

15. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ИГРОВОМ ПОДХОДЕ

15.1. Понятие геймификации

15.2. Классификация геймификации

15.3. Формирование геймификации в организации

15.1. Понятие геймификации

Известно, что лучшим методом обучения взрослых выступает игра, так как в ней в ненавязчивой форме можно получить знания, добиться результата и, при этом, испытывать удовольствие и удовлетворение самим процессом. Игра представляет особый вид деятельности, которая сопровождает человека на протяжении всего жизненного пути.

В этой связи, проблема использования игры, как современного подхода к организации менеджмента персонала имеет особую актуальность. К одному из подобных подходов относится геймификация. Так, согласно современному словарю научных терминов под *геймификацией* понимается процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории и решения задач. В табл. 15.1 представлены реальные примеры использования систем геймификации на практике и их последующий анализ.

Таблица 15.1. **Примеры использования систем геймификации**

Цель	Содержание	Компания	Преимущества и недостатки
1	2	3	4
Работа с персоналом			
Повышение мотивации работников	Работники представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла. Если на Светлой Стороне играли продажники, то на Темной стороне выступили три уровня «зла»: Звезды смерти – это план по компании, Имперский флот – это план по макрорегиону, и штурмовики – это план по торговой точке	Российская телекоммуникационная компания Yota	Возможность ухода от монотонной работы. Повышение мотивации. Сплочение коллектива. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей
Подбор и комплектование штата работников	Использование достижений в игровой индустрии в качестве критерия для приема на работу. «...ловец покемонов, в общем-то, мало чем отличается от борца с вредителями – он тоже перемещается с места на место и ловит всякую «дрянь»...»	Канадская компания Abell Pest Control	Подбор персонала с уже существующими навыками. Сплочение коллектива за счет общих интересов. Минимизация затрат на обучение и переобучение работников. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей

Повышение сплоченности коллектива	Массовая командная игра в Ping-Pong, где под видом псевдотренеров выступают дипломированные психологи	Британская компания Ping-Pong Fight Club	Возможность решения конфликтов и улучшение социально-психологического климата коллектива. Подходит для регионов, в которых психологи не пользуются популярностью. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей
Маркетинговая деятельность			
Повышение объема продаж и завоевание ниши на рынке	Бар в стиле тюрьмы, в котором за 30 фунтов стерлингов Вам выдадут знаменитую оранжевую форму и предложат отведать тюремный паёк. Вся экскурсия в паб («часы посещения») будет длиться один час сорок пять минут	Компания Alcatraz	Совмещение музея с баром. Возможность продажи низкокачественных товаров по более высоким ценам. Требуется населенный пункт с большим количеством посетителей, или значительным количеством туристов
Повышение объема продаж определенного вида продукции	Участники акции покупали в «Азбуке вкуса» товары, содержащие трюфель, и получали «виртуальный корм», чтобы накормить кабана из приложения. Тамагочи-кабан растёт, а покупатели получают подарки от бренда	Российская компания «Азбука вкуса»	Реклама компании. Привлечение офлайн-клиентов в онлайн. Требуется финансовые вложения на разработку и реализацию приложения
Повышение объема продаж и завоевание ниши на рынке	Приложение с падающими с неба ингредиентами, которые нужно собрать в единый бургер. В приложении зарабатываются бонусы, за которые собранный по оригинальному рецепту бургер можно приобрести в ресторане бесплатно	Американская франчайзинговая сеть ресторанов Schlotzsky	Реклама компании. Возможность определения точек роста благодаря появлению новой рецептуры. Требуется финансовые вложения на разработку и реализацию приложения. Баланс между онлайн и офлайн заработком
Удержание уже существующих клиентов	При совершении покупок в одном и том же месте у Вас повышается ранг в приложении, соответствующий скидкам при покупках. Если Вы достигли ранга, но не подтверждаете его, то Вы спускаетесь на уровень ниже. Для подтверждения ранга необходимо в течение 30 дней сделать заказов на определенную сумму в данном месте	Компания Plaziu	Возможность удержания клиентской базы и рост продаж. Баланс между числом клиентов и ценой товара. Наличие первоначально завышенных цен. Требуется финансовые вложения на разработку и реализацию приложения

Продвижение товара на рынке	Владельцы банковских карт, решившие участвовать в конкурсе, должны были совершать определённые операции по картам – расплачиваться в конкретных ресторанах, переводить деньги в благотворительные фонды и прочее. За каждое задание начислялись мили и деньги, а главным призом был миллион рублей	Российский коммерческий банк «Тинькофф Банк»	Продвижение не только собственного товара, но и товаров партнеров. Требуется финансовые вложения
Социальная сфера			
Рост уровня мотивации	Использование в электронных книгах элементов и достижений игровой индустрии: активные иллюстрации, мини-игры, достижения и бонусы за прочтение определенных глав	Частная компания OverDrive	Возможность ухода от монотонной работы. Повышение мотивации. Возможность развития игровой зависимости. Уход от первоначальных целей

Анализ табл. 15.1 свидетельствует, что к *основным преимуществам геймификации* можно отнести: 1) возможность ухода от монотонной работы, 2) повышение мотивации, 3) сплочение коллектива, 4) рекламная деятельность.

Необходимо отметить и *существенные недостатки*. К примеру: 1) существует возможность развития игровой зависимости, при этом, 2) многие из предложенных систем геймификации, хотя и окупаются с течением времени, требуют значительных первоначальных финансовых вложений или зависимы от других условий (месторасположение).

Вместе с тем, стоит отметить, что каждый из вышеназванных примеров геймификации имеет, как существенные преимущества, так и недостатки, что также свидетельствует о необходимости рассмотрения классификации систем геймификации для наиболее рационального ситуационного использования данного метода.

15.2. Классификация геймификации

В литературе *в зависимости от игровых механик*, применяемых в организации, выделяют следующие *виды геймификации*: 1) поведенческая, 2) прогрессивная, 3) обратная связь.

Такая классификация, на наш взгляд, отражает принципы и процесс геймификации, *элементами* которого являются: 1) вызовы; 2) шансы; 3) самосотрудничество; 4) обратная связь; 5) обладание ресурсами; 6) получение наград и т. д.

Авторы бизнес-журнала ReklamaPlanet *в соответствии с факторами внешней и внутренней среды* выделяют соответственно *внутреннюю и внешнюю геймификацию*.

Первый вид геймификации предполагает использование внутри организации и направлен на повышение производительности, усиление командного духа и т. д.

Второй вид направлен на взаимодействие организации с внешней средой и предполагает привлечение клиентов, укрепление лояльности, создание имиджа и т. д.

К. Вербах и Д. Хантер помимо внутренних и внешних видов геймификации выделяют такую группу, как *меняющая поведение геймификация* [17]. Так, согласно авторам геймификация, *меняющая поведение*, направлена на формирование новых привычек.

Компания Calltouch предлагает классификацию систем геймификации *в зависимости от сферы применения* на: 1) образование, 2) бизнес и продажи, 3) менеджмент персонала, 4) маркетинг.

Следует отметить, что данная классификация наиболее удачна.

Компания Mentamore *в соответствии с методами применения* геймификации выделяет такие группы, как: 1) программы лояльности;

2) рейтинговая таблица; 3) шкала прогресса; 4) очки и значки отличия (бэйджи); 5) продвижение по уровням.

Вышеизложенный подход отражает механизм применения элементов геймификации.

Авторы интернет-портала Hostium *в зависимости от целей* геймификации выделяют следующие *игровые механики*: 1) сотрудничество, 2) задания, 3) соревнование, 4) ходы, 5) вознаграждение, 6) состояние победы, 7) шанс, 8) накопление ресурсов, 9) сделки, 10) обратная связь.

Следует подчеркнуть, что данная классификация наиболее полная с позиции методов геймификации.

По результатам исследования можем предложить следующую *классификацию в зависимости от сферы применения*: 1) маркетинговая деятельность; 2) работа с персоналом; 3) социальная деятельность.

Авторская структура геймификации представлена на рис. 15.1.

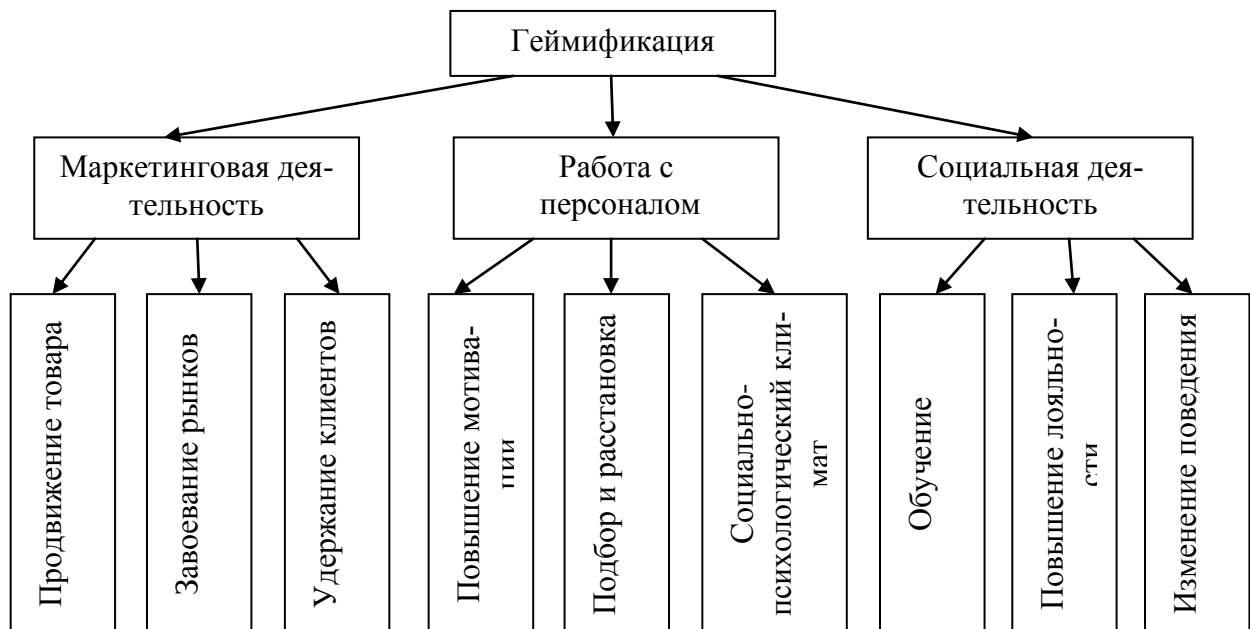


Рис. 15.1. Структура геймификации

Важно подчеркнуть, что каждая из вышеназванных групп делится на подгруппы в зависимости от целей применения геймификации. Так, *маркетинговая*

деятельность делится на следующие подгруппы: 1) продвижение товара, 2) завоевание рынков, 3) удержание клиентов.

Работа с персоналом включает в себя такие группы, как: 1) повышение мотивации работников, 2) подбор и расстановка персонала, 3) улучшение социально-психологического климата коллектива.

Группа социальной деятельности малочисленна и наименее распространена, однако опираясь на примеры других групп в данной сфере можно выделить такие подгруппы, как: 1) обучение, 2) повышение лояльности, 3) изменение поведения людей.

Вышеизложенная классификация геймификации, в отличие от прочих имеет одно явное преимущество, так как позволяет классифицировать системы геймификации применяемые в успешных отечественных и зарубежных организациях, и в дальнейшем позволит адаптировать и применять их положительный опыт в собственном производстве в соответствии с Вашими перспективными целями.

15.3.Формирование геймификации в организации

Важно подчеркнуть, что вне зависимости от выбранной системы классификации методов геймификации в основу ее формирования в организации заложено 7 основных этапов внедрения геймификации:

1. *Определение цели.* При формировании данного этапа важно не только определить конкретную цель, а и выделить время, которое должно быть ограниченным. Для достижения подобного результата рекомендуется использовать количественные показатели. Например: цель – увеличить объем продаж на 10 %. Данная цель позволяет отслеживать ее достижимость.

Цель геймификации необходимо выбрать по одному из следующих пунктов:

1) социальная сфера – обучение, повышение лояльности, изменение поведения людей;

2) маркетинговая деятельность – продвижение товара, завоевание рынков, удержание клиентов;

3) работа с персоналом – повышение мотивации работников, подбор и расстановка персонала, улучшение социально-психологического климата коллектива.

2. *Описание игры.* Мысленно нарисуйте картину Вашей версии геймификации. Опишите данную версию по следующим основным пунктам:

1) риск. В игре Вы всегда можете вернуться к сохранению и попробовать заново – и это подталкивает нас к риску

2) сложность. Уровень игры все время растет, и игрок решает все более сложные задачи. Это позволяет совершенствовать мастерство;

3) система баллов и прогресс-бар, т. е. то, что отражает текущий успех и мотивирует людей продолжать работу: отражает наиболее важные результаты, позволяет использовать несколько таблиц, осуществлять поиск по таблице, добровольную передачу баллов между игроками, награждение подарками и ценными бонусами лидеров недели/месяца и т. д.

3. *Описание игрока.* На этом шаге необходимо изучить и понять потребности, чего хочет Ваша целевая аудитория. Например: 1) интересный контент,

2) увеличение количества акций, развлекательных программ, 3) повышение лояльности персонала.

Выполнять данный этап рекомендуется по следующим пунктам: 1) описать разные типы Ваших игроков; 2) оценить их потребности; 3) определить, для каждого типа способы мотивации.

В качестве мотивации могут выступать: 1) статус, который хочется получить игрок (сертификат о прохождении обучения); 2) доступ к уникальным знаниям (личная консультация от эксперта); 3) приятные бонусы (скидки на продукты, бонусы, кэшбэк).

4. *Сторителлинг* – это маркетинговый прием, который использует медиа-потенциал с целью эффективного донесения информации через истории и примеры. Это процесс создания таковой истории, которая сможет отобразить все пройденные этапы. Рекомендуется связать данную историю с достижениями массовой культуры. Например: компания Medtronic, создающая искусственные клапаны для сердца, связывает свою деятельность с легендой о Франкенштейне и магией оживления людей за счет электричества; в компании Yota работники представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла.

5. *Создайте помощника*. Помощник в данном случае выступает реальным или вымышленным лицом, контактирующим с игроком и способствующим продвижению игры. Так, при создании помощника рекомендуется пройти следующие этапы:

1) создать персонажей, которые будут помогать в обучении или прохождении игры (это может быть реальный или вымышленный персонаж). Например: Ping-Pong Fight Club – массовая командная игра в Ping-Pong, где под видом псевдо-тренеров выступают дипломированные психологи; помощники в Microsoft Word (скрепка);

2) продумать характеры персонажей, сделать их интересными для зрителя. Например: Apple создали довольно своеобразную Siri.

6. *Удовольствие* – это важнейший фактор, позволяющий Вашей системе существовать на протяжении длительного периода времени. Для успешной реализации системы геймификации еще на стадии разработки необходимо поставить себя на место работника и описать данную систему глазами скептически настроенного персонала. Далее необходимо пройти следующие *этапы*: 1) выявить достоинства игры; 2) выявить недостатки игры; 3) предложить мероприятия по корректировке недостатков.

7. *Внедрение системы* – это заключительный этап геймификации, предполагающий определение отражения данной игровой системы на сайте и в жизни. Для успешного внедрения игры необходимыми элементами являются:

1) мотивация. Это должен быть именно тот инструмент, который привлечёт сначала внимание человека, потом зажжёт в нём интерес и превратит его в желание;

2) возможность. Один из важнейших элементов геймификации – возможность принять участие. При этом Ваша задача: максимально упростить вход человека в игровой процесс, подобрав удобное время, подходящее место и просто любить своего клиента, быть ориентированным на него;

3) импульс. Напоминайте и подсказывайте «игрокам» о том, что у них есть возможность принять участие в таком интересном игровом процессе, какой Вы предлагаете.

Стоит отметить, что отечественные организации в отличие от зарубежных зачастую используют только отдельные элементы процесса внедрения геймификации, такие как самостоятельные единицы системы мотивации и стимулирования труда.

К таким элементам относят: 1) механика игры – риск, сложность, система баллов, 2) турнирные таблицы, 3) интерактивность, 4) сторителлинг, 5) персонаж помощник, 6) мотивация.

Однако даже использование отдельных элементов способно значительно повлиять на эффективность деятельности организации в целом.

Таким образом, современные подходы к организации менеджмента персонала на основе игры при рациональном их использовании способны в значительной степени повысить экономические показатели организации, однако в большинстве своем требуют детальной проработки и позволяют достичь высоких результатов в долгосрочной перспективе.