САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

*На правах рукописи*

**Горловская Маргарита Дмитриевна**

**Геймификация как инструмент внутрикорпоративной коммуникации в офлайн и онлайн среде**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению «Реклама и связи с общественностью»

(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель -

Доцент, доктор филологических наук,

Быкова Елена Владимировна

Кафедра связей с общественностью в бизнесе  
Очная форма обучения

Вх. №\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Секретарь\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2018

**Оглавление**

**Введение**……………………………………………………………………………..3

**Глава 1. Теоретические аспекты геймификации как инструмента коммуникации**……………………………………………………………………...7

* 1. Феномен геймификации………………………………………………………..7
  2. Поколение Z и геймификация………………………………………………....15
  3. Понятие инструмента внутрикорпоративной коммуникации………....…….22

**Глава 2. Практика внедрения геймификации во внутрикорпоративную коммуникацию**……………………………………………………………………..30

2.1. Интерпретация количественных показателей по применению технологий геймификации во внутрикорпоративной коммуникации……………….…….….30

2.2. Интерпретация качественных показателей по применению технологий геймификации во внутрикорпоративной коммуникации …………….....…….....39

2.3. Рекомендации по использованию геймификации как инструмента внутрикорпоративной коммуникации……………………………………………..56

**Заключение**………………………………………………………………………....64

**Список литературы**………………………………………………………………..67

**Приложение 1. Анкетирование. Отношение поколения Z к геймификации внутрикорпоративных коммуникаций**…………………………………..……..73

**Приложение 2. Кейс INTOUCH**…………………………………………………..82

**Приложение 3. Кейс NETpeak**………………………………...…………………..83

**Приложение 4. Кейс Yota**………………………………………………………….86

**Введение**

В современных условиях нестабильной внешней и внутренней среды особую роль играет система внутренней коммуникации в организации. Сегодня молодые сотрудники, начинающие свою трудовую деятельность, в большинстве своем являются представителями так называемого Поколения Z[[1]](#footnote-1), и вопрос эффективного взаимодействия с персоналом приобретает актуальность для работодателей. Поколение Z – это дети глобализации и цифровых технологий, к которым требуется особый подход, четкое понимание стремлений и мотиваций.

В то же время мир все больше становится похож на игру. Причем не только из-за того, что видеоигры стали широко распространенной частью нашей жизни, но, возможно, потому, что все чаще становятся популярными системы и услуги, которые традиционно воспринимаются как игровые[[2]](#footnote-2).

Специалисты по коммуникациям начали активно использовать игровые мобильные приложения как один из способов контакта с целевыми группами общественности. Ранее считалось, что игры – выбор замкнутых подростков, а теперь игра – тренд, часть мейнстрима[[3]](#footnote-3).

Геймификация в таком случае становится эффективным инструментом взаимодействия с сотрудниками, так как персонал можно мотивировать при помощи игры, затронуть самый широкий спектр потребностей: потребности в признании, повышении статуса, самовыражении и др. Механизмы, применяемые в геймификации, такие как система баллов, бейджи, таблицы лидеров, представляют собой весьма эффективный инструментарий, поскольку игра сама по себе вызывает чувство удовлетворения, воздействуя на поведение сотрудников[[4]](#footnote-4). Посредством такого нестандартного подхода к рабочей рутине можно изменить подход персонала к привычным делам, расширить его инструментарий и в результате повысить эффективность работы[[5]](#footnote-5). Перечисленными обстоятельствами определяется актуальность настоящего исследования.

Объект исследования–феномен геймификации как коммуникационный инструмент.

Предметом данного исследования является применение геймификации во внутрикорпоративных коммуникациях при работе с персоналом.

Цель работы– доказать эффективность применения технологий геймификации в мотивировании и стимулировании персонала организации в онлайн и офлайн среде.

Задачи исследования:

1) дать общую характеристику феномена геймификации;

2) выявить корреляцию поведенческих привычек Поколения Z и технологий геймификации;

3) описать современные инструменты внутрикорпоративной коммуникации;

4) проанализировать собранный эмпирический материал по технологиям применения геймификации при работе с персоналом компании;

5) разработать рекомендации по использованию геймификации как инструмента внутрикорпоративной коммуникации в онлайн и офлайн среде.

Теоретическую базу исследования составляет специальная и общая литература российских и зарубежных авторов на русском и английском языках: научные труды Д. П. Гавры (2011), Л. В. Минаевой (2010), Е. В. Быковой (2017), Ю. В. Тарановой (2016), материалы Международной научной конференции по стратегической коммуникации в бизнесе и политике, работа Гейба Зикерманна (2014) «Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов» и Дэвида Стиллмана (2018) «Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык».

В качестве эмпирической базы использованы исследования поведения современной молодежи, проведенные «ВКонтакте» (2017)[[6]](#footnote-6), «Сбербанком» (2017)[[7]](#footnote-7), «Google» (2017)[[8]](#footnote-8), публикации в таких СМИ, как Adindex.ru, Cossa.ru, Forbes.

Методы исследования соответствуют поставленным исследовательским задачам: анализ, синтез, аналогия, индукция, опрос, кейс-стади.

Теоретическая значимость данной работы состоит в том, что в ней дается общая характеристика применения феномена геймификации в HR сфере на примере российских и зарубежных компаний.

Практическая значимость состоит в том, что на основании проведенного обобщения и анализа собранного эмпирического материала по технологиям применения геймификации во внутрикорпоративных коммуникациях, сформулированы рекомендации по использованию приемов геймификации при работе с персоналом.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников, приложений.

Первая глава «Теоретические аспекты геймификации как инструмента коммуникации» носит реферативно-аналитический характер. В ней обобщена и проанализирована информация о феномене геймификации как инструменте внутрикорпоративной коммуникации в офлайн и онлайн среде.

Во второй главе «Практика внедрения геймификации во внутрикорпоративную коммуникацию», которая носит прикладной характер, проводятся опрос и кейс-стади, на основании чего в конце главы даются рекомендации по использованию геймификации в качестве эффективного инструмента внутрикорпоративной коммуникации.

**Глава 1. Теоретические аспекты геймификации как инструмента коммуникации**

**1.1. Феномен геймификации**

Сегодня все еще широко распространено заблуждение, что игра – это несерьезно, и в игры играют только дети. При этом по данным отчета Mail.ru Group[[9]](#footnote-9), в процентном соотношении разница между количеством российских игроков возрастной группы 12-24 года и 35-44 года – 25% и 21% соответственно.

Еще Й. Хейзинга в своем трактате «Человек играющий» писал, что «стоит нам вместо «игра – это несерьезность» сказать «игра – это несерьезно», как наше противопоставление лишается смысла, ибо игра может быть чрезвычайно серьезной»[[10]](#footnote-10).

Волна постмодернизма сыграла немаловажную роль в популяризации игровой культуры. В эпоху постмодерна зародился культ субъекта и господства его интересов, микросоциум человека стал преобладать над макросоциумом, а визуальное доминировать над смысловым. Сегодня пристрастие к виртуальным играм можно считать частью повсеместной виртуализации культуры, когда ее объекты и феномены трансформируются в виртуальные аналоги и симулякры[[11]](#footnote-11).

Согласно исследованию компании Deloitte, еще в 2015 году в рейтинге медиапотребления видеоигры занимали 5 место, набрав 53% и обогнав чтение печатных и электронных книг (44%)[[12]](#footnote-12). В 2016 году видеоигры поднялись на одну позицию и обогнали печатные СМИ. В топ-5 медиадействий 2016 года видеоигры занимали 4 позицию. Наибольшая игровая активность фиксировалась у россиян в возрасте от 20 до 39 лет[[13]](#footnote-13). В 2017 ситуация немного изменилась: самыми активными игроками стали россияне в возрасте 16-24 лет (представители Поколения Z)[[14]](#footnote-14).

В 2015 году 58% играющих в игры россиян считало, что без игр день стал бы более продуктивным[[15]](#footnote-15), но при этом игровая активность не снижалась. Такая активность могла бы конвертироваться в более продуктивную, если бы игра сопровождала работу. Более того, такое времяпрепровождение помогло бы сплотить рабочий коллектив. Хейзинга утверждает, что участники одной игры ощущают себя находящимися в особом, исключительном положении; они отстраиваются от всех прочих в момент совместной деятельности и, таким образом, «игровое сообщество обладает <...> склонностью сохранять свой постоянный состав и после того, как игра уже кончилась»[[16]](#footnote-16).

За последнее десятилетие рынок мобильных игр и игр в социальных сетях разросся до невероятных масштабов, а соответственно и игровая аудитория. В игры начали играть не только дети и геймеры. Используемые в играх стандартные механики становятся понятны большинству, поэтому если человек видит в игре полосу прогресса, уровни и т.п., он уже знает, как с ними взаимодействовать. В соответствии с такими изменениями в социальной реальности внутриорганизационная среда и инструменты мотивации, вовлечения персонала должны адаптироваться. Здесь на арену выходит геймификация.

Сам термин «геймификация» впервые был введен английским программистом Ником Пеллингом в 2002 году. Однако, на западе эта технология стала популярной лишь спустя десятилетие.

Сегодня геймификация перестала быть обыкновенным использованием «игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте»[[17]](#footnote-17), как ее определял К. Вербах.

Например, повторяющий многие идеи Вербаха и использующий их в своей книге «Геймификация в бизнесе» Гейб Зикерманн дает такое определение геймификации: «процесс реализации игровых стратегий в бизнесе»[[18]](#footnote-18).

Для основателя компании «Gamification Now!», Ильи Курылёва, геймификация – «философия вовлечения пользователей и способ диалога»[[19]](#footnote-19). Он также проводит аналогию между геймифицированными коммуникациями и маркетинговыми, обозначив, что геймификация – другой способ донесения сообщения до пользователя.

Е. В. Быкова и Ю. В. Таранова, собрав воедино основные мысли вышеупомянутых авторов, дают ей наиболее современное, точное и релевантное определение: «геймификация – это технология, основанная на использовании игровых привычек целевой аудитории с целью изменения потребительского поведения и управления вниманием в неигровых ситуациях»[[20]](#footnote-20),

которое мы принимаем в качестве рабочего определения в проводимом исследовании.

Далее, следуя логике изложения, будет целесообразным рассмотреть подходы к стимулированию, как одной из ключевых особенностей геймификации.   
 В 2012 году Ю-Кай Чоу, американский предприниматель и специалист в области геймификации, опубликовал свое исследование «Oсtalisis: Complete Gamification Framework»[[21]](#footnote-21), в котором представил модель «Окталисис». Эта модель, переведенная на семь языков, стала использоваться на территории США, Южной Америки и Европы в качестве классического обучающего материала.

Модель Чоу строится на 8-ми ключевых стимулах. Первый – эпичное значение и призвание, согласно которому игрок верит, что был избран для особой миссии и делает нечто большее, чем он сам. Второй – развитие и достижения. Стимул, основывающийся на желании преодолеть препятствия, развить навыки и получить за это трофей. Третий – развитие креативности и обратная связь. Человек нуждается не только в реализации своей творческой составляющей, но и в реакции окружающих или авторитета на результат своего труда. Четвертый – обладание и собственность. Когда человек чем-то обладает, он подсознательно желает иметь еще больше подобных вещей, либо улучшить уже имеющуюся. Пятый – социальное влияние и причастность. Стимул, затрагивающий те социальные возбудители, который обыкновенно движут человеком. К примеру, чувство товарищества, желание быть принятым, а, кроме того, зависть и соперничество. К этому же пункту Чоу относит желание человека находиться ближе к событиям, местам и людям, к которым ему хочется быть причастным. Шестой – нужда и нетерпение. Стимул, который обозначает желание чего-либо, чем человек не обладает. Седьмой – любопытство и непредсказуемость. Человек иррационально желает понять, что будет дальше, если вероятен шанс положительного развития событий – даже если знает, что результат скорее всего отрицательный. Восьмой – потеря и избегание. Стимул, основанный на желании избежать негатива.

Созвучно с описанием второго стимула Чоу звучит идея Зикерманна об отличие мастерства от победы[[22]](#footnote-22). Он говорит о том, что мастерство достигается за счет последовательного и устойчивого прогресса в демонстрации способностей и приобретении знаний, в то время как победа касается простого достижения цели. Другими словами, мастерство – путь к пункту назначения, а победа – собственно пункт назначения. Поэтому в игровые события логично закладывать так называемое «культивирование смысла мастерства». Эта концепция строится на идее, что людей, которые способны победить, мало, но практически все могут со временем наращивать мастерство. Таким образом, осчастливить можно гораздо большее количество сотрудников, играющих в игру. В качестве рекомендаций к внедрению «стремления к мастерству» Зикерманн предлагает следующие игровые механизмы:

* цель;
* уровни;
* очки прогресса;
* социальное подкрепление;
* развитие уровня сложности;
* дополнительные испытания.

Ввиду того, что специфика данной работы заключается в рассмотрении внутрикорпоративной коммуникации, рассмотрим подробнее этот аспект применения геймификации.

К. Вербах и Д. Хантер выделяют такие признаки внутренней геймификации[[23]](#footnote-23):

1) все игроки уже часть определенной компании, знакомы между собой и обладают схожими ценностями, увлечениями и жизненными ориентирами;

2) мотивационная динамика геймификации взаимодействует с существующей системой управления, вознаграждений и основными рабочими требованиями компании, при этом в ней присутствуют какие-то новые мотивационные элементы.

Также, разбираясь с понятийным аппаратом геймификации, стоит обратить внимание на такие термины, как игровые механики и игровые элементы. Зикерманн определяет игровые механики как «основные элементы игр, которые включают в себя очки, значки (достижения), уровни, таблицы лидеров и награды»[[24]](#footnote-24).

Использование определенных игровых механик зависит от бизнес-задач.  
 Игровыми элементами называется множество небольших частей, из которых состоит игра как комплексная система[[25]](#footnote-25).

Геймификация по сути – не создание игры, а эксплуатация игровых элементов. В сравнении с игрой это дает геймификации высокий уровень гибкости. Это значит, что разработчик геймифицированной системы может вносить изменения в ее элементы с целью адаптации к определенным бизнес-целям.

К числу основных игровых подходов по Зикерманну относятся[[26]](#footnote-26):

* большие вызовы (решение конкретной задачи, за что вручается денежный приз);
* системы быстрого отклика (подсчет очков в реальном времени);
* моделируемое открытие (исследование новых моделей, идей и/или вариантов развития чего-либо);
* статусные марафоны (долгосрочные системы, которые подразумевают продвижение по статусной лестнице);
* коммерческие/переговорные (опираются на реальную или вымышленную мировую экономику, включая аукционы и рынки ценных бумаг);
* выразительные (подразумевают проявление изобретательности).

Подчеркнем, что вознаграждение (которое используется в игровом подходе «Большие вызовы») может искажать поведение игрока и усложнять игру[[27]](#footnote-27). То есть существует риск, что впоследствии сотрудники начнут относиться к нему так же, как к заработной плате, а для поддержания должного уровня мотивации такое вознаграждение постоянно придется повышать. Таким образом, деньги в длительной перспективе – слабый мотивирующий фактор.

Теперь, когда мы имеем представление о понятийном аппарате феномена геймификации, окончательно определимся с отличием геймификации от традиционной игры.

Геймификация не имеет границ вовлечения. Она характеризуется вирусностью и может быть глобальной. Таким образом, посредством геймификации осуществляется коммуникация во всех сферах социальной действительности, включая коммерческую, политическую и шоу-коммуникацию, о чем пишет Е. В. Быкова, также утверждая, что «маркетинговые технологии, ориентированные на реализацию явных и скрытых потребностей человека, эксплуатируют главный продукт игры – наслаждение, актуализируя и эксплуатируя рекреационную, досуговую функцию»[[28]](#footnote-28).

Как уже упоминалось ранее, игровая активность более продуктивна, если игра встроена в рабочую рутину. Игровые коммуникации на сегодняшний день способны мобилизовать пользователя[[29]](#footnote-29).

По данным исследования Gallup, по всему миру в рабочий процесс вовлечены только 13% сотрудников[[30]](#footnote-30). Работодатели заинтересованы в техниках вовлечения, поэтому популярной становится именно геймификация, основными атрибутами которой являются вовлечение и развлечение[[31]](#footnote-31).

При выстраивании коммуникации с Поколением Z, которое активно использует различные гаджеты, бизнес-субъектам необходимо бороться с возникающими коммуникативными барьерами и шумами. В этом могут помочь технологии геймификации. Более того, геймификация способна оказывать позитивное влияние на эффективность найма, внедрение инноваций и улучшать отношение персонала к работе.

Е. В. Быкова и Ю. В. Таранова также утверждают[[32]](#footnote-32), что эффективность геймификации заключается в комбинировании эмоциональной заинтересованности игрока и достижении прагматической цели PR-субъекта, то есть геймификация – обоюдовыгодный процесс для обеих сторон.

**1.2. Поколение Z и геймификация**

Теория поколений была создана в 1991 году американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом[[33]](#footnote-33). Начиная с 2003 года команда во главе с Евгенией Шамис, основательницей и координатором проекта «RuGenerations», адаптировала теорию поколений для российских реалий.

По Штраусу и Хоуву поколения – это совокупность всех людей, которые появились на свет во временном промежутке 20-25 лет. Критерии поколения[[34]](#footnote-34):

* пребывание в единой исторической эпохе, где представители поколения (примерно одного возраста) делят социальные и культурные веяния, в также воспоминания о ключевых событиях;
* общие модели поведения и убеждения;
* чувство принадлежности к поколению.

Эксперты по проблемам поколений не всегда сходятся во мнении относительно дат рождения поколения в конкретной стране и в мире в целом. Например, приблизительные даты рождения Поколения Z попадают в промежуток 1995-2004 годов. Российские эксперты считают, что в нашей стране циклы поколений отстают на несколько лет от американских, в силу разницы ключевых для стран исторических событий, влекущих за собой социальные, культурные и прочие последствия.

Автор данной работы придерживается мнения, что это не совсем так. Такая схема была оправдана для всех поколений, предшествующих Поколению Z. «Зеты» же были рождены в эпоху глобализации, интернета и всепроникающих технологий. Они с малых лет осведомлены о событиях, происходящих во всем мире, а не в пределах одной страны. Их называют поколением, рожденным со смартфоном в руках, и это действительно так. Они способны получать любую информацию в один клик, реагировать на нее и моделировать свое мировоззрение в зависимости от этого. Их можно назвать людьми мира.

Кроме того, нащупать точную грань между датами рождения двух поколений затруднительно. Невозможно сказать, что в условном 1996 году в мае еще рождались миллениалы (представители поколения, предшествующего Поколению Z), а в июне – «Зеты». Поэтому автор считает, что промежуток 1995-2000 можно считать своеобразной прослойкой, в которой рождены люди, в определенной степени обладающие признаками обоих поколений.

Таким образом, Поколение Z – это, в том числе, сегодняшние выпускники вузов. Это потенциальные сотрудники, для которых традиционная офисная рутина – вариант непривлекательный. Они заинтересованы в гибкости, их трудовая жизнь должна по значимости приближаться к занятиям в свободное время. Лучшим местом работы для них будет то, которое включает элемент игры или имплицитно вовлекает в игру[[35]](#footnote-35). Разберемся подробнее, почему это так.

Во-первых, представители Поколения Z с детства взаимодействуют с различными гаджетами, они не представляют мира без высоких технологий, так как просто его не видели. Границы между реальным и виртуальным для них фактически не существует. Дэвид Стиллман даже оперирует термином «фиджитал» (physics + digital)[[36]](#footnote-36), когда речь идет об объединении физической и виртуальной реальностей.

Во-вторых, еще одной характерной чертой поколения является свобода мысли. «Зеты», как уже упоминалось ранее, выросли в относительно свободном информационном пространстве и, в отличие от детей прошлых поколений, имели доступ к ознакомлению со множеством явлений[[37]](#footnote-37).

В-третьих, чертой рассматриваемого поколения является «клиповое мышление», о котором говорил еще Э. Тоффлер, знаменитый футуролог[[38]](#footnote-38). То есть процесс мышления «зетов» таков, что они способны быстро переключаться между получаемыми фрагментами информации. Это позволяет им легко работать в режиме многозадачности, но вызывает трудности с концентрацией внимания на одном объекте в течение долгого времени[[39]](#footnote-39).

В-четвертых, комфортное состояние для представителя поколения Z – отсутствие скуки. Чтобы заинтересовать «зета», нужно поставить ему захватывающую задачу, при этом подробно объяснив: что, зачем и в какие сроки нужно сделать[[40]](#footnote-40). Майкл Литт, CEO видео-платформы Vidyard,   
пишет[[41]](#footnote-41), что его молодые сотрудники становятся отличными командными игроками только тогда, когда он становится прозрачен в отношении мотивов и результатов деятельности компании. Подробные объяснения почему организация работает именно так – не пустая трата времени в случае с «зетами». Они не готовы слепо следовать за лидером.

В-пятых, поколение Z с детства пребывает в мире, который постоянно изменяется, и «зеты» стремятся на него влиять[[42]](#footnote-42). Они инициативнее, чем их предки, но при этом некоторые исследователи считают, что данному поколению не стоит ставить амбициозных задач. У «зета» может быть амбициозная цель, которую важно разбить на задачи, которые покажутся ему быстро и реально осуществимыми. В противном случае его эффективность будет уменьшаться[[43]](#footnote-43).

Поколение Z росло в достаточно комфортных для себя условиях, когда в течение года каждый их запрос или желание могло быть удовлетворено. Они привыкли не заглядывать в будущее, поэтому срок осуществления поставленной задачи должен быть близок и ощутим. Они нацелены на быстрый результат и после каждого усилия ждут победы, похвалы, награждения[[44]](#footnote-44).

В-шестых, «зеты» не приемлют жесткого контроля, но они играют в видеоигры, где всегда есть определенные правила игры. Следовательно, если рамки контроля установлены в качестве правил игры, то сотрудник, представитель Поколения Z, воспримет их без раздражения[[45]](#footnote-45).

Подводя итог вышеперечисленным характеристикам Поколения Z, можно сказать, что «зеты» – свободомыслящие люди, обладающие способностями к особому восприятию информации и методам обработки этой информации. Следовательно, чтобы эффективно управлять «зетами» как сотрудниками организации, нужно модернизировать существующие методики менеджмента.

Одна из главных целей геймификации – вовлечение персонала в рабочий процесс. Она успешно применяется в международных компаниях, таких как McDonald's, Microsoft, Nike и др.[[46]](#footnote-46)

Согласно исследованию Сбербанка[[47]](#footnote-47), «зетов» следует вовлекать в активное «практическое» взаимодействие, к которому в том числе относятся игры.

Кейтлин Хулиан, CEO агентства Dream2Career, советует создавать больше вовлекающих мероприятий. Она утверждает, что молодые люди живут ради получения нового опыта. Они менее заинтересованы во владении материальными вещами, а лучшим способом достучаться до них является создание веселых и интересных событий, необычных, объединяющих и подходящих для обстановки в компании[[48]](#footnote-48).

По мнению автора данного исследования, технология геймификации в наибольшей мере соотносится с перечисленными ранее особенностями Поколения Z. Она подразумевает многозадачность с высокой вариативностью задач. Коммуникация может проходить при помощи гаджетов, что поможет «зетам» оставаться в комфортных для них условиях. Геймифицированные системы позволяют человеку следить за собственным прогрессом и достижениями, а также за успехами коллег. Кроме того, эта технология способна коммуницировать с персоналом в «клиповом» режиме, что несомненно подходит представителям Поколения Z.

Из-за пристрастия к играм «зетов» часто называют лентяями, которых невозможно заставить по-настоящему работать, трудиться. Но в том числе посредством мобильных и компьютерных игр Поколение Z обзавелось полезными для работы навыками, такими как способность к многозадачности, быстрому анализу больших объемов информации, быстрому принятию новых оригинальных решений.

Когда дело доходит до игры, «зеты» становятся необыкновенно работоспособными. К примеру, чтобы «прокачать» персонажа практически в любой RPG (жанр компьютерных игр, который основан на использовании игровых техник настольных ролевых игр – прим. авт.), нужно долго выполнять одно и то же действие в одной и той же игровой локации. Это ли не рабочая рутина? Но у игрока к такой «рутине» совершенно другое отношение. В процессе он ощущает прогресс, чувствует, как развивается, гордится своими достижениями, самореализовывается, в некоторой степени отождествляя себя со своим игровым персонажем. Игрок настолько желает выйти на новый уровень, что приложит усилия и выполнит ради этого любое задание вне зависимости от его однообразности[[49]](#footnote-49).

Еще по итогам 2010 года, многопользовательская ролевая онлайн-игра «World of Warcraft» собрала 12 млн. игроков по всему миру[[50]](#footnote-50). Существенной частью игры было обретение статуса в определенной игровой гильдии. Авторитет становился формой социализации человека в мире игры, и если он не включался в игру, то становился маргиналом. То есть Поколение Z охотнее присоединится к игре, так как ее игнорирование приравнивается к маргинальности в коллективе. «Зеты» выросли на этой истине.

По результатам исследования Rusability, 26% молодых людей в возрасте 13-24 лет заинтересованы в играх/онлайн-играх[[51]](#footnote-51). По шкале интересов представителей Поколения Z в интернете игры стоят на втором месте после сайтов, приложений и социальных сетей.

В аналогичном исследовании Google 16% 13-17-летних считают, что видеоигры – «это круто», и это самый высокий показатель на ряду с остальными предложенными вариантами. Более того, согласно результатам опроса, «зеты» считают, что игры хороши не только вариативностью, хорошим сюжетом, но и возможностью посредством игры общаться с друзьями[[52]](#footnote-52).

Подтверждает эту позицию и исследование, проведенное ВКонтакте, в котором говорится, что представители Поколения Z не любят оставаться в одиночестве[[53]](#footnote-53). Более того, для них важно делиться своими успехами с друзьями и 81% рассказывает о своих достижениях в социальных сетях (в частности в ВКонтакте): нет сообщения о победе – нет победы. То есть для «зетов» предельно важно, чтобы о их успехах знали. При использовании технологий геймификации, с этим справится введение турнирной таблицы. «Зеты» ожидают получить одобрение на любое действие. Такое признание ведет к социальной популярности среди как коллег, так и друзей[[54]](#footnote-54).

Один из основных страхов поколения Z – однообразность взрослой жизни, отсутствие ярких впечатлений. Главный запрос от жизни – счастье, получение удовольствия, придание ценности каждому моменту. Карьера и престижная работа их не привлекают без связки с получением удовольствия, «вкалывать» они не готовы[[55]](#footnote-55).

В своей книге Стиллман пишет[[56]](#footnote-56), что Поколение Z не привыкло скучать. Им не нравится скучать. Поэтому если их начинает «засасывать» рабочая рутина, они могут отвлекаться от нее на более интересное видео в своем смартфоне. Автор данного исследования предлагает задуматься над возможностью преобразования представленного недостатка в преимущество для организации. Что, если «отвлекаться» они будут на геймифицированное приложение организации, в которой работают? Они будут бороться со скукой, делая свою работу, а не занимаясь посторонними делами.

Дж. Грантинг и Т. Хант поддерживали мнение, бытующее в менеджменте, согласно которому в истории развития управления можно заметить систематичное движение к симметричным отношениям. Они выделили[[57]](#footnote-57) четыре «эры» отношений сотрудников, первой из которых была Эра развлечения сотрудников в 40-е годы. Стоит отметить, что в 40-х сотрудниками были представители, так называемого, Молчаливого поколения. В теории поколений существует четыре вида поколенческих архетипа, которые повторяются в каждом цикле. Молчаливое поколение архетипически соответствует Поколению Z. Таким образом, цикл начался сначала, наступила новая Эра развлечения сотрудников.

**1.3. Понятие инструмента внутрикорпоративной коммуникации**

В определении IPR коммуникация – это «процесс, в результате которого

происходит передача и получение целевых сообщений, которые являются частью натуральной языковой системы (слова, фразы, предложения, параграфы)»[[58]](#footnote-58).

В Словаре терминов для PR-специалистов под коммуникацией понимается «общение, обмен информацией (мыслями, знаниями, чувствами, схемами поведения) между индивидами посредством общей системы символов (знаков)»[[59]](#footnote-59).

По определению Д. П. Гавры коммуникация – это «эффективное синхронное и диахронное взаимодействие субъектов из мира живой природы, способных к автономному поведению, которое возникает в результате обмена между одним субъектом (источником) и другим (получателем) информацией, имеющей смысл для обоих субъектов (коммуникативной субстанцией или сообщением в идеальной или идеально-материальной форме)»[[60]](#footnote-60).

Теперь обратимся к имеющимся понятиям корпоративной коммуникации.

И. П. Яковлев определяет корпоративную коммуникацию как передачу «сообщений по формальным и неформальным каналам в относительно большой группе людей, результатом которой является создание значений, влияющих на членов коллектива и организацию в целом»[[61]](#footnote-61).

А. Р. Бахарев понимает внутрикорпоративную коммуникацию как «совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения интеллектуального или эмоционального содержания внутри организации между ее сотрудниками»[[62]](#footnote-62).

В учебном пособии О. Г. Филатовой и Д. П. Шишкина дается определение внутреннего PR: «комплекс мероприятий (техник, технологий), направленный на формирование оптимальной внутренней коммуникационной среды организации, такого имиджа компании, посредством которого компания желает предстать в глазах своих работников в позитивном и выгодном свете»[[63]](#footnote-63).

Виды внутрикорпоративной коммуникации подразделяются на формальную (использует те каналы внутриорганизационной коммуникации, по которым поступает информация о работе организации) и неформальную (личная коммуникация между сотрудниками)[[64]](#footnote-64).

И. В. Алешина выделяет, шесть основных задач внутриорганизационных коммуникаций[[65]](#footnote-65):

1) формирование общего информационного поля (информационное объединение всех сотрудников организации);

2) культивирование корпоративной культуры;

3) информационная поддержка управленческих решений;

4) толкование финансовых результатов как фактор мотивирования сотрудников;

5) выявление коммуникационных и управленческих проблем компании;

6) мобилизация для решения корпоративных задач.

Для формулировки понятия инструмента внутрикорпоративной коммуникации обратимся к малому академическому словарю, где инструмент обозначается в том числе как «орудие, средство, применяемое для достижения чего-либо»[[66]](#footnote-66).

Исследователи не дают единой трактовки инструмента внутренней коммуникации. Некоторые приравнивают данный термин к понятию «внутрикорпоративного PR». Согласно Котлеру[[67]](#footnote-67), PR является только одним из средств коммуникации, следовательно, понятие коммуникации шире понятия PR. И. В. Алешина[[68]](#footnote-68) и Г. Л. Тульчинский[[69]](#footnote-69) оперируют термином «средства внутриорганизационных коммуникаций».

Так как единого мнения не существует, для удобства обозначим, что инструмент внутрикорпоративной коммуникации – это средство передачи сообщения внутри организации, применяемое для формирования значений, оказывающих влияние на сотрудников организации.

Л. В. Минаева делит инструменты коммуникации на 5 групп[[70]](#footnote-70):

* устная коммуникация;
* письменная коммуникация;
* игровые технологии;
* мультимедийная коммуникация;
* волонтерство.

Рассмотрим каждую группу более подробно и проанализируем возможность применения технологий геймификации.

В качестве инструмента устной коммуникации Минаева приводит личные встречи главы организации с сотрудниками[[71]](#footnote-71). Безусловно, еще десять лет назад этот инструмент можно было назвать эффективным, но в новых реалиях молодыми сотрудниками являются представители Поколения Z, для которых любая личная встреча заменима скайпом. «Зеты» охотнее посмотрят короткий видеоролик с выступлением руководителя, чем встретятся с ним лично. К примеру, Д. Стиллман в своей книге описывает ситуацию[[72]](#footnote-72), когда его сын (представитель Поколения Z) вместо очного присутствия на деловой встрече с топ-менеджером присоединился к ней посредством скайпа, что не вызвало никаких проблем у обеих сторон. В предыдущем параграфе в качестве одной из характеристик Поколения Z было указано, что для «зетов» грани между реальностью и виртуальностью фактически не существует, поэтому вышеописанная ситуация для них вполне стандартна.

Более того, согласно исследованию HAYS[[73]](#footnote-73), 76% работодателей считают, что удалённая работа – тренд. На вопрос «Как вы помогаете удаленным сотрудникам чувствовать себя единой частью коллектива» 56% обозначило использование телеконференций и вебинаров, 53% приглашает удаленных сотрудников на корпоративные мероприятия, 35% использует корпоративный портал, где сотрудники пишут, читают новости, общаются. На вопрос «Считаете ли вы себя полноценной частью команды и компании?» 78% удаленно работающих сотрудников ответило утвердительно.

Еще одним примером будет совместная работа участников международного конкурса GlobCom Project[[74]](#footnote-74). Все участники были разбиты на интернациональные команды, все находились в разных странах. Обсуждение кейса при этом велось в скайп-конференции или чате социальной сети Telegram.

Таким образом, можно сделать вывод, что традиционные инструменты устной коммуникации постепенно уходят в онлайн среду, либо переформатируются в устную коммуникацию, опосредованную техническими каналами общения.

С другой стороны, существуют примеры и подобных офлайн проектов с применением технологий геймификации. В компании exeStation на корпоративных «летучках» сотрудники по заранее определенным критериям оценивают друг друга, награждая баллами, которые позже можно конвертировать в различные трофеи. Генеральный директор компании считает, что добавление в работу соревновательного элемента и превращение ее в игру поддерживает всю   
команду[[75]](#footnote-75).

«Горячая линия», также предложенная Минаевой[[76]](#footnote-76), может стать частью геймифицированного проекта в качестве системы быстрого отклика от руководителя. Поколению Z важно быстро получать обратную связь как от коллег, так и от начальника.

В группе письменной коммуникации упоминаются доска объявлений и доска почета. Адаптировать для «зетов» и то, и другое возможно в виде знакомых их восприятию новостной ленты и турнирной таблицы соответственно.

Внутренняя корреспонденция подразделяется на две группы: служебная и имиджевая. Правильно составленная служебная записка или отчет в геймифицированной системе может приносить сотруднику дополнительные баллы. Подобную систему в своей статье описывает Е. О. Цыплакова[[77]](#footnote-77). Более того, отчет, составленный по шаблону организационного приложения онлайн – шаг к введению электронного документооборота, к которому сегодня стремится большинство социально-ответственных компаний.

В качестве ящика предложений может выступать отдельный раздел в организационном мобильном предложении. Существуют целые геймифицированные системы, которые нацелены только на сбор новых креативных идей сотрудников. К примеру, по такому принципу работает платформа «Улица идей» британского Министерства труда и пенсий[[78]](#footnote-78).

Рассуждая о третьей группе инструментов внутрикорпоративной коммуникации, Минаева утверждает[[79]](#footnote-79), что игровые методики используются только при разработке специальных мероприятий. Но на сегодняшний день это не так, ведь технологии не стоят на месте, а в качестве реальных и потенциальных сотрудников выступают представители Поколения Z. Тем не менее, игровые методики, предложенные Минаевой, до сих пор используются как инструменты коммуникации в офлайн среде. Например, деловые игры («форма деятельности людей, имитирующая те или иные практические ситуации; одно из средств активизации учебного процесса в системе образования»[[80]](#footnote-80)), конкурсы, спортивные соревнования, тимбилдинги в формате квеста и т.п.

Под инструментами группы мультимедийной коммуникации понимаются[[81]](#footnote-81) видеовизитки и учебные видеоролики. Формат, который хорошо воспринимается Поколением Z. Традиционный фотостенд может быть преобразован в онлайн-галерею, которую пополняли бы сами сотрудники, получая за это баллы.  
 Мобильная связь, о которой также говорит Минаева, сегодня практически полностью вытеснена мобильным интернетом, а электронная коммуникация стала стандартной частью повседневности.

В главе о волонтерстве[[82]](#footnote-82) говорится о различных корпоративных акциях, направленных на развитие и поддержание корпоративной социальной ответственности, в которых в качестве волонтеров выступают сотрудники организации. Такие акции могут форматироваться как геймифицированные события. Например, субботник, на котором «игрок» награждается за определенное количество собранного мусора.

**Выводы по Главе 1**

На основании рассмотренного теоретического материала, затрагивающего аспекты геймификации как инструмента коммуникаций мы ознакомились с понятийным аппаратом феномена геймификации. Также было установлено следующее. В современной коммуникативной среде геймификация является мощным инструментом управления и воздействия на человека за счет особых, присущих только ей свойств.

Представители Поколения Z достигли возраста трудоустройства и становятся сотрудниками, наиболее заинтересованными в геймифицированном подходе со стороны работодателя в силу специфических характеристик поколения («фиджитал» подход, свободомыслие, «клиповое мышление», нежелание скучать, инициативность, нацеленность на быстрый результат в недалеком будущем, неприятие жесткого контроля, но согласие с правилами игры). Наиболее привлекательным местом работы для них будет то, которое включает элемент игры или имплицитно вовлекает в игру.

Кроме того, было рассмотрено понятие инструмента внутрикорпоративной коммуникации и выявлен потенциал технологии геймификации для усовершенствования традиционных инструментов внутрикорпоративной коммуникации.

**Глава 2. Практика внедрения геймификации во внутрикорпоративную коммуникацию**

**2.1. Интерпретация количественных показателей по применению технологий геймификации во внутрикорпоративной коммуникации**

Для решения практических задач исследования использованы результаты проведенного опроса.

Метод опроса позволяет выявить при помощи статистики важные аспекты исследуемой проблемы. Проведенный опрос направлен на выяснение отношения респондентов к внедрению технологий геймификации во внутрикорпоративную коммуникацию. Метод обработки количественный. Преимуществом метода опроса является возможность одновременного охвата большой группы людей.

Опрос проводится в целях:

– изучения технологий геймификации как инструмента коммуникации с сотрудниками-представителями Поколения Z;

– выявления того, каким образом вовлечение «зетов» в геймифицированный трудовой процесс влияет на их отношение к выполнению своих профессиональных обязанностей;

– выявления степени удовлетворённости «зетов» условиями труда при геймифицированном трудовом процессе;

– изучения воздействия геймификации на отношения внутри рабочего коллектива.

В опросе приведены 20 вопросов, структурно разбитых на 5 блоков: личные данные, отношение к играм, отношение к выполнению профессиональных обязанностей, удовлетворенность условиями труда, удовлетворенность отношениями внутри рабочего коллектива. С полным перечнем вопросов можно ознакомиться в Приложении 1.

В качестве целевой группы общественности были выбраны представители Поколения Z, то есть молодые люди в возрасте 18-22 лет включительно. Опрос проводился посредством распространения анкеты в социальных сетях. Будем учитывать, что погрешность выборки в таком случае составляет ±3%.

Размер выборки составил 486 человек, среди которых 53% женщин и 47% мужчин, 65% в возрасте 18-22 лет, 11% – 13-17 лет, 24% – старше 22 лет.

Подавляющее большинство, 36%, являются студентами вузов и уже работают, 18% – студенты вузов, которые находятся в поиске работы, 26% – трудоустроенные молодые люди с высшим образованием.

81% от общего числа опрошенных проживает в городах федерального назначения, Москве и Санкт-Петербурге, 37% и 44% соответственно, 19% – в регионах Российской Федерации.

Перейдем к интерпретации результатов.

Более половины респондентов (64%) ежедневно играют в игры, что подтверждает выдвинутый в первой главе настоящего исследования тезис – представители Поколения Z заинтересованы в играх. Всего 5% опрошенных не играют в игры вообще и 6% – играют только несколько раз в год (Рис. 1).

Подавляющее большинство (65%) предпочитает мобильные игры (Прил. 1, Рис. 2), из них 75% утверждает, что играет ежедневно, и 78,6% – несколько раз в неделю. Те респонденты, что предпочитают компьютерные игры (51%), на вопрос о частоте обращения к играм преимущественно отвечали «ежедневно» (64%) и «несколько раз в неделю», 50%, (Прил. 1, Рис. 3). Важно отметить, что так как вопрос о предпочтениях построен по типу множественного выбора «несколько из нескольких», то чаще всего респонденты выбирали компьютерные игры в связке с мобильными приложениями. Автор склонен считать, что такого результата следовало ожидать. Ежедневно уделять время таким видам игр, как настольные, подвижные, карточные и т. п. не представляется возможным в силу их труднодоступности, в отличие от мобильных приложений, которые у «зетов» всегда под рукой.

При анализе результатов опроса, также выяснилось, что у 36% опрошенных одна игра обычно вызывает интерес в течение 1-2 месяцев, при этом примерно равное количество респондентов готовы уделять одной игре 1-2 дня или 1-2 недели (Рис. 4). Важно подчеркнуть, что вариант «меньше суток» чаще всего выбирали люди, предпочитающие настольные (71,4%) или подвижные игры (28,6%), то есть те, которые обычно проводятся офлайн и продолжаются не более пары часов. Самыми популярными играми на «пару дней» и на «год и более» стали компьютерные игры (58,3% и 66,7% соответственно), на «пару недель» и «пару месяцев» – мобильные приложения (77,8% и 94% соответственно). С результатами можно ознакомиться в Прил. 1, Рис. 5.

Следующим важным результатом, полученным после проведения опроса, стало количество «зетов», желающих, чтобы в рабочий процесс были внедрены игры. Из трудоустроенных опрошенных, в организациях которых уже внедрены технологии геймификации, более 85% ответило, что хотело бы продолжения эксплуатации вышеупомянутых технологий. Это говорит о том, что использованием компанией геймификации не довольны всего менее 15% респондентов, 47,1% из которых люди в возрасте старше 22 лет, которые, по сути, не являются ядром выбранной целевой группы общественности. Так 45% сотрудников компаний, в которых пока не используется геймификация, изъявили желание о внедрении таких технологий (Прил. 1, Рис. 6). Примечательно, что 20% затруднились ответить на этот вопрос, а значит могут склоняться в пользу внедрения.

Далее мы будем говорить отдельно о сотрудниках компаний, в которых внедрены технологии геймификации, и сотрудниках, в компаниях которых такие технологии пока не используются.

Следующий блок вопросов был направлен на выяснение отношения персонала к своим рабочим обязанностям. Сначала респонденту предлагалось оценить не индивидуальное отношение к профессиональным обязанностям, а к коллективу в целом (Рис. 7). Можно отметить, что сотрудники, рабочий процесс которых не геймифицирован, дали больше нейтральных ответов («такое же, как и в большинстве коллективов», то есть ни лучше и ни хуже). Это может быть связано с тем, что отношения между персоналом в таких организациях более разряжены, то есть сотрудники не склонны наблюдать за коллегами и, соответственно, не могут дать точную оценку их отношению к профессиональным обязанностям. В свою очередь, среди тех, в чьих компаниях используется геймификация, существенно преобладают положительные отзывы об отношении коллектива к своей работе, иными словами, они находятся в более близких отношениях с коллегами и могут себе позволить дать более точную, в частности, высокую, оценку общего отношения к труду.

Важно также подчеркнуть, что оценка индивидуальной вовлеченности персонала компаний с геймифицированным трудовым процессом на 40,2% выше (Прил. 1, Рис. 8). В то время, как у «зетов», работающих в организациях, которые не используют технологии геймификации, приблизительно равное количество вовлеченных, равнодушных и затрудняющихся ответить, число которых в два раза меньше.

Один из вопросов в рассматриваемом блоке выявлял зависит ли уровень профессионального развития через выполнение рабочих задач от того, использует ли компания технологии геймификации. Большинство респондентов в обоих случаях придерживалось серединных позиций («часто» и «в 50% случаев»), воздерживаясь от крайностей (Прил. 1, Рис. 9), то есть рабочие задачи при любых обстоятельствах помогают сотрудникам развиваться, несмотря на применение геймификации. «Зеты», так или иначе, настроены на профессиональное развитие, однако, на 23,6% чаще этому способствуют именно геймифицированные задачи.

Перейдем к рассмотрению следующего блока, акцент в котором сделан на отношение к условиям труда.

В обоих случаях сотрудники в основном удовлетворены условиями труда (Прил. 1, Рис. 10). Однако, в компаниях, использующих технологии геймификации, полностью удовлетворенных условиями труда сотрудников на 24,5% больше. Кроме того, среди них на 22,9% меньше тех, кто затруднился ответить на поставленный вопрос, в то время как среди персонала организаций, не использующих геймификацию, практически треть не смогла определиться в своем решении.

Важно отметить, что при, казалось бы, полной удовлетворенности условиями труда, сотрудники компаний, в которых не используются технологии геймификации, преимущественно (55%) считают, что их организация предоставляет такие же условия труда, как и другие (Рис. 11).

В свою очередь, в компаниях, использующих геймификацию, на фоне полной удовлетворенности условиями труда (54,5%) преобладает мнение (45,5%), что эти фирмы предоставляют лучшие условия, чем другие. То есть при общей удовлетворенности вторые проявляют большую лояльность к своему месту работы.

Больше трети респондентов, трудоустроенных в организациях, в которых не используется геймификация, затруднилась ответить и на этот вопрос.

Особое место в этом блоке занял вопрос об удовлетворенности способами контроля рабочей деятельности. Как мы выяснили в первой главе, «зеты» негативно относятся к жесткому контролю, если он не оговорен правилами игры. На Рис. 12 можно видеть – среди сотрудников компаний, использующих геймификацию, которые утверждают, что полностью довольны условиями труда, появляется 9% недовольных способами контроля их рабочей деятельности, в то время как среди персонала организаций без геймификации недовольных способами контроля нет. Большинство (40%) приняло срединную позицию, и автор данного исследования склонен сделать вывод, что такая установка может быть объяснена тем, что сотрудники этих организаций не знают альтернативы (треть из них затруднилась ответить на вопрос о ситуации в других компаниях) и потому склонны согласиться с принятыми в компании способами контроля рабочей деятельности, даже если они устраивают их не в полной мере.

Следующий блок вопросов освещает отношения «зетов» с рабочим коллективом. Отвечая на первый вопрос, примерно равное количество опрошенных с каждой стороны утверждает, что участвует в большинстве видов коллективной деятельности (Рис. 13). При этом среди сотрудников организаций, использующих геймификацию, на 28,4% больше тех, кто чувствует себя частью коллектива. Кроме того, пятая часть персонала компаний, в которых не внедрены технологии геймификации, отметила, что не чувствует себя частью коллектива, и 22,5% затруднились ответить на этот вопрос, то есть пребывают в сомнениях.

Стоит отметить, что если среди сотрудников компаний с геймификацией большинство чувствует частью команды, то и психологический климат внутри рабочего коллектива они преимущественно (68,2%) характеризуют как комфортный и дружеский (Прил. 1, Рис. 14). Среди них присутствуют затрудняющиеся ответить на поставленный вопрос (18,2%) но в то же время нет тех, кто назвал бы свой коллектив конфликтным или излишне конкурирующим.

В свою очередь, 40% сотрудников, работающих в организациях, которые не используют геймификацию, отмечает, что в целом коллектив работает слаженно, несмотря на то, что многие из них при этом не чувствуют себя частью коллектива. Более того, среди них все же есть небольшой процент, отозвавшихся о своем коллективе как о конфликтующем, и достаточно высока доля тех, кто затруднился дать ответ (22,5%).

Большинство (59,1%) «зетов», которые работают в компаниях, использующих геймификацию, практически полностью удовлетворены своими отношениями с коллективом (Рис. 15). В то же время, в ответах сотрудников организаций, не использующих технологии геймификации, несущественный разрыв (2,5%) между позициями «скорее удовлетворен» и «скорее не удовлетворен». Вместе с тем, 15% вовсе не ответили на вопрос прямо. Автор склонен проследить в этом некую неуверенность в своих позициях, что в целом касается и первой группы респондентов.

В ответах на вопрос о предпочтениях в общении с коллегами в обоих случаях лидировали позиции «квест» и «свой вариант» (Прил. 1, Рис. 16). Примечательно, что своих вариантов респонденты указывали не много, часто оставляя это поле пустым. Кроме того, стоит отметить, что среди опрашиваемых сотрудников организаций, не использующих геймификацию, которые выбрали «квест», более половины (57,9%) – те, кто изначально дал положительный ответ на вопрос «Хотелось бы вам, что в трудовом процессе компании, в которой вы работаете использовались игры?».

Также важно обозначить, что среди персонала компаний, использующих технологии геймификации, встретились те, кто не хочет проводить время с коллегами, но большая часть из них (67%) изначально заявила, что против внедрения геймификации.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что «зеты» действительно любят играть в игры, но заинтересованность к одной конкретной игре часто поддерживается всего 1-2 месяца.

В целом, при использовании технологий геймификации можно наблюдать более позитивное отношение «зетов» к своим профессиональным обязанностям. Степень удовлетворенности представителями Поколения Z условиями труда, предоставляемыми компаниями, которые используют геймификацию, выше, чем у персонала компаний, не внедривших данные технологии. Условия труда в таком случае расцениваются как лучшие в сравнении с предоставляемыми другими организациями. Также атмосфера в коллективах таких компаний кажется «зетам» комфортной, и конфликтов не наблюдается.

Статистически сотрудники компаний, не использующих геймификацию как инструмент коммуникации, чаще затрудняются ответить на вопросы об отношениях в коллективе и удовлетворенности условиями труда, либо отвечают нейтрально, не давая прямой оценки.

**2.2. Интерпретация качественных показателей по применению технологий геймификации во внутрикорпоративной коммуникации**

Основные понятия кейс-стади – «ситуация» и «анализ». Реализуя данный метод исследования, рационально системное применение следующих процедур, которое обеспечивает результативность использования описательного анализа:

* формирование структуры кейса, то есть описание значимых характеристик объекта, которые составляют основной аналитический фокус. В данном случае автором будет описано 5 примеров внедрения геймификации различными организациями, как отечественными, так и зарубежными;
* сбор, систематизация и анализ материалов, дающих возможность для дальнейшего исследования;
* толкование полученных данных, то есть выработка конкретных выводов и рекомендаций на основании проделанной работы.

В настоящем исследовании метод кейс-стади носит пилотный характер и может представлять материал для развёртывания дальнейших научных процедур и методов.

Использование данного подхода позволяет пересмотреть сложившиеся взгляды на те или иные явления и факты. В ходе аналитического описания кейсов могут быть выявлены характерные особенности, специфичные для определенных объектов или явлений, но ранее не известные исследователям, а также определены образцы эффективных методик, которые впоследствии могут быть адаптированы и использованы с целью усовершенствования работы собственной организации.

Перейдем к рассмотрению первого примера.

*Организация:* INTOUCH – российская страховая компания прямого страхования.

*Проблема:* компания в течение нескольких лет использовала различные программы мотивации персонала, но ни одна из них не стала достаточно эффективной[[83]](#footnote-83). Сотрудник колл-центра обрабатывает сотни звонков в день. Если его не устраивают рабочие условия, это влечет за собой негативные последствия от снижения качества работы до решения перейти в другую организацию. Страховой компании в свою очередь необходимо поддерживать качество обслуживания клиентов на высоком уровне.

*Цель:* внедрение новой программы мотивации для повышения эффективности и качества работы персонала.

*Задачи:* разработать новую программу мотивации; вовлечь сотрудников в использование новой программы мотивации; повысить качество обслуживания, лояльность и мотивацию персонала.

*Целевая группа общественности:* сотрудники колл-центра.

*Практические действия:* проведение конкурса среди сотрудников на лучшее название для внедряемой игры. Название выбирается посредством голосования. Победитель получает приз.

Внедрение игры. В ходе игры участники выполняют ряд задач, которые делятся на ежедневные и ежемесячные. За выполнение той или иной задачи игрок получает определенное количество баллов и впоследствии переходит на следующий уровень. Также игроки могут выполнять дополнительные задачи, не связанные с их основными обязанностями. Например, дополнительные баллы можно получить за благодарность от клиента. Накопленные баллы тратятся на приобретение материальных и нематериальных трофеев (сувенирная продукция компании, возможность выбирать смену, возможность получить дополнительный перерыв и т.п.).

Внедрение системы обучения новым навыкам через игру.

Внедрение системы визуализации личных данных игрока.

*Результаты и эффективность:* 95% сотрудников колл-центра стали участниками игры в течение первой недели после ее запуска. Остальные 5% присоединились в течение первого месяца после запуска.

Продажи продуктов, упомянутых в поставленных задачах в игре, возросли. С графиком можно ознакомиться в Прил. 2.

В результате проведенного опроса сотрудников колл-центра выяснилось, что использование технологий геймификации, повысило качество обслуживания, мотивированность и лояльность персонала.

Перейдем к рассмотрению соответствия используемых в данном случае инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z (Табл. 1).

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструмент геймифицированной системы** | **Характеристика Поколения Z** |
| Конкурс идей с возможностью голосования и вручением трофея победителю | Желание получить одобрение; стремление к социальной популярности |
| Система уровней, предполагающая выполнение ежедневных и ежемесячных задач | Многозадачность; возможность выполнять быстро и реально осуществимые задачи |
| Баллы как игровая валюта | Игровое восприятие объективной реальности |
| Возможность выбора и приобретения материальных и нематериальных трофеев | Ожидание похвалы, награды |
| Дополнительные соревнования как бонусные задачи, предполагающие начисление бонусных баллов | Инициативность |
| Обучение новым навыкам через игру | «Клиповое мышление»; отсутствие скуки как комфортное состояние; игровое восприятие объективной реальности |
| Визуализация личных данных в игре | Стремление к социальной популярности |

Табл. 1. Соответствие инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z: кейс INTOUCH

На основании разбора данного кейса мы можем сделать следующие выводы об использованных элементах технологии геймификации. Проведение конкурса перед запуском игры стало своего рода тизером (сообщение, содержащее часть информации о товаре/услуге, но при этом полностью не демонстрирующее товар/услугу – прим. авт.). Посредством открытого голосования удовлетворяется потребность в выражении мнения и мгновенного получения обратной связи в качестве признания этого мнения. Речь идет о стимуле социального влияния и причастности. Кроме того, дается возможность получить трофей за проделанную работу при условии, что выполнение задачи на данном этапе фактически не является прямой рабочей обязанностью сотрудника.

Нацеленность «зетов» на быстрый результат удовлетворяется постановкой задач, которые быстро выполняются. Четкие сроки выполнения задачи и подробные описания того, что нужно сделать, также положительно воспринимаются представителями Поколения Z.

Баллы как игровая валюта и трофеи играют важную роль в желании «зетов» получать одобрение за каждое качественно выполненное задание. Как мы выяснили в первой главе данного исследования, «зеты» наиболее заинтересованы в нематериальных поощрениях, таким образом предоставление возможности выбора между материальными и нематериальными трофеями в рассматриваемой геймифицированной системе положительно влияет на ее восприятие представителями Поколения Z.

Возможность дополнительных соревнований позволяет утолять индивидуальные конкурентные устремления «зетов» с наименьшим ущербом для желания и умения работать в команде.

Обучение посредством игры – важный аспект геймификации. Особенностью такого вида обучения становится возможность через развлечение не только осведомить обучающегося о чем-либо, но и установить эмоциональную связь между обучающимся и предметом изучения.

Так как Поколение Z характеризуется «клиповостью» мышления, визуализация личных данных в игре является несомненным плюсом. Восприятие картинок, инфографики не так затруднительно, как текстовых способов передачи информации. Более того, это возможность рассказать коллегам и начальству о своем участии и прогрессе в игре, особенно при условии, что в рассматриваемой системе не предусмотрена общая турнирная таблица, то есть нет фактического соревновательного элемента.

Важной особенностью внедренной геймифицированной системы является ее «фиджитальность», то есть существование и в онлайн, и в офлайн среде. Сама игра устроена на виртуальной базе и проходит посредством использования гаджетов, но при этом игроки могут приобретать реальные трофеи за заработанную игровую валюту. Таким образом, игра выходит в офлайн.

Перейдем к анализу следующего кейса.

*Организация:* Netpeak – агентство интернет-маркетинга в Восточной Европе.

*Проблема:* снижения мотивации персонала в организации[[84]](#footnote-84).

*Цель:* вовлечение персонала в рабочий процесс за счет игрового подхода.

*Задачи:* разработка и внедрение новой системы мотивации.

*Целевая группа общественности:* сотрудники компании.

*Практические действия:* внедрение Jawbone браслетов, с помощью которых можно отслеживать прогресс выполнения задачи. За достижения определенных показателей участники получают бейджи. Результаты находятся в общем доступе, так что в любой момент можно отследить как собственные достижения, так и достижения коллег. С интерфейсом программы можно ознакомиться в Прил. 3, Рис. 18.

Внедрение ERP-системы. Разработка специальной системы метрик, в соответствии с достижениями показателей которой игроку выдаются бейджи. Введение разных классификаций бейджей, например, за количество проведенных в компании лет (Прил. 3, Рис. 19), за активность (Прил. 3, Рис. 20) и т. д. Бейджи, за которые начисляются баллы (в основном за достижения, напрямую связанные с основной рабочей деятельностью) и, так называемые, «нулевые» бейджи, за которые баллы не начисляются (за достижения, косвенно приносящие пользу организации). Постоянные и обнуляемые (через некоторое время их нужно подтверждать) бейджи. Автоматические бейджи, которые выдаются системой, и «ручные», которые выписываются вручную HR-менеджером (Прил. 3, Рис. 21).

Дополнительно система геймификации подкрепляется общим рейтингом сотрудников (Прил. 3, Рис. 22), который варьируется в зависимости от количества набранных игроком баллов. Баллы игроки получают не только за некоторые бейджи, но и за предложение новых идей, посты в блоге, работу с багами (ошибка в программе – прим. авт.) и создание полезных тем в интранете. Рейтинг обновляется раз в 3 месяца.

Также введена система треков (аналогия с гоночным треком). Чем выше показатели игрока, тем лучше его транспортное средство на виртуальном гоночном треке (Прил. 3, Рис. 23).

Система оповещений оперативно сообщает игроку о новых задачах и бейджах (Прил. 3, Рис. 24) не только своих, но и коллег.

Блок с информацией и правилами освещает функции системы.

Полный перечень бейджей помогает разобраться с их описанием, критериями получения и количеством баллов, которое можно заработать за владение бейджем (Прил. 3, Рис. 25).

В профиле игрока указана история всех полученных игроком бейджей.

Система геймификации также со временем вышла в офлайн и теперь у сотрудников есть возможность получить свои виртуальные бейджи в материальном эквиваленте в виде стикеров, которые можно наклеивать на ноутбук или монитор компьютера, чтобы их могли увидеть коллеги.

*Результаты и эффективность:* геймификация была внедрена в качестве новой программы мотивации. Как основные эффекты можно выделить стремление сотрудниками приходить на работу во внерабочее время, чтобы получить тот или иной бейдж. Также сотрудники отмечают, что получать бейджи особо приятно, огорчаются, если происходит сбой в системе, и какая-то заслуга не учитывается.

Перейдем к рассмотрению соответствия используемых в данном случае инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z (Табл. 2).

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструмент геймифицированной системы** | **Характеристика Поколения Z** |
| Система задач | Многозадачность; возможность выполнять быстро и реально осуществимые задачи |
| Бейджи как способ оценки достижений | Желание получить одобрение; стремление к социальной популярности |
| Баллы как критерий формирования турнирной таблицы | Стремление к социальной популярности |
| Турнирная таблица | Стремление к социальной популярности |
| Шкала прогресса, представленная в игровом формате | Отсутствие скуки как комфортное состояние; игровое восприятие объективной реальности |
| Система игровых оповещений | Стремление к причастности |
| Блок с информацией об игре и правилами игры | Улучшенное восприятие рамок контроля, установленных в качестве правил игры |
| Визуализация личных данных, дополненная историей получения бейджей в профиле игрока | «Клиповое мышление»; стремление к социальной популярности |

Табл. 2. Соответствие инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z: кейс NETpeak

На основании разбора данного кейса мы можем сделать следующие выводы об использованных элементах технологии геймификации. Большое количество разнообразных игровых задач и соответствующее количество бейджей позволяет охватить каждую сферу деятельности сотрудника на рабочем месте и вне его, от непосредственно выполнения рабочих задач и отсутствия опозданий до взаимодействия с коллегами, нарабатываемого стажа работы и личных достижений, таких как покупка автомобиля. Кроме того, за счет введения «обнуляемых» бейджей уже выполненную ранее задачу можно выполнить повторно, принося реальную или косвенную пользу организации.

Наличие общего рейтинга (турнирной таблицы) помогает стимулировать соревновательный момент, удовлетворять потребность «зетов» в общественном признании. Кроме турнирной таблицы такую функцию выполняет и история получения бейджей, визуализированная в профиле игрока. Как мы помним, для представителя Поколения Z нет победы, если нет публичного сообщения о победе. Еще одним аналогом турнирной таблицы выступает рейтинг, представленный в виде гоночного трека. Это позволяет, во-первых, сильнее вовлечь сотрудника в игру, во-вторых, нагляднее демонстрирует достижения в игровой форме.

Тем не менее, несмотря на наличие разных видов рейтинга и системы бейджей в рассматриваемой геймифицированной системе отсутствуют трофеи как таковые. Их роль частично перенимают на себя бейджи и транспортные средства на гоночном треке рейтинга.

Присутствующая в игре система оповещений позволяет игроку почувствовать, что за его успехами наблюдают, принимают их во внимание. Также такой инструмент дает возможность быстрого распространения информации о достижениях других игроков, что, опять же, позволяет сотрудникам быть в курсе событий, чувствовать себя причастными.

Как уже обозначалось в первой главе, «зеты» хорошо относятся к правилам игры, не воспринимая их в негативной коннотации жестких рамок контроля. Поэтому отдельный блок с правилами и информацией об игре является важным атрибутом геймифицированной системы.

Внедрение офлайн бейджей и использование браслетов Jawbone отражает фиджитальность, что несомненно вызывает положительные отзывы у Поколения Z. Более того, браслеты Jawbone встраиваются в современный тренд здорового образа жизни, который также поддерживается «зетами».

Перейдем к описанию следующего примера.

*Организация:* Yota – российская телекоммуникационная компания.

*Проблема:* снижение мотивации персонала в организации[[85]](#footnote-85).

*Цель:* внедрение новой программы мотивации для повышения эффективности и качества работы персонала.

*Задачи:* разработка и внедрение новой программы мотивации; повышение мотивации и вовлеченности сотрудников в точках продаж, повышение знаний о продуктах, внедрение новых стандартов обслуживания.

*Целевая группа общественности:* сотрудники компании.

*Практические действия:* внедрение системы геймификации. Игра в тематике Звездных войн. Постановка общей амбициозной цели (победа над Темной стороной) и разделение ее на задачи (выполнение плана продаж, соблюдение стандартов, обучение и пр.). Для того, чтобы перейти на новый уровень, нужно достичь определенного прогресса (например, зарядить аккумулятор виртуального космического корабля посредством выполнения той или иной рабочей задачи). Дополнительный прогресс достигается за счет участия в тренингах и онлайн-курсах. (Прил. 4, Рис. 26).

Кроме того, на специально созданном сайте игры встроен skype-чат, в котором могут общаться все игроки и обсуждать ход игры. Стоит отметить, что для выполнения тех или иных задач требуется совместная работа нескольких отделов.

В качестве персонажа игры введен Дарт Вейдер (специально обученный игрок), который может дать обратную связь любому участнику игры, ответить на возникающие вопросы и т. д.

*Результаты и эффективность:* по завершении игры компания при помощи «тайного покупателя» оценила уровень знаний и навыков игроков. Выяснилось, что уровень знаний о продуктах компании возрос на 30%, уровень стандартов продаж повысился на 20%. Доля сотрудников, которые прошли полную программу обучающих курсов и тренингов, увеличилась на 31% и составила 98% от общего числа сотрудников компании. Спустя два месяца после внедрения игры 88% сотрудников дали о ней положительные отзывы.

Перейдем к рассмотрению соответствия используемых в данном случае инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z (Табл. 3).

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструмент геймифицированной системы** | **Характеристика Поколения Z** |
| Система задач | Многозадачность; возможность выполнять быстро и реально осуществимые задачи |
| Бейджи как способ оценки достижений | Желание получить одобрение; стремление к социальной популярности |
| Баллы как критерий формирования турнирной таблицы | Стремление к социальной популярности |
| Турнирная таблица | Стремление к социальной популярности |
| Шкала прогресса, представленная в игровом формате | Отсутствие скуки как комфортное состояние; игровое восприятие объективной реальности |
| Система игровых оповещений | Стремление к причастности |
| Блок с информацией об игре и правилами игры | Улучшенное восприятие рамок контроля, установленных в качестве правил игры |
| Визуализация личных данных, дополненная историей получения бейджей в профиле игрока | «Клиповое мышление»; стремление к социальной популярности |

Табл. 3. Соответствие инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z: кейс Yota

На основании разбора данного кейса мы можем сделать следующие выводы об использованных элементах технологии геймификации. Без сомнения, гораздо проще вовлечь сотрудников в игру, когда она основана на базе уже существующего популярного культурного продукта («Звездные войны» в данном случае), так как игроки в большинстве своем уже знакомы с закономерностями вселенной игры, некоторые даже являются поклонниками тех или иных популярных продуктов индустрии развлечений, будь то книги, фильмы, сериалы и т. п. С другой стороны, определенная тематика, если она не уникальна для определенной организации, вскоре исчерпает себя. Поэтому введение темы благоприятно, если игра проходит в форме не долгосрочной акции.

Постановка общей амбициозной цели (одержать победу над Темной стороной) тоже плюс относительно предпочтений Поколения Z, если она разбита на небольшие быстро осуществимые задачи, как в случае рассматриваемого кейса.

Шкала прогресса и возможность переходить на новые уровни в зависимости от количества выполненных задач не дополняются наличием турнирной таблицы. Вся игра рассчитана на совместную работу как сотрудников конкретного отдела, так и отделов компании в целом. С одной стороны, такая система противоречит индивидуализму «зетов», с другой – это может нивелироваться наличием индивидуальной полосы прогресса и возможностью выполнять дополнительные задачи для ее увеличения.

«Зеты» нуждаются в постоянной обратной связи, откликом на их действия, поэтому внедрение игрового персонажа, который бы осуществлял такую деятельность, является эффективным ходом.

Рассмотрим следующий кейс.

*Организация:* DirecTV – компания прямого телерадиовещания в США.

*Проблема:* после того, как очередной IT-проект провалился во второй раз менее, чем за год, нужно было что-то делать[[86]](#footnote-86). Руководителям компании нужно было поднять дух 1000 сотрудников IT-департамента и убедиться, что ошибки не будут повторяться. В частности, проблема состояла в том, что персонал начал бояться совершить ошибку, и эффективность рабочей деятельности снизилась.

*Цель:* повысить эффективность рабочей деятельности.

*Задачи:* внедрить новую программу мотивации; использовать видео-уроки как способ ухода от страха совершить ошибку; сократить количество совершаемых ошибок.

*Целевая группа общественности:* сотрудники IT-департамента.

*Практические действия:* внедрение геймифицированной системы. В ходе игры участники зарабатывают очки и получают бейджи за просмотр и создание видео, участие в викторинах, комментарии и репосты. Все это используется в качестве своеобразных задач. Введен общий рейтинг сотрудников на основании количества заработанных очков. В конце каждого квартала лучшие игроки в рейтинге получают материальный трофей от компании (например, Ipad);

Внедрение системы выдвижения идей. За каждую идею сотрудники могут голосовать. Согласно складывающемуся в ходе голосования рейтингу лучшие идеи реализовываются компанией.

Внедрение системы обучения через игру посредством видеороликов.

*Результаты и эффективность:* сотрудниками было создано более 100 видеороликов. Количество сотрудников, использующих обучающую платформу, возросло втрое. Количество ошибок сократилось на 30%.

Перейдем к рассмотрению соответствия используемых в данном случае инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z (Табл. 4).

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструмент геймифицированной системы** | **Характеристика Поколения Z** |
| Система задач | Многозадачность; возможность выполнять быстро и реально осуществимые задачи |
| Бейджи как способ оценки достижений | Желание получить одобрение; стремление к социальной популярности |
| Баллы как критерий формирования турнирной таблицы | Стремление к социальной популярности |
| Турнирная таблица | Стремление к социальной популярности |
| Фиксированные материальные трофеи | - |
| Шкала прогресса, представленная в игровом формате | Отсутствие скуки как комфортное состояние; игровое восприятие объективной реальности |
| Система игровых оповещений | Стремление к причастности |
| Блок с информацией об игре и правилами игры | Улучшенное восприятие рамок контроля, установленных в качестве правил игры |
| Визуализация личных данных, дополненная историей получения бейджей в профиле игрока | «Клиповое мышление»; стремление к социальной популярности |

Табл. 4. Соответствие инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z: кейс DirecTV

На основании разбора данного кейса мы можем сделать следующие выводы об использованных элементах технологии геймификации. Работа с видео естественна для представителей Поколения Z. Согласно многочисленным исследованиям, результаты которых были приведены в первой главе, «зеты» в силу «клиповости» мышления предпочитают получать новую информацию именно посредством видеоряда. Значительную роль также играет смысловая связка «сделал ошибку – посмотрел на YouTube видео о том, как ее исправить» с контекстом внедрения геймифицированной системы в данной компании, так как их целью изначально стояло избавление сотрудников от страха совершения ошибки. В свою очередь, использование видеороликов в качестве инструмента обучения позволяет погрузить «зетов» в привычную, комфортную для них среду. Таким образом, процесс обучения проходит быстрее и с большей эффективностью.

Комментарии и репосты как игровые задачи также являются знакомой и привычной для «зетов» формой взаимодействия с окружающими людьми. Кроме того, такой способ «оценки» трудовой деятельности коллег, как и в случае с открытым голосованием, удовлетворяет желание быть причастными, потребности в выражении точки зрения и мгновенного получения обратной связи в качестве признания этой точки зрения.

Также в данном случае, как и в рассмотренных ранее, используются бейджи как быстрая награда за выполненные задачи, и турнирная таблица в качестве стимулятора соревновательного элемента.

Фиксированные материальные трофеи – не лучшая награда для «зетов», так как они, во-первых, отличаются незаинтересованностью в материальных призах и, во-вторых, отсутствие выбора отрицательно влияет на восприятие представителями Поколения Z.

В данном случае фиджитальность выражается посредством выдачи реальных трофеев за виртуальные баллы.

Перейдем к рассмотрению последнего примера.

*Организация:* exeDrive – онлайн-сервис, заменяющий штатных маркетологов и внешних консультантов.

*Проблема:* команда компании работает удаленно[[87]](#footnote-87). Очные встречи между сотрудниками – редкость, но при этом нужно поддерживать связь и комфортную атмосферу в коллективе.

*Цель:* внедрение новой программы мотивации для повышения эффективности и качества работы персонала.

*Задачи:* вовлечение сотрудников и стимулирование поддержки коллег.

*Целевая группа общественности:* сотрудники компании.

*Практические действия:* геймификация еженедельных собраний. В конце каждой встречи, на которой персонал обменивается полученными результатами работы и решает сложные вопросы, каждый сотрудник может оценить своего коллегу. У каждого есть банк из 10 баллов, которые он может разделить между коллегами по собственному усмотрению, основываясь на определенных, заранее предоставленных компанией параметрах (они отражают суть корпоративной культуры). По итогам недели сотрудник, набравший больше всех баллов, получает нематериальный трофей (пряник недели). Каждые два месяца сотрудник, набравший максимальное количество баллов, получает денежный бонус в зависимости от суммы баллов (1 балл – 100 руб.).

*Результаты и эффективность:* команда увеличилась в 4 раза, за три месяца получили около 1000 потенциальных клиентов, пятикратно повысилась выручка по сравнению с предыдущим годом.

Рассмотрим соответствия используемых в данном случае инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z (Табл. 5).

|  |  |
| --- | --- |
| **Инструмент геймифицированной системы** | **Характеристика Поколения Z** |
| Оценка трудовой эффективности коллег как игровая задача | Стремление к причастности; стремление к социальной популярности; игровое восприятие объективной реальности |
| Баллы как критерий формирования турнирной таблицы | Стремление к социальной популярности |
| Турнирная таблица | Стремление к социальной популярности |
| Фиксированные материальные трофеи | - |

Табл. 5. Соответствие инструментов геймифицированной системы характеристикам Поколения Z: кейс exeDrive

На основании разбора данного кейса мы можем сделать следующие выводы об использованных элементах технологии геймификации. В рассматриваемом случае геймификация применяется только в офлайн среде, но при условии, что все сотрудники данной компании работают удаленно (в виртуальной среде) все же можно говорить о своего рода общей фиджитальности такой системы.

При рассмотрении предыдущих кейсов мы уже говорили о сущности воздействия и удовлетворения определенных потребностей «зетов» при помощи таких игровых инструментов, как оценка коллег, о получении обратной связи и учете мнений в игровой форме. Те же инструменты в офлайн среде приобретают новые опции лишь за счет непосредственного личного контакта между игроками. В таком случае можно говорить об особенностях межличностного взаимодействия, как факторах, влияющих на поведение игроков и общее восприятие игры.

По мнению автора данного исследования, существенным минусом такой системы касательно Поколения Z является денежное вознаграждение в качестве трофея. Такие опасения обоснованы в первую очередь размышлениями на эту тему Гейба Зикерманна, приведенные в первой главе настоящего исследования, а также тем фактом, что «зеты» менее заинтересованы в материальном вознаграждении.

Чтобы подытожить все вышесказанное, рассмотрим таблицы традиционных и нетрадиционных инструментов геймификации и отображение их использования рассмотренными ранее компаниями.

В качестве критериев выступают инструменты геймифицированной системы, соответствующие характеристикам Поколения Z.

Под традиционными инструментами геймификации мы будем подразумевать те инструменты, которые обыкновенно выделяют исследователи и эксперты в сфере геймификации. Нетрадиционные инструменты геймификации – те инструменты, которые внедряются, изобретаются, используются организациями по собственному усмотрению. Кроме того, такие инструменты вне контекста по сути не являются игровыми механиками, но в контексте геймифицированной системы становятся таковыми.

Использование традиционных инструментов геймификации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий** | **INTOUCH** | **NETpeak** | **Yota** | **DirecTV** | **exeDrive** |
| Система уровней | + |  | + |  |  |
| Амбициозная цель |  |  | + |  |  |
| Система задач | + | + | + | + | + |
| Баллы как игровая валюта | + |  |  |  |  |
| Баллы как критерий формирования турнирной таблицы |  | + |  | + | + |
| Бейджи как способ оценки достижений |  | + |  | + |  |
| Шкала прогресса, представленная в игровом формате |  | + | + |  |  |
| Дополнительные соревнования как бонусные задачи, предполагающие начисление бонусных баллов | + |  |  |  |  |
| Возможность выбора и приобретения материальных и нематериальных трофеев | + |  |  |  |  |
| Турнирная таблица |  | + |  | + | + |
| Конкурс идей с возможностью голосования и вручением трофея победителю | + |  |  | + |  |

Как мы можем отметить, рассмотрев представленную таблицу, в качестве наиболее часто использующихся компаниями инструментов геймификации выступают система задач, баллы как критерий формирования турнирной таблицы и, собственно, сама турнирная таблица. Важно подчеркнуть, что система задач – базовая технология, опираясь на которую, по сути, выстраиваются все остальные. Некоторые организации также использовали фиксированные материальные трофеи – инструмент, который не соответствует характеристикам Поколения Z.

Использование нетрадиционных инструментов геймификации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий** | **INTOUCH** | **NETpeak** | **Yota** | **DirecTV** | **exeDrive** |
| Обучение новым навыкам через игру | + |  |  | + |  |
| Визуализация личных данных в игре | + | + |  |  |  |
| Система игровых оповещений |  | + |  |  |  |
| Блок с информацией об игре и правила игры |  | + |  |  |  |
| История игровых достижений |  | + |  |  |  |
| Видеоролик как игровая задача |  |  |  | + |  |
| Викторины, комментарии и репосты как игровые задачи |  |  |  | + |  |
| Оценка трудовой эффективности коллег как игровая задача |  |  |  |  | + |
| Возможность получения бонусного прогресса |  |  | + |  |  |
| Общий чат для участников игры |  |  | + |  |  |
| Персонаж игры как источник обратной связи |  |  | + |  |  |
| Фиджитал | + | + |  | + |  |

Здесь важно отметить, что некоторые инструменты, несмотря на свою «нетрадиционность», используются несколькими компаниями. Разумеется, каждая вкладывает в их эксплуатацию приспособленные к нуждам конкретной кампании месседжи, встраивает в рамки собственной корпоративной культуры.

**2.3 Рекомендации по использованию геймификации как инструмента внутрикорпоративной коммуникации**

На основании проведенного исследования посредством опроса и кейс-стади автором были разработаны следующие рекомендации по внедрению технологий геймификации как инструмента внутрикорпоративной коммуникации.

Во-первых, не подлежит сомнению, что рабочие обязанности и уровень ответственности разнится для каждого отдела организации. Чем шире полномочия и выше статус сотрудника, тем большая отдача от него требуется. Если система задач представляет собой лишь немногочисленную совокупность стандартных рабочих опций, не исключено, что это будет воспринято негативно. То есть в случае с геймификацией трудового процесса нескольких отделов одновременно система задач и поощрений должны быть разработаны таким образом, чтобы охватить весь спектр профессиональных потребностей персонала. Вместе с тем, «зеты» представляют собой не всю совокупность сотрудников организации, а только сегмент. Иначе говоря, инновации в виде технологии геймификации, направленные на удовлетворение потребностей конкретно этого сегмента, должны вводиться с предельной осторожностью. То, что однозначно придется по вкусу представителю Поколения Z, может не понравиться миллениалу (представителю поколения, предшествующего «зетам»), человеку с другим образом мышления, другими навыками, другим подходом к выполнению своих профессиональных обязанностей. Поэтому важно соблюсти баланс, то есть в общей системе геймификации использовать различные техники, способные к вовлечению разных типов сотрудников. В компаниях, уже использующих геймификацию как инструмент коммуникации, в целом, такой порядок сохранялся и ранее, но сегодня, когда представители Поколения Z становятся новыми сотрудниками и частью рабочего коллектива, есть смысл в модификации существующей системы и внедрении новых техник, инструментов, которые будут способны вовлечь и мотивировать «зетов».

Во-вторых, стоит помнить о том, что представители Поколения Z выросли в мире, который очень быстро меняется. Другими словами, они привыкли к тому, что сегодняшний тренд завтра может легко смениться на новый. Следовательно, они заранее ожидают подобных перемен, быстро адаптируются и подхватывают новые веяния. Без подобных обновлений «зеты» начинают скучать, а скука, как мы выяснили в первой главе, – некомфортное состояние для представителей Поколения Z. Чтобы этого избежать, можно дополнять эксплуатацию традиционных инструментов геймификации определенным количеством нетрадиционных. Иначе говоря, традиционные инстументы – база, на которой строится геймифицированная система. Если геймификация трудового процесса в организации – долгосрочный проект, то эта база будет использоваться все время, а нетрадиционные инструменты могут стать теми дополнительными опциями, которые будут вводиться постепенно и освежать интерес к игре. Нельзя упускать из виду, что новизна будет одним из преимуществ игры. Именно поэтому массовые игры, нацеленные на постоянную группу участников, не могут быть стабильно эффективными в долгосрочном периоде: интерес и вовлеченность падают, как только игра становится чем-то обыденным, а не новым. Здесь важную роль играет пример компании Yota с игрой по мотивам Звездных Войн, рассмотренный в предыдущем параграфе. Игра в этом случае длилась 2 месяца и была воспринята персоналом настолько хорошо, что после ее окончания сотрудники начали самостоятельно предлагать проведение новых игр с новой тематикой. Интерес к тематическим играм с более высокой продолжительностью теряется быстрее. Стоит пояснить, что это касается только тех тем, которые были позаимствованы из готовых культурных продуктов, например, таких, как вселенная Звездных войн. Кроме того, исходя из результатов проведенного опроса, можно заключить, что чаще всего интерес «зетов» к одной игре поддерживается всего 1-2 месяца. Таким образом, проведение серии тематических игр с продолжительностью каждой не превышающей 2-3 месяцев будет эффективнее, чем внедрение долгосрочного тематического проекта, который вскоре перестанет поддерживать интерес и вовлеченность персонала на должном уровне. Альтернативой может стать введение масштабного проекта при условии тщательного формирования сюжета и тематики, которые будут касаться конкретной организации, встраиваться в ее корпоративную культуру, подкреплять ее, развиваться вместе с ней.

В-третьих, геймификация – технология, направленная на вовлечение и развлечение, она не должна становиться инструментом тотального контроля за трудовым процессом. Стоит оговорить, что в данном случае можно подразумевать два вида контроля: со стороны начальника и со стороны сотрудника. Рассматривая первый вариант, можно сказать, что строгий контроль рабочей деятельности для «зетов» один из стрессовых факторов, который не позволяет им работать в полную силу. Это не значит, что их не нужно контролировать вовсе, можно просто скорректировать сам подход. Например, следить за состоянием прогресса через игровую статистику и обязательно давать обратную связь. Для представителей Поколения Z особо важен контакт с начальником, в ходе которого они могут получить как похвалу за успехи, так и конструктивную критику, позволяющую им совершенствоваться. При рассмотрении второго варианта, отметим, что об этом писал еще Зикерманн[[88]](#footnote-88): «Потребность в контроле — одна из базовых человеческих нужд. По данным Всемирной организации здравоохранения, именно недостаток возможности контроля является одним из сильнейших стрессовых факторов работающего человека». В случае с «зетами» роль такого контроля играет подробное разъяснение поставленных задач или установленных правил игры. Особую важность для них представляет понимание с какой целью ставится задача, какую роль она играет в развитии организации, какую пользу принесет. Элемент игры позволяет рядовым сотрудниками контролировать свои рутинные обязанности, в процессе появляются чувства совершенствования, прогресса, удовлетворения и возникает желание продолжать игру.

В-четвертых, геймификация также не должна становиться поводом повышенной конкуренции между сотрудниками и, как следствие, конфликтов. В частности, к этому может привести использование денежных вознаграждений в качестве игровых трофеев. Кроме того, что игра таким образом перестанет представлять собой собственно развлечение и превратится в часть рабочих обязанностей, выполняемых за заработную плату, это также может повлечь за собой ситуацию, при которой вместо должного сплочения коллектива между сотрудниками рождаются чувство зависти и эмоционально-психологическое сомнение в качестве выполняемых профессиональных обязанностей. При условии, что одной из характеристик Поколения Z является высокий уровень конкурентных устремлений и желания развиваться, стоит приложить усилия к тому, чтобы сбалансировать это с возможностью игры в команде.

В-пятых, компиляция различных инструментов, которые не являются игровыми техниками, но выступают в таком качестве в контексте геймифицированной системы, может стать опцией, способной привлечь интерес к игре. Например, как в случае кейса DirecTV, когда были объединены видеоролики и обучение посредством игры. К слову, просмотр короткого видеоролика занимает гораздо меньше времени, чем чтение длинной формализованной инструкции или другого типа обучающего материала. Более того, видеоролики – один из тех инструментов, которые точечно соответствуют характеристикам именно представителей Поколения Z. К тому же типу инструментов можно также отнести различные визуализации, так как это один из самых удобных способов передачи информации для восприятия обладателями «клипового мышления», то есть «зетов».

В-шестых, «зеты» не любят долгого пребывания в одном месте, это касается и рабочей должности, и уровня профессиональных компетенций в частности. Представители Поколения Z хотят постоянно учиться чему-то новому и, как следствие, не только удовлетворять свои конкурентные устремления, но и продвигаться по служебной лестнице. Иными словами, им нужно постоянное развитие, а геймификация может помочь в игровой, не скучной, форме. В качестве примера можно привести популярные сервисы изучения иностранных языков в формате игры – LinguaLeo[[89]](#footnote-89) и Duolingo[[90]](#footnote-90).

В-седьмых, в результате анализа, проведенного автором настоящего исследования, опроса была выявлена взаимосвязь игровых предпочтений и продолжительности заинтересованности «зетов» в одной игре. На основании этой корреляции можно порекомендовать такие подходы:

– в случае проведения одноразового геймифицированного мероприятия (продолжительностью менее суток) предпочтительным вариантом будет использование игровых техник, составляющих настольные и подвижные игры. В случае применения механизмов из обоих видов упомянутых игр можно получить формат квеста (формат, который был также выбран «зетами» как самый желанный для времяпрепровождения с коллегами). Особенно, если он представляет собой перемещение участников между игровыми станциями, на которых чередуются интеллектуальные игры, собственно, настольные в своем оригинальном виде, либо их аналоги, и игры, предполагающие активную физическую деятельность;

– в случае проведения геймифицированной акции продолжительностью от нескольких дней до 1-2 недель, разброс возможных вариаций гораздо шире. Можно использовать техники компьютерных, мобильных, настольных и подвижных игр. В таком виде возможно проведение тизера перед внедрением масштабного долгосрочного геймифицированного проекта. Кроме того, в таком случае рационально использование фиджитал-подхода. Например, поиск каких-либо элементов игры (стикеры, заданные предметы) в офисе (офлайн среда) и подтверждение своего прогресса при помощи фотографии, отправленной ответственному разработчику игры (онлайн среда). С той же целью возможно использование технологий дополненной реальности (фиджитал как таковой);

– в случае внедрения геймифицированного проекта продолжительностью месяц и более, оптимальным вариантом становятся техники компьютерных и мобильных игр. Стоит отметить, что краткосрочные мероприятия и акции, о которых мы говорили ранее, могут стать частью долгосрочного проекта.

**Выводы по Главе 2**

В данной главе был представлен анализ результатов проведенного исследования.

В ходе исследования был подтвержден тезис о том, что представители Поколения Z действительно заинтересованы в играх в целом. При использовании геймификации трудового процесса наблюдается положительное отношение «зетов» к рабочим обязанностям, высокая удовлетворенность условиями труда и оценка психологического климата в рабочем коллективе как комфортного, дружеского. Показатели по упомянутым критериям представителей Поколения Z, трудоустроенных в организациях, которые не используют геймификацию, ниже, либо склонны к нейтралитету.

Каждая из рассмотренных во втором параграфе организаций иллюстрирует особенный подход к организации трудового процесса. Наиболее часто используются традиционные инструменты геймификации, такие как система задач, баллы, турнирная таблица. Некоторыми компаниями также использовались техники, не удовлетворяющие потребности Поколения Z. При эксплуатации нетрадиционных инструментов геймификации, организации стараются встроить их в корпоративную культуру и с их помощью передать нужные месседжи.

На основании анализа были сформулированы следующие рекомендации по внедрению геймификации:

– разработка системы задач и поощрений должна зависеть от спектра профессиональных обязанностей сотрудника того или иного отдела организации. Кроме того, важно соблюдать баланс при вовлечении разных типов сотрудников и использовать соответствующие геймификационные техники;

– общая система геймификации будет работать эффективнее, если ее традиционные инструменты будут дополнены нетрадиционными, таким образом можно поддерживать новизну игры, не давая ей стать обыденностью;

– геймификация не должна становиться инструментом тотального контроля за трудовым процессом, а также поводом для повышенной конкуренции между сотрудниками и, как следствие, конфликтов;

– компиляция различных инструментов, которые не являются игровыми техниками, но выступают в таком качестве в контексте геймификации, способна привлечь интерес к игре;

– в случае проведения одноразового геймифицированного мероприятия (продолжительностью менее суток) предпочтительным вариантом будет использование игровых техник, составляющих настольные и подвижные игры; акции продолжительностью от нескольких дней до 1-2 недель – техники компьютерных, мобильных, настольных и подвижных игр; геймифицированного проекта продолжительностью месяц и более – техники компьютерных и мобильных игр.

**Заключение**

На основании проведенного исследования показана сущность феномена геймификации в соотношении с характеристиками Поколения Z. Обнаруженное соответствие позволяет говорить о возможности внедрения технологий геймификации в трудовой процесс как эффективного инструмента коммуникации с персоналом. В исследовании автор представил собственное видение рассматриваемой проблемы.

Мы пришли к выводу, что геймификация за счет своих особых характеристик и их корреляции с поведенческими особенностями Поколения Z, такими как «клиповое мышление», стремление к причастности и социальной популярности, многозадачность, желание получать одобрение и др., оказывает определенное влияние на «зетов», позволяя не только эффективно управлять сотрудниками, принадлежащими данному поколению, но и создать для них наиболее комфортную коммуникативную среду на рабочем месте. При проведении количественного исследования был подтвержден тезис, утверждающий, что «зеты» предпочли бы работать в организациях, использующих технологии геймификации. В такой среде они выказывают более высокую, по сравнению с представителями Поколения Z, работающих в компаниях, которые не внедрили игровые технологии в трудовой процесс, степень удовлетворенности условиями труда и мотивации к выполнению своих профессиональных обязанностей, а также расценивают отношения в коллективе как комфортные.

Результаты качественного исследования позволили выявить возможность эффективного воздействия на «зетов» во взаимосвязи традиционных инструментов внутрикорпоративной коммуникации, рассмотренных в первой главе, с технологиями геймификации.

Важно отметить, что при анализе практик взаимодействия компаний с персоналом в лице представителей Поколения Z было установлено использование как традиционных, так и нетрадиционных инструментов геймификации, которые гармонично соотносятся с корпоративной культурой. Однако, наряду с этим применяются техники, противоречащие особенностям восприятия «зетов». Это говорит о том, что организациям, которые уже используют технологии геймификации, необходимо обратить внимание на потребности сегмента сотрудников, относящихся к Поколению Z, ввиду увеличения доли данного сегмента в компаниях. Особое значение это представляет для компаний, в которых геймификация пока не стала инструментом внутрикорпоративных коммуникаций.

На основании результатов исследования нами были разработаны рекомендации по внедрению геймификации в трудовой процесс. Во-первых, компиляция традиционных и нетрадиционных инструментов геймификации способствует длительному сохранению новизны игры. Во-вторых, на поддержание интереса влияет использование и объединение техник, выступающих в качестве игровых в контексте геймификации. В-третьих, геймификация должна использоваться с предельной осторожностью, чтобы не допускать роста конкуренции в рабочем коллективе и количества возникающих на этой почве конфликтов, а также восприятия данной технологии как способа жесткого контроля за выполнением трудовых обязанностей. В-четвертых, важно помнить, что определенные геймификационные техники работают на вовлечение определенных типов сотрудников, поэтому система задач и поощрений должна учитывать трудовые обязательства персонала и соответствовать каждой из должностей. В-пятых, для эффективного внедрения различных типов геймифицированных мероприятий особое значение играет тщательный подбор игровых техник, отвечающих специфике каждого конкретного мероприятия, в зависимости от длительности его проведения.

Таким образом, внедрение геймификации может сыграть решающую роль в выстраивании внутрикорпоративных коммуникаций с представителями Поколения Z.

**Список источников**

1. Абрамкина, М. О. Геймификация как инновационный метод управления поколением Z в современном менеджменте // Экономика и управление: проблемы и решения. – №9. – М: Издательский дом «Научная библиотека», 2015. – С. 203-209.
2. Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов: Исследование HAYS в России [Электронный ресурс] / Hays.ru. URL:<http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_2124770.pdf> (дата обращения: 21.03.2018)
3. Алешина, И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ: ЭКМОС, 2004. – С. 242-244.
4. Баева, Л. В. Аксиологический портрет поклонников компьютерных игр // Информационное общество. – 2014. – №2. – С. 27-34.
5. Бахарев А. Р. Корпоративный кодекс: Регламент внутреннего имиджа // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 5. – С. 23–24.
6. Беседин, А. Геймификация – прокачай свой бизнес! [Электронный ресурс] / Александр Беседин // TexTerra.ru. URL: <https://texterra.ru/blog/geymifikatsiya-prokachay-svoy-biznes.html> (дата обращения: 23.03.2018)
7. Быкова, Е.В. Интеграция технологий геймификации в PR и маркетинге// Материалы 56-го международного форума (13–14 апреля 2017 года) / Ответственный редактор В. В. Васильева. – 2017. – № 2: в 2 томах – Том 2. – СПб : Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций, 2017. – С. 233-234.
8. Быкова, Е. В., Селезнева, Л. В. Прагматическая девиация: способ репрезентации лжи в дискурсе // Верхневолжский филологический вестник, научный журнал. Ярославль: РИО ЯГПУ, 2016. №2. – С. 74-80.
9. Быкова, Е.В., Таранова, Ю.В. Геймификация как PR-тренд в бизнес-коммуникации (на примере мобильного приложения Pokemon Go) // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: матер.междунар. науч. конф., (23-24 ноября 2016 г.) / отв. ред.-сост. Д. П. Гавра. – СПб.: СПбГУ, 2016. №2. - С.41-46.
10. Вербах, К., Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – С. 20.
11. Воликова, Ю. Технологии, геймификация и закон стаи. Как развивать стартап с удалённой командой [Электронный ресурс] / Cossa.ru. URL: https://www.cossa.ru/trends/196280/ (дата обращения: 03.03.2018)
12. Гавра, Д. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – С. 67.
13. Гольтяпина, М. Всё о российской молодёжи в интернете. Инфографика [Электронный ресурс] // Мария Гольтяпина / Rusability.ru. URL: <https://rusability.ru/infographics/vsyo-o-rossijskoj-molodyozhi-v-internete-infografika/> (дата обращения: 09.09.2017)
14. Готова ли Ваша компания к геймификации? Узнайте! [Электронный ресурс] / Cossa. URL:<http://www.cossa.ru/sandbox/68687/> (дата обращения: 13.01.2018)
15. Замятина, Д. Во что играют взрослые: геймификация в современных бизнес-реалиях [Электронный ресурс] // Дарья Замятина / The W&LL. URL: <http://thewallmagazine.ru/gamification/#_edn5> (дата обращения: 04.10.2017)
16. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 33.
17. Игровые механики в мобильных приложениях [Электронный ресурс] /Cossa. URL: http://www.cossa.ru/trends/113306/ (дата обращения: 13.01.2018)
18. Исследование ВКонтакте: портрет молодёжи [Электронный ресурс] / VK.com.   
    URL: https://vk.com/doc1027995\_453569893?hash=5a91057ecec6e43896&dl=eec34f5c04288f5c40 (дата обращения: 12.02.2018)
19. Исследование Insight ONE: Игровая индустрия в России [Электронный ресурс] / Vc.ru. URL: <https://vc.ru/4236-game> (дата обращения: 16.03.2018)
20. Как продать продукт играючи в сжатые сроки [Электронный ресурс] / VC.ru. URL: https://vc.ru/26685-kak-prodat-produkt-igrayuchi-v-szhatye-sroki (дата обращения: 10.11.2017)
21. Котлер, Ф. Келлер, К. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер; [пер. с англ. Малкова И.]. – СПб: Питер, 2016. – С. 391.
22. Лазарева, М. X, Y, Z: теории поколений в России [Электронный ресурс] / М. Лазарева // Newtonew.com URL: https://newtonew.com/science/x-y-z-teorii-pokoleniy-v-rossii
23. Лебедева, Н. Геймификация – интервью с основателем компании «Gamification Now!» [Электронный ресурс] / Надежда Лебедева // The W&LL. URL: <http://thewallmagazine.ru/gamification-interview/> (дата обращения: 04.10.2017)
24. Малый академический словарь / Ред.: А. П. Евгеньева, М., 1957–1960 (АН СССР, Ин-т рус. яз.; Под ред. А. П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Русский язык, 1981–1984.)
25. Медиапотребление в России: Ключевые тенденции [Электронный ресурс] / Deloitte.   
    URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/ru_media_consumption_in_Russia_2015_ru.pdf> (дата обращения: 16.03.2018)
26. Медиапотребение в России: Ключевые тенденции [Электронный ресурс] / Deloitte.   
    URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/media_consumption_in_russia_2017_ru.pdf> (дата обращения: 16.03.2018)
27. Медиапотребление в России: Рост медиаактивности на фоне проведения крупных спортивных мероприятий [Электронный ресурс] / Deloitte.   
    URL: file:///C:/Users/%D0%A0%D0%B8%D1%82%D0%B0/Downloads/media-consumption-in-Russia-2017-rus.pdf (дата обращения: 16.03.2018)
28. Минаева, Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / Л. В. Минаева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 163-164.
29. Моисеенко, М. Кейс из России: Как Intouch увеличил эффективность работы колл-центра при помощи геймификации [Электронный ресурс] / М. Моисеенко // VC.ru URL: https://vc.ru/20242-intouch-call-center
30. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002. – С. 17.
31. Профиль российского геймера – 2015 [Электронный ресурс] / Gamestats.mail.ru.   
    URL:[https://gamestats.mail.ru/article/profil\_rossijskogo\_geymera/]( https://gamestats.mail.ru/article/profil_rossijskogo_geymera/) (дата обращения: 20.03.2018)
32. Реальный опыт внедрения системы геймификации в агентстве интернет-маркетинга [Электронный ресурс] // Habr.com URL: <https://habr.com/post/223575/>
33. Сайт Duolingo [Электронный ресурс] // Duolingo.com URL: <https://ru.duolingo.com/>
34. Сайт LinguaLeo [Электронный ресурс] // LinguaLeo.com URL: https://lingualeo.com/ru
35. Словарь терминов для PR-специалистов., Учебное пособие. /Под ред. А. Н. Волковой. – СПб.: ООО Грегорис Букс, 2010. – С. 38.
36. Словарь терминов измерения и оценки эффективности связей с общественностью / [под ред. Д. Стакс и Ш. Бауэн]. – 3-е изд. – М.: НИУ ВШЭ, 2015. – С. 18.
37. Современные образовательные технологии: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / под ред. Е. Н. Ашаниной, О. В. Васиной, С. П. Ежова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – С. 65.
38. Спорт, Дарт Вейдер и бумажный самолёт: геймификация в отдельно взятой компании [Электронный ресурс] // Habr.com URL: https://habr.com/company/yota/blog/304406/
39. Стиллман, Д., Стиллман, И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Дэвид Стиллман, Иона Стиллман. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – С. 113.
40. Тоффлер, Э. Шок будущего: пер. с англ. – М.: АСТ, 2002. – 557 с.
41. Тульчинский, Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. – СПб: СПб ГУКИ: Алетейя, 2001. – 304 с.
42. Филатова, О. Г. Основы бизнес-PR : учеб. пособие / О. Г. Филатова, Д. П. Шишкин. – СПб. : Филол. ф-т СПбГУ, 2012. – С. 114.
43. Хейзинга, Й. Homo Ludens в тени завтрашнего дня: Пер. с нидерл. / Й. Хейзинга; Пер. с нидерл. и примеч. В.В. Ошиса; Общ. ред. и послесл. Г.М. Тавризян. – Москва: ПРОГРЕСС, 1992. – С. 44.
44. Цыплакова, Е. О. Геймификация – мотивационная практика или механизм тотального контроля над трудовым процессом? // Экономическая социология. – №3. – 2016. – С. 82-109.
45. Штурвалов, А. Работники нового поколения: Как ставить задачи двадцатилетним [Электронный ресурс] / Александр Штурвалов // Мегаплан. URL: <https://megaplan.ru/letters/generationz> (дата обращения: 15.11.2017)
46. Яковлев, И. П. Ключи к общению: Основы теории коммуникаций. СПб., 2006. – С. 125.
47. 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс] / Adindex.ru. URL: <https://adindex.ru/files2/news/2017_03/158487_youth_presentation.pdf> (дата обращения: 06.02.2018)
48. Brousell, L. How DirecTV Used Gamification to Overcome the Fear of Failure [Электронный ресурс] / Lauren Brousell // CIO.com URL: https://www.cio.com/article/2872110/gamification/how-directv-used-gamification-to-overcome-the-fear-of-failure.html
49. Forbes Coaches Council. Here Comes Gen Z: How To Attract And Retain The Workforce's Newest Generation [Электронный ресурс] / Forbes.   
    URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/02/27/here-comes-gen-z-how-to-attract-and-retain-the-workforces-newest-generation/2/#366225b61849> (дата обращения: 07.03.2018)
50. Global entertainment & media outlook 2017-2021 [Электронный ресурс] / PwC Global. URL: https://www.pwc.com/outlook (дата обращения: 15.01.2018)
51. GlobCom Project [Электронный ресурс] / Globcom.ru.   
    URL:[http://www.globcom.org/]( http://www.globcom.org/) (дата обращения: 21.03.2018).
52. Howe, N., Strauss, W. Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069. / Neil Howe, William Strauss. – New York: William Morrow & Company, 1991.
53. It's lit. A guide to what teens think is cool [Электронный ресурс] / Adindex.ru. URL: <https://adindex.ru/files2/publications/2017/04/159056_its-lit.pdf> (дата обращения: 28.01.2018)
54. Litt, M. How Millennial CEOs Are Adapting To Generation Z [Электронный ресурс] // Michael Litt / Forbes.

URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/03/14/how-millennial-ceos-are-adapting-to-generation-z/2/#5b1b4c7f18c8> (дата обращения: 15.03.2018)

1. Mann, A., Harter, J. The Worldwide Employee Engagement Crisis [Электронный ресурс] // Annamarie Mann, Jim Harter / Gallup.   
   URL: <http://news.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> (дата обращения: 17.03.2018)
2. Theoretical Perspectives and Applications of Gamification in Business Contexts [Электронный ресурс] / Gamification Research Network.   
   URL:[http://gamification-research.org/2017/04/jbr/#more-1291]( http://gamification-research.org/2017/04/jbr/#more-1291) (дата обращения: 25.10.2017)

**Приложение 1**

**Анкетирование. Отношение поколения Z к геймификации внутрикорпоративных коммуникаций**

Знаком \* отмечены вопросы, требующие обязательного ответа.

Блок «отношение к играм»:

1. Как часто вы играете в игры?\*

* ежедневно;
* несколько раз в неделю;
* несколько раз в месяц;
* несколько раз в год;
* не играю вообще.

1. Какие игры вы предпочитаете?\*

* компьютерные;
* настольные;
* карточные;
* мобильные приложения;
* подвижные;
* учебные;
* не играю вообще;
* другое:\_\_\_\_\_\_.

1. Как долго вас обычно занимает одна игра?\*

* меньше суток;
* пару дней;
* пару недель;
* пару месяцев;
* год и более;
* не играю вообще.

1. Используются ли игры в трудовом процессе компании, в которой вы работаете?\*

* да;
* нет;
* я не работаю.

1. Хотелось бы вам, что в трудовом процессе компании, в которой вы работаете/хотите работать, использовались игры?\*

* да;
* нет;
* затрудняюсь ответить.

Блок «отношение к выполнению профессиональных обязанностей»:

1. Каково отношение к работе в вашем рабочем коллективе?

* лучше, чем в большинстве коллективов;
* примерно такое же, как и в большинстве коллективов;
* хуже, чем в большинстве коллективов.

1. Как часто рабочие задачи помогают вам профессионально развиваться?

* очень часто;
* часто;
* в 50% случаев;
* изредка;
* никогда.

1. Оцените свой уровень вовлеченности.

* часто ощущаю усталость и равнодушие к работе;
* большую часть времени активно вовлечен(а) в работу;
* затрудняюсь ответить.

Блок «удовлетворенность условиями труда»:

1. Вы довольны способами контроля и оценки вашей работы?

* да;
* скорее да;
* в среднем доволен(льна);
* скорее нет;
* нет.

1. Насколько в целом вы удовлетворены условиями труда?

* полностью удовлетворен(а);
* скорее удовлетворен(а);
* скорее не удовлетворен(а);
* совсем не удовлетворен(а);
* затрудняюсь ответить.

1. Как вы считаете, ваша компания по сравнению с другими компаниями предоставляет лучшие или худшие условия труда?

* лучше, чем другие;
* такие же, как и другие;
* хуже, чем другие;
* затрудняюсь ответить.

Блок: «удовлетворенность отношениями внутри рабочего коллектива»:

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к рабочему коллективу?

* чувствую себя частью коллектива;
* участвую в большинстве видов коллективной деятельности;
* участвую в некоторых видах коллективной деятельности;
* не чувствую, что являюсь частью коллектива;
* затрудняюсь ответить.

1. Какое времяпрепровождение с коллегами вы бы предпочли?

* традиционный корпоратив;
* квест;
* не хочу проводить время с коллегами;
* другое:\_\_\_\_\_.

1. Как бы вы оценили психологический климат в вашем рабочем коллективе?

* все чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские;
* коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные;
* коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой;
* все постоянно конфликтуют между собой;
* затрудняюсь ответить.

1. Удовлетворены ли вы вашими отношениями с рабочим коллективом?

* полностью удовлетворен(а);
* скорее удовлетворен(а);
* скорее не удовлетворен(а);
* совсем не удовлетворен(а);
* затрудняюсь ответить.

Блок «личные данные»:

1. Укажите, пожалуйста, свой пол.\*

* мужской;
* женский.

1. Укажите, пожалуйста, свой возраст.\*

* 13-17;
* 18-22;
* более 22.

1. Укажите, пожалуйста, город, в котором вы проживаете.\*

* \_\_\_\_\_\_\_

1. Укажите, пожалуйста, тип вашей занятости.\*

* учусь
* ищу работу
* работаю
* другое:\_\_\_\_\_.

1. Укажите, пожалуйста, уровень вашего образования.\*

* неоконченное среднее;
* среднее;
* среднее специальное;
* неоконченное высшее;
* высшее.

**Приложение 2**

**Кейс INTOUCH**

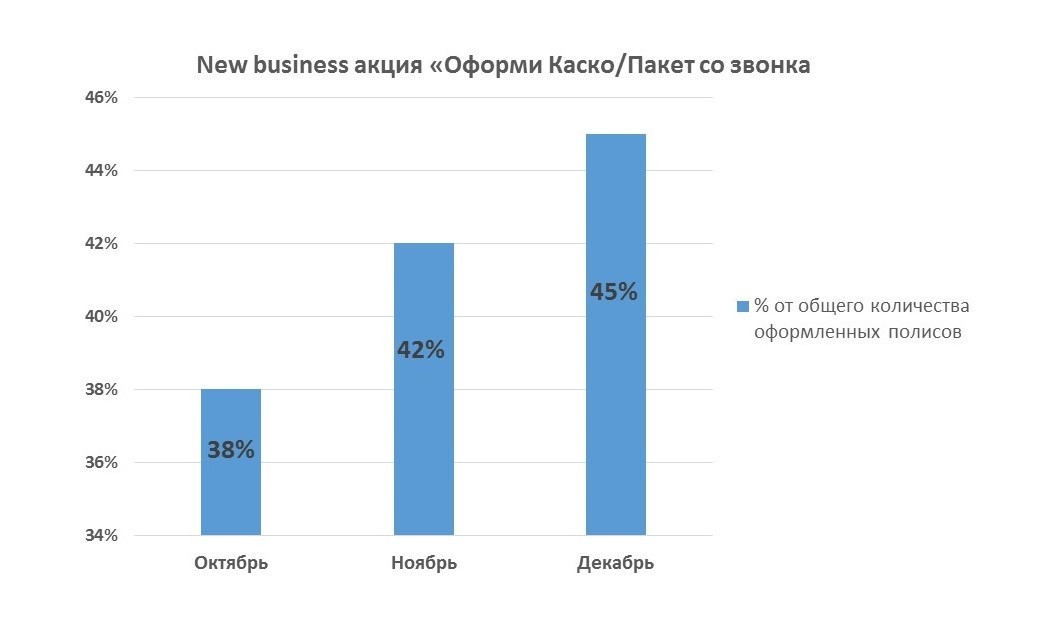


Рис. 17. График роста продаж

**Приложение 3**

**Кейс NETpeak**



Рис. 18. Интерфейс приложения



Рис. 19. Бейджи, которые выдаются за количество лет, проведенных в компании



Рис. 20. Бейджи, которые выдаются за особые проявления активности в определенной сфере

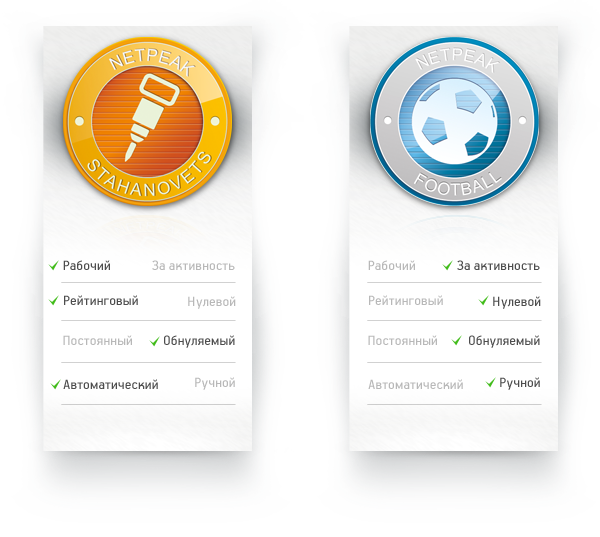


Рис. 21. Описание бейджа по его основным характеристикам



Рис. 22. Общий рейтинг сотрудников

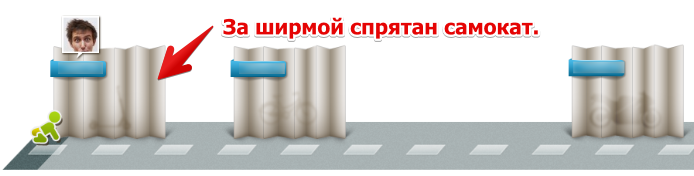


Рис. 23. Шкала прогресса в виде гоночного трека



Рис. 24. Система оповещений



Рис. 25. Перечень бейджей с критериями их получения, описанием и «стоимостью в баллах»

**Приложение 4**

**Кейс Yota**

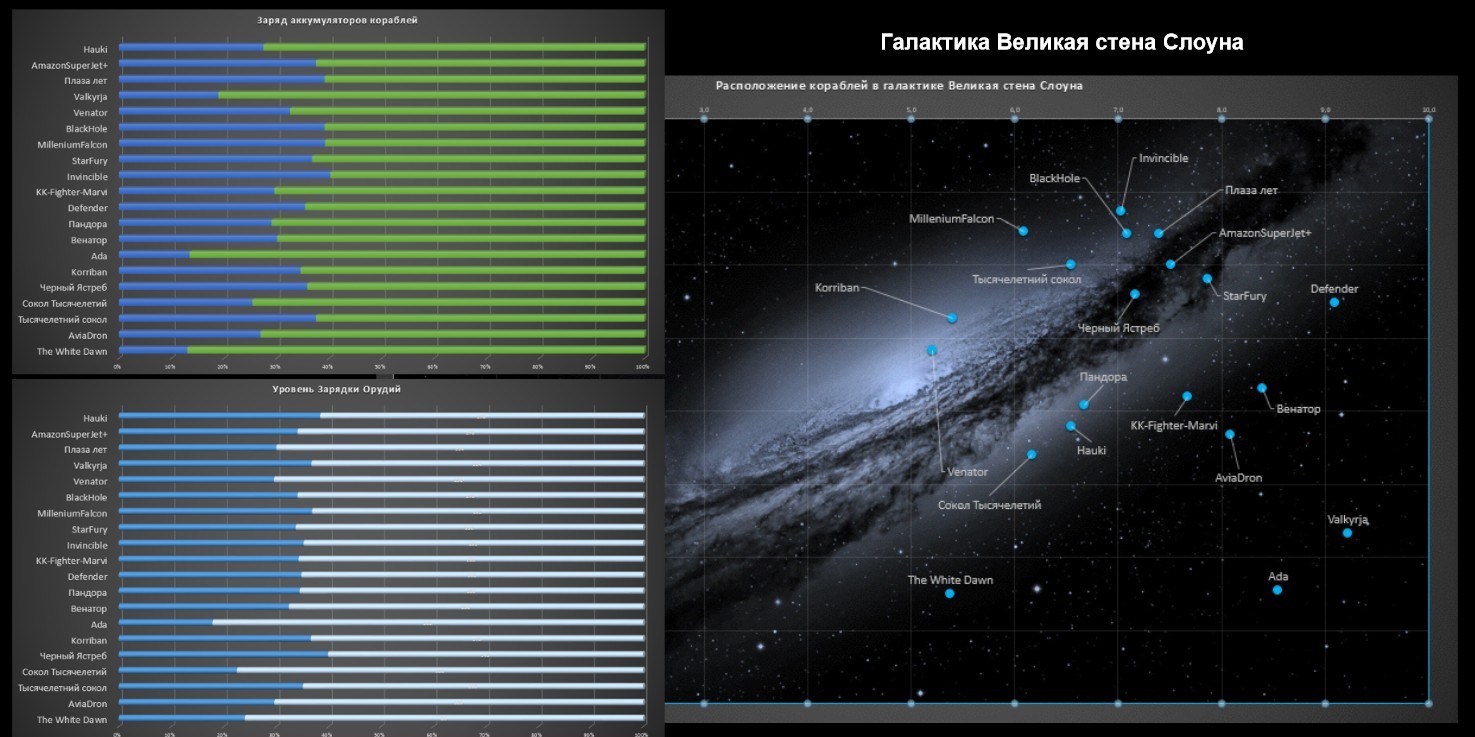


Рис. 26. Уровень прогресса выполнения игровых задач

1. Global entertainment & media outlook 2017-2021 [Электронный ресурс] / PwC Global. URL: https://www.pwc.com/outlook (дата обращения: 15.01.2018) [↑](#footnote-ref-1)
2. Theoretical Perspectives and Applications of Gamification in Business Contexts [Электронный ресурс] / Gamification Research Network. URL: <http://gamification-research.org/2017/04/jbr/#more-1291> (дата обращения: 25.10.2017) [↑](#footnote-ref-2)
3. Игровые механики в мобильных приложениях [Электронный ресурс] /Cossa. URL: http://www.cossa.ru/trends/113306/ (дата обращения: 13.01.2018) [↑](#footnote-ref-3)
4. Готова ли Ваша компания к геймификации? Узнайте! [Электронный ресурс] / Cossa. URL: <http://www.cossa.ru/sandbox/68687/> (дата обращения: 13.01.2018) [↑](#footnote-ref-4)
5. Как продать продукт играючи в сжатые сроки [Электронный ресурс] / VC.ru. URL: https://vc.ru/26685-kak-prodat-produkt-igrayuchi-v-szhatye-sroki (дата обращения: 10.11.2017) [↑](#footnote-ref-5)
6. Исследование ВКонтакте: портрет молодёжи [Электронный ресурс] / VK.com. URL: https://vk.com/doc1027995\_453569893?hash=5a91057ecec6e43896&dl=eec34f5c04288f5c40 (дата обращения: 12.02.2018) [↑](#footnote-ref-6)
7. 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс] / Adindex.ru. URL: https://adindex.ru/files2/news/2017\_03/158487\_youth\_presentation.pdf (дата обращения: 06.02.2018) [↑](#footnote-ref-7)
8. It's lit. A guide to what teens think is cool [Электронный ресурс] / Adindex.ru. URL: https://adindex.ru/files2/publications/2017/04/159056\_its-lit.pdf (дата обращения: 28.01.2018) [↑](#footnote-ref-8)
9. Профиль российского геймера – 2015 [Электронный ресурс] / Gamestats.mail.ru. URL: <https://gamestats.mail.ru/article/profil_rossijskogo_geymera/> (дата обращения: 20.03.2018) [↑](#footnote-ref-9)
10. Хейзинга, Й. Homo Ludens в тени завтрашнего дня: Пер. с нидерл. / Й. Хейзинга; Пер. с нидерл. и примеч. В. В. Ошиса; Общ. ред. и послесл. Г. М. Тавризян. – Москва: ПРОГРЕСС, 1992. – С. 44. [↑](#footnote-ref-10)
11. Баева, Л. В. Аксиологический портрет поклонников компьютерных игр // Информационное общество. – 2014. – №2. – С. 27-34. [↑](#footnote-ref-11)
12. Медиапотребление в России: Ключевые тенденции [Электронный ресурс] / Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/ru_media_consumption_in_Russia_2015_ru.pdf> (дата обращения: 16.03.2018) [↑](#footnote-ref-12)
13. Медиапотребение в России: Ключевые тенденции [Электронный ресурс] / Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/media_consumption_in_russia_2017_ru.pdf> (дата обращения: 16.03.2018) [↑](#footnote-ref-13)
14. Медиапотребление в России: Рост медиаактивности на фоне проведения крупных спортивных мероприятий [Электронный ресурс] / Deloitte. URL: file:///C:/Users/%D0%A0%D0%B8%D1%82%D0%B0/Downloads/media-consumption-in-Russia-2017-rus.pdf (дата обращения: 16.03.2018) [↑](#footnote-ref-14)
15. Исследование Insight ONE: Игровая индустрия в России [Электронный ресурс] / Vc.ru. URL: <https://vc.ru/4236-game> (дата обращения: 16.03.2018) [↑](#footnote-ref-15)
16. Хейзинга, Й. Homo Ludens в тени завтрашнего дня: Пер. с нидерл. / Й. Хейзинга; Пер. с нидерл. и примеч. В. В. Ошиса; Общ. ред. и послесл. Г. М. Тавризян. – Москва: ПРОГРЕСС, 1992. – С. 59. [↑](#footnote-ref-16)
17. Вербах, К., Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – С. 20. [↑](#footnote-ref-17)
18. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 33. [↑](#footnote-ref-18)
19. Лебедева, Н. Геймификация – интервью с основателем компании «Gamification Now!» [Электронный ресурс] / Надежда Лебедева // The W&LL. URL: <http://thewallmagazine.ru/gamification-interview/> (дата обращения: 04.10.2017) [↑](#footnote-ref-19)
20. Быкова, Е. В., Таранова, Ю. В. Геймификация как PR-тренд в бизнес-коммуникации (на примере мобильного приложения Pokemon Go) // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: матер. междунар. науч. конф., (23-24 ноября 2016 г.) / отв. ред.-сост. Д. П. Гавра. – СПб.: СПбГУ, 2016. – №2. – С.41-46. [↑](#footnote-ref-20)
21. Беседин, А. Геймификация – прокачай свой бизнес! [Электронный ресурс] / Александр Беседин // TexTerra.ru. URL: <https://texterra.ru/blog/geymifikatsiya-prokachay-svoy-biznes.html> (дата обращения: 23.03.2018) [↑](#footnote-ref-21)
22. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 31. [↑](#footnote-ref-22)
23. Вербах, К., Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – С. 16. [↑](#footnote-ref-23)
24. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 33. [↑](#footnote-ref-24)
25. Вербах, К., Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – С. 20. [↑](#footnote-ref-25)
26. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 22. [↑](#footnote-ref-26)
27. Там же. С. 101. [↑](#footnote-ref-27)
28. Быкова, Е. В. Интеграция технологий геймификации в PR и маркетинге// Материалы 56-го международного форума (13-14 апреля 2017 года) / Ответственный редактор В. В. Васильева. – 2017. – № 2: в 2 томах – Том 2. – СПб: Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций, 2017. – С. 233-234. [↑](#footnote-ref-28)
29. Быкова, Е. В., Селезнева, Л. В. Прагматическая девиация: способ репрезентации лжи в дискурсе // Верхневолжский филологический вестник, научный журнал. Ярославль: РИО ЯГПУ, 2016. №2. – С. 74-80. [↑](#footnote-ref-29)
30. Mann, A., Harter, J. The Worldwide Employee Engagement Crisis [Электронный ресурс] // Annamarie Mann, Jim Harter / Gallup.

    URL: <http://news.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> (дата обращения: 17.03.2018) [↑](#footnote-ref-30)
31. Замятина, Д. Во что играют взрослые: геймификация в современных бизнес-реалиях [Электронный ресурс] // Дарья Замятина / The W&LL.

    URL: <http://thewallmagazine.ru/gamification/#_edn5> (дата обращения: 04.10.2017) [↑](#footnote-ref-31)
32. Быкова, Е. В., Таранова, Ю. В. Геймификация как PR-тренд в бизнес-коммуникации (на примере мобильного приложения Pokemon Go) // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: матер. междунар. науч. конф., (23-24 ноября 2016 г.) / отв. ред.-сост. Д. П. Гавра. – СПб.: СПбГУ, 2016. №2. – С.41-46. [↑](#footnote-ref-32)
33. Howe, N., Strauss, W. Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069. / Neil Howe, William Strauss. – New York: William Morrow & Company, 1991. [↑](#footnote-ref-33)
34. Лазарева, М. X, Y, Z: теории поколений в России [Электронный ресурс] / М. Лазарева // Newtonew.com URL: https://newtonew.com/science/x-y-z-teorii-pokoleniy-v-rossii [↑](#footnote-ref-34)
35. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 122. [↑](#footnote-ref-35)
36. Стиллман, Д., Стиллман, И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Дэвид Стиллман, Иона Стиллман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – С. 113. [↑](#footnote-ref-36)
37. Абрамкина, М. О. Геймификация как инновационный метод управления поколением Z в современном менеджменте // Экономика и управление: проблемы и решения. – №9. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2015. – С. 203-209. [↑](#footnote-ref-37)
38. Тоффлер, Э. Шок будущего: пер. с англ. – М.: АСТ, 2002. – 557 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Абрамкина, М. О. Геймификация как инновационный метод управления поколением Z в современном менеджменте // Экономика и управление: проблемы и решения. – №9. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2015. – С. 203-209. [↑](#footnote-ref-39)
40. Штурвалов, А. Работники нового поколения: Как ставить задачи двадцатилетним [Электронный ресурс] / Александр Штурвалов // Мегаплан.

    URL: <https://megaplan.ru/letters/generationz> (дата обращения: 15.11.2017) [↑](#footnote-ref-40)
41. Litt, M. How Millennial CEOs Are Adapting To Generation Z [Электронный ресурс] // Michael Litt / Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/03/14/how-millennial-ceos-are-adapting-to-generation-z/2/#5b1b4c7f18c8> (дата обращения: 15.03.2018) [↑](#footnote-ref-41)
42. Абрамкина, М. О. Геймификация как инновационный метод управления поколением Z в современном менеджменте // Экономика и управление: проблемы и решения. – №9. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2015. – С. 203-209. [↑](#footnote-ref-42)
43. Штурвалов, А. Работники нового поколения: Как ставить задачи двадцатилетним [Электронный ресурс] / Александр Штурвалов // Мегаплан.

    URL: <https://megaplan.ru/letters/generationz> (дата обращения: 15.11.2017) [↑](#footnote-ref-43)
44. Там же. [↑](#footnote-ref-44)
45. Там же. [↑](#footnote-ref-45)
46. Абрамкина, М. О. Геймификация как инновационный метод управления поколением Z в современном менеджменте // Экономика и управление: проблемы и решения. – №9. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2015. — С. 203-209. [↑](#footnote-ref-46)
47. 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс] / Adindex.ru.

    URL: <https://adindex.ru/files2/news/2017_03/158487_youth_presentation.pdf>   
    (дата обращения: 06.02.2018) [↑](#footnote-ref-47)
48. Forbes Coaches Council. Here Comes Gen Z: How To Attract And Retain The Workforce's Newest Generation [Электронный ресурс] / Forbes.

    URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/02/27/here-comes-gen-z-how-to-attract-and-retain-the-workforces-newest-generation/2/#366225b61849> (дата обращения: 07.03.2018) [↑](#footnote-ref-48)
49. Беседин, А. Геймификация – прокачай свой бизнес! [Электронный ресурс] / Александр Беседин // TexTerra.ru. URL: https://texterra.ru/blog/geymifikatsiya-prokachay-svoy-biznes.html (дата обращения: 23.03.2018) [↑](#footnote-ref-49)
50. Баева, Л. В. Аксиологический портрет поклонников компьютерных игр // Информационное общество. – 2014. – №2. – С. 27-34. [↑](#footnote-ref-50)
51. Гольтяпина, М. Всё о российской молодёжи в интернете. Инфографика [Электронный ресурс] // Мария Гольтяпина / Rusability.ru. URL: <https://rusability.ru/infographics/vsyo-o-rossijskoj-molodyozhi-v-internete-infografika/> (дата обращения: 09.09.2017) [↑](#footnote-ref-51)
52. It's lit. A guide to what teens think is cool [Электронный ресурс] / Adindex.ru.

    URL: <https://adindex.ru/files2/publications/2017/04/159056_its-lit.pdf> (дата обращения: 28.01.2018) [↑](#footnote-ref-52)
53. Исследование ВКонтакте: портрет молодёжи [Электронный ресурс] / VK.com.

    URL: https://vk.com/doc1027995\_453569893?hash=5a91057ecec6e43896&dl=eec34f5c04288f5c40 (дата обращения: 12.02.2018) [↑](#footnote-ref-53)
54. 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс] / Adindex.ru.

    URL: <https://adindex.ru/files2/news/2017_03/158487_youth_presentation.pdf>

    (дата обращения: 06.02.2018) [↑](#footnote-ref-54)
55. Там же. [↑](#footnote-ref-55)
56. Стиллман, Д., Стиллман, И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Дэвид Стиллман, Иона Стиллман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – С. 197. [↑](#footnote-ref-56)
57. Grunting J. and Hunt T. Managing Public relations. N.Y., 1984. – С. 122-123. [↑](#footnote-ref-57)
58. Словарь терминов измерения и оценки эффективности связей с общественностью / [под ред. Д. Стакс и Ш. Бауэн]. – 3-е изд. – М.: НИУ ВШЭ, 2015. – С. 18. [↑](#footnote-ref-58)
59. Словарь терминов для PR-специалистов., Учебное пособие. /Под ред. А. Н. Волковой. – СПб.: ООО Грегорис Букс, 2010. – С. 38. [↑](#footnote-ref-59)
60. Гавра, Д. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – С. 67. [↑](#footnote-ref-60)
61. Яковлев, И. П. Ключи к общению: Основы теории коммуникаций. СПб., 2006. – С. 125. [↑](#footnote-ref-61)
62. Бахарев А. Р. Корпоративный кодекс: Регламент внутреннего имиджа // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 5. – С. 23-24. [↑](#footnote-ref-62)
63. Филатова, О. Г. Основы бизнес-PR: учеб. пособие / О. Г. Филатова, Д. П. Шишкин. – СПб.: Филол. ф-т СПбГУ, 2012. – С. 114. [↑](#footnote-ref-63)
64. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2002. – С. 17. [↑](#footnote-ref-64)
65. Алешина, И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ: ЭКМОС, 2004. – С. 242-244. [↑](#footnote-ref-65)
66. Малый академический словарь / Ред.: А. П. Евгеньева, М., 1957-1960 (АН СССР, Ин-т рус. яз.; Под ред. А. П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Русский язык, 1981-1984.) [↑](#footnote-ref-66)
67. Котлер, Ф. Келлер, К. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер; [пер. с англ. Малкова, И.]. – СПб: Питер, 2016. – С. 391. [↑](#footnote-ref-67)
68. Алешина, И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ: ЭКМОС, 2004. – С. 244. [↑](#footnote-ref-68)
69. Тульчинский, Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. – СПб: СПб ГУКИ: Алетейя, 2001. – 304 с. [↑](#footnote-ref-69)
70. Минаева, Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / Л. В. Минаева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 163-164. [↑](#footnote-ref-70)
71. Там же. С. 171. [↑](#footnote-ref-71)
72. Стиллман, Д., Стиллман, И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Дэвид Стиллман, Иона Стиллман. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2018. [↑](#footnote-ref-72)
73. Актуальность удаленной работы для работодателей и профессионалов: Исследование HAYS в России [Электронный ресурс] / Hays.ru.

    URL: <http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_2124770.pdf> (дата обращения: 21.03.2018) [↑](#footnote-ref-73)
74. GlobCom Project [Электронный ресурс] / Globcom.ru. URL: <http://www.globcom.org/> (дата обращения: 21.03.2018) [↑](#footnote-ref-74)
75. Воликова, Ю. Технологии, геймификация и закон стаи. Как развивать стартап с удалённой командой [Электронный ресурс] / Cossa.ru. URL: https://www.cossa.ru/trends/196280/ (дата обращения: 03.03.2018) [↑](#footnote-ref-75)
76. Минаева, Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / Л. В. Минаева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 174. [↑](#footnote-ref-76)
77. Цыплакова, Е. О. Геймификация – мотивационная практика или механизм тотального контроля над трудовым процессом? // Экономическая социология. – №3. – 2016. – С. 82-109. [↑](#footnote-ref-77)
78. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — С. 99. [↑](#footnote-ref-78)
79. Минаева, Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / Л. В. Минаева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 196. [↑](#footnote-ref-79)
80. Современные образовательные технологии: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / под ред. Е. Н. Ашаниной, О. В. Васиной, С. П. Ежова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – С. 65. [↑](#footnote-ref-80)
81. Минаева, Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / Л. В. Минаева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 200. [↑](#footnote-ref-81)
82. Там же. С. 211. [↑](#footnote-ref-82)
83. Моисеенко, М. Кейс из России: Как Intouch увеличил эффективность работы колл-центра при помощи геймификации [Электронный ресурс] / М. Моисеенко // VC.ru URL: https://vc.ru/20242-intouch-call-center [↑](#footnote-ref-83)
84. Реальный опыт внедрения системы геймификации в агентстве интернет-маркетинга [Электронный ресурс] // Habr.com URL: https://habr.com/post/223575/ [↑](#footnote-ref-84)
85. Спорт, Дарт Вейдер и бумажный самолёт: геймификация в отдельно взятой компании [Электронный ресурс] // Habr.com URL: https://habr.com/company/yota/blog/304406/ [↑](#footnote-ref-85)
86. Brousell, L. How DirecTV Used Gamification to Overcome the Fear of Failure [Электронный ресурс] / Lauren Brousell // CIO.com URL: https://www.cio.com/article/2872110/gamification/how-directv-used-gamification-to-overcome-the-fear-of-failure.html [↑](#footnote-ref-86)
87. Воликова, Ю. Технологии, геймификация и закон стаи. Как развивать стартап с удалённой командой [Электронный ресурс] / Ю. Воликова // Cossa.ru URL: https://www.cossa.ru/trends/196280/ [↑](#footnote-ref-87)
88. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер; пер. с англ. Иделии Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 91. [↑](#footnote-ref-88)
89. Сайт LinguaLeo [Электронный ресурс] // LinguaLeo.com URL: https://lingualeo.com/ru [↑](#footnote-ref-89)
90. Сайт Duolingo [Электронный ресурс] // Duolingo.com URL: https://ru.duolingo.com/ [↑](#footnote-ref-90)