

УДК: 33

JEL: M3

### ГЕЙМИФИКАЦИЯ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

С. А. Муравская<sup>1,2</sup>, М. М. Смирнова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, 119571, Москва, пр. Вернадского, 82–84

**Для цитирования:** Муравская С. А., Смирнова М. М. 2019. Геймификация: подходы к определению и основные направления исследований в менеджменте. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 18 (4): 510–530.

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.402>

В статье представлены результаты анализа научных работ в области геймификации, цель которого выявить ключевые подходы к определению понятия «геймификация», обобщению и систематизации знаний о данном феномене в управленческих исследованиях. Рассмотрены публикации в ведущих академических журналах по информационному менеджменту, маркетингу и бизнесу в период с 2011 по 2019 г. Обобщенный анализ показал, что в современной литературе существует два актуальных подхода к определению понятия «геймификация»: как инструмента и как процесса. Изучение геймификации в менеджменте — сравнительно молодая область исследований. В настоящее время большинство работ сосредоточены на эмпирической проверке связи геймификации с мотивационными механизмами с целью создания более эффективного дизайна геймифицированных систем, улучшающих пользовательский опыт. Подобный подход к постановке проблемы исследования привел к возникновению ощутимого пробела в области развития теоретических знаний о самом феномене геймификации, определении его места в управленческих науках и сложности операционализации понятия. Междисциплинарность подходов к изучению феномена геймификации обуславливает важность дальнейшего изучения и уточнения существующих концептуализаций в управленческих и социальных науках, а также определения этических границ использования геймифицированных систем. Полученные выводы имеют практическую значимость для исследователей как геймификации, так и других интерактивных инструментов вовлечения потребителей и сотрудников путем создания для них добавленной ценности.

**Ключевые слова:** геймификация, игровые элементы, игровые механики, менеджмент, пользовательский опыт, вовлеченность потребителей, анализ литературы.

---

Статья подготовлена при поддержке исследовательского гранта Санкт-Петербургского государственного университета. Грант ID 40940187.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2019

## **ВВЕДЕНИЕ**

Геймификация широко применяется в различных компаниях для достижения целей, связанных с вовлечением потребителей [Татаринов, 2019; Leclercq, Hammedi, Poncin, 2018], сотрудников [Мурадова, Тихонов, Коновалова, 2019; Mitchell, Schuster, Jin, 2018], студентов [Орлова, Титова, 2015; Aparicio et al., 2019]. Этот тренд стал особенно очевиден в современной практике после появления таких ставших очень популярными у потребителей акций, как «прилипалы» от «Дикси», «залипаки» от «Перекрестка» и «скрепыши» от «Магнита».

С помощью геймификации компании стремятся преодолеть пользовательские барьеры, связанные с рутинностью операций в информационных системах [Koivisto, Hamari, 2019], удаленным обучением [Huang et al., 2019; Van Roy, Deterding, Zaman, 2019], недоверием потребителей к рекламным сообщениям [Seiffert-Brockmann, Weitzl, Henriks, 2018; Van Roy, Zaman, 2019; Vashisht, Royne, Sreejesh, 2019], а также стимулировать создание у них позитивных ассоциаций, что впоследствии может вести к лояльности, лучшему усвоению материала, упрощению внедрения новых систем и пр. [Seaborn, Fels, 2015; Rapp et al., 2018; Koivisto, Hamari, 2019].

Несмотря на многообразие практических решений в области геймификации, подходы к исследованию данного феномена нуждаются в систематизации. В академических публикациях геймификация изучается преимущественно в трех областях: информационный менеджмент [Mekler et al., 2017; Friedrich et al., 2019; Hassan, Dias, Hamari, 2019; Koivisto, Hamari, 2019], обучение [Aparicio et al., 2019; Ding, 2019; Van Roy, Zaman, 2019] и маркетинг [Huotari, Hamari, 2017; Kim, Ahn, 2017; Nobre, Ferreira, 2017; Liu et al., 2019]. В каждой из этих областей, исходя из выбранного базового определения, геймификация рассматривается либо как инструмент, т. е. набор игровых механик<sup>1</sup> (game mechanics) в неигровом контексте [Deterding et al., 2011], либо как процесс дизайна информационных систем [Hamari, Koivisto, 2015].

Цель статьи — выделить актуальные направления исследований в области геймификации, выявить существующие пробелы в подходах к изучению данного феномена и определить направления развития в области геймификации в менеджменте. Актуальные направления выявляются с учетом двух ключевых подходов к изучению геймификации. В зависимости от того, какой из подходов к определению был выбран, фокус смещался либо в сторону изучения механик и их влияния на результаты (т. е. геймификация как инструмент) [Mekler et al., 2017; Sailer et al., 2017], либо в сторону рассмотрения базовых механизмов, за счет которых геймификация позволяет влиять на результат (т. е. геймификация как процесс) [Mitchell, Schuster, Jin, 2018; Mullins, Subherwal, 2018].

<sup>1</sup> Игровые механики — это правила и задачи, которые способствуют интерактивному взаимодействию игроков с игрой [Sicart, 2008]. Совокупность игровых механик формирует игровой процесс (например, необходимость вернуться в конкретное место, достичь определенного уровня и др.).

Авторы, которые придерживаются первого подхода, как правило, сравнивают между собой различные игровые элементы<sup>2</sup>, например: бейджи, баллы, рейтинговые доски, и анализируют их влияние на результативность работы испытуемого в выбранной геймифицированной системе. Использование игровых элементов представляет собой преимущественно рутинные действия, для выполнения которых человек должен на протяжении длительного времени взаимодействовать с системой (например, создание хештегов к фото [Mekler et al., 2017], прохождение онлайн-опросов [Triantoro et al., 2019] и обучающих онлайн-курсов [Van Roy, Zaman, 2019] и т. п.). Следовательно, геймификация в данном случае трактуется как инструмент, главная задача которого добиться фокусирования внимания пользователя на выполняемой задаче и улучшить его результативность.

Сторонники второго подхода рассматривают теоретические основы психологических механизмов, за счет которых работает геймификация, в том числе типы мотиваторов, стимулирующих тот или иной эффект геймификации, а также виды эмоционально-мотивационных процессов, приводящих к появлению этих эффектов. В этом случае изучаемые процессы связаны с изменением уровня внутренней мотивации участников при условии разных видов дизайна геймификации [Hsu, Chen, 2018; Mitchell, Schuster, Jin, 2018; Eisingerich et al., 2019], со степенью воздействия отдельных элементов дизайна на изменение эмоционального состояния участников и т. п. [Sailer et al., 2017; Leclercq, Hammadi, Poncin, 2018]. Геймификация при этом рассматривается как создание максимально позитивного и запоминающегося пользовательского опыта за счет интерактивного взаимодействия, что, в свою очередь, должно привести к желанию купить, повторно использовать продукты или услуги компании.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлен сравнительный анализ теоретических подходов к определению и изучению геймификации. Во втором — приведена методология анализа литературы и выделены возможные направления развития данной области исследований, в третьем разделе обсуждаются полученные результаты.

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ФЕНОМЕНА

Принято считать, что понятие «геймификация» (иногда — игрофикация), впервые введено в научный оборот в 2011 г. в докладе группы авторов [Deterding et al., 2011] на конференции, посвященной новым медиа. Было предложено рассматривать *геймификацию как использование игровых элементов в неигровом контексте* [Deterding et al., 2011, p. 10]. Следует подчеркнуть, что в данном случае речь шла прежде всего о компьютерных играх и их механиках. Кроме того, авторы отметили ограничения данного определения, в том числе то, что с его помощью

---

<sup>2</sup> Игровые элементы — базовые элементы дизайна игры, использование которых позволяет говорить о применении геймификации [Deterding et al., 2011, p. 2].

нельзя описать ряд образовательных игр, которые, несмотря на неигровой контекст применения, часто остаются полноценными играми.

Геймификация использует лишь те игровые элементы и механики, которые способны создать у пользователя ощущение игрового опыта (gameful experience) и соответствующее ему состояние полноты восприятия игры (gamefulness). Согласно данному определению, геймификация, во-первых, лишь адаптирует игровые элементы в своем дизайне и, во-вторых, обеспечивает структурированный игровой опыт [Deterding et al., 2011].

С одной стороны, авторы стремились провести границу между геймификацией и полноценными играми (симуляции, обучающие игры, адвергейминг), расширенными посредством добавления компонента реальности, компьютерными играми (например, Pokemon Go, Wizards Unite). С другой стороны, именно данная трактовка геймификации позволила выделить ее компоненты: элементы (бейджи, уровни, доски лидеров), механики (временные или ресурсные рамки) и методы дизайна (степень геймифицированности, жанр) [Deterding et al., 2011; Namari, Koivisto, 2015; Seaborn, Fels, 2015].

Данное определение подвергалось критике (см., напр.: [Werbach, 2014; Huotari, Namari, 2012; 2017]). Среди ключевых доводов отмечалась невозможность создания универсального списка игровых элементов, который позволил бы безошибочно определять активность как геймификацию [Werbach, 2014], а также отсутствие учета пользовательского опыта [Huotari, Namari, 2012; 2017]. По мнению К. Вербаха [Werbach, 2014], определению соответствуют некоторые виды активности, которые заведомо нельзя считать геймифицированными, например сдачу экзаменов. Формально данный процесс отвечает всем необходимым признакам: он проходит в неигровом контексте, часто имеет несколько уровней, и в итоге участник получает определенный балл, который можно трактовать как игровой элемент. Однако экзамен, как и некоторые другие виды деятельности с подобными характеристиками, не являются геймификацией.

В рамках второго подхода геймификация понимается как процесс усовершенствования пользовательского опыта посредством добавления игровой составляющей [Werbach, 2014; Huotari, Namari, 2017]. В данное определение авторы попытались вложить мысль о том, что первичен именно опыт пользователя или потребителя, приобретаемый с помощью геймификации, а не методы, с помощью которых он создается [Huotari, Namari, 2017]. Иными словами, определение геймификации как процесса подразумевает, что ее главная цель — не столько повышение вовлеченности пользователя в момент его взаимодействия с геймифицированной системой, сколько то впечатление, которое останется у него после использования системы, и те намерения, которые сформируются в результате [Rapp et al., 2018]. *Геймификация в таком случае становится «процессом обогащения услуги, предоставляя игровой опыт, что поддерживает процесс создания ценности для потребителя»* [Huotari, Namari, 2017, p. 25]. Выбирая данный подход к определению геймификации, авторы опираются на теорию маркетинга услуг [Huotari,

Hamari, 2017]: таким образом, элементы дизайна игры могут рассматриваться как услуги, а сама игра как система услуг.

Данный подход вызывает два вопроса. Первый относится к взаимосвязи теории маркетинга услуг и геймификации. К. Хуотари и Дж. Хамари [Huotari, Hamari, 2017] используют не классическую концепцию продвижения услуги, а так называемую сервисно-доминантную логику (*service-dominant*, или *S-D logic*) [Grönroos, 2006], в рамках которой выделяется понятие системы сервисов (*service system*) [Vargo, Lusch, 2008]. Определение геймификации с этой позиции усложняет установление границ понятия. Система сервисов определяется как такая организация ресурсов (включая технологии, информацию, людей и т. д.), при которой связь с другими системами определяется через общность ценностного предложения, заложенного в основу дизайна [Vargo, Lusch, 2008; Huotari, Hamari, 2017]. Исходя из этой логики, геймификацию предлагается рассматривать как систему сервисов — создание дизайна, внедрение и управление. Это позволяет считать подобный подход правомерным, равно как и подход к дизайну любой другой системы, направленный на достижение стратегической цели, а не только операционных показателей. Однако его связь с теорией маркетинга услуг весьма отдаленная. Несмотря на то что изначально концепция систем сервиса была предложена в рамках концепции маркетинга, в настоящее время подход к определению геймификации как процессу скорее относится к области наук о дизайне информационных систем [Koivisto, Hamari, 2019]. Позиционирование данного подхода в области наук об управлении информационными системами позволит более четко ставить задачи изучения геймификации, прийти к более универсальным способам операционализации понятия, в том числе выделив специфику рассмотрения геймификации и в исследованиях по менеджменту.

Второй вопрос касается отсутствия четко установленных границ понятия, позволяющих провести черту между полноценной игрой в неигровом контексте и геймификацией. Скорее всего, именно это стало одной из причин искажения концепции геймификации в бизнес-сообществе и смещения ее понимания в сторону брендированной игры среди остальных инструментов продвижения бизнеса [Alsawaier, 2018]. Критика геймификации представлена в двух ключевых направлениях: 1) анализ «темной стороны» геймификации, чаще связанной с этикой ее использования [Toda, Valle, Isotani, 2017]; 2) трактовка геймификации как маркетинговой уловки, а не как отдельного конструкта [Bogost, 2011]. Если первое направление предоставляет возможность для развития научных исследований, то второе, по сути, спекулирует на существующем пробеле, связанном с определением границ понятия геймификации и его операционализации.

Авторы работ по геймификации в менеджменте скорее следуют сложившимся традициям в своей области и не стремятся наилучшим образом операционализировать понятие геймификации, отражая при этом ее междисциплинарное приращение. Сравнительная характеристика подходов к определению геймификации в литературе по менеджменту представлена в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика подходов к определению геймификации

Критерий	Геймификация как инструмент	Геймификация как процесс
Определение	<p>Применение игровых механик и элементов в неигровом контексте с целью изменения поведения пользователя [Deterding et al., 2011; Hofacker et al., 2016; Mekler et al., 2017; Hsu, Chen, 2018]</p>	<p>Процесс улучшения оказываемых услуг с помощью акцента на создание игрового опыта и ощущения «полноты восприятия игры» с целью создания дополнительной ценности для потребителя [Huotari, Hamari, 2017; Hsu, Chen, 2018; Eppman, Bekk, Klein, 2018; Mullins, Subherwal, 2018]</p>
Контекст исследования	<p>Обучение, включая онлайн-образование и обучение персонала компаний [Aparicio et al., 2019; Ding, 2019]                      Онлайн-тестирование, прохождение опросов [Triantoro et al., 2019]                      Адаптация информационных систем [Mekler et al., 2017]                      Управление онлайн-сообществами [Yang, Asaad, Dwivedi, 2017]                      Управление знаниями [Friedrich et al., 2019]</p>	<p>Маркетинг [Leclercq, Hammedi, Poncin, 2018]                      Развитие отношений потребителя с брендом [Nobre, Ferrera, 2017]                      Программы лояльности [Kim, Ahn, 2017]                      Управление потребительским опытом [Eppman, Bekk, Klein, 2018]                      Управление вовлеченностью персонала [Mitchell, Schuster, Jin, 2018; Ding, 2019]</p>
Предмет исследования	<p>Воспринимаемая простота использования [Yang, Asaad, Dwivedi, 2017; Koivisto, Hamari, 2019]                      Изменение количества и качества выполненных задач в системе [Mekler et al., 2017; Sailer et al., 2017; Van Roy, Zaman, 2019]                      Продолжительность использования системы [Groening, Binneweis, 2019; Hassan, Dias, Hamari, 2019]                      Реакция на рекламные сообщения [Vashisht, Roynes, Sreejesh, 2019]</p>	<p>Изменение отношения к системе [Huotari, Hamari, 2012; Hamari, 2015; Eisingerich et al., 2019]                      Вовлеченность потребителя [Nobre, Ferreira, 2017; Leclercq, Hammedi, Poncin, 2018]                      Готовность участвовать в программах лояльности [Kim, Ahn, 2017; Hwang, Choi, 2019]</p>

Следует отметить, что в рамках одного и того же контекста в зависимости от проблемы исследования подход к определению геймификации может меняться, а

дизайн системы оставаться прежним (см., напр.: [Kim, Ahn, 2017; Hsu, Chen, 2018; Ding, 2019; Eisingerich et al., 2019]). Это ставит ряд вопросов относительно причин выбора подхода и того, как это может повлиять на интерпретацию полученных результатов.

В последние годы стали прослеживаться явные различия в подходах к определению геймификации в зависимости от контекста. Так, например, в работах по управлению информационными системами внимание акцентируется на том, что геймификация — это хорошо изученная техника трансформации систем [Rapp et al., 2018], дизайна информационных систем [Koivisto, Hamari, 2019] либо развлекательная технологическая система [Yang, Asaad, Dwivedi, 2017]. Исследователи применения геймификации в маркетинге изучают то, какие из ее характеристик наиболее эффективно воздействуют на изменение поведения потребителей и как их можно систематизировать [Eppman, Bekk, Klein, 2018; Leclercq, Poncin, Hammedi, 2020].

Следовательно, оба подхода к определению геймификации позволяют лучше изучить потенциал ее применения и эффективности в различных контекстах. Каждый из них имеет свои ограничения, и, ввиду того что геймификация является довольно молодой областью исследований, вероятность появления новых подходов, которые позволят глубже изучить эффекты геймификации и операционализировать этот конструкт, довольно высока. В настоящее время сложились определенные традиции применения указанных подходов в разных областях знания, однако они представляют собой скорее самоустановившийся порядок, нежели осознанное разделение.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ: ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ

На протяжении последних трех лет появляются новые перспективы изучения феномена геймификации (см., напр.: [Mullins, Subherwal, 2018; Morschheuser, Hamari, Maedche, 2019; Leclercq, Poncin, Hammedi, 2020]), разрабатываются шкалы измерения в альтернативных контекстах (см., напр.: [Eppman, Bekk, Klein, 2018; Hödberg, Hamari, Wästlund, 2019; Liu et al., 2019; Tondello et al., 2019]). Накопившийся объем знаний требует систематизации для более глубокого понимания уровня разработанности проблемы в конкретной области и идентификации дополнительных направлений исследований, которые позволят усилить научную базу в области геймификации.

**Метод отбора публикаций.** На первом этапе были отобраны статьи из наиболее авторитетных баз данных Web of Science, Scopus, EBSCO, что позволило максимально полно охватить научные работы, посвященные геймификации. В качестве источников рассматривались только те статьи, которые опубликованы в рецензируемых журналах. Из подборки исключались доклады конференций, посвященные вопросам геймификации, несмотря на их популярность (по данным о цитировании базы Google Scholar).

Во-первых, главной целью было изучение уровня разработанности проблемы геймификации в публикациях в ведущих научных журналах списка ABS (Association of Business Schools), составленного Ассоциацией бизнес-школ Соединенного Королевства в 2018 г. Во-вторых, среди исследователей одной из традиций работы над статьей по теме геймификации является трехэтапный процесс, два первых этапа которого приходится на участие в конференциях International GamiFin Conference и Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), а в качестве третьего рассматривается публикация в журнале. Такая процедура была принята научным сообществом<sup>3</sup> во избежание перенасыщения дублирующими исследованиями в данной области.

Поиск в базах данных проводился с использованием ключевых слов “gamification” и “gamified system” без ограничения по временному периоду. Отобранные статьи охватывают период с 2011 по 2020 г. (препринты онлайн-версий), что позволяет вести речь об относительной новизне выбранной области. Наибольшая публикационная активность, связанная с ростом научного интереса к интерактивным и цифровым технологиям в менеджменте, наблюдается в 2018–2019 гг.

Первый этап отбора статей по указанным выше критериям позволил получить 128 релевантных работ. При более детальном анализе аннотаций из перечня были исключены те из них, которые не соответствовали тематике. Наибольшее количество работ представляют собой эмпирические исследования (61 статья), 2/3 из которых проведены с помощью экспериментального метода (42 статьи). Также можно отметить несколько работ по разработке шкал (5 статей), обзоры в виде метаанализа и библиографии (10 статей). Среди существующих публикаций почти не представлены теоретические работы за исключением [Deterding et al., 2011], в которой впервые концептуализировано понятие «геймификация». Наименования журналов и количество статей, выбранных в каждом из них, приведены в табл. 2.

Большинство научных работ в области геймификации посвящено изучению отдельных механик либо проверке гипотез относительно мотивационных механизмов, на которые они воздействуют, что получило название «эры мотивационных исследований» [Koivisto, Namari, 2019]. Недостатки концептуализации геймификации и ее операционализации при существующих подходах к определению, которые отмечались ранее, сказываются и на уровне публикаций, посвященных ее изучению. В большинстве из них хорошо проработана эмпирическая составляющая, однако теоретическая база и определение места геймификации в теории менеджмента фрагментарны. Авторы выдвигают весомые аргументы в пользу позитивных эффектов воздействия геймификации на поведение пользователей систем и потребителей продуктов, но их практические рекомендации, как правило, актуальны только для дизайнеров информационных систем.

---

<sup>3</sup> По данным портала [gamefinconference.com](http://gamefinconference.com)



Таблица 2. Распределение статей по журналам, представленным в списке ABS

Категория и название журнала	Количество статей
Журналы категории А, в том числе:	3
<i>International Journal of Research in Marketing</i>	1
<i>Tourism Management</i>	1
<i>Journal of Consumer Research</i>	1
Журналы категории В, в том числе:	34
<i>Computers in Human Behavior</i>	19
<i>Journal of Business Research</i>	8
<i>Journal of Interactive Marketing</i>	3
<i>Journal of Business Ethics</i>	1
<i>Psychology and Marketing</i>	1
<i>European Journal of Marketing</i>	1
<i>British Journal of Research in Education</i>	1
Журналы категории С, в том числе:	21
<i>International Journal of Information Management</i>	16
<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2
<i>Journal of Marketing Education</i>	2
Журналы категории D	18
Итого	76

**Результаты анализа публикаций.** Научные работы в области геймификации в менеджменте можно разделить на четыре направления: 1) работа механик геймификации в системах с внешним ограничителем; 2) выделение базовых характеристик геймификации; 3) создание кастомизированного опыта у пользователей геймифицированных систем; 4) стимулирование процесса совместного создания ценности с участием потребителя (табл. 3).

Таблица 3. Актуальные направления исследований геймификации в менеджменте

Направление	Вопросы исследования	Основные выводы	Автор(ы)
<p>1</p> <p>Работа механик геймификации в системах с внешним ограничителем</p>	<p>2</p> <p>Как связана эффективность использования сотрудниками систем при модернизации бизнес-процессов с наличием геймифицированных механик? Какие игровые механики помогают преодолеть негативные последствия наличия отрицательной внешней мотивации (например, установленные сроки акции в программах лояльности)? Как восприятие одной и той же механики с точки зрения достижения разных целей влияет на продолжительность и частоту использования геймифицированных систем?</p>	<p>3</p> <p>Использование принципов дизайна геймифицированных систем с позиций теории когнитивной оценки (cognitive evaluation theory) позволяет преодолеть или снизить негативные эффекты внешнего регулирования за счет удовлетворения потребностей в компетентности, автономии и социальной взаимосвязи Эффект воздействия может изменяться в зависимости от восприятия конкретной механики пользователем</p>	<p>4</p> <p>См., напр.: [Kim, Ahn, 2017; Mitchell, Schuster, Jin, 2018; Hassan, Dias, Hamari, 2019; Hwang, Choi, 2019; Morschheuser, Hamari, Maedche, 2019; Van Roy, Deterding, Zaman, 2019; Van Roy, Zaman, 2019; Xi, Hamari, 2019]</p>
<p>Базовые характеристики геймификации</p>	<p>Какие процессы возникают при внедрении геймификации? Какие характеристики систем делают их геймифицированными? Каковы характеристики геймифицированных систем?</p>	<p>Геймификация воздействует на каждый из трех аспектов ценности пользователя: утилитарный (повышается воспринимаемая легкость системы), гедонистический (удовольствие от использования, развлекательность), социальный (нетворк-эффект, соревнование с другими) Эмоциональный компонент делает геймифицированные системы более привлекательными</p>	<p>См., напр.: [Hamari, Koivisto, 2015; Seaborn, Fels, 2015; Eppman, Bekk, Klein, 2018; Mullins, Subherwal, 2018; Hödberg, Hamari, Wästlund, 2019; Liu et al., 2019]</p>

1	2	3	4
<p>Создание кастомизированного опыта у пользователей геймифицированных систем</p>	<p>Чем отличаются поведенческие паттерны у пользователей геймифицированных систем от поведения геймеров? Как разные элементы дизайна влияют на внутреннюю мотивацию? Как определить типы игроков в геймифицированных системах?</p>	<p>Игровое поведение, присущее геймерам, имеет некоторое сходство с поведением пользователей геймифицированных систем за счет использования схожих элементов. Есть определенные группы игровых элементов, которые лучше удовлетворяют потребность в автономии, чем другие. Существует несколько концептуализаций типов игроков, однако релевантность большинства из них не доказана</p>	<p>См., напр.: [Nacke, Bateman, Mandryk, 2014; Sailer et al., 2017; Lopez, Tucker, 2019; Tondello et al., 2019]</p>
<p>Стимулирование процесса совместного создания ценности у потребителя с помощью геймификации</p>	<p>Как геймификация систем взаимодействия с потребителем влияет на его вовлеченность? Какие механики позволяют эффективно вовлечь потребителей в процесс совместного создания ценности?</p>	<p>Интенсивная геймификация взаимодействия с потребителем имеет неоднозначный эффект на вовлеченность и отношение к бренду. Несложная точечная геймификация взаимодействия с потребителями в онлайн-сообществе стимулирует их вовлеченность в развитие сообщества и положительно сказывается на желании быть адвокатом бренда и участвовать в более долговременных активностях, прилагать больше усилий для общения с брендом</p>	<p>См., напр.: [Hamari, 2015; Nobre, Ferreira, 2017; Yang, Asaad, Dwivedi, 2017; Hsu, Chen, 2018; Leclercq, Hammedi, Poncin, 2018; Ding, 2019; Hwang, Choi, 2019]</p>

**Работа механик геймификации в системах с внешним ограничителем.** Появление первых подтверждений позитивного воздействия геймификации на внутреннюю мотивацию [Aparicio et al., 2012; Blohm, Leimister, 2013; Nicholson, 2015] привлекло внимание исследователей особенностями базовой теории этого процесса — теории самодетерминации [Ryan, Deci, 2000a]. Теория самодетерминации разделяет мотивацию на исходящую изнутри (intrinsic) и направляемую извне (extrinsic). Мотивация извне вызывается несколькими типами наград и ограничителей, которые, хотя и имеют мотивационную природу, влияют на продолжительность и силу мотивации негативно [Ryan, Deci, 2000b]. Стимулирование мотивации изнутри способствует преодолению нежелательных негативных эффектов внешних мотиваторов, которые чаще всего выполняют контролирующую функцию [Sailer et al., 2017; Aparicio et al., 2019]. Так, внутренние системы, внедренные компаниями с целью управления знаниями, развития лояльности к компании, получения обратной связи, воспринимаются сотрудниками как очередное ограничение автономии и приводят к их саботированию. Геймификация таких систем позволяет удовлетворить потребность сотрудников в автономии и вызвать у них чувство причастности к социальной группе, что позитивно сказывается на принятии системы и эффективности ее использования [Mitchell, Schuster, Jin, 2018; Friedrich et al., 2019].

Похожий механизм действует и при геймификации программ лояльности [Kim, Ahn, 2017]. Последние обычно предлагают внешний мотиватор в виде награды (скидки, подарки), дополненный ограничителями (стоимость, сроки, количество наград), что также может негативно сказываться на реализации потребности в автономии, которая приведет к отказу от участия либо к оппортунистическому поведению (покупать только по скидке). Оба варианта нежелательны, поэтому компании прибегают к геймификации программ лояльности и промоакций с намерением снизить негативный эффект [Hwang, Choi, 2019]. В некоторых работах приводятся аргументы в пользу того, что позитивный эффект геймификации связан не столько с силой воздействия определенных элементов, сколько с восприятием этих элементов потребителем как игровых. Если потребитель не распознает предложенные элементы как игру, то эффект позитивного воздействия геймификации не будет наблюдаться [Van Roy, Deterding, Zaman, 2019].

**Базовые характеристики геймификации.** Большинство публикаций о механиках геймификации фокусируется на двух ключевых теоретических областях: 1) наличии особых характеристик, присущих только геймифицированным системам, и 2) определении теорий, лежащих в основе геймификации.

Среди теорий, объясняющих механику геймификации, выделены три ключевых: 1) модели принятия технологий [Davis, 1989; Hamari, 2015; Yang, Asaad, Dwivedi, 2017]; 2) концепция «состояние потока» [Csikszentmihalyi, 2014; Hamari, Koivisto, 2014]; 3) теория самодетерминации и ее субтеории [Ryan, Deci, 2000a; Seaborn, Fels, 2015; Sailer et al., 2017]. Каждая из этих теорий по-своему объясняет механику геймификации. В настоящее время получила распространение концеп-

ция, объединяющая элементы модели принятия технологий и теории самодетерминации для комплексного объяснения принципов геймификации [Yang, Asaad, Dwivedi, 2017; Koivisto, Hamari, 2019]. Однако большинство исследователей опираются только на теорию самодетерминации (см., напр.: [Sailer et al., 2017; Mitchell, Schuster, Jin, 2018; Rapp et al., 2018]).

Вместе с тем изучение базовых характеристик геймифицированных систем является фрагментарным. Несмотря на упоминание таких характеристик, как ощущение игрового опыта и полнота восприятия игры с момента появления первых определений [Deterding et al., 2011], способы их измерения и операционализации редко представлены в существующих научных источниках. Позитивные изменения наметились в области создания шкал, позволяющих измерять игровой опыт: “Gameful experience scale — GAMEX” [Eppman, Bekk, Klein, 2018] и “Gameful Experience Questionnaire — GAMEFULQUEST” [Högberg, Hamari, Wästlund, 2019].

**Создание кастомизированного опыта у пользователей геймифицированных систем.** Попытки подобрать наиболее эффективные элементы и механики легли в основу исследований, посвященных особенностям кастомизированного дизайна. На базе теории самодетерминации делаются предположения о выборе наиболее подходящего дизайна геймификации с учетом поведенческих особенностей разных типов игроков (см., напр.: [Bartle, 1996; Tondello et al., 2019]). Авторы данного подхода, который берет свое начало в литературе по дизайну компьютерных игр, выделяют типы игроков (от 4 до 6), исходя из того, какие именно задания и достижения мотивируют их на активное участие в игре [Bartle, 1996; Nacke, Bateman, Mandryk, 2014]. В работах по геймификации типы игроков определяют через сочетание ключевой потребности (автономия, компетентность, социальная взаимосвязь) и ведущих персональных характеристик из пятифакторной модели личности «Большая пятерка» (Big five) [Borgatta, 1964; Tondello et al., 2019]. Появление различных классификаций по типам игроков привело к попыткам подобрать такие игровые элементы для каждого из типов, которые позволили бы создать максимально кастомизированный опыт при дизайне геймифицированных систем. Несмотря на живой интерес к этой теме как теоретиков, так и практиков [Chou, 2017], разделение на типы игроков при дизайне систем, как правило, сопряжено с большими издержками (создание сложного дизайна, тестирование пользователей, адаптация) при том, что эффект в реальных условиях по-прежнему не изучен и сложно поддается объяснению. Смещение фокуса с подбора соответствующих игровых элементов на изучение их восприятия [Van Roy, Deterding, Zaman, 2019; Koivisto, Hamari, 2019] может позволить в дальнейшем выйти на концептуализацию кастомизированной геймификации, в большей степени отвечающей практическим потребностям бизнеса.

**Стимулирование процесса совместного создания ценности у потребителя.** Вовлеченность потребителей в маркетинговые активности путем стимулирования совместного создания ценности — одна из ведущих тем в области маркетинга [Van Doorn et al., 2010; Yi, Gong, 2013; Ramaswamy, Ozcan, 2018]. Геймификация в

данном случае рассматривается как идеальный инструмент создания вовлеченности не столько с помощью стимулирования гедонистического опыта, сколько при помощи опыта совместного создания ценности [Nobre, Ferrera, 2017]. Вовлеченность потребителей, согласно существующим исследованиям, позитивно сказывается на отношении к бренду, лояльности, устойчивости к переключению [Hsu, Chen, 2018; Hwang, Choi, 2019]. В качестве контекста изучения обычно выступают брендовые онлайн-сообщества, где взаимодействие с потребителем наиболее естественным образом поддается геймификации. Однако в геймификации общения потребителя с брендом следует учитывать два основных аспекта: интенсивность геймификации и выбранный подход к ее определению. В случае с интенсивностью необходимо отметить, что слишком очевидно геймифицированные системы заставляют потребителей подозревать манипулирование и снижают эффект геймификации на формирование позитивного отношения [Leclercq, Hammadi, Poncin, 2018]. При выборе подхода к определению геймификации с целью вовлечения потребителей исследователи склоняются к трактовке геймификации как процесса [Huotari, Namari, 2017], что ведет к смещению дизайна в сторону полноценных брендированных игр, а не геймификации [Yang, Asaad, Dwivedi, 2017].

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ опубликованных работ в области геймификации показал, что, несмотря на активный интерес к данной тематике и рост количества публикаций, усилия авторов во многом направлены на формирование понимания сути феномена в различных областях знания. Подходы к изучению геймификации обусловлены ее интерактивной природой, а также продолжающейся тенденцией цифровизации и развития сервисов виртуальной и дополненной реальности, берущих свое начало в компьютерных играх [Zaidi et al., 2018].

Прикладной фокус в исследованиях геймификации связан с эмпирической проверкой ее результативности в различных контекстах [Ребров, Черкасов, 2017; Koivisto, Namari, 2019], в то время как концептуальные статьи, устанавливающие границы феномена и определяющие его базовые особенности, не позволяют получить полное представление о феномене в силу их фрагментарности. Дальнейшее развитие теории, позволяющей концептуализировать геймификацию более точно, дает возможность не только расширить понимание механизмов и места геймификации в теории менеджмента, но и отделить ее от других интерактивных методов.

Подвижные границы определения геймификации имеют свои преимущества. Конвергенция геймификации с другими интерактивными технологиями позволяет обогащать опыт потребителя и открывает возможности для компании экспериментировать с инновационной составляющей бизнеса, получать дополнительные конкурентные преимущества. Тем не менее отсутствие операциона-

лизации понятия вследствие такой подвижности сказывается как на качестве научных работ в области геймификации, так и на перспективе использования ее в бизнес-практике. Установление границ откроет возможности для измерения таких параметров, как степень геймифицированности, восприятие геймификации, а значит, и ее влияния на эффективность. В настоящее время с помощью предложенных шкал измеряются либо отдельные характеристики геймифицированных систем [Erpman, Bekk, Klein, 2018], либо личностные характеристики пользователей [Tondello et al., 2019]. В обоих случаях возникает вопрос о валидности предложенных шкал на концептуальном уровне: действительно ли геймификация имеет ключевое влияние на результативность изучаемых систем и изменений в поведении пользователей?

Одной из важных проблем остается адаптация геймификации вне информационных систем для создания наиболее комфортного опыта потребителя. Например, геймификация программ лояльности изучалась лишь в контексте мобильного приложения Starbucks [Kim, Ahn, 2017] или онлайн-сообществ электронных библиотек [Hsu, Chen, 2018], тогда как популярные акции продуктовых ритейлеров, представляющие собой разновидность геймификации отношений с потребителем, не анализировались. В качестве одной из областей дальнейшего развития исследований, как для академической, так и для бизнес-среды, будет полезно изучение влияния геймификации на особенности поведения потребителя в офлайн-среде или на многоканальных платформах.

В настоящее время подходы к изучению геймификации, как эмпирические, так и те, в которых предпринимаются попытки концептуализировать феномен, сосредоточены на анализе дизайна геймифицированных систем. Психологические механизмы геймификации объясняют, как будет работать тот или иной дизайн или набор элементов в разных группах потребителей и сотрудников компаний [Sailer et al., 2017; Mitchell, Schuster, Jin, 2018], как изменится отношение к системе после ее геймификации, причем изменение мотивации рассматривается как причина и результат успешности геймифицированных систем [Rapp et al., 2018]. Тем не менее у каждого инструмента, применяемого для вовлечения, удержания, обеспечения лояльности потребителей и сотрудников, имеется не только объективная сторона (внедрен инструмент в систему или нет), но и субъективная, т. е. отношение пользователя к самому процессу и его составным частям. В исследованиях отмечается, что поведение пользователя в геймифицированной системе будет определяться его восприятием того или иного элемента (бейджа, аватара) [Van Roy, Deterding, Zaman, 2019; Korkeila, Hamari, 2020], а также других пользователей таких систем — как конкурентов или союзников [Leclercq, Hammedi, Poncin, 2018; Morschheuser, Hamari, Maedche, 2019].

Важным направлением является изучение этических аспектов геймификации. Доказанная эффективность усиления мотивации, а также рост удовольствия и продуктивности при использовании геймифицированных систем требуют изучения возможности злоупотреблений со стороны дизайнеров этих систем

[Thorpe, Roper, 2019]. Проблемы определения этических границ и норм использования геймификации обсуждаются в таких областях, как управление персоналом [Kim, 2018] и геймификация медиасообщений, особенно новостей и предостережений [Федотова, 2018]. Стремление улучшить результаты и/или повысить вовлеченность может спровоцировать не только усиление манипулятивной деятельности по отношению к потребителям и сотрудникам, но и искажение результатов исследований геймификации [Harms et al., 2014; Triantoro et al., 2019]. Таким образом, в будущем важно уделять внимание этическим аспектам, чтобы избежать негативного восприятия полезного инструмента, которое несомненно будет сформировано при злоупотреблениях и отсутствии открытого диалога компаний с пользователями геймифицированных систем.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Настоящая статья посвящена анализу подходов к определению геймификации и выделению актуальных направлений исследований в этой области. Особое внимание уделяется проблематике изучения геймификации в разных контекстах и группированию выделяемых видов проблематики с целью систематизации существующих научных работ. Понятие «геймификация» не является общепринятым и рассматривается с двух позиций — как инструмента и как процесса.

Выбор подхода к определению отражается не только на терминологических предпочтениях той или иной области знаний, но и на формировании подходов к дизайну исследования, предмету и позиционированию результатов. Сложившееся положение в области исследований геймификации приводит к отсутствию четкого принципа операционализации понятия и размыванию изначально установленных границ между геймификацией и полноценной игрой в неигровом контексте. Опасность такого размывания, как и отсутствия дифференциации между геймификацией и другими интерактивными технологиями, заключается в том, что будет возрастать сложность измерения эффективности геймификации. В свою очередь, это может привести к росту манипуляций с данными в научных работах и снижению скорости адаптации систем к изменению пользовательского опыта.

Дальнейшие исследования в области геймификации должны быть направлены прежде всего на разработку теоретических основ, что позволит достичь единого понимания феномена как концепта, а также подходов к измерению факторов, определяющих успех, выделить характеристики геймификации, отличающие ее на фоне общего поля интерактивных технологий. Вопросы этического подхода к дизайну и использованию геймифицированных систем также являются приоритетными в совершенствовании теоретического поля знаний о геймификации в менеджменте.

Активный рост публикаций в области геймификации позволит сократить разрыв, образовавшийся между практикой и теоретическим осмыслением данно-



го феномена, перемещая фокус на развитие качественных знаний. Междисциплинарный характер подходов к изучению геймификации закладывает фундамент для создания синергии между различными областями анализа в менеджменте и поведенческих науках, что может стать перспективным направлением дальнейших исследований в области приложения интерактивных технологий.

#### Литература на русском языке

- Мурадова Н., Тихонов А. И., Коновалова В. Г. 2019. Геймификация в адаптации персонала. *Московский экономический журнал* (7): 494–502.
- Орлова О. В., Титова В. Н. 2015. Геймификация как способ организации обучения. *Вестник Томского государственного педагогического университета* 9 (162): 60–64.
- Ребров А. В., Черкасов А. Ю. 2017. Геймификация и автоматизация KPI: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? *Российский журнал менеджмента* 15 (3): 303–326.
- Татаринов К. А. 2019. Роль геймификации в управлении вовлечением потребителей поколений Y и Z. *Маркетинг в России и за рубежом* (3): 19–27.
- Федотова Н. А. 2018. Возможности и риски геймификации в медийной практике. *Знак: проблемное поле медиаобразования* 4 (30): 54–60.

#### References in Latin Alphabet

- Alsawaier R. S. 2018. The effect of gamification on motivation and engagement. *International Journal of Information and Learning Technology* 35 (1): 56–79.
- Aparicio A. F., Vela F. L. G., Sánchez J. L. G., Montes J. L. I. 2012. Analysis and application of gamification. In: F. Botella, M. Lozano, J. A. Gallud, A. Peñalver, A. Mashat (eds.). *Proceedings of the 13th International Conference on Interacción Persona-Ordenador*. New York, NY: ACM; 17.
- Aparicio M., Oliveira T., Bacao F., Painho M. 2019. Gamification: A key determinant of massive open online course (MOOC) success. *Information & Management* 56 (1): 39–54.
- Bartle R. 1996. Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD Research* 1 (1): 19.
- Bogost I. 2011. Gamification is bullshit. August 9. *The Atlantic*. URL: <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/08/gamification-is-bullshit/243338> (accessed: 30.10.2019).
- Blohm I., Leimeister J. M. 2013. Gamification: Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. *Business and Information Systems Engineering* 5 (4): 275–278.
- Borgatta E. F. 1964. The structure of personality characteristics. *Behavioral Science* 9 (1): 8–17.
- Chou Y. K. 2017. *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. Octalysis Media.
- Csikszentmihalyi M. 2014. Toward a psychology of optimal experience. In: Csikszentmihalyi M. *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Dordrecht: Springer; 209–226.
- Davis F. D. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *Management Information Systems Quarterly* 13 (3): 319–340.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. 2011. From game design elements to gamefulness: Defining gamification. In: A. Lugmayr (ed.). *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. New York: ACM; 9–15.
- Ding L. 2019. Applying gamifications to asynchronous online discussions: A mixed methods study. *Computers in Human Behavior* 91: 1–11.
- Eisingerich A. B., Marchand A., Fritze M. P., Dong L. 2019. Hook vs. hope: How to enhance customer engagement through gamification. *International Journal of Research in Marketing* 36 (2): 200–215.

- Eppmann R., Bekk M., Klein K. 2018. Gameful experience in gamification: Construction and validation of a Gameful Experience Scale [GAMEX]. *Journal of Interactive Marketing* 43 (C): 98–115.
- Friedrich J., Becker M., Kramer F., Wirth M., Schneider M. 2019. Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research* (in press).
- Groening C., Binnewies C. 2019. “Achievement unlocked!” — The impact of digital achievements as a gamification element on motivation and performance. *Computers in Human Behavior* 97: 151–166.
- Grönroos C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6 (3): 317–333.
- Hamari J., Koivisto J. 2014. Measuring flow in gamification: Dispositional flow scale-2. *Computers in Human Behavior* 40: 133–143.
- Hamari J. 2015. Why do people buy virtual goods? Attitude toward virtual good purchases versus game enjoyment. *International Journal of Information Management* 35 (3): 299–308.
- Hamari J., Koivisto J. 2015. Why do people use gamification services? *International Journal of Information Management* 35 (4): 419–431.
- Harms J., Wimmer C., Kappel K., Grechenig T. 2014. Gamification of online surveys: conceptual foundations and a design process based on the MDA framework. In: *Proceedings of the 8th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Fun, Fast, Foundational*. New York: ACM; 565–568.
- Hassan L., Dias A., Hamari J. 2019. How motivational feedback increases user’s benefits and continued use: A study on gamification, quantified-self and social networking. *International Journal of Information Management* 46: 151–162.
- Hofacker C. F., De Ruyter K., Lurie N. H., Manchanda P., Donaldson J. 2016. Gamification and mobile marketing effectiveness. *Journal of Interactive Marketing* 34: 25–36.
- Högberg J., Hamari J., Wästlund E. 2019. Gameful Experience Questionnaire (GAMEFULQUEST): An instrument for measuring the perceived gamefulness of system use. *User Modeling and User-Adapted Interaction* 29 (3): 619–660.
- Hsu C. L., Chen M. C. 2018. How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. *Computers in Human Behavior* 88 (November): 121–133.
- Hsu C. L., Lu H. P. 2004. Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information & Management* 41 (7): 853–868.
- Huang B., Hwang G. J., Hew K. F., Warning P. 2019. Effects of gamification on students’ online interactive patterns and peer-feedback. *Distance Education* 40 (3): 350–379.
- Huotari K., Hamari J. 2012. Defining gamification: A service marketing perspective. In: *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*. Tampere: ACM; 17–22.
- Huotari K., Hamari J. 2017. A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets* 27 (1): 21–31.
- Hwang J., Choi L. 2019. Having fun while receiving rewards? Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. *Journal of Business Research* (in press).
- Kim K., Ahn S. J. 2017. Rewards that undermine customer loyalty? A motivational approach to loyalty programs. *Psychology & Marketing* 34 (9): 842–852.
- Kim T. W. 2018. Gamification of labor and the charge of exploitation. *Journal of Business Ethics* 152 (1): 27–39.
- Koivisto J., Hamari J. 2019. The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management* 45: 191–210.
- Korkeila H., Hamari J. 2020. Avatar capital: The relationships between player orientation and their avatar’s social, symbolic, economic and cultural capital. *Computers in Human Behavior* 102: 14–21 (in press).
- Leclercq T., Hammedi W., Poncin I. 2018. The boundaries of gamification for engaging customers: Effects of losing a contest in online co-creation communities. *Journal of Interactive Marketing* 44 (1): 82–101.

- Leclercq T., Poncin I., Hammedi W. 2020. Opening the black box of gameful experience: Implications for gamification process design. *Journal of Retailing and Consumer Services* **52**: 1–10 (in press).
- Liu C. R., Wang Y. C., Huang W. S., Tang W. C. 2019. Festival gamification: Conceptualization and scale development. *Tourism Management* **74**: 370–381.
- Lopez C. E., Tucker C. S. 2019. The effects of player type on performance: A gamification case study. *Computers in Human Behavior* **91**: 333–345.
- Mekler E. D., Brühlmann F., Tuch A. N., Opwis K. 2017. Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior* **71** (7): 525–534.
- Mitchell R., Schuster L., Jin H. S. 2018. Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research* (in press).
- Morschheuser B., Hamari J., Maedche A. 2019. Cooperation or competition — when do people contribute more? A field experiment on gamification of crowdsourcing. *International Journal of Human-Computer Studies* **127**: 7–24.
- Mullins J. K., Sabherwal R. 2018. Gamification: A cognitive-emotional view. *Journal of Business Research* (in press).
- Nacke L. E., Bateman C., Mandryk R. L. 2014. BrainHex: A neurobiological gamer typology survey. *Entertainment computing* **5** (1): 55–62.
- Nicholson S. 2015. A recipe for meaningful gamification. In: T. Reiners, L. C. Wood (eds.). *Gamification in Education and Business*. Cham: Springer; 1–20.
- Nobre H., Ferreira A. 2017. Gamification as a platform for brand co-creation experiences. *Journal of Brand Management* **24** (4): 349–361.
- Ramaswamy V., Ozcan K. 2018. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research* **84**: 196–205.
- Rapp A., Hopfgartner F., Hamari J., Linehan C., Cena F. 2018. Strengthening gamification studies: Current trends and future opportunities of gamification research. *International Journal of Human-Computer Studies* **127**: 1–6.
- Ryan R. M., Deci E. L. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* **55** (1): 68–78.
- Ryan R. M., Deci E. L. 2000b. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* **25** (1): 54–67.
- Sailer M., Hense J. U., Mayr S. K., Mandl H. 2017. How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior* **69**: 371–380.
- Seaborn K., Fels D. I. 2015. Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies* **74**: 14–31.
- Seiffert-Brockmann J., Weitzl W., Henriks M. 2018. Stakeholder engagement through gamification: Effects of user motivation on psychological and behavioral stakeholder reactions. *Journal of Communication Management* **22** (1): 67–78.
- Sicart M. 2008. Defining game mechanics. *Game Studies* **8** (2). URL: <http://gamestudies.org/0802/articles/sicart> (accessed: 30.10.2019).
- Thorpe A. S., Roper S. 2019. The ethics of gamification in a marketing context. *Journal of Business Ethics* **155** (2): 597–609.
- Toda A. M., Valle P. H., Isotani S. 2017. The dark side of gamification: An overview of negative effects of gamification in education. In: Cristea A. I., Bittencourt I., Lima F. (eds.) *Researcher Links Workshop: Higher Education for All*. Cham: Springer; 143–156.
- Tondello G. F., Mora A., Marczewski A., Nacke L. E. 2019. Empirical validation of the gamification user types hexad scale in English and Spanish. *International Journal of Human-Computer Studies* **127**: 95–111.

- Triantoro T., Gopal R., Benbunan-Fich R., Lang G. 2019. Would you like to play? A comparison of a gamified survey with a traditional online survey method. *International Journal of Information Management* **49**: 242–252.
- Van Doorn J., Lemon K. N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P. C. 2010. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research* **13** (3): 253–266.
- Van Roy R., Deterding S., Zaman B. 2019. Collecting Pokémon or receiving rewards? How people functionalise badges in gamified online learning environments in the wild. *International Journal of Human-Computer Studies* **127**: 62–80.
- Van Roy R., Zaman B. 2019. Unravelling the ambivalent motivational power of gamification: A basic psychological needs perspective. *International Journal of Human-Computer Studies* **127**: 38–50.
- Vargo S. L., Lusch R. F. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* **36** (1): 1–10.
- Vashisht D., Royne M. B., Sreejesh S. 2019. What we know and need to know about the gamification of advertising: A review and synthesis of advergame studies. *European Journal of Marketing* **53** (4): 607–634.
- Werbach K. 2014. (Re)defining gamification: A process approach. In: A. Spagnolli, L. Chittaro, L. Gamberini (eds.). *International Conference on Persuasive Technology*. Cham: Springer; 266–272.
- Xi N., Hamari J. 2019. Does gamification satisfy needs? A study on the relationship between gamification features and intrinsic need satisfaction. *International Journal of Information Management* **46**: 210–221.
- Yang Y., Asaad Y., Dwivedi Y. 2017. Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context. *Computers in Human Behavior* **73**: 459–469.
- Yi Y., Gong T. 2013. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research* **66** (9): 1279–1284.
- Zaidi S. F. M., Duthie C., Carr E., Maksoud S. H. A. E. 2018. Conceptual framework for the usability evaluation of gamified virtual reality environment for non-gamers. In: *Proceedings of the 16th ACM SIGGRAPH International Conference on Virtual-Reality Continuum and its Applications in Industry*. ACM; 13.

### Russian Language References Translated into English

- Muradova N., Tihonov A. I., Konovalova V. G. 2019. Gamification in the adaptation of the personnel. *Moskovskij jekonomicheskij zhurnal* (7): 494–502. (In Russian)
- Orlova O. V., Titova V. N. 2015. Gamification as a way of learning organization. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* **9** (162): 60–64. (In Russian)
- Rebrov A. V., Cherkasov A. Ju. 2017. Gamification and KPI automation: Another managerial trends or new stimulation methods? *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* **15** (3): 303–326. (In Russian)
- Tatarinov K. A. 2019. The role of gamification in managing the involvement of consumers of generations “Y” and “Z”. *Marketing v Rossii i za rubezhom* (3): 19–27. (In Russian)
- Fedotova N. A. 2018. Opportunities and risks of gamification in media practice. *Znak: problemnoe pole mediaobrazovaniya* **4** (30): 54–60. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 15 сентября 2019 г.

Статья рекомендована в печать 6 декабря 2019 г.

#### Контактная информация

Муравская Снежана Александровна — аспирант; st902032@student.spbu.ru

Смирнова Мария Михайловна — канд. экон. наук; smirnova@gsom.spbu.ru

---

## GAMIFICATION: MAIN APPROACHES TO DEFINITION AND RESEARCH DIRECTIONS

S. A. Muravsakaia<sup>1,2</sup>, M. M. Smirnova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

<sup>2</sup> The Russian Academy of National Economy and Public Administration, 82–84, pr. Vernadskogo, Moscow, 119571, Russian Federation

**For citation:** Muravsakaia S. A., Smirnova M. M. 2019. Gamification: Main approaches to definition and research directions. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **18** (4): 510–530. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.402>

The paper presents an analysis of the main research directions in the field of gamification in management. The purpose of the study is to identify main approaches to the definition of gamification, generalize and systematize the current knowledge of construct. The analysis presented in the paper is based on publications in the leading research journals on information management, marketing and general business area from 2011 to 2019. The paper highlights the main approaches to the definition of gamification and presents analysis of their application to the development. A comprehensive analysis showed that in modern science there are two main approaches to definition: gamification as a tool and gamification as a process. The study of gamification in management is a relatively young field of science, which has both its advantages and certain disadvantages. Most of the research focuses on empirical testing of the connection between gamification and motivational mechanisms, with the goal of creating a more effective design of gamified systems that improve the user experience. Such studies lead to obvious issues in the development of theoretical knowledge about the concept of gamification, as well as the way to operationalize it. The interdisciplinary nature of the phenomenon requires further study and clarification of existing approaches to conceptualization in management and social sciences, as well as determining the ethical boundaries of the use of gamified systems. The findings are of practical importance for researchers both in gamification area and those interested in consumers' or employees' engagement studies.

*Keywords:* gamification, game elements, game mechanics, management, customer engagement, user experience, literature review.

Received: September 15, 2019

Accepted: December 6, 2019

### Contact information

Snezhana A. Muravsakaia — PhD Student; st902032@student.spbu.ru

Maria M. Smirnova — PhD; smirnova@gsom.pu.ru

---

This article was prepared with the support of a research grant from St. Petersburg State University ID 40940187.