция от ожиданий и ценности результата: человек будет мотивирован, если верит, что усилия приведут к результату, который имеет для него ценность.

Современные теории выделяют комплексную природу трудовой мотивации, охватывающую когнитивные (оценка усилий и вознаграждений), эмоциональные (удовлетворение или разочарование), поведенческие (действия в рамках организационной структуры) и социокультурные (нормы, ценности, культурный контекст) компоненты. В научной среде утверждается, что мотивация — это динамическая система, и эффективное управление ею требует учета не только базовых потребностей Маслоу, Адерфер, но и когнитивных ожиданий, атрибуций и личностных смыслов.

Понятие «мотивация труда» в научной литературе определяется как внутренняя или внешняя побудительная сила, направляющая поведение работника на достижение конкретных целей в рамках профессиональной деятельности.

Формирование устойчиво функционирующей системы управления персоналом невозможно без осмысления природы и механизмов трудовой мотивации как ключевого детерминанта поведения работника в организации. В современных условиях, когда трудовые отношения подвергаются трансформации под влиянием гибридных форм занятости, цифровизации рабочих процессов и смены поведенческих установок на рынке труда, концепт мотивации труда требует переосмысления не только с точки зрения классических теорий, но и сквозь призму актуальных социальных и технологических изменений. Центральной категорией, определяющей направленность, интенсивность и устойчивость трудовой активности, становится внутренняя субъективная заинтересованность индивида в реализации профессиональных задач, сопряжённая с ощущением личной значимости, включённости и соответствия целей организации индивидуальным ценностям [1, с. 655].

Исторически осмысление трудовой мотивации развивалось в рамках многоэтапного процесса, охватывающего подходы от бихевиористских и неоклассических до когнитивных и постиндустриальных. В рамках производственно-административной модели XX века основное внимание

акцентировалось на контроле поведения работников посредством внешних стимулов, в первую очередь материального характера. Однако практическая реализация таких подходов вскоре выявила их ограниченность, выражающуюся в росте текучести кадров, снижении лояльности и неустойчивости производственной дисциплины. Это обусловило необходимость перехода к более сложным моделям, предполагающим учет нематериальных факторов, таких как статус, признание, развитие, автономия и участие в управлении. Современные исследовательские школы рассматривают мотивацию как динамическую систему, в которой внешние стимулы взаимодействуют с внутренними установками, порождая разнообразные формы поведенческих реакций [28, с. 192].

Трудовая мотивация является отражением не только экономических, но и социальных, культурных, психологических и организационных факторов. В этом смысле она представляет собой междисциплинарное понятие, охватывающее поле интересов экономики труда, организационного поведения, социальной психологии и корпоративного управления. Комплексность данного феномена предопределяет необходимость его анализа в рамках системного подхода, учитывающего множественные уровни и взаимосвязи. В частности, индивидуальная мотивация формируется в контексте корпоративной культуры, лидерских практик, системы вознаграждения и внутренних коммуникаций. Следовательно, эффективное управление мотивацией предполагает не просто внедрение стимулов, а создание многофакторной среды, способствующей устойчивому формированию позитивного отношения к труду [10, с. 40].

Особое значение трудовая мотивация приобретает в условиях перехода к экономике знаний и цифровой модели производства, где трудовой результат всё в большей степени определяется когнитивными и творческими усилиями. Механизмы управления в таких организациях должны быть адаптированы к высокой степени автономности работников, необходимости саморегуляции и ориентации на смысловую наполненность

профессиональной деятельности. Традиционные иерархические модели мотивации теряют свою актуальность, уступая место гибким системам, построенным на принципах доверия, диалога и кооперации. Это особенно важно в контексте управления поколениями Y и Z, для которых ценностные ориентиры смещаются в сторону самореализации, признания и вовлечённости, а не просто стабильности и материальной обеспеченности.

С функциональной точки зрения мотивация труда выполняет несколько ключевых ролей в управлении персоналом. Прежде всего, она служит механизмом включения человека в производственный процесс, определяя его готовность тратить физическую, интеллектуальную и эмоциональную энергию на достижение организационных целей. Мотивация обеспечивает согласование индивидуальных и корпоративных целей, создавая основу для формирования организационной идентичности и внутрифирменной сплоченности. Кроме того, именно через мотивационные механизмы происходит адаптация работника к меняющимся условиям труда, организационным инновациям и технологическим преобразованиям. Следовательно, уровень мотивации является индикатором устойчивости системы управления персоналом, отражая её способность поддерживать баланс между требованиями организации и ожиданиями работников.

Применительно к организационной практике трудовая мотивация представляет собой управляемый процесс формирования и поддержания у работников заинтересованности в достижении высоких результатов. Однако специфика данного процесса заключается в невозможности полного контроля над ним со стороны администрации. В отличие от стимулирования, как прямого воздействия, мотивация включает внутренние побуждения, формирующиеся под влиянием личных потребностей, ценностей, опыта и восприятия среды [5, с. 4689]. В этой связи на первый план выходит задача формирования такой организационной среды, которая бы активировала внутренние источники мотивации, направляя их в русло достижения целей предприятия. Именно в этом контексте встает вопрос об инновационных

управленческих подходах, среди которых особую роль начинает играть геймификация.

Влияние мотивации на ключевые показатели деятельности предприятия подтверждается многочисленными эмпирическими исследованиями. Высокий уровень вовлеченности работников напрямую коррелирует с ростом производительности, снижением текучести кадров, уменьшением уровня абсентеизма и числа трудовых конфликтов. В условиях высокой конкурентной среды организации, способные формировать устойчивую мотивационную культуру, получают стратегическое преимущество в виде повышения гибкости, инновационности и способности к самообновлению. Следовательно, мотивация труда перестаёт быть исключительно функцией отдела персонала, становясь предметом стратегического управления на уровне всей организации.

Мотивационные механизмы также тесно связаны с уровнем организационного доверия, прозрачностью карьерных перспектив и качеством управленческих коммуникаций. Работник, обладающий внутренней мотивацией, в состоянии принимать ответственность за результат, проявлять инициативу, предлагать нестандартные решения и устойчиво функционировать в условиях неопределённости. Это особенно актуально в проектах, связанных с цифровыми трансформациями, где высока потребность в саморегулируемом и высокоответственном поведении. В таких условиях организация должна предоставлять не только ресурсы, но и смысл, возможность субъектного участия в формировании будущего компании. Именно эти задачи решаются через внедрение гибких и многоуровневых моделей мотивации [11].

Таким образом, трудовая мотивация представляет собой сложный, многоуровневый и многомерный феномен, определяющий качество взаимодействия между работником и организацией. Её сущность заключается в способности трансформировать индивидуальные потребности в направленную профессиональную активность, соответствующую целям и

задачам предприятия. В условиях динамично меняющейся внешней и внутренней среды эффективность системы управления персоналом во многом зависит от способности адаптировать мотивационные подходы к новым реалиям. В этой связи возникает необходимость поиска управленческих решений, способных соединить внутренние побуждения работников с задачами организации в единую систему устойчивого развития. Геймификация, рассматриваемая как инновационный инструмент, способный усилить мотивационный потенциал трудовой деятельности, представляет собой перспективное направление в рамках данной задачи, что будет раскрыто в следующем параграфе работы.

1.2. Геймификация как инструмент повышения мотивации труда

Понятие «геймификация» (англ. gamification) было впервые теоретически осмыслено в начале 2000-х годов и широко внедрено в практику управления персоналом с конца 2010-х годов. Согласно Кевину Вербаху (Wharton School), геймификация представляет собой процесс использования элементов игры и игровых техник в неигровых контекстах с целью повышения вовлечённости, мотивации и результативности. Это отличает геймификацию от полной «игры» тем, что в ней отсутствует самостоятельная игровая цель: основная деятельность остаётся трудовой, а игровые механизмы лишь модифицируют восприятие и поведение работника в рамках профессиональных задач [29, с. 52].

С точки зрения терминологической точности, геймификация включает:

- игровые элементы (points, badges, leaderboards – PBL-система);
- механики (награды, достижения, квесты, вызовы, уровни);
- гейм-дизайнерские методы (нарратив, внутренняя мотивация, сценарии).

Современные исследователи выделяют четыре теоретических направления, в рамках которых применяется геймификация:

1. Психологический подход – акцент на внутренней мотивации, теория самоопределения;
2. Когнитивный подход – обучение через игровые механизмы, формирование паттернов поведения;
3. Организационный подход – инструмент HR-менеджмента, корпоративного обучения, командообразования;
4. Маркетинговый подход – повышение лояльности и вовлечённости клиентов/потребителей.

Таким образом, геймификация представляет собой интердисциплинарное явление, на стыке психологии, педагогики, менеджмента и информационных технологий, направленное на переосмысление трудовой деятельности как пространства смыслового и эмоционального участия.

Термин «геймификация» (от англ. gamification) в контексте управления персоналом трактуется как применение игровых механик и элементов игрового дизайна в неигровых процессах с целью повышения вовлеченности, мотивации и продуктивности работников.

Современная теория и практика управления персоналом переживают этап интенсивной трансформации, вызванной кардинальными изменениями в структуре трудовых отношений, цифровизацией производственной среды, эволюцией поведенческих установок работников и усложнением запросов бизнеса к внутренним механизмам управления человеческими ресурсами. Среди множества инструментов, предлагаемых в ответ на вызовы нового времени, особое место занимает геймификация, как способ интеграции игровых механизмов в контекст профессиональной деятельности. Эта технология позволяет переосмыслить саму природу трудовой мотивации, трансформируя организационную среду в сторону большей вовлечённости, активности и осмысленности профессионального поведения сотрудников [3, с. 157].

Под «совершенствованием системы трудовой мотивации» понимается последовательное изменение, направленное на повышение результативности, устойчивости и персонализированности мотивационного воздействия посредством внедрения современных управленческих практик, включая геймификацию.

Формирование устойчивой и продуктивной системы трудовой мотивации в условиях цифровой трансформации организаций требует переосмысления не только конкретных управленческих инструментов, но и всей парадигмы взаимодействия между работником и работодателем. Современные реалии характеризуются высокой степенью неопределенности, многозадачностью, ускорением темпов работы, фрагментарностью внимания и обилием цифровых раздражителей, что требует гибких и многослойных моделей мотивационного воздействия. В этой связи особую актуальность приобретает поиск неочевидных, но устойчивых и эффективно адаптируемых практик, способных пробуждать и поддерживать внутреннюю заинтересованность, вовлечённость и инициативу сотрудников. Геймификация в таком контексте рассматривается не как внешний атрибут корпоративной культуры, а как интегративный механизм, позволяющий конструировать персонализированные траектории мотивационного вовлечения на основе механизмов добровольного участия, символической значимости, обратной связи и роста [30, с. 280].

Внедрение геймификации в практику мотивационного менеджмента на предприятии возможно только при условии стратегического подхода, учитывающего как организационные цели, так и особенности структуры персонала, типологии мотивационных профилей, технологических возможностей и уровня цифровой зрелости. Первоначальным этапом в реализации таких стратегий выступает формирование нового типа организационного мышления, в рамках которого труд воспринимается не как инструмент принуждения, а как поле субъектного самовыражения и целенаправленного действия. На этой основе создаются условия для

интеграции игровых моделей в структуру производственных и управленческих процессов, не нарушая их целостности, но обогащая механизмы восприятия, оценки и смыслового наполнения трудовой деятельности.

Геймификация представляет собой систематическое внедрение элементов игрового дизайна в процессы, не являющиеся играми по своей природе, с целью изменения поведения, повышения заинтересованности и устойчивого вовлечения. В организационном контексте речь идёт о включении в трудовую среду таких характеристик, как уровни сложности, балльные системы, рейтинги, челленджи, награды, символические поощрения, достижения, а также элементов сюжетной структуры и персонажного взаимодействия. Подобные механизмы активируют мотивационные ресурсы, присущие человеку на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровнях, включая потребности в признании, достижении, принадлежности, росте, самореализации и автономии [31, с. 336].

Отличительной особенностью геймификации является её способность воздействовать не только на поведенческие реакции, но и на глубинные мотивационные структуры. В отличие от традиционного стимулирования, ориентированного преимущественно на внешние факторы, игровые механики оказывают влияние на внутреннюю мотивацию, пробуждая у работников желание участвовать в процессе не ради материальной выгоды, а ради достижения субъективно значимого результата. Подобное воздействие объясняется эффектом автономной вовлеченности, когда работник воспринимает профессиональную деятельность как пространство для саморазвития и личностного роста. В контексте теории самоопределения мотивация, основанная на внутреннем интересе и переживании компетентности, признана более устойчивой и результативной по сравнению с внешне детерминированной активностью.

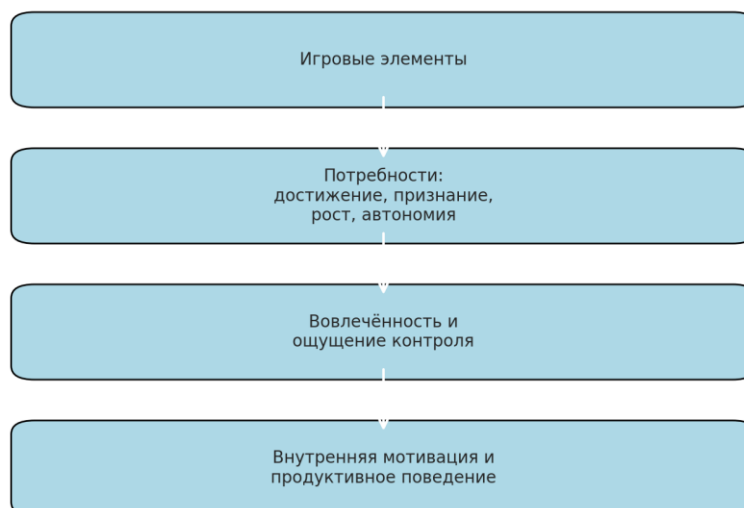


Рисунок 1. Механизм воздействия геймификации на внутреннюю мотивацию персонала

Интерес к геймификации обусловлен также её универсальностью. Игровые механизмы могут быть адаптированы к различным типам деятельности, уровням квалификации, корпоративной культуре, отраслевой специфике и масштабам организации. На микроуровне геймификация применяется в процессах адаптации, оценки, обучения, управления эффективностью, поощрения инновационной активности. На мезоуровне — при проектировании карьерных треков, корпоративных университетов, программ наставничества и командообразования. На макроуровне — как элемент стратегии формирования бренда работодателя, повышения организационной идентичности и устойчивого развития персонала. Такая масштабируемость делает геймификацию особенно ценной в условиях необходимости персонализации подходов к управлению человеческим капиталом [7, с. 445].

Особую значимость приобретает геймификация в цифровой экономике, где трудовая деятельность всё чаще осуществляется в виртуальных средах, с использованием платформенных решений, облачных сервисов и

искусственного интеллекта. В такой среде теряются многие традиционные источники мотивации: непосредственный контакт с коллегами, физическая вовлечённость в производственный процесс, материально ощущаемый результат труда. Геймификация компенсирует этот дефицит, предлагая альтернативные каналы взаимодействия, цифровые символы признания, виртуальные форматы обратной связи. Важно отметить, что геймификация не создаёт новую реальность, а трансформирует восприятие уже существующей, делая её более понятной, прогнозируемой и эмоционально насыщенной.

Ключевым элементом эффективной геймификации является архитектура мотивационного дизайна, в которой каждый компонент системы — от определения целей до подбора инструментов визуализации — подчинён задаче создания осмысленного пользовательского опыта. На практике это означает, что элементы геймификации должны быть не просто привлекательными, а логически встроенными в организационную логику. Игровой прогресс должен соответствовать реальному развитию компетенций, награды — быть справедливыми и достижимыми, правила — понятными и открытыми. Только при соблюдении этих условий геймификация превращается в устойчивый инструмент формирования вовлечённости, а не в кратковременное отвлечение от производственной рутины [12, с. 131].

К числу факторов, определяющих успех геймификации, относится также качество обратной связи. В традиционных системах управления обратная связь часто подаётся несвоевременно, односторонне или в формализованной форме. Геймификация позволяет реализовать её в интерактивной и персонифицированной манере, обеспечивая мгновенную реакцию системы на действия работника. Это стимулирует формирование навыков саморефлексии, осознание причинно-следственных связей между усилиями и результатами, повышение уровня ответственности. В условиях, когда организации стремятся к развитию автономности сотрудников и отказу

от микроменеджмента, такой формат обратной связи становится особенно актуальным.

Немаловажной составляющей геймификации является формирование среды символического капитала, в которой статус и признание приобретаются не только через материальные индикаторы, но и через накопление достижений, цифровых званий, привилегий, доступа к ресурсам или проектам. Такой подход особенно эффективен в организациях, ориентированных на развитие знаний, творчества и инноваций. Здесь символическая валюта может быть более значимой, чем денежная, поскольку она отражает не только результат, но и вклад, уникальность, компетентность. При этом важно, чтобы символическое признание было публичным, прозрачным и социально легитимным, иначе оно теряет мотивационный эффект [32].

Геймификация обладает также способностью усиливать коллективную мотивацию, укрепляя горизонтальные связи, стимулируя совместную деятельность и повышая доверие внутри команды. В отличие от индивидуалистических систем оценки, она позволяет учитывать вклад каждого участника в общий результат, поощрять командную синергию, выявлять неформальных лидеров. Совместное участие в игровых активностях создаёт эмоциональные связи, повышает уровень эмпатии, снижает тревожность и сопротивление изменениям. Особенно эффективна геймификация в кросс-функциональных командах, проектных офисах и гибких организационных структурах, где успех зависит от быстроты коммуникации, согласованности действий и общей вовлечённости [4, с. 1008].

Однако геймификация не является универсальным решением, пригодным для автоматического применения в любых условиях. Её внедрение требует предварительного анализа мотивационных установок персонала, оценки организационной культуры, уровня цифровой зрелости, готовности к экспериментам. Неудачные попытки геймификации часто

связаны с поверхностным копированием внешних атрибутов без учёта внутренних закономерностей. Эффективная геймификация — это всегда результат тонкой настройки, итерационного проектирования, постоянной обратной связи и готовности к корректировке. Кроме того, необходимо учитывать риски геймификационного выгорания, когда первоначальный энтузиазм сменяется усталостью, разочарованием или ощущением манипуляции. Во избежание этого требуется гибкость, вариативность и поддержание новизны механик.

Таким образом, геймификация формирует новое измерение в управлении мотивацией труда, где ключевыми становятся не столько внешние стимулы, сколько внутренние переживания, связанные с ощущением значимости, контроля, развития и признания. Её применение открывает возможность перехода от директивных моделей управления к моделям фасилитации, партнёрства и совместного конструирования мотивационного пространства. Это особенно важно в условиях, когда человеческий капитал становится не только фактором производства, но и стратегическим ресурсом, от которого зависит способность организации адаптироваться, развиваться и конкурировать в долгосрочной перспективе. Следовательно, геймификация требует внимания не только со стороны специалистов по персоналу, но и высшего руководства, стратегов и архитекторов организационного будущего.

1.3. Пути совершенствования трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации на предприятии

Эффективное применение геймификации в управлении персоналом требует системного внедрения отдельных механизмов, каждый из которых направлен на активацию конкретных мотивационных факторов. Основные пути совершенствования трудовой мотивации представлены ниже.

1. Визуализация прогресса (дашборды и панели достижений). Внедрение цифровых инструментов визуализации (дашборды, рейтинги, таблицы достижений, карьерные треки) позволяет сделать процесс профессионального развития сотрудника прозрачным. Это способствует росту вовлечённости, пониманию значимости личного вклада и усиливает внутреннюю мотивацию через самоконтроль и осознанность.

2. Игровой сценарий и нарративизация. Превращение рабочих задач в «миссии» с уровнями сложности, вызовами и сюжетной структурой позволяет сделать повседневные действия эмоционально насыщенными и интересными. Это снижает монотонность труда, усиливает идентификацию с целями и способствует формированию устойчивой вовлечённости.

3. Символическое признание и вознаграждение. Использование нематериальных маркеров (значки, титулы, звания) даёт работнику чувство признания и социальной значимости. Это особенно эффективно для сотрудников, мотивированных признанием и статусом.

4. Цифровая обратная связь. Быстрая и персонализированная обратная связь через геймифицированные механизмы (оценки, баллы, цветовые индикаторы) позволяет оперативно корректировать поведение, повышает чувство контроля над результатом и формирует эффект компетентности.

5. Командные челленджи и коллективные игры. Вовлечение сотрудников в соревновательные и кооперативные форматы повышает сплочённость, улучшает микроклимат в коллективе и формирует групповую идентичность, что усиливает мотивацию к совместному достижению целей.

6. Роль руководителя как фасилитатора геймификации. Менеджер переходит от контролирующей функции к роли наставника и проектировщика среды. Это способствует персонализации подхода к каждому сотруднику, признанию достижений и устойчивому управлению мотивационным климатом в коллективе [33].

Одним из ключевых направлений совершенствования мотивации посредством геймификации является разработка системы непрерывного

отслеживания и визуализации прогресса сотрудника. Это может быть реализовано через цифровые панели достижений, индивидуальные дашборды, виртуальные карьерные карты, отображающие накопление компетенций, выполнение задач, участие в проектах, инновационную активность. Визуализация позволяет перевести абстрактные цели и показатели в наглядную форму, способствующую осознанию значимости собственного вклада и повышающую прозрачность механизмов оценки. Такие элементы не только укрепляют доверие к системе управления, но и активизируют когнитивные механизмы самоопределения, повышая устойчивость внутренней мотивации [6, с. 48].

Таблица 1. Основные механизмы геймификации и их функции в контексте трудовой мотивации

Механизм геймификации	Функция мотивации
Панель достижений	Визуализация прогресса и целей
Игровой сценарий развития	Нарративизация труда, персонализация вовлечённости
Символическое признание	Формирование статуса, признание вклада
Цифровая обратная связь	Мгновенная оценка, усиление самооценки и контроля
Вовлечение в сообщества	Укрепление горизонтальных связей и коллективной вовлечённости

Следующим направлением выступает разработка игровых сценариев и сюжетных моделей профессионального развития, в которых каждый сотрудник становится активным участником квеста, миссии, стратегии. Игровая нарративизация трудовой реальности позволяет вовлечь в процесс сотрудников с разными поведенческими установками, от прагматиков до инноваторов, от одиночек до командных игроков. В этом подходе особую роль играет адаптивность сценария — возможность персонализации траектории, выбора уровня сложности, темпа движения, формата взаимодействия. Подобный подход снижает тревожность, укрепляет

ощущение контроля и усиливает идентификацию с организационными целями, формируя пространство смыслового участия.

Важным аспектом формирования геймифицированной мотивационной системы является внедрение системы символического признания, выходящей за рамки материального вознаграждения. Это может выражаться в виде виртуальных званий, статусов, доступа к внутренним ресурсам, экспертным сообществам, участию в пилотных проектах. Подобные формы признания особенно значимы для работников с высокой профессиональной идентичностью и стремлением к самореализации. При этом важно, чтобы такие элементы были институционализированы — то есть имели устойчивую логику, были связаны с объективными достижениями и признавались внутри коллектива. Только при таких условиях они приобретают реальную мотивационную силу, не подменяя собой базовые потребности, но актуализируя более высокие уровни мотивационной иерархии [8, с. 226].

Дополнительным направлением совершенствования выступает формирование цифровой обратной связи, которая может быть реализована в режиме реального времени, с использованием алгоритмов автоматической обработки данных. Такие инструменты обеспечивают высокую точность, нейтральность, регулярность и адресность обратной связи, избавляя сотрудников от ощущения субъективной оценки и бюрократической инертности. На основе таких данных возможно создание персонализированных профилей, выявление зон роста, подбор индивидуальных заданий и рекомендаций. Цифровая обратная связь усиливает эффект вовлеченности, предоставляя сотруднику ощущение постоянной динамики, поддержки и прозрачности карьерного продвижения [34, с. 19].

Геймификация может быть также использована как механизм формирования и поддержания внутрикорпоративных сообществ. Через игровые активности, основанные на совместном выполнении задач, разработке проектов, участии в интеллектуальных или творческих

челленджах, создаётся среда для формирования неформальных сетей взаимодействия, укрепления социального капитала и снижения межфункциональных барьеров. Такие активности способствуют развитию горизонтальных связей, стимулируют обмен знаниями, усиливают доверие между подразделениями и поддерживают культуру коллективного мышления. При этом важно, чтобы командные активности были добровольными, гибкими по формату, имели разнообразие ролей и включали механизмы признания вклада каждого участника.

Интеграция геймификации в практику мотивационного управления требует также трансформации роли руководителя. Он перестаёт быть исключительно контролёром или координатором и становится фасилитатором, проводником, наставником, архитектором мотивационного опыта. Руководитель в геймифицированной среде не просто отслеживает показатели, а проектирует пространства роста, создаёт условия для проявления инициативы, обеспечивает обратную связь и символическое признание. Это требует от него новой управленческой компетентности — умения видеть и формировать мотивационные паттерны, считывать и корректировать поведенческую динамику, быть субъектом организационного смысла [2, с. 13].

Для достижения устойчивого эффекта от внедрения геймификации необходимо осуществлять её не как точечное нововведение, а как элемент стратегической системы мотивации, связанной с целями, ценностями и культурой предприятия. Это означает необходимость сопряжения геймификации с системой вознаграждения, оценки эффективности, корпоративным обучением, программами карьерного роста, внутренними коммуникациями. В противном случае существует риск фрагментации системы мотивации, её перегрузки или недоверия со стороны сотрудников. Интегративный подход позволяет избежать этих рисков, усиливая синергетический эффект и формируя устойчивую платформу для внутренней мотивации.

Формирование эффективной геймифицированной системы требует проведения предварительной диагностики мотивационного климата, выявления доминирующих и латентных мотивов, оценки восприимчивости персонала к игровым механизмам, определения точек напряжённости и зон сопротивления. Это может быть реализовано через качественные методы, такие как интервью, фокус-группы, наблюдение, а также количественные — опросы, шкалирование, анализ KPI. Полученные данные становятся основой для разработки адаптированных сценариев геймификации, соответствующих реалиям и ожиданиям конкретной организации, а также позволяют заранее выстроить систему мониторинга и оценки эффективности внедряемых решений [9, с. 75].

Важным условием успешного функционирования геймификационной системы является её способность к самообновлению. Игровая среда требует постоянной подстройки, ввода новых вызовов, перераспределения ролей, пересмотра стимулов. Это требует гибкой архитектуры, в которой возможны быстрые итерации, участие пользователей в развитии системы, открытость к изменениям. Таким образом, геймификация становится не только инструментом мотивации, но и индикатором зрелости организационной культуры, способной к диалогу, эксперименту, сотрудничеству и совместному управлению мотивацией.

Переход к геймифицированной модели мотивации не означает отказа от классических инструментов. Напротив, он требует их переосмысления и интеграции в новую логику взаимодействия. Денежные поощрения, премии, карьерные продвижения сохраняют своё значение, но теперь воспринимаются в связке с символическими, когнитивными и эмоциональными компонентами мотивационного воздействия. Это формирует многослойную модель, в которой внешние стимулы подкрепляют внутренние, а организационное поведение становится устойчивым, ориентированным на результат и сопряжённым с личностным смыслом. Такая модель позволяет организации выстраивать долгосрочные отношения с

персоналом, снижать риски текучести, формировать культуру развития и ответственности [35, с. 125].

Итак, геймификация представляет собой не просто модный тренд или инструмент краткосрочной мотивации, а перспективный путь трансформации организационной среды, направленный на формирование внутренней вовлечённости, осмысленной активности и устойчивой трудовой дисциплины. Реализация данного подхода требует комплексного анализа, стратегического планирования, институциональной поддержки и постоянной рефлексии. Однако при соблюдении этих условий она открывает широкие возможности для совершенствования мотивационной политики предприятия, повышения эффективности управления персоналом и устойчивости организационного развития. В дальнейшем представленные теоретические положения и направления будут положены в основу эмпирического исследования на примере конкретного предприятия, где будет проведена диагностика текущего состояния мотивации персонала и предложена система мероприятий по её совершенствованию на основе принципов геймификации.

Выводы по первой главе:

1. Теоретические основы трудовой мотивации в современных условиях

Проведённый теоретический анализ понятий «мотив», «мотивация», «трудовая мотивация» позволяет утверждать, что современная концепция мотивации труда является многоуровневой и междисциплинарной. В условиях цифровизации и трансформации трудовых процессов мотивация персонала выходит за рамки исключительно материального стимулирования и включает в себя когнитивные, эмоциональные и ценностные детерминанты. На смену традиционным иерархическим моделям приходят адаптивные и субъектно-ориентированные подходы, в которых ключевую роль играют внутренние побуждения, значимость деятельности, автономия, а также возможность развития и признания.

Развитие теории трудовой мотивации подтверждает актуальность использования интегративных моделей, сочетающих элементы классических концепций (Маслоу, Герцберг, Врум, Локк) с новыми взглядами на психологические потребности работников. Центральными становятся категории вовлечённости, самоэффективности, профессиональной идентичности и сопряжённости целей работника и организации. В современных условиях мотивация трактуется не только как реакция на внешние стимулы, но как внутренняя динамическая система, способная развиваться и перестраиваться в зависимости от организационной среды.

2. Геймификация как инновационный инструмент управления мотивацией

Геймификация, как показал анализ научных источников, представляет собой управленческую технологию, направленную на повышение мотивации через использование элементов игрового дизайна в неигровых процессах. Сущность геймификации заключается не в развлечении, а в изменении восприятия труда, усилении субъектной позиции работника и формировании среды, стимулирующей участие и достижение. В отличие от игровых симуляций или тренажёров, геймификация встраивается в реальные рабочие процессы и воздействует на поведенческие механизмы через игровые метафоры, обратную связь, цели и награды.

Теоретические основания геймификации опираются на теорию самоопределения (Deci & Ryan), концепцию внутренней мотивации, поведенческие и когнитивные модели (Bandura, Deterding), а также на системный подход в управлении персоналом. Основными элементами геймификации признаются: уровни, значки, таблицы лидеров, цифровая обратная связь, сюжетность, а также механизмы признания и награждения, способствующие активизации мотивационных ресурсов личности.

Геймификация позволяет преобразовать рутинные или формализованные процессы в насыщенные смыслом и вовлечённостью активности, при этом не нарушая функциональной логики производственной

деятельности. Она работает на уровне базовых потребностей в компетентности, автономии, причастности и признании, трансформируя внешнюю мотивацию во внутреннюю.

3. Отличительные характеристики геймификации как механизма трудовой мотивации

Отличительной особенностью геймификации является её способность одновременно воздействовать на поведение (через стимулы, цели, последствия) и на установки (через изменение восприятия, смысла, эмоционального отношения). Она формирует альтернативную мотивационную среду, в которой даже стандартные процедуры обретают новое значение и воспринимаются как лично значимые.

Геймифицированные подходы усиливают такие аспекты трудовой мотивации, как:

- вовлечённость (через цели, прогресс, челленджи),
- самоэффективность (через обратную связь и уровни),
- признание (через награды и символику),
- социальная мотивация (через командные форматы и рейтингование).

Наиболее продуктивной геймификация оказывается в контексте низкой вовлечённости, текучести персонала, рутинных функций и ограниченных ресурсов на материальное стимулирование. В таких условиях она выполняет компенсаторную роль, оживляя внутреннюю мотивацию без прямых затрат.

4. Практическая значимость геймификации в управлении персоналом

Геймификация может быть адаптирована под различные организационные контексты, включая малые и средние предприятия, предприятия агропромышленного комплекса, муниципальные учреждения и даже некоммерческие организации. Её внедрение требует минимальных затрат при грамотной разработке сценариев и цифровых элементов.

Для практики управления персоналом геймификация становится инструментом:

- повышения продуктивности и качества труда;

- снижения текучести кадров;
- увеличения горизонтальной и вертикальной вовлечённости;
- укрепления организационной культуры и идентичности;
- персонализации подходов к стимулированию и удержанию сотрудников.

Таким образом, геймификация обоснованно рассматривается как перспективное направление развития трудовой мотивации в современных условиях, способное обеспечить не только рост показателей эффективности, но и трансформацию взаимодействия между организацией и работником в сторону партнёрства, доверия и совместной ценностной ориентации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ НА СПК «ВОСТОК»

2.1. Анализ эффективности существующей системы трудовой мотивации персонала СПК «Восток»

Под «анализом системы мотивации персонала» понимается процесс оценки применяемых стимулов, механизмов и организационных условий, направленных на побуждение работников к эффективной трудовой деятельности.

Сельскохозяйственный производственный кооператив «Восток» зарегистрирован 26 августа 1999 года в селе Дерябино Верхотурского района Свердловской области. Организационно-правовая форма – сельскохозяйственный производственный кооператив (ОКОПФ 14100), что предполагает коллективную форму собственности членов кооператива. Юридический адрес предприятия: ул. Центральная, д. 25, с. Дерябино, индекс 624379 [13]. Уставный (паевой) капитал кооператива составляет 3,913 млн руб., сформирован за счет вкладов его участников. Согласно данным ЕГРЮЛ, учредителями (членами) СПК «Восток» являются 6 физических лиц: Гладких Людмила Яковлевна, Коврижных Дмитрий Андреевич, Лумпов Александр Николаевич, Петров Александр Павлович, Худик Роман Иванович и Шишкина Светлана Викторовна. Высшим органом управления выступает общее собрание членов кооператива, текущим руководством занимается выбранный председатель правления. С 19 марта 2008 года должность председателя правления занимает Шишкина Светлана Викторовна, она же входит в состав учредителей [15]. Предыдущие руководители кооператива в открытых источниках не указаны, однако смена управленца в 2008 году отражает важный этап реорганизации предприятия.

Структурно кооператив помимо центральной усадьбы в с. Дерябино имеет обособленные подразделения (фермы) в других населенных пунктах района. По состоянию на начало 2025 года за СПК «Восток» числится 2 филиала – в деревне Малахова и деревне Запольская. Наличие отдаленных фермерских отделений свидетельствует о распределении производственных активов кооператива по территории района (например, пахотные земли или фермы вне центральной усадьбы). Основным профилем деятельности «Востока» является молочное скотоводство – разведение крупного рогатого скота (КРС) молочных пород и производство сырого молока. Это подтверждается и отраслевым кодом ОКВЭД 01.41, присвоенным организации. Помимо основного вида деятельности, кооператив зарегистрировал еще порядка 11 дополнительных направлений. Фактически «Восток» занимается смешанным сельхозпроизводством: помимо молока, хозяйство производит говядину (мясо крупного рогатого скота) и продукцию растениеводства. Растениеводство, вероятно, ориентировано прежде всего на выращивание кормовых культур для собственных животноводческих нужд, а также на продажу излишков зерна или овощей. Таким образом, СПК «Восток» представляет собой многоотраслевое сельскохозяйственное предприятие сельскокооперативного типа, сочетающее молочное животноводство с откормом скота на мясо и вспомогательным выращиванием сельхозкультур [15].

Численность и состав. СПК «Восток» традиционно является одним из основных работодателей в сельской местности Верхотурского округа. В 2010-х годах кооператив входил в число крупнейших сельхозпроизводителей района наряду с хозяйством «Нива»; так, на 1 января 2017 г. [19] два этих хозяйства вместе содержали 1 172 головы крупного рогатого скота. Данный показатель косвенно указывает и на значительный штат работников в тот период (для обслуживания такого поголовья требуются десятки сотрудников). По некоторым данным, в более ранние годы в СПК «Восток» работало порядка 50–60 человек (например, сайт List-Org упоминает

численность персонала 55 человек). Однако в последние годы наблюдается существенное сокращение штата. Кооператив отнесен к категории субъектов малого и среднего предпринимательства как микропредприятие (статус присвоен 1 августа 2016 г.), а это подразумевает численность не более 15 сотрудников. Фактически на 2023–2024 гг. среднесписочная численность персонала СПК «Восток» составляет менее 10 человек. Для сравнения, на соседнем сельхозпредприятии ООО «Нива» за последние годы произошло схожее оптимизирование кадров: если ранее там работало около 80 человек, то к 2022 г. осталось 57, при этом оставшихся сил оказалось достаточно для выполнения необходимых объемов работ, что даже позволило повысить зарплату каждому сотруднику. Таким образом, тенденция к сокращению персонала при одновременном росте производительности труда характерна для всего аграрного сектора района и не обошла СПК «Восток» [20].

Костяк трудового коллектива «Востока» составляют местные жители села Дерябино и окрестных деревень. Предприятие расположено в удаленной сельской местности (до административного центра – города Верхотурья – около 75 км), и иных крупных работодателей поблизости нет. В таких условиях кооперативу удастся удерживать базовые трудовые ресурсы за счет «закрепленности» населения: местные жители, не имея альтернативной работы, приходят работать на ферму. По свидетельству С. В. Шишкиной, люди в глубинке относятся к труду ответственно, стараются, поскольку хотят видеть результат своего труда, и сохраняют верность хозяйству. Это своего рода нематериальная мотивация, проистекающая из социальной роли предприятия в жизни деревни: кооператив даёт работу и обеспечивает устойчивость местного сообщества, а взамен получает лояльных работников, ценящих стабильность.

Квалификация и дефицит кадров. При всех преимуществах сплоченного местного коллектива, одной из острых проблем остается нехватка квалифицированных специалистов. Эта проблема носит не локальный, а общерегиональный характер. По данным Министерства АПК

Свердловской области, на сельскохозяйственных предприятиях Среднего Урала особенно не хватает рабочих кадров и узкопрофильных специалистов: остро ощущается дефицит трактористов-машинистов, механизаторов, животноводов (доярок, скотников), а также ветеринарных врачей, зоотехников, селекционеров и операторов искусственного осеменения. По словам министра АПК Свердловской области А. Кузнецовой, такие кадры сейчас «на вес золота» [18]. Для СПК «Восток», который специализируется на молочном животноводстве, наиболее критичными являются именно эти категории сотрудников – квалифицированные животноводы, ветеринары, механики по обслуживанию доильного оборудования. Небольшой штат и удаленность от городов затрудняют привлечение новых специалистов «со стороны». Шишкина С. В. отмечает, что люди, не знакомые с реалиями сельского труда, долго в хозяйстве не задерживаются – специфика такова, что скот требует ежедневного ухода без выходных, и неподготовленным городским жителям такая работа дается тяжело [17]. В итоге значительную часть сложных задач руководству и членам кооператива зачастую приходится выполнять собственными силами. Тем не менее, благодаря тому, что оставшиеся работники – в основном сельские жители, с детства приученные к труду на земле и с животными, кадровое ядро удастся сохранить. Именно эти опытные сельские кадры составляют основной человеческий капитал кооператива.

Управленческие и кадровые проверки. Деятельность СПК «Восток» находится в поле зрения государственных надзорных органов, что подтверждается данными о множественных проверках. Согласно агрегированным данным системы Saby, в отношении кооператива за время его работы зафиксировано не менее 25 проверочных мероприятий различных контролирующих структур. Эти проверки могли касаться самых разных аспектов – от соблюдения ветеринарно-санитарных правил до трудового законодательства и уплаты налогов. Например, в 2023 году СПК «Восток» упоминался среди организаций Верхотурского округа, не представивших

своевременно сведения о прохождении работниками обязательных медицинских осмотров. Данный факт свидетельствует о некоторых недоработках в системе управления персоналом и охраны труда (несвоевременный медосмотр нарушает требования Трудового кодекса РФ и законодательства о здравоохранении). Руководству кооператива были выданы предписания устранить эти нарушения в установленный срок. В целом, обилие проверок – обычная ситуация для аграрных предприятий, и «Восток» не является исключением; это отражает пристальное внимание государства к безопасности пищевой продукции, условиям труда на фермах и финансовой дисциплине сельхозкооперативов.

Ограниченные финансовые возможности кооператива обуславливают необходимость сбалансировать материальные и нематериальные стимулы для персонала. В агропромышленном комплексе региона уровень оплаты труда традиционно ниже среднеотраслевого. В 2024 г. средняя зарплата в сельском хозяйстве Свердловской области оценивалась в ~53 тыс. руб. в месяц, что ниже средней зарплаты по экономике региона [18]. Основная причина – низкая рентабельность агробизнеса в зоне рискованного земледелия Урала. Соответственно, возможности резко повышать оплату труда на предприятии «Восток» ограничены экономически. Тем не менее, руководство старается применять доступные материальные поощрения. Например, проведенная оптимизация численности (сокращение избыточных ставок) позволила оставшимся работникам получать более высокую нагрузку и одновременно повысила их заработную плату. По словам директора соседней «Нивы», такой шаг привел к тому, что люди «справляются» с работой и одновременно выросла их зарплата. Аналогичный подход могла применять и Шишкина С. В. в своем кооперативе, стимулируя производительность трудом и компенсируя сотрудников увеличением расценок или премий за больший объем выполненных работ.

Материальная мотивация в СПК «Восток» включает выплату регулярной заработной платы (как правило, своевременной, что само по себе

является важным фактором для работников), а также дополнительных выплат при наличии прибыли. Как сельскохозяйственный кооператив, «Восток» теоретически может распределять часть полученной прибыли между пайщиками по итогам года. Однако в последние годы предприятие было убыточным, поэтому дивиденды или паевые выплаты не производились. Тем не менее, существуют и иные формы материального стимулирования: выдача натуральной продукции (молока, мяса) сотрудникам по льготным ценам или бесплатно, обеспечение жильем или служебным транспортом, оплата коммунальных услуг – такие практики часто встречаются в сельхозпредприятиях и могли использоваться для поддержки работников кооператива. Например, известно, что в рамках государственной программы социального развития села работникам АПК могут предоставляться субсидии на строительство или приобретение жилья, а ветераны сельскохозяйственного труда получают надбавки к пенсии. В Свердловской области реализуется так называемая «сельская надбавка» к пенсии: пенсионеры, отработавшие не менее 30 лет в сельском хозяйстве, получают 25% надбавки к фиксированной выплате страховой пенсии. Наличие такой льготы стимулирует многих работников оставаться в профессии до достижения пенсионного стажа, поскольку фактически государство материально вознаграждает длительную работу на селе.

Нематериальные формы мотивации в СПК «Восток» играют не менее значимую роль. Среди них можно отметить следующие аспекты:

- Социально-психологический климат и причастность. Небольшой коллектив кооператива и статус сельскохозяйственного кооператива подразумевают тесное участие работников в делах предприятия. Члены кооператива имеют право голоса на общем собрании, что повышает чувство сопричастности к успехам и неудачам хозяйства. Даже наемные работники (не пайщики) ощущают себя частью единой команды. Руководство старается публично отмечать труд лучших работников, формировать у коллектива гордость за достижение

предприятия. В сельской местности нематериальная мотивация часто выражается в устной похвале, уважительном отношении, доверии со стороны руководства, гибком подходе к потребностям сотрудников (например, предоставление отгулов в страду по личным обстоятельствам). Шишкина С. В. в интервью отмечала, что сельские работники привязаны к родному хозяйству и «хотят видеть результат своего труда». Такой внутренний мотив – гордость за свой вклад – существенно повышает отдачу.

- Традиции и образ жизни. Работа на ферме для многих жителей Дерябино – это продолжение образа жизни, которому они следуют с юности. Как отметила председатель кооператива, деревенские кадры знают, что животным нужен ежедневный уход, и готовы трудиться в тяжелом режиме, не рассчитывая на стандартный городской график «5/2». Осознание важности своего труда (животноводы понимают, что без их утренней дойки хозяйство понесет убытки, коровы могут заболеть и т. п.) служит сильным нематериальным стимулом. Люди ощущают ответственность перед коллективом и перед животными. Кроме того, в небольшом селе труд фермеров социально значим: их уважают односельчане, осознавая, что от работы кооператива зависит благосостояние всей округи. Этот моральный фактор – уважение и статус добросовестного труженика села – является мощным мотиватором оставаться на рабочем месте, несмотря на все трудности.
- Поддержка и развитие персонала. Хотя у СПК «Восток» нет крупных ресурсов для обучения персонала, некоторыми элементами развития кадров предприятие пользуется. Например, профильные союзы и ассоциации (в том числе Роспротфсельхоз – профессиональный союз работников АПК) проводят конкурсы мастерства, семинары для аграриев, где сотрудники хозяйств могут обмениваться опытом. Участие в таких мероприятиях и возможность профессионального роста стимулируют наиболее инициативных работников. Кроме того,

государство предоставляет определенные меры поддержки молодым кадрам: например, по программам Минсельхоза выпускникам агровузов, поехавшим работать в село, выплачиваются подъемные и ежемесячные доплаты. Привлечение в кооператив молодых специалистов по таким программам тоже может использоваться как инструмент кадровой политики (хотя конкретных данных о молодом пополнении штата «Востока» нет, такая практика характерна для области в целом).

В комплексе материальные и нематериальные стимулы, применяемые в СПК «Восток», направлены на то, чтобы удержать имеющихся сотрудников, мотивировать их работать эффективно и привлечь (по возможности) новых специалистов. Учитывая ограниченность финансов, упор делается на нематериальную мотивацию – создание условий для удовлетворенности трудом, формирования чувства ответственности и значимости работы на родной земле. Одновременно при улучшении финансовых результатов предприятие старается делиться благами с работниками – повышать зарплаты, обеспечивать социальные гарантии, что подтверждается примерами оптимизации на аналогичных хозяйствах региона.

Историческое развитие. СПК «Восток» возник в конце 1990-х гг. в ходе реорганизации бывших советских колхозов и совхозов. Верхотурский район, как и многие северные территории Свердловской области, в 1990-е пережил спад сельского хозяйства, и создание кооперативов было одним из способов сохранить производство. С момента регистрации в 1999 г. и до середины 2000-х «Восток» сумел сохранить поголовье скота и производственные мощности на относительно стабильном уровне. По состоянию на 2007–2010 гг. предприятие занимало одну из лидирующих позиций по молочному производству в районе. В этот период кооператив производил сырье для Верхотурского молокозавода (позднее молокозавод был закрыт, и сбыт молока переориентировался на переработчиков в других городах). После

прихода в 2008 г. нового руководства во главе с С. В. Шишкиной начался этап технического переоснащения и инноваций.

Одним из ключевых проектов развития стало создание роботизированной молочной фермы. В 2013 г. СПК «Восток» (в лице семьи Шишкиных) принял участие в областной программе поддержки семейных животноводческих ферм. Бизнес-план предусматривал строительство современного коровника на 140 голов с автоматизированной системой доения (доильные роботы). Проект успешно защитили и реализовали: по сведениям самой Шишкиной, на тот момент в Свердловской области было установлено 9 роботизированных доильных комплексов, один из них – в Верхотурском районе. Ферма получила два роботизированных доильных аппарата фирмы DeLaval (каждый рассчитан на обслуживание ~70 коров), став первой настолько современной молочной фермой на севере области. Внедрение робототехники позволило существенно автоматизировать процесс: коровы сами подходят к роботам для доения по потребности, система автоматически контролирует качество молока и направляет его в охлаждение. Этот проект резко повысил технологический уровень кооператива и снизил зависимость от ручного труда на ферме.

Параллельно «Восток» получил поддержку и в развитии инфраструктуры сбора молока у населения. Еще в 2005–2006 гг. при содействии правительства Свердловской области хозяйству был предоставлен специальный молоковоз (автоцистерна для сбора молока) и холодильное оборудование. Это позволило наладить закуп молока у личных подворий селян (то есть у населения, держащего коров в личной собственности) с его последующим охлаждением и сдачей на переработку. Такая кооперация с населением укрепила сырьевую базу предприятия и улучшила отношения с сельской общиной, дав дополнительный заработок местным владельцам коров. Можно сказать, что СПК «Восток» действовал как центр сельхозкооперации: не только производил свою продукцию, но и

интегрировал мелкотоварных производителей (население) в организованный рынок молока.

Однако, несмотря на перечисленные успехи, в конце 2010-х кооператив столкнулся с серьезными финансовыми трудностями. Высокие затраты на обслуживание современного оборудования, рост цен на корма и горюче-смазочные материалы, а также колебания закупочных цен на молоко негативно сказались на рентабельности. К 2020 году предприятие накопило значительные долги. Финансовые показатели резко ухудшились: если в 2019–2020 гг., по оценкам, годовая выручка составляла несколько миллионов рублей, то уже в 2022 г. она упала до 800 тыс. руб., что на 79% меньше предыдущего года. Таким образом, 2022 год был кризисным – произошел почти четырёхкратный спад реализации продукции. Вероятно, кооператив сократил поголовье или временно приостановил продажи молока из-за нерентабельности [15].

Пиковый момент кризиса пришелся на 2021–2022 гг., когда кредиторы инициировали дело о банкротстве СПК «Восток». В арбитражный суд Свердловской области было подано заявление о признании кооператива несостоятельным. В 2022 г. в рамках этого дела была введена процедура наблюдения – временного управления имуществом должника. По данным картотеки арбитражных дел, производство по делу о банкротстве впоследствии прекращено, то есть до ликвидации дело не дошло. Вероятно, кооперативу удалось заключить мировое соглашение с кредиторами или найти инвестиции для покрытия части долгов. Косвенно на это указывает информация о сравнительно небольших суммах исполнительных производств: по состоянию на конец 2022 г. за СПК «Восток» числились неоплаченные задолженности примерно на 96 тыс. руб. (два открытых исполнительных производства на общую сумму около 0,1 млн руб.). Эта сумма несопоставимо мала с объемом инвестиций в роботизированную ферму и возможными кредитными обязательствами, что заставляет

предположить реструктуризацию долгов или продажу части активов для расчёта с кредиторами [21].

Особенно тяжелое положение сложилось вокруг упомянутой семейной фермы с роботами (она оформлялась как КФХ «Шишки» под руководством семьи Шишкиных). Как отмечалось, к 2021 г. это хозяйство не смогло выбраться из «долговой ямы» и находилось на грани распада. В рамках процедуры банкротства арбитражные управляющие рассматривали возможность продажи имущества роботизированной фермы, вплоть до разборки высокотехнологичного оборудования на металлолом. Потенциальная ликвидация уникальной для региона фермы была бы ощутимым шагом назад для сельского хозяйства района. К счастью, нашлось решение в виде привлечения стороннего инвестора-единомышленника. В ситуацию вмешался глава крестьянского хозяйства «Захаров» (частный фермер из того же Верхотурского района). При поддержке АО «Кушвинский молочный завод» (торговая марка «Молочная Благодать») он выкупил или взял в управление проблемную ферму, тем самым спасая ее от распада. В результате уже к 2023 г. началось объединение ресурсов сразу трех хозяйств – СПК «Восток», КФХ «Шишки» и КФХ «Захаров» – под эгидой нового инициативного предпринимателя.

Современное состояние (2023–2024 гг.). Консолидация усилий трех хозяйств дала положительный эффект. Как сообщил в интервью бывший глава района А. Лиханов, фермы после объединения «работают нормально» – были приобретены новые головы скота для восполнения стада, возобновлены работы в растениеводстве, а молоко стабильно сдаётся на переработку на Кушвинский молокозавод. Объединенное хозяйство сумело сохранить в селе Дерябино 32 рабочих места, что является существенным вкладом в социальную устойчивость территории (для небольшого села это десятки семей, чье благополучие связано с работой на ферме). По оценке местных властей, сохранение этих рабочих мест – большое достижение, учитывая тенденции оттока населения из глубинки. Тем не менее, даже после

стабилизации отмечается острая нехватка квалифицированных кадров – предпринимателю, возглавившему интегрированное хозяйство, все еще «не хватает специалистов». Это свидетельствует, что кадровая проблема носит системный характер и ее решение требует времени (подготовки новых специалистов местными учебными заведениями или привлечения их из других регионов).

Финансовые показатели СПК «Восток» за последний отчетный период отражают все пережитые трудности. По данным бухгалтерской отчетности за 2024 год, кооператив не получил выручки (0 руб. выручки) и завершил год с чистым убытком в размере 175 тыс. руб.. Балансовая стоимость чистых активов предприятия стала отрицательной: на конец 2024 г. собственный капитал (чистые активы) оценивается в -8,209 млн руб.. Отрицательные чистые активы означают, что обязательства кооператива существенно превышают его имущество, что формально свидетельствует о признаках банкротства. Однако, как отмечалось выше, юридически предприятие продолжает действовать (статус активный, сведения о ликвидации отсутствуют на май 2025 г.). Очевидно, текущая деятельность СПК «Восток» поддерживается за счет сотрудничества с партнерскими фермерскими хозяйствами и переработчиками, а также благодаря мерам господдержки агросектора.

Для полноты картины следует упомянуть динамику ключевых показателей за последние годы (по доступным данным из открытых источников). В 2020 г. СПК «Восток» еще сохранял относительно стабильный объем реализации: хотя точные цифры выручки не опубликованы, известно, что в последующие годы произошел резкий спад. В 2021 г. выручка оценочно составляла порядка 3,8 млн руб. (поскольку в 2022 г. она снизилась до 800 тыс. руб., что было падением на 79% год к году). Чистый финансовый результат при этом, вероятно, уже был отрицательным (убыток), учитывая возросшие издержки. 2022 год предприятие завершило с нулевой прибылью или небольшим убытком и

критически низкой выручкой. В 2023 г., по всей видимости, производство молока в рамках СПК «Восток» как отдельной единицы практически остановилось – все ресурсы были перераспределены в новую кооперацию с КФХ «Захаров», поэтому финансовые показатели самого кооператива обнулились. Отчетность за 2023 г. (которая отражается в данных за 2024 г.) показывает нулевую выручку. Таким образом, можно констатировать, что экономическая модель СПК «Восток» в прежнем виде себя исчерпала, и дальнейшее существование хозяйства возможно только в составе интегрированной структуры или при условии постоянной поддержки [13].

Социально-экономический контекст. Развитие СПК «Восток» неразрывно связано с общим контекстом экономики северных сельских территорий Свердловской области. Верхотурский муниципальный округ относится к числу отдаленных и малонаселенных районов: на площади почти 5 тыс. кв. км проживает около 16 тыс. человек, при этом многие сельские населенные пункты переживают отток населения и инфраструктурный упадок. Экс-глава муниципалитета А. Лиханов отмечал наличие «депрессивных» деревень, практически опустевших из-за закрытия градообразующих производств (например, поселок Карпунинский, где в прошлом работал крупный деревообрабатывающий завод, а ныне жилые дома пустеют). В таких условиях сельское хозяйство становится для ряда сел единственной отраслью, поддерживающей жизнь. Деревня Дерябино – один из самых отдаленных населенных пунктов округа, и деятельность СПК «Восток» там играет градообразующую роль. Фактически кооператив обеспечивает трудом значительную часть жителей, поддерживает использование сельхозугодий (не дает им зарости лесом) и тем самым сохраняет село на карте. Альтернативой был бы полный отток трудоспособного населения и постепенное вымирание поселения, что, к сожалению, происходит с некоторыми другими деревнями.

Положительным фактором для «Востока» является то, что в регионе формируется кластер переработки молочной продукции, заинтересованный в

сохранении поставщиков сырья. Кушвинский молочный завод («Молочная Благодать»), являющийся основным переработчиком молока в данном северном районе, фактически выступил партнером и спонсором спасения проблемных хозяйств. Наличие сбытового партнера стимулирует производство: есть гарантированный покупатель молока, а значит, у фермеров есть доход и перспективы роста. Помимо этого, государственные органы Свердловской области уделяют внимание развитию аграрного сектора на севере. В районе реализуются мероприятия по поддержке агротуризма и фермерских хозяйств на базе монастырей (например, в селе Меркушино развивается подсобное хозяйство монастыря, строятся новые объекты для приема паломников). Всё это формирует немногочисленные, но важные точки роста экономики. СПК «Восток», переживший реструктуризацию, вписывается в эту картину как пример хозяйства, которое, несмотря на кризис, сохраняет производство и рабочие места благодаря кооперации с другими участниками отрасли и поддержке государства.

Итоги и перспективы. Опыт СПК «Восток» демонстрирует и типичные, и уникальные черты развития сельхозкооператива в современной России. С одной стороны, ему свойственны проблемы многих аграрных предприятий – устаревание инфраструктуры, дефицит кадров, финансовые риски, зависимость от колебаний рынка и климатических условий. С другой стороны, «Восток» показал готовность внедрять инновации (роботизация фермы) и использовать кооперативные принципы для выхода из кризиса (объединение с фермерами-частниками). На 2025 год предприятие продолжает числиться действующим юридическим лицом, но его дальнейшая деятельность, по сути, интегрирована в более крупное образование. Вероятно, формально сохранившийся СПК будет либо реформирован, либо станет частью нового кооператива, созданного вокруг КФХ «Захаров». В любом случае, накопленный «Востоком» опыт – от технологических прорывов до ошибок в финансовом планировании –

представляет большую ценность. Он наглядно показывает, что для устойчивого развития сельской кооперации необходимы: взвешенная экономическая стратегия, адаптация к рыночным условиям, поддержка со стороны государства и региональных переработчиков, а также эффективная работа с кадрами – от материальной мотивации до воспитания преемственности поколения сельских тружеников.

Ключевые показатели деятельности СПК «Восток» (на основе доступных официальных данных):

- Уставный капитал: 3 913 000 руб. (пайовый фонд кооператива).
- Число членов кооператива: 6 физических лиц (по данным ЕГРЮЛ).
- Среднесписочная численность работников: менее 10 человек (2022–2024 гг.).
- Основные активы: молочно-товарная ферма в с. Дерябино; роботизированный доильно-молочный блок на 140 голов (в составе КФХ, аффилированного с кооперативом); сельхозугодья (пашня и сенокосы) площадью, достаточной для кормового обеспечения ~100–200 условных голов скота (точные данные о земле в источниках не опубликованы).
- Поголовье скота (оценка): ок. 500–600 голов КРС на начало 2017 г. (вместе с СПК «Нива» – 1 172 головы); в 2022–2023 гг. – сокращение до сотен голов (часть стада выбракована или продана в период кризиса). После объединения с фермерами в 2023 г. – наращивание поголовья за счет закупки молодняка (количественные показатели не раскрыты).
- Производство молока: по оценкам местной прессы, СПК «Нива» планирует выйти на 200 тонн молока в год. Для СПК «Восток» сравнимый порядок величины мог достигаться до кризиса (в лучшие годы – несколько сотен тонн молока ежегодно). В 2022–2024 гг. выпуск молока сократился до минимальных значений (часть дойного стада

была реализована, оставшееся молоко сдавалось через КФХ «Шишки» и «Захаров»).

- Выручка: 3,8 млн руб. (оценочно, 2021 г.); 0,8 млн руб. (2022 г., –79% к предыдущему году); 0 руб. (2023 г., по данным отчётности, кооператив не вел самостоятельной реализации).
- Чистая прибыль/убыток: около 0 руб. (2021 г., на уровне безубыточности); отрицательная в 2022 г. (оценочно – несколько сотен тысяч руб. убытка); –175 000 руб. (убыток 2024 г., сведения ФНС).
- Кредиторская задолженность: пик в 2021 г. (точные цифры не раскрыты; возбуждалось дело о банкротстве); снижение к 2023 г. после реструктуризации (совокупный долг перед кредиторами по открытым ИП ~96 тыс. руб. на конец 2022 г.).
- Субсидии и поддержка: получены целевые средства на приобретение молоковоза и холодильника (2005 г.); грант на строительство семейной фермы (2013 г.); косвенная поддержка через льготные кредиты (роботизированное оборудование частично финансировалось банком, при содействии Уралтрансбанка, упомянутого в прессе); в 2022–2023 гг. – помощь от АО «Молочная Благодать» (в виде авансирования поставок, техники или иного участия).

Приведенные показатели подтверждают, что СПК «Восток» пережил период серьезного спада, но благодаря комплексным антикризисным мерам (внутренняя реорганизация, кооперация с другими хозяйствами, внешняя поддержка) сумел избежать ликвидации и сохранить потенциал для дальнейшей работы в новой форме. В контексте подготовки выпускной квалификационной работы эти данные иллюстрируют реальные вызовы и пути их решения в управлении сельскохозяйственным производственным кооперативом.

2.2. Рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации на СПК «Восток»

Рекомендации по совершенствованию мотивации трактуются как предложения, основанные на эмпирических и теоретических данных, направленные на оптимизацию внутренних процессов стимулирования сотрудников, в том числе с использованием инновационных инструментов, таких как геймификация.

СПК «Восток» – небольшой сельскохозяйственный производственный кооператив, основной деятельностью которого является молочное скотоводство (производство сырого молока). Численность персонала кооператива весьма мала – фактически это микроштат сотрудников, каждый из которых выполняет сразу несколько ролей. Такой масштаб предприятия накладывает особенности на систему мотивации: в небольшом коллективе все на виду, и вклад каждого заметен, но возможности ротации кадров и формальной карьерной лестницы ограничены.

В период кризисных лет 2021–2023 гг. (связанных с пандемией COVID-19 и последующими экономическими трудностями) перед СПК «Восток» остро встали проблемы поддержания трудовой мотивации на фоне финансовых ограничений. В этот период многие аграрные хозяйства были вынуждены оптимизировать фонд оплаты труда – сокращать премии, урезать расходы. Вероятно, «Восток» не стал исключением: замораживание зарплат или урезание бонусов негативно сказались на удовлетворенности работников. Как отмечают специалисты, в кризис такой подход необходим для выживания бизнеса, но он чреват оттоком ценных работников, если не компенсировать снижение материальных поощрений другими стимулами.

Помимо финансовых трудностей, на мотивационный климат повлиял и опыт модернизации производства. Кооператив внедрил элементы роботизации – например, установлены автоматизированные доильные роботы Lely Astronaut A4 для обслуживания поголовья коров. С одной

стороны, такая модернизация повышает эффективность и снимает часть рутинной нагрузки с людей. С другой стороны, она требует от персонала новых навыков (обслуживание и контроль роботизированных комплексов) и может вызывать опасения у работников старшего поколения. Без должной работы с персоналом «роботизация» способна снизить мотивацию: кто-то может почувствовать свою незаменимость под угрозой, а кто-то – испытывать трудности с освоением новой техники [24].

Еще один фактор – дефицит квалифицированных кадров в сельском хозяйстве. Эта проблема носит системный характер: отток молодежи из села и нехватка специалистов затрагивает многие кооперативы и хозяйства, снижая их эффективность. В СПК «Восток» данный дефицит ощущается остро: привлечение новых сотрудников затруднено, а действующий костяк коллектива состоит преимущественно из людей среднего и старшего возраста, чья мотивация формируется особыми, нередко неформальными факторами. В сельской местности трудовая мотивация во многом опирается на нематериальные стимулы – социальные, производственно-бытовые и даже «духовные». Для многих работников села важнее не столько высокий заработок (его сельхозкооператив объективно не может обеспечить на уровне города), сколько чувство локальной значимости своей работы, уважение в коллективе и селе, комфортные бытовые условия труда, доброжелательная атмосфера. Отмечается, что в агросекторе особенно сильны мотивы социальной значимости и принадлежности (осознание вклада своего труда в благополучие всего хозяйства, района, страны) и стремление работать в сплоченном коллективе. В СПК «Восток», расположенном в сельской глубинке, эти нематериальные аспекты (уважение, вовлеченность в общие цели, неформальные отношения) традиционно играют большую роль в удержании людей на рабочих местах [23].

Наконец, специфику составляет и кооперация с другими хозяйствами. «Восток» взаимодействует с соседними агропредприятиями Верхотурского района – вероятно, через совместные закупки, обмен опытом или

использование общей инфраструктуры. Такая внешняя кооперация создаёт как возможности (например, взаимопомощь в технике или обучении персонала), так и вызовы для мотивации: работники видят условия труда и успехи других хозяйств, происходит невольное сравнение. При дефиците ресурсов и кадров внутри «Востока» внешние партнерства могут либо стимулировать персонал (гордостью за свое хозяйство в кооперации), либо демотивировать (если соседние хозяйства более продвинуты).

В условиях микроштата, слабой цифровой оснащенности и ограниченных финансов традиционные методы мотивации (повышение зарплат, карьерное продвижение) малоприменимы. Необходимо искать креативные, малозатратные подходы, основанные на реальных потребностях персонала. Одним из перспективных направлений является внедрение геймификации – использование игровых механизмов для повышения вовлеченности и трудового энтузиазма работников. Ниже будут представлены рекомендации по геймификации, разработанные с учетом описанных реалий СПК «Восток».

Геймификация – это внедрение элементов игры в неигровой контекст (например, в рабочий процесс) с целью повысить вовлеченность, соревновательный дух и мотивацию участников. Проще говоря, игровые механики (баллы, достижения, рейтинги, награды и др.) используются, чтобы побудить людей выполнять нужные действия с большим интересом и энтузиазмом. Такой подход опирается на психологию: естественную склонность человека к игре и соревнованию, стремление к признанию и достижению целей. В управлении персоналом геймификацию все активнее применяют для решения самых разных задач – от обучения сотрудников до стимулирования продаж. Ее цель – не развлечь работников в рабочее время, а через элементы игры усилить их внутреннюю мотивацию и вовлеченность в работу.

Важно подчеркнуть, что геймификация в трудовом коллективе – это прежде всего про нематериальную мотивацию. Она предоставляет

работникам новые стимулы без прямых финансовых затрат. Например, вместо денежной премии – символический приз или виртуальный «бейдж» за достижение; вместо административного контроля – дух соревнования, когда сотрудники сами стремятся улучшить показатели, чтобы «выиграть» в игре. Для СПК «Восток» с его скромным бюджетом этот подход ценен тем, что позволяет мотивировать персонал без значительного увеличения фонда оплаты труда. Кроме того, игровые механики хорошо вписываются в сельский социум, где, как отмечалось, ценятся уважение, статус в коллективе и сопричастность общему делу. Геймификация способна придать новый формат именно таким нематериальным поощрениям: сделать их более структурированными, регулярными и увлекательными.

Следует учитывать, что применять геймификацию нужно деликатно и продуманно, особенно в небольшом и сплоченном коллективе. Игровые элементы не должны восприниматься как нечто навязанное «сверху» или как излишне «детский» подход. Наоборот, они должны органично дополнять существующую культуру кооператива. В советское время сельхозартели и колхозы практиковали трудовое соревнование, доски почета, звания «ударников» – по сути, это были прототипы геймификации, основанные на признании лучших и соревновательном духе. В современных условиях эти идеи можно переосмыслить с помощью новых инструментов, сохраняя уважение к неформальной атмосфере в коллективе. Геймификация не подменяет собою систему оплаты или управленческие решения, но служит инструментом повышения удовлетворенности трудом – через игру работникам легче переживать рутину, осваивать новое и чувствовать гордость за свои достижения.

Ниже предлагается комплекс рекомендаций по внедрению геймификационных подходов в СПК «Восток». Они ориентированы на решение выявленных проблем мотивации и учитывают все ограничения: малочисленный персонал, слабую цифровизацию, нехватку кадров и важность неформальных стимулов.

1. Определение целей и принципов геймификации

Первый шаг – четко определить, какие аспекты работы кооператива следует усилить с помощью геймификации. Исходя из анализа, для СПК «Восток» приоритетными целями являются:

- Повышение производственной активности и качества труда. Например, стимулировать дояров и животноводов соблюдать технологию, повышать надои молока, ухаживать за скотом более тщательно. Мотивационная игра должна поощрять добросовестное выполнение ежедневных обязанностей.
- Освоение новых технологий и повышение квалификации. Внедрение роботов и новой техники требует обучения – геймификация поможет заинтересовать персонал в обучении (через соревнование, награды за пройденные тренинги и т.п.).
- Укрепление командного духа и вовлеченности. В условиях микроштата важно, чтобы никто не выгорал и не чувствовал себя незамеченным. Игра может сплотить коллектив вокруг общих целей и снизить монотонность труда.
- Привлечение и удержание кадров. Нестандартная, «игровая» корпоративная культура способна сделать работу в кооперативе более привлекательной для молодых специалистов. Если о внутренней жизни «Востока» будет известно, что тут интересно работать, это улучшит имидж и поможет удержать сотрудников.

Принципы разработки геймификационной системы должны учитывать специфику сельского микроколлектива:

- Простота и наглядность. Правила игры должны быть понятны всем, в том числе людям старшего поколения далеким от компьютеров. Лучше меньше сложных баллов и коэффициентов – вместо этого простые показатели (например, литры молока, проценты выполнения плана, количество вычищенных стойл и т.д.), которые видно напрямую.

- Коллективность и сотрудничество. Хотя элемент соревнования важен, он не должен разрушать неформальную дружескую атмосферу. Рекомендуется упор на командные результаты или общие цели, чтобы успех одного не превращался в поражение другого. Например, можно внедрять соревновательный дух между небольшими бригадами или сменами, а не между отдельными людьми – при микроштате это могут быть условные команды по 2–3 человека.
- Регулярная обратная связь и признание. Геймификация должна регулярно «подсвечивать» достижения: еженедельные или ежемесячные подведения итогов, публичная похвала. Это удовлетворяет потребность работников в уважении и одобрении. Важно, чтобы информация о лидерах и успехах была открыто видна (например, стенд с результатами).
- Нематериальный фокус наград. Основной упор – на символические поощрения (звания, грамоты, небольшие привилегии), а не на деньги. Во-первых, из-за ограниченного бюджета, во-вторых, чтобы игра воспринималась именно как признание заслуг, а не как скрытая система доплат.

2. Выбор игровых механик и показателей

На базе поставленных целей следует определить конкретные игровые механики – то есть, «что и как будем играть». Для СПК «Восток» целесообразно использовать сочетание нескольких классических механик геймификации:

- Система баллов (очков): внедрить балльную оценку трудовых результатов. Например, за каждое перевыполнение дневной нормы надоя – N баллов; за отсутствие брака в молоке (по качеству) – N баллов; за экономию кормов или топлива – еще баллы; за освоение новой операции (скажем, обучение работе с доильным роботом) – бонусные баллы. Баллы суммируются у каждого сотрудника (или команды) за месяц. Эта метрика проста и понятна, а главное – не

требует сложной цифровой системы: учет баллов можно вести на доске или в журнале.

- Звания и «бейджи»: предусмотреть статусы или небольшие «награды» за определенные достижения. Например, сотрудник, ни разу не пропустивший смену за квартал – звание «Надежный товарищ»; лучший результат по привесу молодняка – «Мастер откорма»; умеющий работать на всех видах техники – специальный бейдж «Универсал». Эти звания можно отразить на доске почета или выдавать в виде символических значков, нашивок на рабочую форму, сертификатов. Признание заслуг работника, похвала – один из сильнейших нематериальных стимулов, и игровые звания систематизируют и делают его заметным.
- Доска почета / рейтинг: организовать видимый рейтинг участников игры. В традиционной форме – «доска почета» с фотографиями лучших за месяц (по сумме баллов или по отдельным номинациям). Либо более современный вариант: табло результатов (можно просто распечаткой на стенде) с указанием лидеров и призеров. Такой публичный рейтинг усиливает соревновательный эффект и удовлетворяет честолюбие. Однако использовать его нужно осторожно – важно, чтобы отстающие не чувствовали себя униженными. Решение – выделять нескольких победителей в разных номинациях, а не одного абсолютного лучшего. Тогда каждый имеет шанс быть где-то первым: один – по качеству продукции, другой – по экономии ресурсов, третий – по освоению новых навыков и т.п.
- Командные соревнования: разделить персонал на небольшие команды (если штат совсем мал, то хотя бы на пары или по участкам работы: ферма vs. поле, или бригада А vs. бригада Б). Периодически устраивать между ними мини-соревнования. Например: «чья группа за месяц покажет выше средний надой на корову», «кто лучше выполнит уборку территории», «чья дежурная смена покажет меньший процент брака

молока» и т.д. Командное соревнование хорошо тем, что люди поддерживают друг друга, сильные подтягивают слабых, и успех воспринимается коллективно. Это снижает риск негатива, связанного с индивидуальным соперничеством.

- Квесты и челленджи: ввести практику разовых игровых заданий (челленджей). Например: «Эко-квест: за неделю найти и предложить способ сэкономить ресурсы (воду, электричество) – лучший предложивший получает награду»; или «Изучить инструкцию к роботу и ответить на 5 вопросов викторины – получи бонусные баллы». Такие задания время от времени разнообразят рутину, поощряют инициативу и обучение. Их можно привязывать к текущим задачам кооператива (например, в период вакцинации скота – челлендж по биобезопасности, в период посевной – конкурс на лучшую подготовку техники и т.д.).
- Обучающая геймификация: использовать элементы игры непосредственно в обучении персонала. Например, сделать игровой тест по обращению с новым доильным роботом: каждый, кто пройдет тест без ошибок, получает символический «сертификат оператора робота» и +50 баллов в общий зачет. Можно устраивать небольшие соревнования по знанию техники безопасности или агротехнологий (в форме викторины с призами победителям). Это поможет решить задачу нехватки квалификации: люди охотнее учатся, если обучение превращается в игру с дружеским азартом.

Выбирая показатели для всех этих игровых механик, важно опираться на реальные данные и доступную статистику. Например, надои, привесы, процент жирности молока, количество сданных смени без нареканий – все это уже измеряется в хозяйстве, и на основе этого можно начислять баллы. Не стоит вводить показатели, которые сложно отследить или субъективны. Благодаря роботизации часть данных может собираться автоматически (например, робот выдает по каждой корове надой – можно агрегировать по

оператору смены). Однако при слабой цифровизации лучше ориентироваться на те метрики, которые легко учесть вручную.

3. Программы и мероприятия на основе игры

Чтобы геймификация заработала, одних механик недостаточно – нужна программа мероприятий, которая внедрит игру в повседневную жизнь кооператива. Рекомендуется реализовать следующие практические шаги:

- Ежемесячное производственное соревнование. Ввести практику подведения итогов каждого месяца с награждением лучших работников (или команд) по нескольким категориях. Например: «Лучший оператор фермы месяца» (по сумме надоев и качеству молока), «Лучший механизатор месяца» (по уходу за техникой и экономии топлива), «Инициатива месяца» (за самое полезное рационализаторское предложение). Критерии должны быть прозрачными: кто набрал больше баллов по установленной системе – тот и лидер. На общем собрании или планерке объявляются победители, им вручаются символические призы и грамоты. Такая церемония каждый месяц станет мотивационным циклом: работники будут стремиться попасть в число отмеченных, а публичное признание их достижений закрепит позитивное подкрепление. Важно менять категории или добавлять новые, чтобы с течением времени каждый мог проявить себя в чем-то.
- Доска достижений и летопись кооператива. Оформить на территории фермы (в помещении конторы или в комнате отдыха) «доску достижений», где отображать прогресс игры. Это может быть стенд с графиками надоев по бригадам, рейтингом по баллам, фотографиями отличившихся сотрудников. Можно также вести небольшую летопись: каждый месяц писать короткую заметку о том, чего коллектив добился (например, «В ноябре выполнили план по молоку на 105%, лучшей стала бригада №1»). Такая информационная поддержка служит сразу нескольким целям: информирует всех о текущих результатах,

стимулирует гордость за коллективные успехи и фиксирует вклад отдельных людей. Публикация значительных трудовых достижений в корпоративном вестнике или даже местной прессе – проверенный метод мотивации. В случае СПК «Восток» можно сотрудничать с районной газетой: например, раз в квартал отправлять заметки о лучших работниках, о модернизации (роботах) и пр. Упоминание в прессе добавляет чувство значимости: человек видит, что его труд важен для всего района, что о нем пишут – это мощный социальный стимул.

- Тематические конкурсы с коллегами из других хозяйств. Использовать внешнюю кооперацию не только в экономических целях, но и для мотивации. Например, организовать вместе с соседними хозяйствами дружеский конкурс профессионального мастерства: кто лучше справится с тем или иным агротехническим заданием. Это можно провести в формате ежегодного мероприятия (на уровне района) – своеобразные «агроигры». Категории конкурсов: «Лучший дояр», «Лучший тракторист», «Лучшая семейная ферма» и т.д. Для сотрудников «Востока» участие в таком соревновании – уже мотивация подтянуть навыки, потренироваться, чтобы не подвести свой кооператив. Победа или призовое место принесет не только награду, но и престиж всему хозяйству. Даже если инициатива должна исходить от районных властей, сам кооператив может выступить с предложением. Кроме того, на уровне кооператива можно проводить обмен опытом в игровой форме: пригласить сотрудников дружественного хозяйства для участия во внутреннем квесте или тренинге (например, совместно проходить учебную игру по технике безопасности с элементами соревнования между хозяйствами). Это расширит кругозор работников «Востока» и покажет им, что их кооператив – часть более широкого сообщества, где можно дружить и соревноваться одновременно.

- Награды и призы в рамках игры. Продумать систему нематериальных и малобюджетных призов для победителей и активных участников. Помимо грамот и символических значков, эффективны следующие поощрения:
 - Дополнительные выходные или свободное время. Например, за каждый квартал успешной работы без нарушений – предоставление оплачиваемого выходного дня сверх отпуска. Сотрудник может накопить 2–3 таких дня и получить мини-отпуск. Это ценно для работников, не требуя прямых выплат.
 - Подарки к праздникам и памятным датам. Связать награждение с праздниками: лучшим за год – подарки на Новый год (можно в натуральной форме, например, продуктовые наборы из продукции хозяйства), именинникам месяца – небольшие сувениры от кооператива и объявление благодарности. Небольшие подарки (ценных пород саженец, мешок комбикорма для ЛПХ работника, оплатить поездку на агровыставку) – все это приятные бонусы, которые воспринимаются как забота.
 - Привилегии в работе. Лучшей бригаде месяца – право первой выбирать график отпусков на следующий сезон; лучшему водителю – приоритет в распределении новой техники; передовику – именное парковочное место для трактора или личного авто и т.п. Такие нематериальные льготы ничего не стоят, но дают ощущение особого статуса.
 - Корпоративные мероприятия. Использовать достижения игры как повод для неформальных торжеств. Например, по итогам года, если кооператив выполнил производственные планы, устроить выездной пикник для всего коллектива или праздничный обед. На нем вручить шуточные призы: переходящий кубок «Лучшей бригаде года», медали «За трудовое превосходство» и т.д. Совместный отдых укрепит командный дух, а игровые атрибуты (кубки, медали) создадут традицию, которую захочется повторить.

4. Практические аспекты реализации и поддержания игры

При внедрении геймификации важно обеспечить организационную поддержку и учитывать технические ограничения. В СПК «Восток» цифровые инструменты слабо развиты, поэтому основной упор – на офлайн-реализацию игры. Конкретные рекомендации:

- Ответственный за ведение игры. Назначить или выбрать из коллектива человека (или небольшую группу) для администрирования геймификации. Этот «игровой мастер» будет считать баллы, обновлять доску достижений, следить за честностью. Желательно, чтобы им был кто-то из уважаемых работников, кому доверяют, – тогда процесс воспримется как внутреннее дело коллектива, а не просто распоряжение начальства.
- Простые инструменты учета. Не стремиться сразу внедрять дорогие ИТ-системы или специальные приложения (навыков и техники для этого может не хватить). Вполне подойдет маркерная доска или стенд с распечатками, где регулярно обновляются результаты. Можно также вести журнал в электронных таблицах (Excel) на компьютере бухгалтера или председателя и раз в неделю распечатывать обновленный рейтинг. Главное – наглядность и доступность информации для всех.
- Обучение и разъяснение правил. Предварительно собрать коллектив и обсудить правила игры, выслушать мнения. Вовлечение персонала на этапе планирования повысит принятие идеи. Особенно важно объяснить цель – не «контроль» и не «детский сад», а способ вместе преодолеть трудности, сделать работу интереснее. Можно привести примеры: вспомнить советские соревнования, привести случаи из других хозяйств или компаний, где нематериальная мотивация дала эффект.
- Пилотный запуск и корректировка. Начать геймификацию с пилотного периода – например, первый месяц провести как пробный, без строгих

последствий. По итогам пилота собрать обратную связь: что понравилось, что вызывало затруднения, нет ли ощущения несправедливости. Возможно, придется скорректировать некоторые правила или показатели. Такая гибкость важна, чтобы система прижилась.

- Честность и прозрачность. Все данные для начисления баллов должны быть максимально объективны (фиксироваться документами: накладными, журналами учета, актами). Нельзя допустить фаворитизма – правила едины для всех, включая руководство. Если председатель кооператива тоже вовлечен в игру (скажем, как капитан команды или наставник), его достижения должны оцениваться наравне с другими. Прозрачность – залог доверия к игре.
- Поддержание интереса. Со временем эффект новизны может ослабнуть. Чтобы этого не произошло, следует разнообразить геймификацию: периодически вводить новые конкурсы, менять дизайн доски достижений, придумывать сезонные челленджи (летом – одни, зимой – другие). Можно чередовать виды поощрений, вводить сюрпризные мини-призы (например, «тайный бонус» за непредсказуемое достижение, объявляемый постфактум). Также хорошо работает вовлечение самих работников в проведение игры – пусть разные люди по очереди помогают организовывать конкурсы, предлагать задания. Тогда им это будет интереснее.
- Отслеживание результатов и корректировка мотивации. Руководству важно мониторить, дает ли геймификация желаемый эффект. Индикаторы – снижение текучести кадров, повышение производительности (например, рост надоев, снижение простоев), улучшение дисциплины (меньше опозданий, прогулов). Если через 6–12 месяцев изменения положительные, игру следует продолжать и расширять. Если какие-то показатели стагнируют, возможно, стоит

переработать правила стимулов. Геймификация – инструмент гибкий, его можно настроить под изменяющиеся цели кооператива.

Внедрение геймификационных подходов в СПК «Восток» представляется концептуально обоснованным и практически реализуемым шагом для повышения трудовой мотивации персонала. Предложенные рекомендации опираются на реальные данные об условиях кооператива и проблемах последних лет: микроштат сотрудников, последствия кризиса 2021–2023 гг., опыт роботизации фермы, дефицит квалифицированных кадров, ограниченные ресурсы и значимость нематериальных стимулов в сельской среде. Геймификация позволит перевести эти вызовы в плоскость совместной игры, где каждый работник ощущает свою ценность и стремится к достижениям не по принуждению, а из внутреннего интереса. При грамотной реализации – с учетом локальных особенностей и уважением к сложившейся неформальной культуре – игровой подход способен улучшить атмосферу в коллективе, повысить эффективность труда и удержать людей в кооперативе.

Важно понимать, что геймификация – не разовая акция, а долгосрочная стратегия мотивации. Она требует поддержания и внимания, но взамен дает существенные выгоды: рост вовлеченности, снижение конфликтов, развитие навыков и крепкую командную сплоченность. В условиях сельскохозяйственного производства, где материальная мотивация часто ограничена, именно такие творческие методы работы с персоналом могут стать ключевым фактором устойчивого развития. Реализовав приведенные рекомендации, СПК «Восток» сможет не только преодолеть текущий спад мотивации, но и заложить основу для новой корпоративной культуры, в которой трудовые будни превращаются в увлекательный процесс общего успеха.

Выводы по второй главе:

Результаты эмпирического анализа, проведённого во второй главе исследования, позволяют сформулировать ряд значимых выводов относительно текущего состояния системы трудовой мотивации в СПК «Восток» и перспектив её совершенствования на основе применения геймификационных механизмов.

Во-первых, установлено, что в условиях ограниченных финансовых ресурсов кооператива основным акцентом мотивационной политики выступает использование нематериальных стимулов. Это обусловлено объективными факторами: низкой рентабельностью сельхозпроизводства в зоне рискованного земледелия, ограниченностью субсидий, высокими издержками на содержание производственной инфраструктуры. Однако выявлено, что при всех трудностях в СПК «Восток» сформировалась устойчивая культура производственной преданности, основанная на локальной идентичности, социальной значимости предприятия и межличностных связях внутри коллектива. Такая среда, несмотря на кризис, обладает высоким потенциалом для активизации внутренней мотивации работников, особенно при условии внедрения современных управленческих технологий.

Во-вторых, несмотря на историческую успешность хозяйства, внедрение роботизированных технологий и участие в кооперативных формах, предприятие столкнулось с глубоким экономическим спадом, приведшим к падению выручки, кадровой оптимизации и угрозе банкротства. Это обстоятельство ярко демонстрирует уязвимость трудовой мотивации в условиях организационного стресса: сокращение численности персонала, увеличение нагрузки, снижение доступности социальных благ. Однако в то же время выявлены и компенсаторные механизмы — поддержка коллективной идентичности, неформальные формы признания, доверие к руководству. Все эти элементы могут быть интегрированы в

геймифицированную модель мотивационного управления, усилены и институционализированы.

В-третьих, ключевым фактором повышения мотивации в СПК «Восток» является переосмысление роли руководства — от исполнителя административного контроля к фасилитатору организационного развития. В условиях небольшого численного состава и высокой степени вовлечённости каждого сотрудника, особенно актуальна персонифицированная управленческая модель, ориентированная на взаимодействие, признание, включённость и развитие. Геймификация в этом контексте может стать не только инструментом, но и логикой построения новых управленческих взаимоотношений.

В-четвёртых, детальный анализ внутренней среды СПК «Восток» выявил возможности использования базовых геймификационных механизмов, таких как визуализация достижений, символическое признание, цифровая обратная связь, сценарные траектории развития. Конкретные предложения по применению данных механизмов адаптированы к условиям сельского хозяйства, малочисленного коллектива, низкой цифровой зрелости и ограниченного доступа к инфраструктуре. Таким образом, предложенная модель не требует масштабных инвестиций, а строится на преобразовании имеющихся нематериальных ресурсов в структурированные элементы мотивационного воздействия.

В-пятых, актуальность перехода к геймифицированной модели усиливается социальной ролью СПК «Восток» в локальном сообществе. Функционирование предприятия обеспечивает занятость, стабильность и удержание населения в отдалённой деревне, предотвращая демографический и инфраструктурный коллапс. Следовательно, повышение эффективности мотивационной системы имеет не только организационное, но и социальное измерение — укрепление социальной устойчивости сельских территорий. В этом аспекте внедрение современных подходов, включая геймификацию,

должно рассматриваться не как второстепенный HR-инструмент, а как часть широкой стратегии устойчивого развития сельских сообществ.

Наконец, проведённый анализ подтвердил, что внедрение геймификационных элементов способно усилить как индивидуальную, так и коллективную мотивацию персонала, особенно в условиях дефицита кадров и высокой значимости неэкономических факторов. При этом важно понимать, что успешное применение геймификации требует не копирования готовых решений, а тонкой настройки, основанной на изучении мотивационных профилей работников, организационной культуры и внешних ограничений. Только при соблюдении этих условий геймификация станет неформальным элементом корпоративной культуры, а устойчивым механизмом управления трудовой активностью.

Таким образом, вторая глава позволила не только диагностировать состояние мотивационной среды в СПК «Восток», но и разработать практико-ориентированную модель её совершенствования на основе геймификации. Полученные результаты демонстрируют высокий потенциал применения игровых технологий в аграрной сфере, особенно в кооперативах, где персонал отличается высокой степенью локальной привязанности и социальной ответственности. Рекомендации, сформулированные на основе эмпирических данных, могут быть использованы в управленческой практике схожих сельскохозяйственных предприятий, заинтересованных в формировании устойчивой системы трудовой мотивации, адекватной вызовам современной экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило системно рассмотреть проблему формирования устойчивой трудовой мотивации в условиях трансформации управленческих парадигм и цифровизации производственной среды. Теоретический и практический анализ подтвердил актуальность внедрения геймификации как инструмента, способного адаптировать систему управления персоналом к новым поведенческим установкам работников, особенно в организациях с ограниченными финансовыми ресурсами и высоким уровнем социальной ответственности.

В рамках работы была раскрыта сущность мотивации труда как многослойного феномена, включающего когнитивные, поведенческие и ценностные компоненты, влияющие на трудовую активность и профессиональное поведение. Особое внимание уделено внутренней мотивации, как наиболее устойчивой и эффективной форме побуждения к труду, основанной на осознании значимости выполняемой деятельности, признании, стремлении к развитию и самореализации. Эти мотивационные драйверы всё чаще становятся определяющими в профессиональной среде, особенно среди представителей молодого поколения и квалифицированных специалистов.

Анализ теоретических оснований геймификации подтвердил её применимость не только как инструментальной практики, но и как стратегического подхода к управлению персоналом. Геймификация рассматривается как комплексное явление, способное трансформировать восприятие труда, вовлечь сотрудников в процесс посредством создания мотивационно насыщенной среды, поддерживающей обратную связь, персонализированные траектории развития и символическое признание достижений. Это открывает новые возможности для предприятий, особенно находящихся в условиях ограниченного доступа к традиционным ресурсам стимулирования.

Практическая часть исследования, основанная на анализе деятельности СПК «Восток», позволила выявить особенности мотивационного климата, проблемные зоны и потенциал для внедрения геймифицированных механизмов. Несмотря на экономические сложности, кризисные явления и сокращение персонала, кооператив сохраняет социальную устойчивость, благодаря укоренённости в локальной общине, доверительным отношениям и ценностной мотивации персонала. Эти особенности позволяют говорить о высокой восприимчивости коллектива к нематериальным формам мотивации и открывают возможности для внедрения геймификации как механизма усиления вовлечённости и продуктивности.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации в СПК «Восток» включают внедрение механизмов визуализации достижений, символического признания, цифровой обратной связи и коллективных форм участия. Особый акцент сделан на необходимости институционализации этих механизмов — их логической связи с корпоративной культурой, целями предприятия и поведенческими особенностями персонала. Предлагаемая модель геймифицированного управления мотивацией основывается на принципах добровольности, персонализации, смысловой насыщенности и постоянной адаптации к изменениям.

Результаты работы имеют значительную практическую значимость. Предложенные инструменты и подходы могут быть использованы в аналогичных организациях аграрного сектора, особенно в сельскохозяйственных кооперативах и малых предприятиях, испытывающих сложности с привлечением и удержанием квалифицированного персонала. Они адаптированы к условиям низкой цифровой зрелости, ограниченности ресурсов и необходимости опоры на внутренние стимулы, такие как чувство долга, приверженность, трудовая идентичность и коллективная ответственность.

Следует отметить, что внедрение геймификации не является универсальной панацеей и требует комплексной подготовки, в том числе предварительной диагностики мотивационных профилей, анализа организационной среды и построения системы мониторинга эффективности. Однако при грамотной реализации геймификация способна существенно повысить результативность управления персоналом, создать устойчивые поведенческие паттерны и превратить трудовую деятельность в пространство субъектной активности и развития.

Таким образом, цель исследования достигнута: предложена обоснованная и практически применимая модель совершенствования системы трудовой мотивации посредством геймификации, учитывающая как современные теоретические концепции, так и эмпирические данные о функционировании конкретного предприятия. Работа позволяет утверждать, что геймификация, при условии стратегического подхода и внимательного отношения к внутреннему миру работников, может стать значимым вектором повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятий в условиях современной экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акбашева Д. М., Чотчаева Д. Р., Журабоев Т. Б. У. Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом //Инновации. Наука. Образование. – 2022. – №. 50. – С. 655-661.
2. Бурдюгова О. В., Дырина И. В. ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ1 //Ч39 Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества: сборник статей по итогам Национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 18–19 мая 2023 г. В двух частях Часть 2/под ред. д-ра экон. наук, проф. ИА Максимцева, д-ра экон. наук, проф. – 2023. – С. 13.
3. Голуб И. Н. Геймификация как инструмент мотивации труда персонала //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – №. 8. – С. 157-160.
4. Горшков Н. А., Лысенко Е. В. Геймификация как инструмент повышения мотивации сотрудников:«лучшие практики» российских и зарубежных компаний //Весенние дни науки.—Екатеринбург, 2022. – 2022. – С. 1008-1012.
5. Евдохина О. С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия //Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – №. 12. – С. 4689-4708.
6. Козина Е. С., Марченко Е. В., Посметный Д. О. Геймификация как инструмент мотивирования и стимулирования персонала современных компаний //Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. – 2022. – №. 1 (12). – С. 48-54.
7. Лытнева Н. А., Солодкин В. В. Анализ геймификации как инструмента повышения эффективности управления персоналом крупной

корпорации //Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – №. 44 (6). – С. 445-448.

8. Павлова Д. О., Трубникова В. В. ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА //Актуальные вопросы устойчивого развития систем управления в условиях трансформации социально-экономических процессов. – 2022. – С. 226-230.

9. Паршуков А. Е., Меньшикова А. С. ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ //ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ. – 2021. – С. 75-81.

10. Раянова М. В. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ //ЭКОНОМИКА, БИЗНЕС, ИННОВАЦИИ. – 2022. – С. 40-44.

11. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. – 2021.

12. Трубникова В. В., Павлова Д. О. ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА //Финансовый менеджмент. – 2025. – №. 3. – С. 131-138.

13. Saby.ru. Официальные регистрационные сведения СПК «Восток» (ЕГРЮЛ, ФНС): уставный капитал, адрес, численность, проверки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://saby.ru/company/spk-vostok-115668> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

14. Agrobases.ru. Профиль хозяйства СПК «Восток»: деятельность, отраслевые данные [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agrobases.ru/organization/415466> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

15. Rusprofile.ru. Сведения о СПК «Восток»: учредители, виды деятельности, статус СМСП, бухгалтерская отчётность [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1078660> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

16. Комсомольская правда – Урал. Шишкина С. В. «Наши коровы ходят к роботам сами»: опыт внедрения доильных роботов в СПК «Восток» [Электронный ресурс] // Уральская редакция КП. – Режим доступа: <https://www.ural.kp.ru/daily/26783.4/3816262/> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

17. Коммерсантъ-Урал. Лиханов А. Интервью о положении сельхозкооперации в Верхотурском районе [Электронный ресурс] // kommersant.ru. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6078882> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

18. Областное телевидение. В Свердловской области остро не хватает рабочих рук в агросекторе [Электронный ресурс] // [Obltv.ru](https://obltv.ru). – Режим доступа: <https://www.obltv.ru/news/economy/agro/536092/> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

19. Дума Верхотурья. Информация о модернизации фермы СПК «Восток»: роботизация, инфраструктура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://duma-verhoturie.ru/news/2023/03/17/robot-na-ferme/> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

20. БезФормата – Верхотурье. Проверка на соблюдение медицинских осмотров в СПК «Восток» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://verhoturie.bezformata.com/listnews/nesvoevremennogo-prohozhdeniya-medsmotrov/106073208/> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

21. Checko.ru. Информация об исполнительных производствах в отношении СПК «Восток» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/spk-vostok-115668> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

22. List-org.com. Сведения о деле о банкротстве СПК «Восток», 2021–2022 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/1078660> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).

23. S-Pro Group Blog. Особенности и проблемы мотивации труда в сельском хозяйстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://s-pro.group/blog/motivation-in-agriculture> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).
24. NITT.by. Восемь проверенных способов нематериальной мотивации сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nitt.by/management/soft-motivation> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).
25. Rus.coop. Кадровый кризис и нехватка специалистов в сельской кооперации [Электронный ресурс] // Центросоюз РФ. – Режим доступа: <https://rus.coop/news/kadrovyy-krizis-v-kooperatsii> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).
26. Smartico.ai. Геймификация как способ повышения вовлечённости сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smartico.ai/articles/employee-gamification> – Загл. с экрана. – (15.05.2025).
27. Зуева З. В. Зарубежный и отечественный опыт внедрения геймификации в систему управления персоналом современных компаний //Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – №. 2 (19). – С. 59-64.
28. Калинина А. С. Особенности влияния геймификации на уровень мотивации персонала //Молодежная неделя науки ИПМЭиТ. – 2021. – С. 192-195.
29. Моор И. А., Логвиненко О. А. ГЕЙМИФИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ //Актуальные проблемы экономики и управления. – 2020. – С. 52-56.
30. Просвирина Н. В. Внедрение инструментов геймификации в управлении персоналом организации //Вестник академии знаний. – 2020. – №. 2 (37). – С. 280-286.
31. Романцева Е. Е. Геймификация для повышения мотивации персонала: российский опыт //Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – №. 1. – С. 336-342.

32. Сохарева Е. С. Внедрение современных технологических решений в геймификации HR-процессов. – 2022.

33. Терскова А. Д. и др. Совершенствование системы вовлеченности персонала поколения Z: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 03-Управление персоналом. – 2024.

34. Филатов В. В. и др. Применение инноваций в управлении мотивацией и технологиях набора и отбора персонала предприятий общественного питания //Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – №. 3. – С. 19-30.

35. Штонда А. С. Геймификация как инструмент успешного управления персоналом //Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – №. 2 (7). – С. 125-131.