

УДК 331.2

---

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ПОВЫШЕНИИ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

---

**Валеев Эмиль Рамилевич**, канд. экон. наук  
**Камашева Анастасия Васильевна**

Казанский (Приволжский) федеральный университет, Кремлевская, 18, Казань, Россия, 420008; e-mail: as112@list.ru

*Цель:* повышение мотивации сотрудников организаций и использования для этого новых форм нематериального стимулирования. *Обсуждение:* в статье дано понятие геймификации, проанализирована история развития данной теории. Проанализированы соцсоревнования с точки зрения современной теории геймификации. *Результаты:* авторами рассмотрены проблемы применения методов геймификации на предприятиях различных отраслей народного хозяйства. А так же представлен анализ возможностей внедрения данной теории в российскую действительность.

**Ключевые слова:** геймификация, занятость, оплата труда, заработная плата, мотивация.

**DOI:** 10.17308/meps.2016.10/1506

### 1. Введение

Сети разнообразных игр окутывают современный мир. Специалисты все чаще применяют игровую форму для обучения детей и взрослых. Организации используют различные формы игры для увеличения эффективности и производительности труда сотрудников. Термин «геймификация» (или «игрофикация» в зависимости от специфики перевода английского слова gamification) был придуман в 2002 г. британским программистом, создателем компьютерных игр Ником Пеллингом, но получил широкое применение лишь в 2010 г.

Геймификация – это использование игрового мышления и игровых методик в неигровом контексте в целях вовлечения пользователей в решение каких-либо проблем. Другими словами, это спроектированная система, которая создает такой контекст, в котором человек добровольно и эффективно достигает поставленной перед ним цели. Игру уже десятки лет можно воспринимать как эталон мотивации и вовлеченности, и в настоящее время мы пытаемся научиться этой технологии от игр.

## 2. Методология

Играя, люди тратят времени на то, что не улучшает ни их жизнь, ни жизнь окружающих (помимо производителей игр). Но если бы мы смогли использовать всю эту энергию и заинтересованность людей, появляющуюся во время игры, и перенести на решение важных и эффективных задач, результаты были бы положительными для всех. Работодатель получил бы мотивированных эффективных работников, а значит, лучшие результаты и больше прибыли. А работник, увлекаясь игрой, увеличивал бы свои доходы, поднимался бы по карьерной лестнице. И если, играя в компьютерные игры, человек тратит время в пустую, то здесь чем больше времени он проводит в «бизнес-игре», тем более успешным становится его карьера.

Методы геймификации в управлении персоналом применяются для найма работников, решения организационных проблем, стимулирования инициативы сотрудников, улучшения корпоративной культуры и сохранения ценных сотрудников [11]. Современное поколение работников все больше ориентировано на разностороннее применение в работе своих знаний, навыков, креативности и ищет в работе самореализации, свободы и независимости, что делает геймификацию, как новое течение в менеджменте, весьма актуальной.

В качестве поощрения можно рассматривать уважение руководства и коллектива или материальное поощрение в виде повышения зарплаты. Мотивационными способами также выступают награды в виде бонусов и премий, карьерного роста или получения права на покупку акций компании по сниженной цене [6, 7, 9, 10]. К нематериальной мотивации можно также отнести получение новых навыков сотрудником, допуск к более важным работам, осознание своей важности для компании и, наконец, удовольствие.

Размер оплаты труда не может напрямую зависеть от результатов продвижения сотрудника в игре, так как геймификация предполагает добровольное участие. Иначе в соответствии с законодательством это может рассматриваться как дискриминация других работников по неverified критерию и как скрытое установление дополнительных обязанностей, не входящих в круг должностных обязанностей работника. В структуре заработка геймификация не может влиять на гарантированную часть, предполагает применение бонусов вдобавок к базовой системе премирования.

В системе геймификации выделяют три основных группы игровых механик:

- 1) Олимпиада: соревновательные механики,
- 2) Win-Win: механики без победителей и проигравших,
- 3) Эстетика: механики, направленные на визуализацию.

С внедрением методов геймификации в сферу управления персоналом возникает вопрос юридической составляющей данного процесса. Отношения, возникающие в геймификации, подпадают под требования гражданского законодательства. Геймификация не связана напрямую с финансовыми выплатами, но косвенная связь существует.

## Основные игровые механики

Группа механик: Задачи:	Олимпиада	Win-Win	Эстетика
Повысить общий уровень производительности труда	+		
Выявить лидеров	+		
Определить вектор развития конкретного сотрудника и команды в целом и стимулировать их развитие в этом направлении		+	+
Обеспечить всех сотрудников оперативной обратной связью по результатам деятельности		+	
Повысить видимость результатов работы каждого сотрудника	+	+	+
Улучшить качество коммуникаций в команде		+	
Снизить количество конфликтов		+	
Объединить сотрудников общей идеей, вовлечь в командную работу	+	+	
Привить сотрудникам ценности компании, сформировать понимание HR-бренда	+	+	+

В апреле 2013 г. с лекцией о разработанном впервые образовательном курсе геймификации Университета Пенсильвании (США) выступил профессор Кевин Вербах. Согласно К. Вербаху геймификация в управлении персоналом применяется в основном для:

- рекрутинга или подбора новых сотрудников;
- адаптации сотрудника на новом рабочем месте;
- повышения корпоративной культуры;
- проведения тренингов и обучения;
- донесения новостей компании до сотрудников;
- оценивания сотрудников;
- повышения эффективности командировочных расходов компании [2].

Профессор Вербах предложил структуризацию элементов геймификации, наглядно отраженную в пирамиде Вербаха (рис.), где первый базовый уровень представлен компонентами геймификации, второй – принципами работы и третий – динамикой игры.



Рис. Пирамида элементов геймификации Вербаха

Компонентами геймификации являются заметные внешние атрибуты, такие как аватары пользователя; уровни игры; процесс-бары, значки, кото-

рые он получает за достижения; лидерборды, квесты; виртуальные предметы [12]. К принципам работы относят все то, что двигает игрока вперед: ожидание награды, получение новых ресурсов, обратную связь, соревнование и взаимодействие с другими пользователями. К динамике игры относят эмоции, отношения между пользователями и прогресс игрока. Важным моментом является то, что геймификация бизнес-процессов, в том числе в управлении персоналом, должна призывать людей к участию исключительно на добровольной основе.

### **3. Результаты**

Наиболее известными компаниями, применяющими теорию геймификации, являются AOL, Microsoft, eBay, Cisco, IBM, L'Oreal, Coca-Cola, Disney, Dell, Nike, NBC, Nissan, HP, Pepsi, Warner Brothers, Viacom, Samsung, Comcast, RecycleBank, Volkswagen, Facebook, Siemens, American Express, EMC. В России геймификацию применяют такие компании, как Уральский банк реконструкции и развития, Альфа-банк, Росатом, М-видео, Банк Восточный экспресс, Альторос, Хлебпром, и другие.

В данной системе можно найти много минусов: ненадлежащая или не настоящая мотивация, несущественные награды, неадекватные механизмы. Любой из этих недостатков не позволит добиться нужного уровня мотивации, а в некоторых случаях может привести к обратному эффекту. Некачественные гейминг-системы не формируют у аудитории вовлеченность, это несколько больше, чем раздача бейджиков и составление таблиц лидеров [4]. Бейджики и таблицы, несомненно, относятся к числу базовых тактик геймификации. И все же без конкретных бизнес-целей, которые бы поддерживали эти тактики, нельзя обойтись.

Система геймификации очень сложна в разработке, невозможно придумать универсальный продукт, способный хорошо показать себя в любой организации или хотя бы во всех подразделениях и службах одной-единственной компании. Нередко оказывается, что геймификация несовместима с конкретной корпоративной культурой. Когда нет целостного видения, не получается встроить новые механизмы в HR, геймификация не приносит значимых результатов.

Часто можно услышать, что геймификация может хорошо работать только на молодых сотрудниках, ведь молодежи ближе само понятие игры. Однако новая и популярная на сегодняшний день теория геймификации была широко распространена и активно практиковалась на территории Советского Союза и стран Восточного блока, ведь социалистические соревнования работников, популярные тогда, полностью отвечают требованиям современной теории геймификации. Вспоминая старые методы повышения мотивации сотрудников, старшее поколение столь же благосклонно относится к внедрению их принципов в новых формах.

Социалистическое соревнование – это состязание между работниками, бригадами, цехами и предприятиями по повышению производитель-

ности труда, снижению себестоимости продукции и укреплению трудовой дисциплины. Социалистическое соревнование было призвано стать стимулом проявления творческой инициативы, улучшения качества продукции, повышения темпов научно-технического прогресса и эффективности производства.

Первый договор о соцсоревновании был опубликован в 1929 г. в газете «Правда», именно заметка «Договор о социалистическом соревновании обрубщиков трубного цеха завода «Красный выборжец», положил начало широкому течению соцсоревнований в СССР. Массовое соревнование трудящихся развивалось благодаря возникновению ударничества или стахановского движения. Суть данного процесса была в принятии высоких показателей, достигнутых отдельными работниками, средними по отрасли, что создавало условия для пересмотра устаревших норм выработки и совершенствования материально-технической базы.

В то же время в основе этого движения лежали нравственные мотивы – чувство долга и моральные стимулы. Состязательность и конкуренция, неминуемо возникающая в процессе такого соревнования, должна была показывать устремление к умножению успехов, проявлению способностей в полной мере, раскрытию потенциала работников. Целью подобного соревнования являлся продукт, а не прибыль, поэтому его считали более эффективным фактором развития общества.

Проанализируем соцсоревнования с точки зрения современной теории геймификации. Важными компонентами были знаки отличия за победы в социалистическом соревновании, такие как знаки «Победитель социалистического соревнования» и звание «Ударник коммунистического труда». Победители награждались как материально, так и морально. Материальными наградами были деньги, товары или льготы, характерные для социалистической системы, такие как билеты на курорты, разрешение на поездки за границу, право на получение жилья или автомобиля вне основной очереди. Моральными поощрениями являлись: почётные дипломы, почётные значки, портреты победителей, вывешиваемые на Доску почёта. Трудовые коллективы награждались переходящим знаменем победителя в социалистическом соревновании.

#### **4. Заключение**

Таким образом, геймификация – это инструмент, который может вывести взаимоотношения между работником и работодателем на новый уровень, выходящий за рамки оплаты труда и пунктов трудового договора, основанный на обратной связи, признании, статусе в группе, самореализации.

Создание системы игры для каждой компании индивидуально и здесь не может быть готовых решений, ведь цель создания игровых механик в усилении слабых сторон компании, а это может быть небольшая скорость работы, слабая клиентоориентированность, низкая лояльность сотрудни-

ков, отсутствие эффективных внутренних коммуникаций, повышенный уровень конфликтов.

### Список источников

1. Абрамкина М.О. Геймификация как инновационный метод управления поколением z в современном менеджменте // *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2015, no. 9, с. 203-209.
2. Вербих К. *Уроки геймификации – от Angry Birds до «Аль-Каиды»*. Доступно: <http://digitaloctober.ru/> (дата обращения 21.05.2014).
3. Войтенко А.И., Голубова А. Геймификация или работа в форме игры // *Новое поколение*, 2014, no. 7, с. 32-34.
4. Зикерманн Г., Линдер Д. *Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов*. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2013.
5. Карпенко О.М., Лукьянова А.В., Абрамова А.В., Басов В.А. Геймификация в электронном обучении // *Дистанционное и виртуальное обучение*, 2015, no. 4 (94), с. 28-43.
6. Колесникова Ю.С., Камашева А.В. Пути решения проблем молодежного рынка труда // *Вестник экономики, социологии и права*, 2012, no. 4, с. 60.
7. Кублин И.М., Матвеева В.В., Фоменко Н.Л., Тинякова В.И. Социально-психологические аспекты управления современным производством на промышленном предприятии // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 5, с. 91.
8. Маркеева А.В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // *Российское предпринимательство*, 2015, т. 16, no. 12, с. 1923-1936.
9. Матершева В.В. Особенности износа человеческого капитала в современной экономике России // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 2, с. 10.
10. Молодчик Н.А., Топоркова Ю.И. Управление психологическим контактом на этапе подбора персонала // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 5, с. 46.
11. Пузина Н.В. Международный опыт геймификации для HR-российских организаций // *Инновационное образование и экономика*, 2013, no. 12 (23), с. 49.
12. Чиряев В.Д. Геймификация как способ мотивации // *Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения*, 2013, no. 5, с. 25.

---

# THEORY OF GAMIFICATION IN MOTIVATING EMPLOYEES

---

**Valeev Emil Ramilevich**, Cand. Sc. (Econ.)

**Kamasheva Anastasia Vasilevna**, Assist. Prof.

Kazan Federal University, Kremlyovskaya st., 18, Kazan, Russia, 420008;

e-mail: as112@list.ru

*Purpose:* article is devoted to improve the motivation of employees and organizations to use new forms of non-financial incentives. *Discussion:* the article gives the concept of gamification, analyzed the history of the development of this theory. *Results:* the authors consider the problem of the use of gamification techniques in different branches of the national economy and an analysis of possibilities of implementation of this theory in the Russian reality.

**Keywords:** gamification, employment, wages, salary, motivation.

## Reference

1. Abramkina M.O. Geimifikatsiia kak innovatsionnyi metod upravleniia pokoleniem z v sovremennom menedzhmente. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniia*, 2015, no. 9, pp. 203-209. (In Russ.)
2. Verbakh K. *Uroki geimifikatsii – ot Angry Birds do «Al'-Kaidy»*. Available at: <http://digitaloctober.ru/> (accessed 21.05.2014). (In Russ.)
3. Voitenko A.I., Golubova A. Geimifikatsiia ili rabota v forme igry. *Novoe pokolenie*, 2014, no. 7, pp. 32-34. (In Russ.)
4. Zikermann G., Linder D. *Geimifikatsiia v biznese: kak probit'sia skvoz' shum i zavladet' vnimaniem sotrudnikov i klientov*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. (In Russ.)
5. Karpenko O.M., Luk'ianova A.V., Abramova A.V., Basov V.A. Geimifi-katsiia v elektronnom obuchenii. *Distsionnoe i virtual'noe obu-chenie*, 2015, no. 4 (94), pp. 28-43. (In Russ.)
6. Kolesnikova Iu.S., Kamasheva A.V. Puti resheniia problem molodezhnogo rynka truda. *Vestnik ekonomiki, sotsiologii i prava*, 2012, no. 4, pp. 60. (In Russ.)
7. Kublin I.M., Matveeva V.V., Fomenko N.L., Tiniakova V.I. Sotsial'no-psikhologicheskie aspekty upravleniia sovremennym proizvodstvom na promyshlennom predpriatii. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 5, p.91. (In Russ.)
8. Markeeva A.V. Geimifikatsiia kak instrument upravleniia personalom sovremennoi organizatsii. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2015, vol. 16, no. 12, pp. 1923-1936. (In Russ.)
9. Matersheva V.V. Osobennosti iznosa chelovecheskogo kapitala v sovremennoi ekonomike Rossii. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 2, p. 10. (In Russ.)
10. Molodchik N.A., Toporkova Iu.I. Upravlenie psikhologicheskim kontaktom na etape podbora personala. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 5, p.46. (In Russ.)
11. Puzina N.V. Mezhdunarodnyi opyt geimifikatsii dlia HR rossiiskikh organizatsii. *Innovatsionnoe obrazovanie i ekonomika*, 2013, no. 12 (23), p. 49. (In Russ.)
12. Chiriaev V.D. Geimifikatsiia kak sposob motivatsii. *Sovremennaia nauka: aktual'nye problemy i puti ikh resheniia*, 2013, no. 5, p. 25. (In Russ.)