

Санкт-Петербургский государственный университет
Экономический факультет

Кафедра экономики предприятия и предпринимательства

ВЛАСЕНКО Кирилл Федорович
Выпускная квалификационная работа
ПРИМЕНЕНИЕ ИГРОВЫХ МЕХАНИК КАК ИНСТРУМЕНТА
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Направление 38.03.01 «Экономика»
Основная образовательная программа бакалавриата
«Экономика»
Профиль «Экономика фирмы и управление инновациями»
Группа 16.Б08-Э

Научный руководитель:
Доцент, к.э.н. Давыденко Е.А.

_____ / _____ /

Рецензент:
Доцент, к.э.н. Лукашов В.Н.

_____ / _____ /

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3–4
Глава 1. Особенности мотивации сотрудников компаний в современных условиях	5–17
1.1. Понятие мотивации и развитие теорий мотивации	5–14
1.2. Предпосылки применения игровых механик для мотивации сотрудников компании	14–16
Выводы к первой главе	16–17
Глава 2. Специфика применения игровых механик для повышения эффективности сотрудников	17–33
2.1. Элементы и сферы применения геймификации	17–22
2.2. Примеры применения игровых механик в рамках работы с персоналом	22–25
2.3. Игровые механики и теория самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана	25–31
Выводы ко второй главе	31–33
Глава 3. Проекты, реализованные в процессе написания дипломной работы	33–64
3.1 Привлечение и удержание амбассадоров нового продукта British American Tobacco .	33–45
3.2 Система управления опытом для клиентов Alex Fitness	45–57
3.3 Интерактивная часть брифинга по IWS	57–63
Выводы к третьей главе	63–64
Заключение	65–67
Список использованных источников	68–71
Приложения	72

Введение

Мотивация является сравнительно новым понятием в науке и до сих пор оставляет больше вопросов, чем ответов. Впервые в ходе «Хоторнских экспериментов» в 1927-1932 гг. Элтон Мэйо пришел к выводу, что социально-психологический климат может влиять на производительность сотрудников на предприятии. Позже некоторые ученые пытались более подробно описать, какие потребности побуждают работника совершать те или иные действия (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд). Другие ученые (В. Врум, Э. Локк, Дж. С. Адамс) акцентировали свое внимание на мыслительных процессах и механизме возникновения желания у сотрудника. В результате во второй половине XX века появились наиболее значимые теории мотивации, которые различаются по своей фундаментальности и применимости на практике. Все они не дают четких рекомендаций, как именно работодатели должны выстраивать систему мотивации сотрудников, но подчеркивают значимость именно нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование сотрудников имеет ряд преимуществ перед ставшими достаточно обыденными материальными вознаграждениями. Сюда относятся развитое чувство сплоченности коллектива, экономия на расходах и достойный уровень развития компании в целом, однако значимость нематериальной мотивации не до конца осознается руководством большинства организаций¹. В условиях цифровизации экономики и специфики потребностей поколения Z компания не может успешно конкурировать на рынке, не уделяя внимания таким инструментам стимулирования, как гибкий график работы, мероприятия по тимбилдингу, совместные тренинги и т.д. Кроме перечисленных инструментов еще одним методом нематериального стимулирования сотрудников, которому и посвящена данная дипломная работа, является применение игровых механик. Игра не является чем-то совершенно новым, но применение игровых механик («геймификации») в бизнес-процессах получило распространение только в XXI веке. Исследования данной тематики до сих пор сводятся к трудам отдельных преподавателей и мнению руководителей крупных компаний.

Цель данной дипломной работы – выявить особенности применения игровых механик в качестве инструмента мотивации сотрудников компании. Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

1. Сравнить инструменты материального и нематериального стимулирования

¹ Звягинцева К.В., Рассказова О.А. Нематериальное стимулирование как важнейшая часть стимулирования персонала организации/ К.В. Звягинцева, О.А. Рассказова // Неделя науки СПбПУ. Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. – 2018. – 289-292

2. Выявить условия, которые делают возможным применение игровых механик в современных крупных компаниях
3. Проанализировать рынок геймификации в России и в других странах
4. На основе проведенных исследований выделить ключевые риски реализации игровых механик
5. На основе проектов, реализованных автором исследования, подробно описать ключевые риски и обосновать инструменты их смягчения

Объектом исследования являются игровые механики, а **предметом** – механизм их влияния на эмоциональное состояние сотрудника и результаты работы компании.

Дипломная работа состоит из **трех глав (основная часть) и заключения**. В первой главе будет рассмотрено непосредственно само понятие мотивации, во второй – применение игровых механик и причины их потенциала. В третьей главе исследования будут подробно описаны три проекта, реализованные автором работы в рамках прохождения стажировки или участия в кейс-чемпионатах. Все три проекта были разработаны или осуществлены при поддержке сотрудников соответствующих компаний.

Глава 1. Особенности мотивации сотрудников компаний в современных условиях

1.1 Понятие мотивации и развитие теорий мотивации

В данном исследовании будет использоваться ряд понятий.

Геймификация (от англ. gamification) – это процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории и решения задач. В качестве русскоязычного аналога «геймификации» будет также использоваться термин «игровые механики».

Игра – тот или иной вид этого действия, как совокупность определенных приемов, правил (толковый словарь Ушакова). Ключевым для исследования словосочетанием является создание искусственных «приемов и правил».

Мотивация – внутреннее побуждение к действию, обуславливающее субъективно-личностную заинтересованность индивида в его совершении².

Стимулирование – экономическое побуждение, использование материальных стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование³. Разница между двумя понятиями, приведенными выше, состоит в том, что второе подразумевает внешние инструменты побуждения к действию (зарплата, штраф, доска почета), а первое – что желание сделать что-либо рождается изнутри, по независимым от внешней среды причинам. Стоит сразу уточнить, что наиболее совершенным является именно не прямой тип побуждения, при котором задача менеджера – создать условия для зарождения «внутренней мотивации». В таком случае в исследовании «мотивация» будет использоваться как синоним «стимулирования». Также в исследовании в качестве синонимов будут использоваться термины «сотрудники», «персонал», «работники компании».

В современном мире компании применяют различные инструменты для создания конкурентных преимуществ: от «бережливого» производства до активного финансирования научных исследований, которые могут позволить им первыми выводить на рынок новую

² Новая философская энциклопедия // 4 т. – М.: Мысль. Под редакцией В. С. Стёпина. – 2001.

³ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с. 1999.

продукцию. Одним из таких инструментов являются способы мотивации работников предприятия. Продуктивность и текучесть кадров, имидж компании на рынке труда – прямое следствие того, насколько сотрудники удовлетворены тем, что они делают. С одной стороны, мотивация является достаточно условным понятием; исследование этого психологического явления, даже если и приводит к логическим заключениям, не всегда объясняет, как полученные знания применить на практике. Тщательное изучение этой сферы началось во второй половине XX века, когда анализ более «материальных» сторон компании, (производство и финансы) начал себя исчерпывать. С другой стороны, именно в мотивации сотрудников заключается скрытый потенциал компании.

Каждый год компания Effectory, занимающаяся «решениями в области отзывов» (feedback solutions), проводит исследование по 54 странам⁴. Результатом этого исследования становится оценка 21 показателя эффективности работы персонала, таких как рабочая атмосфера, прозрачность ролей, продуктивность, вовлеченность, фидбэк, рабочая атмосфера и т.д. В выборку попадают около 18 тысяч респондентов из компаний различных отраслей размером от 50 до 100 тыс. человек. Проводится исследование в форме опроса, по результатам которого рассчитываются индексы показателей. В 2019 году, по данным этого исследования, значение индекса вовлеченности персонала в России составило 6,4. Для сравнения, среднемировое значение равняется 7,0; в Северной Америке показатель составил 7,5, а в Европе и Азии – 6,9. Примечательно, что лишь индекс ориентации на потребителя в России показал такой же сильный разрыв в 0,6 от среднемирового значения. Отечественные значения остальных индексов ближе к среднемировым.

Другое исследование уже отечественной компании Antal (одной из крупнейших рекрутинговых в России и СНГ) выявило в 2017 году, что в среднем лишь 68% российских сотрудников удовлетворены своей работой, причем эта цифра выше для россиян, работающих в международных компаниях (72%) и ниже для сотрудников отечественных компаний (62%)⁵. В международных компаниях 45% ищут или готовы искать работу, в отечественных – 51%. Естественно, что данные цифры связаны в первую очередь с низким уровнем оплаты труда. По данным Antal, при общем уровне удовлетворения в 68% лишь 59% удовлетворены уровнем оплаты труда в целом и только 46% – соотношением нагрузки и вознаграждения. Вторая по

⁴ Глобальный индекс вовлеченности. / Сайт компании Effectory, ведущего производителя технологий социальной коммуникации. URL: <http://www.employee-engagement-index.com> (дата обращения: 22.11.2019) Режим доступа: свободный.

⁵ Митусова, Е.К. Удовлетворенность персонала работой в России в 2017 году / Е.К. Митусова // Вестник современных исследований. 2018, №19, С.178 – 182

значимости причина перехода на новое рабочее место – это более высокий уровень зарплаты (34% опрошенных).

Таким образом, вопрос мотивации персонала и тот факт, что сотрудник получает удовольствие от того, что он делает, не просто важен, а критичен в условиях отставания России от мировых значений. Чувство самореализации и совершения чего-то значимого – это то, что делает сотрудника более продуктивным, заставляет его развиваться и вдохновлять своих коллег. Для предприятий в лице акционеров и вкладчиков вопрос мотивации также влияет на еще один показатель – расходы на выбытие и найм персонала. Сюда можно включить недополученную прибыль за тот период, когда старый сотрудник уже уволился, а новый еще не вышел на работу. Время, потраченное на оформление документации по увольнению и приему на работу, на тренинги и собеседования, также представляет из себя человеко-часы сотрудников HR-отдела, которые необходимо оплатить. На макроуровне недостаточная удовлетворенность персонала может вызывать «утечку умов» из страны. Обширное исследование, проведенное на эту тему Институтом Гэллага, показало, что в США 50% сотрудников не интересовались своей работой, а примерно 20% принадлежали к активно ее избегающим, что приводило к национальным потерям в 300 млрд. долларов за счет снижения производительности труда. Данная цифра превышала ВВП таких стран, как Португалия, Сингапур или Израиль⁶. Чтобы понять, почему люди могут испытывать равнодушие к своей работе, давайте более подробно рассмотрим понятие «мотивации».

Исторически одним из первых источников мотивации еще 50 тысяч лет назад было желание выжить. Можно соотнести данный стимул с удовлетворением двух потребностей (согласно пирамиде Маслоу): не испытывать чувство голода и жажды, чувствовать себя в безопасности. Данную концепцию стимулов Дэниел Пинк также называет «Мотивация 1.0»⁷.

С усложнением хозяйственных операций и появлением отношений подчинения природная угроза отошла на задний план, а «Мотивация 1.0» уступила место концепции наказания и поощрения. Она подразумевает, что сотрудник стремится избегать негативных эмоций и стремится к материальному вознаграждению. В зависимости от этого можно формировать то, что он должен и не должен делать. В дальнейшем данную концепцию будем называть «Мотивация 2.0»⁸ или метод «кнута и пряника». Сторонником данной системы являлся, например, Фредерик Тейлор, создатель научной школы менеджмента

⁶ Jack Zenger, Joe Folkman, Scott Edinger How Extraordinary Leaders Double Profits / Chief Learning Officer. – 2009. – July

⁷ Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк. – Пер. с англ. М. Альбина Паблишер. – 2019 – с. 26 (из 267 с.)

⁸ Там же. С. 27

(«тейлоризма»). По его мнению, именно инструменты «инициативы и поощрения являются лучшими из употребляемых» и могут что-то противопоставить «природной лени» человека⁹. Люди при этом рассматривались как винтики машины, функционирование которых можно улучшить. За счет введения сдельной оплаты труда и оптимизации рабочего процесса выигрывает как рабочий, так и предприниматель.

Тейлора критиковали, что, стремясь оптимизировать рабочий процесс, он уходил от человеческого аспекта деятельности. Хронометраж и переработка формы инструмента скрывали тот факт, что работа выполняется, в первую очередь людьми, а не машинами. Считалось, что изначально человек работает не в полную силу, «с прохладцей», и предприятия, на которых использовались инструменты научного менеджмента, пытались решить эту проблему с помощью сдельной оплаты труда, хотя сам Фредерик Тейлор это не одобрял. Сдельная система оплаты труда создает дискомфорт из-за своей волатильности, а самое главное – «поштучная» оплата труда очень четко выстраивает взаимосвязь «труд-деньги» и сводит стимулирование к материальному вознаграждению, которого явно недостаточно. Стоит отметить, что методы научной школы менеджмента позволяли увеличить производительность в 2–3 раза, а оплата труда рабочего при этом росла лишь на 60%¹⁰.

Очевидно, что «Мотивация 2.0» является неполноценной и не способна существовать в условиях современного мира. Эти условия можно суммировать в виде двух явлений. Первое – это растущий уровень жизни населения. В 2005 году компания Economist Intelligence Unit разработала так называемый «индекс качества жизни», который включил в себя девять факторов качества жизни: от здоровья до политической свободы в стране. Учитываемые показатели (уровень безработицы, РВВП, количество разводов) сопоставимы во времени, как и результирующий индекс¹¹. В результате исследования по выборке из 51 страны было выявлено, что данный показатель в среднем увеличился на 79% с 2012 по 2019 год. В исследование не вошли наименее развитые страны Африки и Азии, но так или иначе очевиден рост качества жизни населения в мире¹².

⁹ Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор // 1911 г. – с.27. (из 73 с.)

¹⁰ Кузнецова, Н.В. История менеджмента / Н.В. Кузнецова // Дальневосточный государственный университет. – изд. Дальневосточного университета. – 2004 г. – с.33 (из 216 с.)

¹¹ The Economist Intelligence Unit: quality of life index / The Economist, 2005, 4 p.

¹² Quality of Life Index for Country 2019 Mid-Year / Numbeo.com – research and analytics site. URL: <https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings.jsp> (дата обращения: 04.11.2019) Режим доступа: свободный.

Также необходимо учесть, что приблизительно с 1960-х годов доля рутинного труда падает, а нерутинного – возрастает¹³. В США еще в 2004 году компанией McKinsey&Co было выявлено, что лишь 30% рабочих мест были связаны с механической деятельностью, а остальные 70% требовали творческого запала и приложения душевных сил¹⁴. Это является результатом замены рутинного человеческого труда машинным или переносом его в менее развитые страны.

1. Рост уровня жизни населения
2. Рост доли нерутинного («творческого») труда

Первое явление ставит под вопрос выживаемость «Мотивации 2.0». По мнению Дугласа Макгрегора, «перешагивая» через определенный уровень достатка, работник перестает испытывать «самоуважение к себе, удовлетворение от своей работы», если все его действия зависят лишь от «кнута и пряника»¹⁵. Когда низшие потребности удовлетворены, дальнейшее повышение эмоционального состояния и продуктивности сотрудника возможно лишь при удовлетворении потребностей высшего порядка.

Второе явление предполагает творческий труд, который в принципе не может быть стимулирован материальным поощрением. Это доказывается огромным количеством экспериментов.

Например, одним из таковых был эксперимент, проведенный в Индии¹⁶. Его суть сводилась к тому, что 87 участникам исследования предложили играть в различные игры. Им предлагалось метать теннисные мячи в цель, разгадывать анаграммы, запоминать последовательность цифр и др. – всего 9 типов активностей. При этом участники были разбиты на три группы: первой группе обещали заплатить 4 рупии (50 американских центов), второй – 40 рупий (двухнедельный заработок), третьей – 400 рупий (заработок за 5 месяцев). В результате эксперимента было выявлено, что группа участников с наиболее высоким заработком показывала себя хуже всех в 8 из 9 заданий. Те же, кто получали среднее вознаграждение за участие, показали себя не лучше, чем те, кто почти ничего не получил.

¹³ Рубцова, В.В., Эльконина, Б.Д. От совместного действия — к конструированию новых социальных общностей: Совместность. Творчество. Образование. Школа. / круглый стол методологического семинара под руководством В.В. Рубцова, Б.Д. Эльконина / Культурно-историческая психология. 2018, т.4, №3, с.5 – 30

¹⁴ Johnson B.C., Maniuka J.M., Yee L.A. The next revolution in interactions / The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co. 2005, №4, 9 p.

¹⁵ McGregor D.M., The Human Side of Enterprise / Douglas M. McGregor // The management review. 1957, №11, p.22 – 28

¹⁶ Ariely D., Gneezy U., Large Stakes and Big Mistakes / Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar // Federal Reserve Bank of Boston Working Paper. – 2005 – №4

Другим одним из самых ранних экспериментов подобного рода был эксперимент, проведенный Эдвардом Деси. Э. Деси стал автором получившей известность теории самодетерминации¹⁷. Он предлагал участникам собирать на скорость головоломку под его контролем. Затем он на некоторое время покидал кабинет, чтобы «вбить данные в компьютер». На самом деле Деси интересовал именно этот момент: что делают испытуемые, когда их действия уже никто не контролирует. Всего было две группы испытуемых: А и Б. Когда Деси покидал кабинет он изучал, сколько времени участники уделяли головоломке. В первый день обе группы не получали вознаграждение за решение головоломки. Во второй – группа А получала вознаграждение в соответствии со скоростью решения головоломки. Очевидно, что, когда Деси покидал кабинет, группа А продолжала упорно тренироваться, зная, что на следующий день эксперимент повторится, а тренировка позволит им заработать больше. Однако на следующий день Деси сообщил, что группа А больше не будет получать плату за решение головоломки. В результате, когда он покинул кабинет, то увидел, что А уделяет меньше внимание головоломке, чем группа Б, которая все дни решала головоломку «бесплатно». Людям нравится решать головоломки, но материальное вознаграждение заставило испытуемых рассматривать головоломку как оплачиваемую работу, а не как способ приятно провести время. Даже когда Деси перестал платить группе А, ее участники уже не смогли вернуться в изначальное состояние и ожидали оплаты больше, чем собственного удовлетворения.

Таблица 1. Эксперимент Э. Деси. Заинтересованность в самостоятельном решении головоломки (измеряемая в минутах, уделяемых головоломке)

	День 1 (А и Б без вознаграждения)	День 2 (А за вознаграждение, Б без вознаграждения)	День 3 (А и Б без вознаграждения)
Группа А	Средняя	Выше средней	Ниже средней
Группа Б	Средняя	Средняя	Средняя

Источник: составлено автором

Таким образом, мы приходим к выводу, что при соблюдении условий «1» и «2» материальное вознаграждение не только не приводит к росту эффективности, но и может давать обратный эффект. Деси был не единственным, кто пришел к подобного рода выводам. Новые требования к квалификации сотрудников, высокая конкуренция на рынке труда привели к появлению в XX–XXI веке целого ряда теорий мотивации. Основные из них

¹⁷ Deci E.L., Efforts of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation / Edward L. Deci // Journal of Personality and Social Psychology. 1971, №18., p.105-115

принято делить на процессуальные и содержательные. Первые отвечают на вопрос «как побуждать» и концентрируются на умственных факторах человека, на процессах его восприятия и познания. Вторые отвечают на вопрос «что побуждает» и сосредотачивают свое внимание на ценностях и потребностях человека¹⁸. В рамках содержательных теорий выделяют в качестве основных: теорию потребностей Маслоу, теорию К. Альдерфера, двухфакторную теорию Ф. Герцберга, теорию потребностей Д. Мак-Клелланда.

Теория Маслоу является одна из самых известных и самых ранних. Созданная в 1943 году, она предполагает, что индивид удовлетворяет свои потребности в следующем порядке: физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в принадлежности и любви, потребность в уважении и признании и, наконец, потребность в самовыражении. Абрахам Маслоу считал, что, не удовлетворив потребность определенного уровня, например, в безопасности, человек не может переходить к удовлетворению потребностей высшего порядка, например, в уважении и самовыражении. Именно та потребность, на которой «остановился» индивид, и является решающей в побуждении его к совершению действия. Потребности низшего порядка в этот момент уже удовлетворены, и их дальнейшее удовлетворение не приводит к росту его мотивации; потребности высшего порядка индивида не интересуют, пока он не удовлетворит потребность текущего уровня.

Теория Альдерфера имеет много общего с теорией Маслоу, но и серьезные отличия. К. Альдерфер выделяет только три потребности: в существовании (E – existence), социальные потребности (R – relatedness), потребности личностного роста (G – growth). В зависимости от процессов удовлетворения или неудовлетворения («фрустрации») потребностей индивид может с повышенным интересом переключаться с одной на другую. Например, по мнению Альдерфера, чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R). При этом ключевое отличие теории Альдерфера от теории Маслоу заключается в отрицании иерархии уровней потребностей¹⁹.

Теория Герцберга несколько отличается от предыдущих двух. Ф. Герцберг выделял две категории факторов: гигиенические и мотивационные факторы. Первые «защищают» сотрудника от чувства неудовлетворенности, но не приводят к удовлетворенности как к таковой; гигиеническим факторы рассматриваются сотрудников как нечто, само собой разумеющееся. К ним относят безопасность, заработную плату, хорошие условия труда и т.д.

¹⁸ Долгина, Е.С., Васильева Е.В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015 г. – №7. – с. 387. (с.387-390)

¹⁹ Загорская О.В., Николаева Л.С., Чумакова Т.Н., Теория человеческих потребностей и мотивации К.Альдерфера / О.В. Загорская, Л.С. Николаева, Т.Н. Чумакова // Вестник Южно-российского государственного технического университета – 2017 г. – №1 – с.78–79 (с. 76 – 81)

Гигиенические факторы со временем теряют в эффективности, и работодатель вынужден большее внимание уделять мотивационным факторам. Мотивационные факторы отвечают за чувство удовлетворенности и включают успех, признание, степень ответственности и др.²⁰

Д. Маклелланд выделял три основные потребности сотрудников: во власти, в успехе и в причастности (соучастии). Власть может выражаться в виде «власти ради власти» или «власти ради успеха». В первом случае индивида охватывает желание контролировать других людей, а, стремясь показать свое могущество, он может идти по пути тирана. Во втором случае индивид верит в свои силы и в превосходство над другими сотрудниками, стремится решать задачи повышенной сложности и вдохновлять на это коллег. Потребность успеха также раскрывается через желание человека чего-то достичь и при этом ничего не потерять или через его готовность к большим достижениям и значительным рискам. Потребность в причастности выражается в необходимости постоянного контакта с другими людьми; она определяет, сколько готов сотрудник проводить времени наедине с собой или в коллективе²¹.

Таким образом, как было сказано выше, содержательные теории сосредотачивают свое внимание на тех факторах, которые подсознательно толкают индивида к действию. По мнению автора, первые три теории носят более обширный, объясняющий характер, тогда как теория Д. Маклелланда непосредственно направлена на решение проблем мотивации сотрудников, т.е. носит более практико-ориентированный характер.

В рамках процессуальных теорий мотивации выделяют в качестве основных теорию ожиданий, теорию целеполагания, теорию справедливости.

Теория ожиданий была разработана Канадским психологом Виктором Врумом в 1964 году. Она связывала совершение некоторого действия с результатом. Происходит это следующим образом: работник компании изучает действие, которое он может выполнить, вероятность его успешного выполнения (А), вероятность получения вознаграждения за успешное выполнение действия (В), а также непосредственно само вознаграждение в абсолютном измерении (С). Под вознаграждением понимается степень удовлетворения индивидом своих потребностей («валентность»). Теорию Врума можно следующим образом отразить в виде формулы²²:

²⁰ Там же. С. 77

²¹ Долгина, Е.С., Васильева Е.В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015 г. – №7. – с. 388–389. (с.387-390)

²² Kroth Michael, Maslow –Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education / Michael Kroth // Journal of Industrial Teacher Education – v.44 – №2 – p.5 – 36

$$A \times B \times C = \text{Мотивация к совершению действия}$$

К сожалению, теория В. Врума не работает в отдельных случаях. Например, иногда незначительное увеличение вознаграждения может привести к переходу индивида в другую группу налогоплательщиков и потере определенных льгот, а масштабность и сложность поставленных задач может, наоборот, воодушевлять его на полную самоотдачу. По моему мнению, теория Врума подходит только для материального стимулирования, так как иначе последний множитель формулы с трудом поддается измерению и, соответственно, анализу.

Теория целеполагания была предложена Э. Локком в 1968 году и делает акцент на тех ориентирах, которые ставит перед сотрудником работодатель. Постановка цели и подсознательное желание индивида ее достичь повышают эффективность выполнения им действий. Однако, Локк дает ряд рекомендаций, соблюдение которых не приведет к негативным последствиям политики «goal-setting». Во-первых, со сложностью поставленных целей растет и желание работника их достичь. При этом есть некоторая критическая точка, в которой целевой ориентир начинает казаться недостижимым, что ведет к падению мотивации сотрудника. Во-вторых, цели должны быть четкими и понятными. В-третьих, желательно привлекать самого сотрудника к постановке цели, чтобы в будущем он воспринимал ее как свою собственную. В-четвертых, постановка цели должна сопровождаться постоянным откликом начальства по факту ее выполнения²³.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса вводит в традиционные теории о мотивации новый параметр – сравнение. Его идеи появились в ответ на эксперимент, где трем независимым группам рабочих было объявлено, что они получают зарплату ниже средней, равную и выше средней соответственно. Первая группа показала наибольшую производительность труда, третья – наименьшую. При этом первая и третья группа продемонстрировали низкую удовлетворенность своей работой. По этой причине искусственное уравнивание заработных плат приводит к снижению эффективности работы предприятия. Теория справедливости позволяет учитывать влияние разницы материальных вознаграждений в разных компаниях на мотивацию их персонала²⁴. Но, на мой взгляд, такой подход также упускает из фокуса инструменты нематериального стимулирования.

²³ Там же. С. 14

²⁴ Долгина, Е.С., Васильева Е.В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015 г. – №7. – с. 389. (с.387-390)

Процессуальные теории помогают связать совершаемые действия с результатом, но, будучи более конкретными, не объясняют, как трудно измеримые параметры (например, атмосфера в коллективе) влияют на самоотдачу сотрудника.

Таким образом, сложно свести теории мотивации воедино, так как все они раскрывают разные аспекты этого понятия. Особенно это касается процессуальных теорий, которые представляют собой инструментарий достижения цели, а не абстрактный план. Тем не менее, анализ содержательных теорий мотивации позволяет утверждать, что постепенно материальные стимулы себя исчерпывают и требуется переход на следующие «ступени» потребностей. Иногда индивид остро нуждается в средствах для выживания, но в целом человеку свойственно желание (т.н. «intrinsic motivation» – «внутренняя мотивация») работать и осознавать, что он делает что-то по собственной воле, а не идет на сделку с работодателем.

1.2. Предпосылки применения игровых механик для мотивации сотрудников компании

Синдром эмоционального выгорания (англ. – «burnout», СЭВ) был введен в употребление Гербертом Фрейденбергером в 1974 году. О том, насколько значимо это проявление свидетельствует тот факт, что в 2014 году ряд бельгийских компаний внесли «выгорание на работе» в страховые случаи, а в 2016 году Бельгия стала первой страной, которая признала СЭВ профессиональной травмой. Выгорание также считается поводом для оплачиваемого листка нетрудоспособности и в таких странах, как Германия, Голландия, Испания.

СЭВ – состояние профессиональной деформации физического лица. В качестве психофизических симптомов СЭВ выделяют ощущение эмоционального и физического истощения, снижение восприимчивости и реактивности на изменения внешней среды, общую астенизацию, частые беспричинные головные боли, резкую потерю или резкое увеличение веса, бессонницу, заторможенное состояние и др. К социально-психологическим симптомам относят безразличие, скуку, пассивность и депрессию, чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревожности, общую негативную установку на жизненные и профессиональные перспективы. Интерес для данного исследования представляют причины, которые приводят к такому состоянию. По данным того же источника, недостаток «автономности», ролевая

неопределенность, дестабилизирующая организация деятельности, наличие бюрократических моментов, а также неблагоприятная психологическая атмосфера являются причинами СЭВ²⁵.

В условиях быстро меняющихся хозяйственных отношений XXI века положение человека как единицы рабочей силы стало крайне нестабильным. Конкуренция за престижную и высокооплачиваемую работу растет, люди испытывают неуверенность в своем будущем, а подогреваются данные экономические явления конфликтами между различными социальными стратами, между населением и властью. В таких условиях вопрос нематериального стимулирования сотрудников выходит на первый план, но, чтобы найти какое-то конкретное решение, необходимо рассмотреть еще два аспекта:

1. Цифровизация экономики
2. Специфические потребности поколения Z

Цифровая экономика – это часть реальной экономики, которая связана с интернетом, обработкой данных и обменом ими²⁶. Современные технологии заставляют бизнес трансформироваться: бумажные носители переходят в облачные хранилища, применение промышленной робототехники позволяет полностью заменить рабочих на отдельных фабриках, нематериальные активы и IT-специалисты приобретают все больший вес. Сфера управления человеческими ресурсами также не остается без изменений.

В своей статье Гергиев И.Э. и Плиева М.О. разбирает влияние цифровой экономики на HR на четыре направления²⁷. Во-первых, перенос HR-процессов в «цифровое поле» начинает охватывать вообще все уровни компании, а не только офисный сектор. Например, при найме сотрудников на работу возможен массовый обзвон кандидатов. Во-вторых, принимая на себя часть операций, технологии помогают подобрать индивидуальный подход, открывают возможность выстраивания уникального рабочего опыта каждого сотрудника. В-третьих, применение технологий, по мнению авторов, «вымывает» рутинный труд. Данный тезис уже высказывался ранее в исследовании. Также они упрощают процесс обучения сотрудников. В-четвертых, цифровые технологии «размыли» традиционные организационные структуры. Чаще стала применяться проектная структура работы компании, удаленная работа, характерны стали простота создания подгрупп и фрилансеры – компании стали больше

²⁵ Мурзенко О.В., Петрова Н.Г., Синдром эмоционального выгорания у медиков и преподавателей высшей школы / О.В. Мурзенко, Н.Г. Петрова // Науки и инновации в медицине. – 2018 г. – №2. – с. 26 – 29

²⁶ Лапаев С.П., Цифровая экономика: концепция, цифровые технологии, цифровизация экономики / С.П. Лапаев // Материалы Всероссийской научно-методической конференции. Министерство образования и науки РФ, ФГБОУ ВО "Оренбургский государственный университет. – 2018 г. – с.2389 – 2391

²⁷ Гергиев И.Э., Плиева М.О., Управление персоналом компании в условиях цифровизации / И.Э. Гергиев, М.О. Плиева // Инновационная наука. – 2019 г. – №5. – с. 82 – 84

экспериментировать. Наконец, распространение цифровых технологий дает небольшое преимущество более молодым поколениям.

Таковым является поколение Z («iПоколение») – поколение, родившееся в середине 1990-х. Поколение Z выделяют как первую возрастную группу, которая не помнит жизни без Интернета. Как следствие, поколение Z не только быстро овладевает новыми гаджетами, но также и очень быстро «потребляет информацию». Кроме того, родившиеся в середине 1990-х являются первыми, у кого широкие культурные различия не вызывают отторжения; поколение Z легко уживается с коллегами других рас и пола.

Если сравнивать психологические черты поколений Z и Y (родившиеся после 1981 года), то можно заметить, что Z более прагматичны. Это выражается в их большей тяге к развитию своих навыков. Научившись на ошибках своих предков, они стремятся к стабильному карьерному росту, уделяют меньше внимания таким преимуществам, как гибкий график и надбавки к зарплате. Поколение Z также более предприимчиво: согласно, исследованиям американских компаний, 17% Z пытались начать свой бизнес, а среди поколения Y – только 11%. Наконец, поколение Z ценит постоянный фидбек по результатам выполняемой деятельности, причем достаточно подробный²⁸.

Выводы к первой главе

Вопрос мотивации является той темой, в которой иногда сложно прийти к какому-то общему решению, но исходя из написанного выше можно сделать следующие выводы:

Во-первых, недостаток мотивации персонала имеет негативные последствия как для фирмы в целом, так и для самого сотрудника. Непонимание смысла выполняемой работы и отсутствие интереса к ней приводят к синдрому эмоциональной истощенности, отрицательно сказывающемуся на его здоровье. В свою очередь компания получает сотрудника, который обладает низкой эффективностью. Значительные средства уходят на «текучку» кадров: человеко-часы отдела HR на подбор/собеседование сотрудников и упущенная прибыль за тот период, когда старый сотрудник уволился, а новый еще не пришел. Проблему «текучки» кадров можно рассматривать на макро- и микроуровне.

Во-вторых, вопрос мотивации является достаточно неизученным. Большая часть теорий, рассматривающих это понятие, была создана во второй половине XX века. Данные теории принято разделять на процессуальные и содержательные по принципу того, на чем они

²⁸ Lanier, K. 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future / Kimberly Lanier // Strategic HR Review. – vol. 16 – No. 6 – pp. 288-290

концентрируют свой фокус: «что» побуждает или «как» побуждает. На эти вопросы нет единого ответа среди ученых, разные точки взглядов отличаются по степени обширности и практической применимости. Однако можно утверждать, что большая часть содержательных теорий предполагает, что человек вначале удовлетворяет свои физиологические потребности, а затем переходит к удовлетворению духовных. Соответственно, можно утверждать, что инструменты материального стимулирования важны, но рост интенсивности их применения со временем перестает сопровождаться ростом эффективности сотрудника – требуется введение нематериальных источников стимулирования. Отдельные эксперименты показывают, что заработная плата, премии и т.д. могут не только не мотивировать сотрудника, но и давать обратный результат. Подкрепляются последние два тезиса ростом доли нерутинного труда и ростом уровня жизни населения в большинстве стран.

Текущий год бросает новые вызовы HR-сотрудникам. С одной стороны, поколение Z является той свежей силой, которая может принести новые идеи в компании. Однако смелость и быстрота мышления молодежи также выдвигают и жесткие требования к системе мотивации. Современные технологии могут стать ключом к выстраиванию отношений с поколением Z, которое скоро станет полноценной частью крупнейших мировых организаций.

Глава 2 Специфика применения игровых механик для повышения эффективности сотрудников

2.1 Элементы и сферы применения геймификации

Компания Newzoo является одним из крупнейших провайдеров компьютерных игр, а также занимается аналитикой в этой области. Согласно исследованию этой компании, объем рынка игр достиг в 2018 году 152 млн. долларов, а к 2021 году вырастет до 180 млн долл²⁹. При этом количество «геймеров» составляет 2,4 млрд. чел. 77% американских семей играют в компьютерные игры, а средний возраст покупателя этого продукта составляет 41 год³⁰. Отдельные компьютерные игры, такие как Dota 2, Counter-Strike, стали культовыми и узнаваемы по всему миру. В августе 2019 года прошел International 2019, крупнейшее

²⁹ 2018 Global Games Market Report: Trends, Insights and Projections toward 2021 / Newzoo –provider of games and esports analytics. 2018., 25 p.

³⁰ Nielson B., The History and Direction of Gamification / Bradford Nielson, 2018.

URL: <https://www.yourtrainingedge.com/the-history-and-direction-of-gamification> (дата обращения 06.11.2019)
Режим доступа: свободный.

соревнование по Dota 2. За счет краудфандинговых сборов было собрано около 34 млн. долларов, которые отправились в призовой фонд соревнования, а за финальным матчем наблюдало около 1,1 млн. зрителей³¹.

Очевидно, что успех компьютерных игр колоссальный: соревнования по ним собирают все большие пулы, ряд стран официально вводит понятие «кибер-дисциплин», а самые лучшие киберспортсмены становятся медийными личностями, зарабатывающими значительные суммы. По мнению Романа Дворянкина, генерального менеджера киберспортивной организации Virtus Pro, ежемесячный уровень зарплаты в ведущих командах составляет 15–25 тысяч долларов в месяц³². Эти суммы складываются из непосредственно зарплат в клубах, призовых за участие в киберспортивных турнирах, трансляций, партнерских программ в соцсетях, добровольных взносов фанатов игр, а также из рекламных контрактов. Киберспортивные команды спонсируются такими компаниями, как Coca-Cola, Aviasales, МегаФон, Snickers, USM Holdings. Некоторые компании, такие как RedBull, и футбольные клубы «Пари Сен-Жермен» и «Анжи» размещают свой логотип на символике команд.

Несмотря на критику компьютерных игр, их популярность растет. Объясняется это теми ощущениями, которые испытывает человек, играющий в продукт кибер-индустрии. Компьютерные игры погружают человека в искусственные условия, где он взаимодействует с окружающим миром, несет ответственность за свои действия, получает информацию и постоянно развивается. Компьютерные игры приучают человека идти к своей цели, используя критическое мышление и нестандартные инструменты, развивают фантазию индивида; игроки переносят свой интерес к тематике, исследуемой в игре (военная, фантастика, выживание), в реальный мир³³. Наконец, компьютерные игры являются одним из самых ярких примеров командного взаимодействия. В реальной жизни компании, имеющие положительные результаты, могут вложиться в расширение своего бизнеса, но в киберспортивных командах количество человек является неизменным, а улучшение качеств команды за счет приобретения более результативных игроков осложняется языковым фактором и фактором сыгранности. Следовательно, по мнению автора данного исследования, единственный актив, в который организации могут инвестировать средства – атмосфера в коллективе и умение действовать

³¹ Boudreau I., The International 2019 was Twitch's most-watched Dota 2 event ever / Boudreau Ian. // PC Games reviewer – 2019. URL: <https://www.pcgamer.com/the-international-2019-was-twitchs-most-watched-dota-2-event-ever> (дата обращения: 03.12.2019) Режим доступа: свободный

³² Роман Дворянкин рассказал о зарплатах киберспортсменов / dota2.ru – крупнейший российский сайт по компьютерной игре Dota 2. – 2019. URL: <https://dota2.ru/news/12738-roman-dvoryankin-rasskazal-o-zarplatah-kibersportsmenov/> (дата обращения 03.12.2019) Режим доступа: свободный

³³ Секенова Б.А., Влияние компьютерных игр на психологию человека / Б. А. Секенова // Евразийский союз ученых – 2016 г. – № 6-1 (27) – с.145 – 147

быстро и слаженно, так как ключевым условием победы является именно синергия игроков, а не уровень игры отдельного члена команды.

Очевидно, что основными потребителями игр являются поколение Z и Y, т.е. индивиды, родившиеся позже 1981 года. Например, согласно исследованию крупнейшей американской аналитической компании Nielsen, 7 из 10 миллениалов (Y) в США смотрят видео-контент по компьютерным играм на таких платформах, как YouTube и Twitch. Они также в среднем тратят около 112 долларов в месяц на игры каждый месяц; 54% из них работают на полной занятости, а 46% имеют детей, при этом 6 часов уходит на просмотр видео-контента по любимым играм³⁴. В то же время, согласно данным IBM Institute, у 75% поколения Z есть смартфон, а у 45% и 30% – ноутбук или компьютер соответственно. 58% этой возрастной группы используют электронные устройства, чтобы играть в игры³⁵. Среди представителей данной возрастной группы, по данным американской рекрутинговой платформы Recruiter, «90% играют в компьютерные игры, многие считают их важной частью своей индивидуальности и переносят свои игровые привычки на рабочее место»³⁶.

Игра является важной составляющей жизни любого человека. Каждый день мы становимся свидетелями и/или участниками тех или иных социальных, политических, экономических, культурных и спортивных игр. Таким образом, вполне легко объяснима попытка перенести элементы игры либо в ситуации взаимодействия производителя с покупателем, либо в работу сотрудников компании; перенос игровых механик в обе поверхности получил название геймификации. Если до прихода цифровой экономики процесс внедрения игровых механик во взаимодействие с персоналом был достаточно затруднительным, то технологии XXI века открыли новые возможности для этого. По мнению CEO компании Google Эрика Шмидта: «Все в будущем будет выглядеть, как многопользовательская игра».

По мнению Евгении Любко, основателя социально-мотивационной платформы «Пряники», можно выделить два типа геймификации в контексте организации рабочего места сотрудников: «легкую» и «тяжелую»³⁷. «Тяжелая» подразумевает под собой тренинги, бизнес-

³⁴ Millennials on millennials: gaming media consumption / The Nielsen Company (US) – global measurement and data analytics company. – 2019. – 10 p.

³⁵ Uniquely Generation Z / IBM Institute for Business Value in association with National Retail Federation. – 2017. – 24 p.

³⁶ Rutkowski M., The Secret to Managing Generation Z? Think Like a Gamer / Michael Rutkowski // Recruiter.com Group – recruiting platform. 2019. URL: <https://www.recruiter.com/i/the-secret-to-managing-generation-z-think-like-a-gamer/> (дата обращения: 07.11.2019) Режим доступа: свободный.

³⁷ О геймификации в HRM, пряниках и плёточках. Интервью с Евгенией Любко, часть II // «Работа с персоналом»: электронный журнал. 2014. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/interview/Evgenija-Ljubko-Prjaniki-part2.html> (дата обращения: 30.10.2019) Режим доступа: свободный.

симуляции, комплексные игры, в которых детально прописан сюжет, виртуальный мир и персонажи. Данный тип геймификации является более дорогим и делается «под ключ» для выполнения определенных задач компании. «Легкая» геймификация включает в себя баллы, бейджи и медали за достижения сотрудника, рейтинги, конкурсы, квесты и миссии. «Легкие» игровые механики более универсальны и, соответственно, более простые. Во второй главе дипломной работы будут рассмотрены примеры геймификации обеих категорий. Более подробно остановимся на наиболее часто используемых элементах геймификации.

Иногда сотрудники компании сталкиваются с тем, что не чувствуют прогресса в том, что они делают, их работа превращается в бесконечную череду совершаемых действий. Им не хватает поэтапной структуры и целей, которые бы соответствовали принципам целеполагания. В данной ситуации могут быть применены **бейджи и достижения**, которые, по мнению автора исследования, выполняют очень похожую функцию – заставляют возвращаться к действию снова и снова. В этом контексте хотелось бы упомянуть эффект Зейгарник – психологический эффект, заключающийся в том, что человек лучше запоминает прерванные действия, чем законченные. Данный эффект представляет своего рода естественную потребность в завершении начатых дел. В одном из исследований участников попросили играть в игры и по завершению эксперимента выяснилось, что участники на 90% лучше запомнили детали игр, которые были прерваны³⁸. Бейджи и достижения более наглядны, они олицетворяют репутацию, статус, а также являются трофеем, который может очень необычно выглядеть³⁹.

Уровни, используемые в игровых механиках, также отвечают за ощущение прогресса. Возвращаясь к бесконечности совершаемых действий, можно заметить, что сотрудник, как правило, совершает свою работу, но не получает постоянно фидбека от своих руководителей. Шкала уровней позволяет оценивать прогресс ежедневно, а не раз в месяц или полугодие в зависимости от частоты совещаний. Иерархия уровней требует грамотного подхода: их не должно быть слишком много, а очки для перехода на следующий уровень лучше не исчислять большими числами.

Виртуальная валюта и баллы – еще один распространенный элемент игровых механик. Он помогает связать выполняемые сотрудниками действия с наградами, избегая денежного эквивалента. Деньги ассоциируются у работников с корыстными побуждениями и удовлетворением своих потребностей в отличие от, например, виртуальной валюты

³⁸ Зейгарник Б. В. Патопсихология. — Издательство Московского университета, 1986. — 288 с.

³⁹ The History of Gamification: from the very beginning to right now/ Growth Engineering – company developing engaging online training solutions. – 2019. – URL: <https://www.growthengineering.co.uk/history-of-gamification/> (дата обращения: 05.12.2019) Режим доступа: свободный.

«пряники». Российская компания ООО "Технологии защиты" создала корпоративную социально-мотивационную платформу, где каждый сотрудник имеет «пряники», часть которых можно потратить на себя, а часть – подарить сотрудникам за их помощь как на работе, так и во вне рабочее время. Кроме того, пряники можно «инвестировать» в проекты, предлагаемые сотрудниками, и получить затем «дивиденды», если проект будет принят. Полученную валюту можно потратить на приятные подарки, такие как отгул или сувениры от компании⁴⁰.

Рейтинги и «лидерборды» отражают успешность сотрудника относительно других сотрудников. Отчасти этот элемент соответствует теории Адамса, он вводит именно саму возможность сотрудникам сравнивать свою продуктивность. При этом игровые рейтинги «маскируют» тот факт, что конечным плодом деятельности сотрудника является прибыль компании. Геймификация позволяет ввести критерий «убитых врагов» или «побежденных багов» вместо критерия продаж, позволяет уйти от сомнительного звания «лучшего менеджера по закупкам».

Наконец, еще одним абстрактным элементом геймификации является **возможность кастомизации и оформление игровой механики**. Здесь важна оригинальность, с которой подходят геймификатор и арт-директор к оформлению своего продукта. Одна из задач – уйти от обыденности и погрузить сотрудника в иную реальность, и успех этого ухода является одной из детерминант эффективности проекта геймификации.

Таким образом, предполагая большое разнообразие используемых инструментов, игровые механики достаточно универсальны; спектр задач, решаемых посредством их применения, огромен. Маркеева А.В. в контексте управления организацией выделяет: рекрутинг, процесс адаптации сотрудников, мотивацию и обучение сотрудников, командообразование, визуализацию успехов, повышение инновационного процесса в организации, вовлечение персонала в работу. Также она выделяет геймификацию как инструмент, который позволяет сотрудникам самореализовываться в различных областях. Например, компания IBM, чтобы не платить за перевод внутренней документации, организовала конкурс внутри компании: сотрудники зарабатывали очки за перевод, которые могли быть использованы на различные благотворительные программы⁴¹. Можно утверждать, что игровые механики применимы в любых отраслях, вплоть до государственных структур.

⁴⁰ Видеообзор корпоративной социально-мотивационной сети пряники на сайте компании-создателя продукта. URL: <https://pryaniky.com/ru/Home> (дата обращения: 05.12.2019) Режим доступа: свободный.

⁴¹ Маркеева А.В., Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации / А.В. Маркеева // Российское предпринимательство. 2015, т.16, №12, с.1923 – 1926

Единственное ограничение, выведенное на основе анализа большого количества кейсов – геймификацию не следует накладывать на сугубо креативный труд, например, на работу маркетологов-дизайнеров, контент-менеджеров, музыкантов и т.д., так как это может отвлекать от основных задач, усложняя и без того неординарную деятельность.

2.2. Примеры применения игровых механик в рамках работы с персоналом

Пример 1 – рекрутинг; ВВС США и Центр правительственной связи Великобритании:

Армия является большой и сложной структурой и, чтобы понять этот сложный механизм, а также повысить интерес населения к службе в армии, была разработана игра Airman Challenge. Играя в несложные мини-игры, пользователь узнает, какие есть рода войск и как проводятся операции. Потенциальный новобранец развивает свою память, скорость, точность, готовность и может перейти по ссылке на официальную страницу ВВС США⁴².

Центр правительственной связи Великобритании, будучи организацией, которая отвечает за радиооборону страны, предлагала потенциальным аппликантам расшифровать сообщение. За счет этого она, во-первых, отсеивала тех, кто рассылал свои резюме во все компании подряд, а, во-вторых, заинтересовывала тех, кто любит решать задачки и взламывать коды, но профессионально этим заниматься никогда не думал⁴³.

Пример 2 – процесс адаптации и обучения сотрудников; PriceWaterhouseCoopers

Для быстрой адаптации своих сотрудников венгерское подразделение разработало игру, имитирующую первый год работы в офисе компании. Игроки были объединены в команды и должны были вести переговоры с клиентами и выполнять другие профессиональные задания. В результате число кандидатов выросло на 190%, при этом они лучше подготовлены и мотивированы, а на процесс их обучения уходит меньше времени⁴⁴.

Пример 3 – командообразование; Фотострана

По словам Алены Гладкевич, HR-директора развлекательной социальной сети «Фотострана», в 2013 году компания решила повысить вовлеченность сотрудников в работу и корпоративные мероприятия, а также рассказать о достижениях работников компании. Для

⁴² US Airforce official site / URL: <https://www.airforce.com/airmanchallenge/> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный.

⁴³ Игромания: как Uber, Сбербанк и другие компании ищут сотрудников / OPEN Group – трейд-маркетинговое агентство // URL: <https://open-com.ru/about/> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный.

⁴⁴ Там же. (дата обращения: 08.12.2019)

этого она разработала бейджи, т.е. виртуальные значки-награды, которые отображались в личной информации сотрудника. Бейджи можно было получить за ценные идеи, перевыполнение плана и т.д. Они символизировали статус, стремление работника и имели многоуровневый характер. В результате данный простой элемент «легкой» геймификации привел к увеличению количества сотрудников, которые принимают участие в неформальных мероприятиях компании, на 20%. Индекс вовлеченности вырос на 22%⁴⁵.

Пример 4 – вовлечение персонала в работу; Odnoklassniki.ru

К 2015 году в Odnoklassniki.ru накопилось огромное количество багов, которыми никто не хотел заниматься. Работа над багами была скучная и рутинная, а допустили их когда-то сотрудники, которые к моменту проекта уже уволились. Тогда, чтобы решить данную проблему, была разработана следующая методика. Все баги были рассортированы по категориям, а их решение развивало соответствующий «виртуальный» навык сотрудника. При этом каждый баг представлялся сотрудникам не как некая безликая ошибка в алгоритме, а как проблема, с которой столкнулся реально существующий человек. Программисты Odnoklassniki.ru выступали в роли супергероев, которые спасают мир от багов, получали награды за развитие своих навыков, соревновались в личном и командном зачетах. За пять дней «Весеннего Багатлона» была решена половина багов, включенных в игру, силами лишь трети разработчиков. Часть сотрудников играла по вечерам и на выходные.

Проект «Весенний Багатлон» можно отнести к «тяжелой» геймификации.

Пример 5 – визуализация успехов; Юлмарт

В 2014 году перед сотрудниками «Юлмарт» была поставлена задача: не нанимая новых сотрудников, выдержать «высокий» сезон. Как выяснилось, сотрудники компании работали приблизительно на 70% от максимальной мощности – необходимо было добиться отметки в 150%. Принято было решение 30% «покрыть» за счет применения игровых механик, а оставшиеся – за счет оптимизации рабочих процессов и «бережливого производства». По данным Юлмарт, полученная цифра эффективности составила 161%.

За основу была взята тематика «Звездных войн». На 2 месяца каждый регион присутствия «Юлмарт» превратился в имперский флот, а каждый кибермаркет – в крейсер. «Врагом» (повстанцами) являлись четырехдневные планы, а оружием – факт их выполнения. Если игроки не выполняли план, то крейсер повреждался. Для большей наглядности

⁴⁵ Комок А., 7 примеров успешной геймификации для вовлечения и мотивации сотрудников / URL: <https://rb.ru/opinion/gamification-cases/> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный.

периодически вся информация обрабатывалась, визуализировалась и выставлялась на показ в комнатах отдыха сотрудников; игроки могли сравнивать успешность своей работы с показателями коллег из других регионов. В проекте приняли участие 3500 человек, а оборот компании увеличился на 25% по сравнению с аналогичным периодом за предыдущий год. Аналогично «Багатлону» «Звездные войны в Юлмарт» являются одним из наиболее ярких примеров «тяжелой» геймификации. Примеры №4 и №5 описаны на сайте компании-разработчика игровых механик GameTrek⁴⁶.

Пример 6 – вовлечение персонала в работу; Tele2

Наконец, хочется упомянуть еще один пример «тяжелой» геймификации. В 2015 году в рамках всей компании Tele 2 был реализован проект Walk The Talk («От слов к делу»). В целом проект был направлен на улучшение клиентского опыта. Инициатива исходила от подразделения, отвечающего за развитие бренда, которое хотело улучшить качество сервиса и стандарты обслуживания. Решением стала система, где каждый сотрудник имел возможность самостоятельно обнаружить проблему в абонентском опыте и исправить ее прежде, чем о ней сообщит клиент. Однако работа с такой системой тормозилась недостаточной заинтересованностью персонала компании.

Чтобы решить эту проблему, была разработана следующая игровая механика: каждый сотрудник выступал в роли «секретного агента в черном», который должен был бороться с неисправностями в системе и низким качеством обслуживания («тараканами»). За победы игроки получали внутреннюю валюту, за которую можно было «прокачать» агента, купив тренинги и сувениры проекта. В проекте приняли участие 44 региона (3500 человек), а уровень решения проблем вырос с 63% до 91%. Проект описан компанией-разработчиком GameTrek⁴⁷.

Таким образом, можно выделить какие-то элементы, присущие всем игровым механикам, но в целом их сложно унифицировать. Каждая задача требует индивидуального подхода, а конечный результат сильно зависит от творческого потенциала команды-разработчиков и увлечений сотрудников компании-клиента. Другими компаниями, применявшими игровые механики, являются: Deloitte, Yota, Alliance Consulting, Uber, Google, Сбербанк и др.

В России применение игровых механик пока тормозится недоверием большинства компаний к этому методу стимулирования. Они не видят различия между интернет-играми и

⁴⁶ GameTrek.ru – компания, занимающаяся разработкой и технической реализацией игровых решений / URL: <http://gametrek.ru/#intro> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный.

⁴⁷ Там же. (дата обращения: 13.12.2019)

социальными сетями и геймификацией, не могут точно понять, какие именно задачи нужно решить с помощью игровой механики; недостаточно высокий уровень цифровизации экономики не дает технически воплотить идеи геймификаторов. По мнению автора исследования, основной сложностью, однако, является недостаточно высокий уровень материального стимулирования в стране, упоминавшийся выше, который не позволяет эффективно использовать нематериальное стимулирование. С другой стороны, опыт таких крупных российских компаний как МТС, РЖД, Норильский Никель, Северсталь, Альторос и ОАО «Хлебпром» и Госкорпорации «Росатом» опровергает выше сказанное. Можно сделать вывод, что игровые механики не теряют свою актуальность для наиболее успешных компаний.

2.3 Игровые механики и теория самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана

В самом начале работы поднимался вопрос о том, можно ли использовать как синонимы «стимулирование» и «мотивацию». Разница в этих понятиях состоит в том, что первое подразумевает инструменты внешнего стимулирования, а второе создание условий для самостоятельного зарождения желания что-то делать. Побуждение выполнять требуемое задание извне неестественно, инструменты наказания и поощрения функционируют, но лишь до определенного момента. По мнению Дугласа Макгрегора, задача менеджера состоит в том, чтобы создать такие условия, при которых работник сам захочет раскрыть свой потенциал. Принято выделять два типа работников: X и Y. Первые – равнодушны ко всему, избегают трудностей и не имеют амбиций; работники же типа Y мотивированы на развитие, не боятся ответственности. Макгрегор акцентировал внимание, что суждение, что работник «ленив и пассивен» – не более, чем предрассудок, и все люди от природы относятся к типу Y. Именно от менеджера зависит, сможет ли его подопечный раскрыть свои лучшие стороны⁴⁸.

В 1975 году Э. Деси опубликовал книгу под названием «Внутренняя мотивация» (Intrinsic Motivation), где ввел в оборот новое понятие: мотивацию можно назвать «внутренней», если она зарождается в ответ на естественное желание человека совершить определенное действие. Материальное вознаграждение «переключает» человека с внутренней мотивации на внешнюю – собственно, по этой причине в эксперименте Деси, описанном выше, представители группы А показали худшие результаты на третий день. В том же 1975 году ученые Эдвард Л. Деси совместно с Ричардом М. Райаном, другим ученым из Рочестерского университета, описали новый взгляд на мотивацию – теорию

⁴⁸ McGregor D.M., The Human Side of Enterprise / Douglas M. McGregor // The management review. 1957, №11, p.22 – 28

самодетерминации. Развитие теории самодетерминации продолжалось вплоть до конца XX века, что делает ее одной из самых современных.

SDT (self-determination theory) определяет те причины-условия, которые способствуют появлению внутренней мотивации, гораздо более эффективной в контексте продуктивности работника. Данных условий три: автономия (самодетерминация), компетентность и взаимосвязь с другими людьми. По мнению Р. Райана: «Разумеется, вознаграждения необходимы на рабочих местах и в других обстоятельствах, но чем они будут незаметнее, тем лучше. Когда люди используют вознаграждения для мотивации, они в большей степени демотивируют»⁴⁹. SDT можно отнести, скорее, к процессуальным теориям мотивации, хотя она тесно связана с теорией мотивации Дэвида МакКлелланда. Можно соотнести потребность в автономии с потребностью во власти, потребность в успехе в стремлении к компетентности. Потребности в причастности или во взаимосвязи с людьми совпадают для обеих теорий. Рассмотрим более подробно потребности, выделенные теорией мотивации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана.

Потребность в автономии выражается в стремлении сотрудника к независимости. Он хочет быть свободным или, по крайней мере, иметь иллюзию свободы в выборе задач, способов и времени их выполнения. Достаточно известным является пример 20% свободного времени Google, когда сотрудники один день своей рабочей недели посвящают работе над собственным проектом. Именно этим 20% приписывают большую часть успешных разработок Google. Например, исследователя Кришна Бхарат раздражало, что в Интернете трудно найти новостные сюжеты, и он создал Google News. Аналогично появились Gmail, Google Talk, Google Sky и Google Translate⁵⁰.

Похожий эксперимент, но в гораздо большем масштабе был реализован компанией Meddius, выпускающей компьютерное обеспечение. В декабре 2008 года Джефф Гюнтер объявил, что в течение первых 90 дней следующего года сотрудники смогут работать над любыми проектами и в любое, подходящее для них время, они должны были лишь периодически демонстрировать компании результаты своей работы. Такой принцип работы получил название ROWE (Results-Only Work Environment), и какое-то время после его введения сотрудники не могли привыкнуть к новой обстановке, двое сотрудников уволились из-за непривычной полной свободы действий. Однако со временем большая часть персонала

⁴⁹ Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк. – Пер. с англ. М. Альбина Паблшер. – 2019 – с. 89 (из 267 с.)

⁵⁰ Hayes, Erin. Google's 20 Percent Factor / Erin Hayes. URL: <https://abcnews.go.com/Technology/story> (дата обращения: 11.12.2019) Режим доступа: свободный.

освоилась, производительность выросла, а слово «стресс» исчезло из лексикона. После проведения этого эксперимента было решено ввести ROWE на постоянной основе. Джефф Гюнтер, рассказывая о своем эксперименте, объяснял, что менеджмент как управленческая структура является понятием, навязанным людям. Суть менеджмента, по его мнению, состоит не в управлении, а в создании комфортных для работы условий.

С точки зрения автора исследования, ROWE является исключительной методикой, которая не всегда применима. Meddius, а также, например, компания Atlassian, большое внимание уделяли именно автономии, но стоит учесть, что разработчики программного обеспечения, коими являются компании, как правило, являются достаточно увлеченными и творческими людьми, способными работать без тщательного контроля со стороны. Особенно такая система может быть применима в крупных компаниях, как Google, где изначально идет жесткий отбор аппликантов в компанию. Тем не менее, известно, что возможность выбора графика и условий работы, проекта или подбора команды положительно влияют на производительность сотрудника. Исследователи из Корнелльского университета изучили 320 малых предприятий, половина из которых представляла сотрудникам самостоятельность, а половина была построена на вертикальном управлении. Показатели роста предприятий первой группы были в четыре раза выше, а текучести кадров в три раза меньше, чем аналогичные значения второй группы⁵¹. Стоит упомянуть, что потребность в автономии выделяется в качестве основной в теории самодетерминации.

Потребность в компетентности выражается в желании сотрудника ощущать контроль над тем, что он делает, над окружающей его профессиональной средой. Как рассказывает журнал Fast Company, создание условий, при которых сотрудник чувствует, что «овладевает мастерством», приводит к росту производительности. Данной точки зрения придерживаются такие компании как Microsoft, Patagonia, Toyota⁵². Примером акцента на удовлетворение именно потребности работника в мастерстве является компания Ericsson. Стефан Фальк, вице-президент компании, предложил руководителям составлять задания таким образом, чтобы их подчиненные имели перед собой четкие цели и получали немедленный отзыв по результатам работы. Также он предложил менеджерам встречаться с сотрудниками не раз в год, а шесть раз в год и выделять до полутора часов, чтобы обсудить их уровень увлеченности и результаты повышения мастерства. Стратегия показала себя достаточно хорошо и была распространена

⁵¹ Baard, P. P.; Deci, E. L.; Ryan, R. M. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings / Paul P. Baard, Edward L. Deci, Richard M. Ryan // Journal of Applied Social Psychology. – 2004. – vol. 34

⁵² March, A. The Art of Work / Ann March // Fast Company. – 2005. – August

по всем офисам в мире. Хотелось бы пояснить, что постоянный положительный фидбек и ощущение личного прогресса заставляют сотрудника поверить в свою компетентность⁵³.

Применимо к компьютерным играм стоит упомянуть Дженова Чена, молодого разработчика. Чен считал, что большая часть видеоигр дают возможность почувствовать свое мастерство, но требуют полной самоотдачи игрока. Основываясь на своей диссертационной работе на эту тему, Чен разработал игру, где игрок также ощущал прогресс, но мог играть в нее от случая к случаю. Игра состояла в управлении амёбообразным организмом, который, поедая других существ, медленно эволюционировал в более развитую форму жизни. Игра получила название «flow» («поток» с англ.), в ее онлайн-версию сыграли более 3 млн. раз, а платная версия была скачана более 350 000 раз и заработала большое количество наград. В рамках SDT «поток» называют то состояние, когда человек испытывает удовольствие от того, что у него что-то получается и что он занимается любимым делом. Можно сказать, что в состоянии «потока» находятся альпинисты и спортсмены; люди, кропотливо собирающие игрушечные модели кораблей и самолетов; люди, которые учат языки ради собственного удовольствия и т.д.

Потребность во взаимосвязи с людьми выражается в стремлении субъекта к надежным отношениям, основанным на чувстве привязанности и принадлежности. Даже имея полную свободу действий и необходимые знания для достижения отличного результата, сотрудник может ощущать свою неполноценность, если успех совершаемых им действий не признает общество. В данном контексте стоит сказать, что большая часть талантливых людей, предлагая гениальные идеи, наталкивается на осуждение общества. Соответственно, они могут отказаться от убежденности в своих мыслях, если будут ощущать это давление, и в этом автор видит неудовлетворенную потребность во взаимосвязи с людьми.

Как было сказано выше, теория самодетерминации Деси объясняет, как работодатель может создать комфортные условия для работы. Во многих источниках описывается «эффект Сойера», названный так по книге Марка Твена «Приключения Тома Сойера». В ней автор описал один из самых каноничных и простых примеров мотивации. Томаса попросили в наказание за плохое поведение покрасить забор. Бен, который проходил мимо, начал насмехаться над Томасом, что тот занимается такой черной работой. В ответ на это Сойер начал намеренно медленно и важно водить кистью, всем своим видом показывая, что это занятие доставляет ему удовольствие. Периодически он делал паузы, чтобы полюбоваться своей работой. Бен сам почувствовал желание покрасить забор и получил возможность

⁵³ Там же.

сделать это за небольшую плату. Через некоторое время около забора собралась целая толпа мальчишек, которые выстроились в очередь на покраску забора. Автор видит в этой ситуации проявление всех трех потребностей, описанных Деси: автономия – свобода выбора, поставленная перед мальчишками, их никто не заставлял красить забор; компетентность – покраска забора как искусство, требующее таланта и прилежания; взаимосвязь с людьми – часть мальчишек выявила желание красить забор после того, как увидела, что так делают многие остальные. Томас заставил их поверить, что покраска забора не является чем-то нудным, а, наоборот, очень увлекательное и творческое занятие. Игровые механики аналогичным образом создают иллюзию выбора, усиливают ощущение прогресса, а также упрощают объединение людей в команды. Ниже автор исследования соотнес элементы игровых механик и потребности, которые они удовлетворяют, исходя из теории самодетерминации Деси и Райна. Жирным выделены наиболее фундаментальные по своей распространенности элементы игровых механик.

Таблица 2. Источники «внутренней» мотивации по SDT и элементы геймификации

Потребность в автономии	Цель: дать сотруднику свободу выбора
	Инструменты: самостоятельный выбор задач, кастомизация персонажа, отсутствие дедлайнов, виртуальный игровой мир (отрыв от материальных целей компании), виртуальный контроль (негативные последствия в игровом мире, а не контроль со стороны начальства)
Потребность в компетентности	Цель: дать возможность прогрессировать и наблюдать за своим ростом
	Инструменты: нематериальные достижения (бэйджи , «ачивменты»), шкалы прогресса , ступенчатость прохождения, доступная статистика выполнения задач, обратная связь, рейтинговые доски , система уровней
Потребность во взаимосвязи с другими людьми	Цель: сформировать чувство привязанности к коллективу/компании
	Инструменты: возможность делиться на команды в виртуальном мире, замена рутинных задач на задания от виртуальных персонажей, визуализация результатов работы различных частей компании, рейтинговые доски , виртуальная экономика , новостные ленты и полуигровые социальные сети

Источник: составлено автором

Игровые механики во многом являются альтернативой «Мотивации 2.0». Недостаток внешнего контроля и уход от непосредственных целей компании компенсируются гораздо большей отдачей от внутренней заинтересованности сотрудника в своих обязанностях. Естественно, применение игровых механик также имеет свои ограничения и недостатки, игнорируя которые, компания будет подвергать себя риску. Риск – это вероятность неполучения ожидаемого дохода или получения финансовых потерь. Ниже будут выделены ключевые из рисков при реализации игровых механик.

Первый, самый очевидный, заключается в том, что игровые механики – это инструмент нематериального стимулирования, что делает невозможным его применение в странах с низким уровнем оплаты труда, а также на ранних стадиях жизненного цикла компании. Материальное стимулирование не должно превалировать, но, внедряя игровые механики, компании должны убедиться, что система материального вознаграждения уже достаточно отлажена, а геймификация будет ее гармонично дополнять.

Второй риск также упоминался выше – игровые механики могут излишне усложнять и без того нестандартную работу сотрудников. Среди изученных кейсов применения геймификации ни один не подразумевал применение игровых механик при сугубо творческом виде деятельности (дизайн, рисование и т.д.). Это связано с тем, что в данном случае игровые механики выступают не альтернативой традиционным стимулам, а заменяют такие же стимулы (свобода действий, отсутствие четких ограничений и задач, конечный продукт непосредственно направлен на сознание человека). Игровые механики также будут избыточны и в тех немногих компаниях, в которых изначально работают фанаты своего дела и своей продукции. Например, применение игровых механик было бы неуместно в компании Apple⁵⁴.

В-третьих, существует риск, что внедрённая игровая механика не будет соответствовать потребностям компании. «Виртуальное спасибо» лучше подойдет для улучшения климата в коллективе, а рейтинговые доски – для увеличения продаж. Очень часто компания изначально не понимает, какие именно проблемы ей нужно решить⁵⁵. С такой ситуацией, например, столкнулась компания Marriott Hotel, которая для привлечения сотрудников разработала симулятор управления кухней. В зависимости от качества обслуживания виртуальных клиентов игрок получал или терял очки, однако, компания не учла, что работа в одной из крупнейших сетей отелей предполагает не только управление кухней, и симулятор оказался слишком упрощенным. Игровая механика не делала акцент ни на обучении, ни на вовлечении, а также причиной провала механики стал некачественный дизайн ее оформления⁵⁶. Аналогично в 2013 году фармацевтическая компания Omnicare ввела рейтинговые доски для сотрудников, которые занимались работой с клиентами. Задачей было снизить время ожидания клиентом своей очереди. В результате сотрудники начали испытывать раздражение от постоянного наблюдения за собой, время обслуживания

⁵⁴ Ребров А. В., Черкасов А. Ю. Геймификация и автоматизация KPI: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? / А. В. Ребров, А. Ю. Черкасов // Российский журнал менеджмента. Том 15, №3, 2017 г. с. 303–326

⁵⁵ О геймификации в HRM, пряниках и плётках. Интервью с Евгенией Любко, часть II // «Работа с персоналом»: электронный журнал. 2014. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/interview/Evgenija-Ljubko-Prjaniki-part2.html> (дата обращения: 30.10.2019) Режим доступа: свободный.

⁵⁶ Christians G., The Origins and Future of Gamification / Gerald Christians // University of South Carolina. 2018, 66 p.

увеличилось, часть персонала уволилась⁵⁷. Учитывая, что игровые механики в наибольшей степени подходят поколениям Z и Y, теоретически их применение наиболее выгодно в «молодых» отраслях: финансовая и страховая деятельность, информация и связь, гостиницы и предприятия общественного питания, оптовая и розничная торговля. В перечисленных отраслях, по данным Росстата, средний возраст сотрудника колеблется от 36,6 до 38,4 лет. Наиболее «возрастными» отраслями являются образование, здравоохранение и социальные услуги, операции с недвижимым имуществом (от 43,3 до 44,8 лет).

Наконец, применение масштабных проектов, относящихся к «тяжелой геймификации» («Юлмарт», см. выше), может быть направлено лишь на решение краткосрочных задач. Эффективность от использования таких проектов со временем падает, так любая игра теряет привлекательность, внимание сотрудника возвращается к факту рутинности выполняемых задач, он подсознательно начинает искать способы «обыграть» систему. Хочется подчеркнуть, что остаточный эффект от «тяжелых» проектов, конечно, остается, но в долгосрочной перспективе более эффективна периодическая смена игровых механик. Это создает условия для наиболее очевидного и тяжело прогнозируемого риска – риска некупаемости проекта. Оценить эффекты от внедрения механики очень сложно, а периодическая ее доработка влечет увеличивающиеся расходы на разработчиков. Расходы, которые могут быть несоразмерны с падающим интересом сотрудников компании к геймификации.

Выводы ко второй главе

Менеджмент как управление подчиненными является вынужденным, неестественным явлением; он навязан вековыми традициями, недостаточной мобильностью и подготовленностью рабочей силы. Основная цель менеджмента – создание таких условий, в которых подчиненный сможет полностью раскрыть свой потенциал, получать удовольствие от своей работы. Именно **внутренняя мотивация** позволяет полностью отдаваться работе и показывать результаты, близкие к максимуму. Согласно теории самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана, состояния, называемого «внутренней» мотивацией, можно достичь, если дать подчиненному почувствовать свою самостоятельность, компетентность, а также причастность к коллективу. Многие крупные компании осознают это и обращаются к современным инструментам нематериального стимулирования, одним из которых является геймификация.

⁵⁷ How Gamification in the Workplace Impacts Employee Productivity. 2018.
URL: <https://medium.com/swlh/how-gamification-in-the-workplace-impacts-employee-productivity-a4e8add048e6>
(дата обращения: 09.11.2019) Режим доступа: свободный

Если рассматривать исторически геймификацию как инструмент мотивации персонала, то можно заметить, что пик ее расцвета приходится на 2000–2015 гг. Это подтверждается, во-первых, примерами, приведенными выше в исследовании; во-вторых, так же утверждает и Жеральд Кристианс в своей работе⁵⁸. Он пришел к выводу, что в 2014 год череда неудачных примеров использования игровых механик поставила под угрозу их выживание. Компании понимают, что реализация игровых механик предполагает определенные риски. На основе проведенных выше исследований можно рассматривать риски при реализации проектов геймификации с двух позиций: с позиции сотрудников и компании в целом. Первая категория включает риск несоответствия механики потребностям сотрудника: она может быть слишком просто или слишком сложной, иметь неподходящее оформление, быть избыточной для конкретной профессиональной сферы. Вторая категория подразумевает риски несоответствия механики потребностям компании. Механика может упускать из фокуса долгосрочную перспективу компании, механика не будет направлена на решение задач компании, или же она будет долго окупаться. Более подробно обе категории будут раскрыты в третьей главе дипломной работы.

Стабилизации ситуации и спасению игровых механик от «отмирания» способствуют увлечения поколений X и Y, а также цифровизация экономики. Компьютерные игры становятся частью нашей культуры; киберспортсмены – кумирами; соревнования по творениям кибер-индустрии – спортом, а крупнейшие компании начинают видеть в компьютерных играх новый эффективный способ общения с целевой аудиторией. Поэтому потенциал игровых механик еще не раскрыт до конца, особенно учитывая их универсальность: они могут быть применены для решения почти любых задач в самых различных отраслях. Автономия, ощущения прогресса, а также возможность объединиться в команды с коллегами, чтобы, например, соревноваться против филиалов компании в других регионах страны, окупают относительную потерю контроля менеджера над своими подчиненными. Игровые механики позволяют скрыть основную цель работы сотрудника – обеспечивать себя и приносить прибыль работодателю. Они заставляют его поверить, что он самостоятелен в выборе способов достижения цели, обладает достаточным уровнем знаний и умений для этого и при этом остается частью коллектива. Геймификация вызывает независимое желание самореализоваться, заменяя чувство долга перед внешними факторами.

⁵⁸ Christians G., *The Origins and Future of Gamification* / Gerald Christians // University of South Carolina. 2018, 21-23 p

Глава 3. Проекты, реализованные в процессе написания дипломной работы

3.1. Привлечение и удержание амбассадоров нового продукта British American Tobacco

В теоретической части исследования утверждалось, что игровые механики должны создаваться с учетом потребностей и особенностей компании. В случае ошибки игровая механика может вызывать раздражение у сотрудников, оставлять возможность для нечестных способов «победы» в игре, быть непонятной или не окупить вложенные в ее создание средства. В практической части диплома будут рассмотрены три проекта, в рамках которых непосредственно разработкой игровых механик занимался автор исследования. Рассмотрение данных проектов будет полезно по разным причинам.

Первый проект был разработан в рамках кейс-чемпионата от компании «Бритиш Американ Тобакко» весной 2019 года. Компания ставила перед участниками задачу по привлечению и удержанию амбассадоров своего нового продукта Glo, который на тот момент только начинал свой путь на рынок никотиносодержащих товаров. В условиях выхода товара на конкурентный рынок и жестких ограничений рекламы табачной продукции игровая механика нуждалась в очень детальной проработке. Неудачные ее вариации могли привести к тому, что она будет противоречить закону о торговле или окажется чрезвычайно дорогой.

Второй проект был разработан в рамках кейс-чемпионата от организации «Маркеториум» осенью–зимой 2018 года. Проект разрабатывался совместно с компанией «Алекс Фитнес» и предлагал решение по управлению опытом клиента. Была предложена концепция приложения, которое начисляло баллы клиенту за совершаемые им действия. Баллы он мог обменивать на призы различной стоимости. Хотелось бы обратить внимание, что в дипломной работе игровые механики рассматриваются именно в контексте работы с персоналом, а не с клиентом. Тем не менее данный проект является очень ценным, так как, чтобы оценить эффект от предложенной механики, была детально проработана ее финансовая модель. Логика расчета финансового результата от внедрения приложения включала в себя расчет ценности одного балла для «Алекс Фитнес» и долю балла, возвращаемую клиенту в виде призов. В модели, чтобы учесть множество переменных, был также использован метод Монте-Карло. Впоследствии некоторые элементы данной финансовой модели были применены в следующем проекте.

Летом 2019 года на летней стажировке в крупной FMCG-компании стажерам было предложено написать сценарий для ежеквартального брифинга по корпоративной культуре компании. Брифинг должен был состоять из двух частей: информативной и интерактивной. В интерактивной части необходимо было «закрепить» материал рассказанный в течение предыдущих 50 минут брифинга. Автором была предложена и разработана игровая механика, построенная в формате «Своей игры». Основной сложностью был расчет баллов и призов, необходимых для проведения брифинга, так как был ограничен бюджет, выделяемый ежегодно на сувенирную продукцию, выдаваемую в качестве вознаграждения сотрудникам.

В рамках практической части наравне с понятием «проект» будет использоваться понятие «кейс» (от англ. *case* – случай, дело). Под «кейсом» будет подразумеваться некая бизнес-задача (проблема), для которой необходимо найти решение.

Первый кейс, как упоминалось выше, был предложен компанией British American Tobacco весной 2019 года. Компания British American Tobacco (BAT) является крупнейшим производителем никотиносодержащей продукции. Вместе с Philip Morris International, своим ближайшим конкурентом, компания BAT в 2019 году вошла в список крупнейших по выручке компаний (Fortune 500): оборот BAT в 2019 году составил 32,7 млрд. долл., а Philip Morris – 29,6 млрд. долларов⁵⁹. На российском рынке BAT также соперничает с Japan Tobacco и Imperial Tobacco. Компании British American Tobacco принадлежат бренды Dunhill, Kent, Vogue, Rothmans, Lucky Strike и «Ява».

Рынок никотиносодержащей продукции в России последние пять лет испытывает серьезные затруднения. С одной стороны, в феврале 2013 года был введен ФЗ №15, который установил жесткие рамки продажи и потребления табачных изделий. Согласно ст. 11 этого закона, запрещено курение табака на отдельных территориях, помещениях и объектах; производители обязаны информировать граждан о вреде курения; установлен запрет продажи продукции несовершеннолетними или несовершеннолетним, а также установлен запрет на рекламу табачной продукции в целом. В ст. 16 ФЗ №15 последний пункт подробно расписан: запрещены скидки, продвижение бренда (даже при торговле нетабачной продукцией), демонстрация процесса потребления табака, а сам товар можно продавать только в крупных магазинах с закрытых полок. Государство также запретило особо изощренные способы продвижения своей продукции, такие как спонсорство, благотворительная деятельность, бесплатная раздача сигарет, лотереи и игры, имитация табачных изделий. Единственным

⁵⁹ Fortune Global 500/ fortune.com/ Fortune is a global media organization. URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/?industry=Tobacco> (дата обращения: 03.03.2020) Режим доступа: свободный.

способом продвижения своего товара для табачных компаний остается push-маркетинг – компании-производители приобретают у ритейлеров право продажи сигарет, обеспечивают доставку сигарет, бесплатно поставляют оборудование для продажи и хранения табачной продукции. Компании-производители могут также улучшать качество упаковки, включая ее водонепроницаемость, удобство открывания, компактность и т.д. На этом инструменты маркетинга для данной отрасли заканчиваются. Государству невыгодно иметь резидентов, среди которых распространены легочные и сосудистые заболевания, поэтому еще один барьер для торговли сигаретами – акцизы. Согласно ст. 193 НК РФ, акциз на сигареты и папиросы устанавливается в размере 1966 рублей за 1000 шт., а также 14,5 процента расчетной стоимости, исчисляемой исходя из максимальной розничной цены. Получается, что если упаковка Kent Core Blue стоит 163 рубля, а цена уже включает в себя акциз, то акциз составит около 63 рублей, учитывая, что в пачке продается 20 сигарет. Это около 40% от уплачиваемой покупателем цены.

Ухудшает конъюнктуру рынка тренд на снижение курящих в России из-за моды на здоровый образ жизни – ежегодно рынок сигарет уменьшается на 5-10%. В процессе работы над кейсом использовалось исследование НИУ ВШЭ, в котором демонстрируется, что, несмотря на то, что Россия остается одной из самых курящих стран в мире, доля курящего населения упала с 2006 года с 34,8% до 27,7% в 2016 году. Среднее количество сигарет, выкуриваемых в день, также упало с 16,3 в 2012 году до 15,2 в 2016 году. Растущий доход и более высокий уровень образованности снижали вероятность курения⁶⁰.

Описанные условия вынудили табачные компании работать над созданием более инновационных продуктов. Одним из них стала система нагревания табака, наиболее популярными примерами которой являются IQOS и Glo. Рассмотрим ТНП (tobacco heating products) на примере Glo от British American Tobacco⁶¹.

В специальное устройство (Glo) вставляются курительные «стики» и нагреваются до 240°C. «Стики» представляют из себя бумагу, пропитанную специальным никотиносодержащим раствором, и, в отличие от сигарет, дают меньше запаха и почти бездымны. Курящий вдыхает никотиновые пары, но не вдыхает при этом пепел и побочные смолы, что позволяет производителю утверждать, что курительные «стики» при нагревании

⁶⁰ Богданов, М.Б.; Лебедев Д.В., Структура и динамика курения в России в 1994-2016 гг./ М.Б. Богданов, Д.В. Лебедев// Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ – 2018г. – с.149-171

⁶¹ discoverglo.ru/ Официальный сайт бренда Glo/ URL:

<https://discoverglo.ru/?yclid=1010753976660428014#question> // (дата обращения: 17.02.2020) Режим доступа: свободный.

дают на 90-95% меньше токсичных веществ. При этом компания не гарантирует, что использование Glo более безопасно, чем использование других видов табачной продукции. Glo в отличие от сигарет можно использовать в некоторых общественных местах.

ТНР предполагает более широкий спектр каналов продвижения и продаж: специализированные стойки в торговых центрах, табачные отделы в магазинах, таргетинговая реклама, прямые продажи, страницы продукта в социальных сетях и специализированные сайты. Отдельным каналом продвижения является сеть амбассадоров (представителей) бренда. В задании кейса не было указано, как именно они осуществляют продажи, но в результате анализа было выявлено, что функции амбассадоров отличаются от общепринятого понятия «амбассадор». Амбассадоры Glo демонстрируют информацию о нагревательном устройстве на своих страницах в соцсетях, но также могут напрямую продавать продукт в общественных местах, например, в торгово-развлекательных центрах. В остальном же производитель и законодательные органы не ограничивали амбассадоров в способах продвижения. Результатом продажи должен был стать код, по которому потребитель получал скидку от компании. ВАТ самостоятельно доставляла товар и по тому же коду определяла амбассадора, который совершил продажу. Единственным ограничением в описанной схеме был запрет на продажу устройства лицам младше 18 лет.

Сам факт того, что продвижение ТНР не ограничивается государством удивителен. Четкого мнения по поводу безопасности продукта у экспертов нет, но вред от курительных «стиков» в любом случае есть. На момент работы над кейсом общественностью обсуждался случай продажи компанией Philip Morris «стиков» через вендинговые автоматы. С одной стороны, «стики» мог купить несовершеннолетний потребитель, но в то же время сами курительные устройства продавались только совершеннолетним лицам, а без ТНР курительные «стики» бесполезны. Парадоксально, но государство не может запретить открытую продажу ТНР, так как устройство не может быть классифицировано как «никотиносодержащий продукт». Как заявляют противники этого мнения, аналогично можно контролировать лишь продажу оружия и разрешить открытую продажу патронов к нему.

После того, как стало понятно, что и как делают амбассадоры, необходимо было выяснить, как они находят эту вакансию. Компания British American Tobacco не контактировала с амбассадорами, предпочитая отдавать работу с ними на аутсорсинг рекрутинговым компаниям (компании Master Class в Санкт-Петербурге и Daily Marketing в Москве). Вакансия никак не продвигалась в Интернете, и при запросе «амбассадор Glo» в поисковой системе Google лишь первые две ссылки позволяли перейти на страницу вакансии

на сайте компании интернет-рекрутмента HeadHunter. В обязанности компаний входил инструктаж и поддержка амбассадоров. Как упоминалось выше, при формулировке кейса компания British American Tobacco почти не дала никакой конкретной информации, и большая ее часть была получена автором в процессе общения с рекрутинговыми компаниями.

Во-первых, было найдено, что амбассадоры имеют следующую форму оплаты труда:

Таблица 3. Система вознаграждения амбассадоров Glo весной 2019 года:

Количество проданных устройств Glo	Вознаграждение	Бонусная система (по итогам 3 месяцев работы)
От 1 до 4 шт.	800 руб./шт.	–
От 5 до 9 шт.	1000 руб./шт.	–
От 10 до 19 шт.	1000 руб./шт. и мес. оклад 10 тыс. руб.	Колонка JBL за 15 и более проданных устройств
Более 20 шт.	1000 руб./шт. и мес. оклад 20 тыс. руб.	30 и более проданных устройств: беспроводные наушники AirPods; 50 и более проданных устройств: сертификат в универмаг «Дом ленинградской торговли» на 20 тыс. руб.; 75 и более: сертификат на путешествие на 40 тыс. руб.; 100 и более: планшет iPad 200 и более: iPhone XS
Лучший амбассадор награждался путевкой в Италию. На момент работы над проектом лучший амбассадор продал 334 устройства за 3 месяца.		

Источник: составлено автором

Во-вторых, было выявлено, что около 50% амбассадоров продавали от 1 до 10 устройств, около 40% – от 10 до 30 устройств, около 10% – около 90 устройств. Получается, что в среднем каждый амбассадор продавал около 16,5 устройств, зарабатывая (с учетом денежной стоимости бонусов) около 29 тыс. рублей.

В-третьих, было выявлено, что всего было около 250 амбассадоров: 150 в Москве и 100 в Санкт-Петербурге. Данная цифра была крайне важна, так как от нее зависел масштаб будущего проекта по удержанию и привлечению амбассадоров.

Далее, чтобы оценить затраты на будущий проект, была оценена эффективность текущей системы привлечения и удержания амбассадоров и рассчитана прибыль, приносимая одним амбассадором в год (ценность одного амбассадора). По оценкам, затраты на

обслуживание существующей системы привлечения и удержания составляли около 225 тыс. рублей в месяц. Существующая система была мало эффективной, но отказаться от нее не предлагалось – новый проект должен был дополнить ее.

Второй показатель рассчитывался следующим образом:

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль от продажи устройства} = \text{Выручка от продажи (а)} - \\ & \text{Себестоимость устройства (б)} - \text{Стоимость доставки (в)} - \text{Зарплата амбассадора (г)} + \\ & \text{Прибыль от продажи «стиков» (д)} \end{aligned}$$

Для начала рассмотрим прибыль от продажи устройства. Было принято, что одно устройство работает 1,5 года, после чего курильщик покупает новое, а себестоимость устройства для компании составляет около 52,5% цены (б), за которую оно продается. С учетом скидок потребитель приобретал Glo за 1850 рублей (а). Цена одной пачки «стиков» (20 шт.) весной 2019 года составляла около 130 рублей, а их рентабельность была принята на уровне средней рентабельности российского филиала British American Tobacco за последние 4 года – 9,5%. По данным ВШЭ⁶², курильщик 18–34 лет в 2016 году выкуривал около 13 сигарет в день, и мы предположили, что на момент работы над проектом он будет выкуривать столько же.

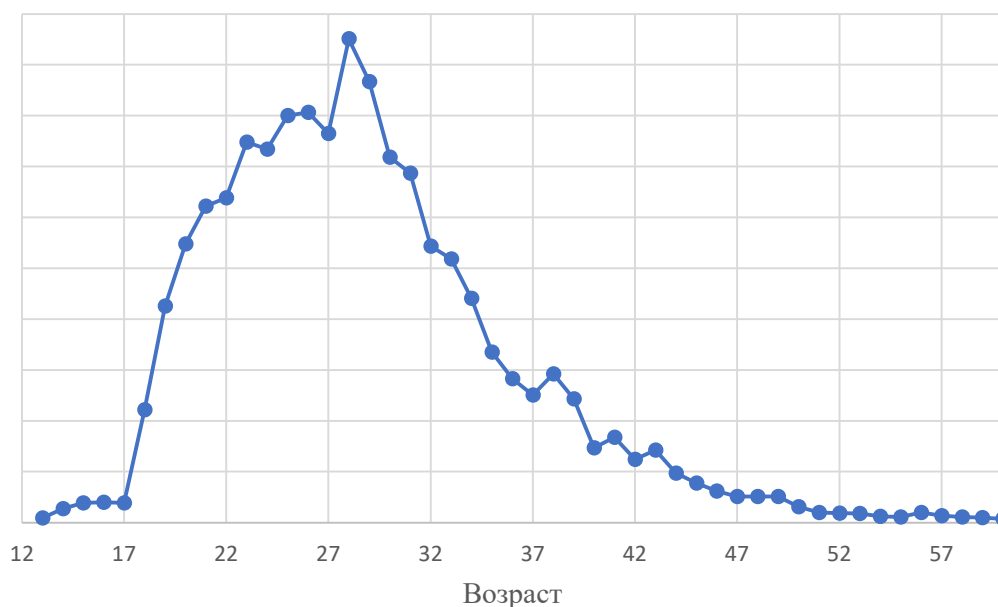
Тогда, согласно описанной выше расчетной формуле, прибыль от продажи одного устройства до оплаты услуг амбассадора составляла 729 рублей (а–б–в), после оплаты его услуг – компания получала убыток в размере 1046 рублей (а–б–в–г). После получения чистой прибыли от продажи стиков – производитель выходил в «плюс» на 2736 рублей. В среднем потребитель в течение 18 месяцев ежемесячно отдавал 244 рубля за «стики» (за вычетом встречных расходов компании), прибыль от «стиков» была продисконтирована. Ставка дисконтирования была рассчитана с помощью метода CAPM (1,83% в месяц). Оперировав полученным результатом, можно было приступить к разработке самого проекта.

Очевидно, что именно молодежь составляла команду амбассадоров. Чтобы подтвердить это, через специальный сервис были выгружены данные об участниках трех групп социальной сети «ВКонтакте». Группы напрямую касались продукта (одна из них была официальной группой продукта) и суммарно в них состояло 76 тыс. участников. Анализ показал, что средний возраст подписчиков составил 29 лет, а 73% подписчиков были старше

⁶² Богданов, М.Б.; Лебедев Д.В., Структура и динамика курения в России в 1994-2016 гг./ М.Б. Богданов, Д.В. Лебедев// Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ – 2018г. – с.149-171

17 и младше 33 лет. Диаграмма распределения подписчиков официальной группы представлена ниже:

Рисунок 1. Возрастное распределение подписчиков официальной группы Glo



Источник: составлено автором

После дополнительного исследования страниц амбассадоров, на которых они продвигали Glo, и прямого общения с двумя из них был составлен их портрет: отличающиеся от других, уверенные, ценящие все новое, жизнерадостные.

Как было сказано выше, потенциальные аппликанты не понимали, что подразумевается под «амбассадорами Glo». Они даже не знали о самом товаре, хотя и были знакомы с IQOS от Philip Morris. Было решено не привлекать амбассадоров напрямую, а использовать при привлечении некий переходный этап – «крючок». Таким «крючком» стал тест, построенный по принципу «продай мне этот товар». Потенциальный аппликант получал предложение пройти полуигровой тест, в котором он мог выбрать товар и покупателя, которому он должен был продать этот товар. Затем он проходил текстовую викторину, общаясь с покупателем так, чтобы с наибольшей вероятностью заинтересовать его. Например, при общении с человеком угрожающей наружности не приветствовался высокий и официальный тон, а юношу, работающего в IT-сфере, проще всего было уговорить приобрести товар, если говорить на знакомом ему сленге. Тест были интересен сам по себе, был близок будущим обязанностям амбассадора, и по прохождению теста пользователь оставлял свои данные, получал небольшой приз и предложение об отборе на вакансию. Данная концепция была взята за

основу, но необходимо было ответить на важные вопросы: как пользователь находил этот тест? Какой приз он получал (недорогой для компании и ценный для потенциального аппликанта)? Как ограничить доступ несовершеннолетних лиц к вакансии? Как ограничить доступ к тесту лиц, которые точно не станут амбассадорами?

Одним из вариантов была установка сенсорных экранов в ТРК, но тогда любой человек смог бы проходить тест, независимо от возраста и личных качеств, а сама установка была бы крайне дорогой. Лучшей альтернативой стала таргетинговая реклама, которая позволяла «отсеять» часть аудитории. Пользователь Интернета получал предложение «пройти тест и выиграть «стикеры» социальной сети «ВКонтакте». Выбирая неправильные ответы, пользователь проигрывал, но общее число попыток не было ограничено, и тест можно было перепроходить много раз. На данном этапе не ставилась цель отсеять аппликантов, необходимо было их заинтересовать – недостаточно было через таргетинговую рекламу просто предлагать неизвестную вакансию. После прохождения теста пользователь должен был подтвердить свое совершеннолетие. Конечно, он мог нажать кнопку «старше 18 лет», даже если это было не так. Однако позже его бы все равно «отсеяли» рекрутинговые компании на этапе собеседования. Официальный сайт Glo работает аналогично: он запрашивает данные о возрасте, но ответ, который дает пользователь, никак не проверяется. После подтверждения пользователь переходил на страницу с информацией о вакансии и не мог переключить ее в течение 30 секунд. Собственно, приз был нужен, чтобы у аппликанта оставался интерес до самого конца теста, и он не закрывал страницу с вакансией. Далее аппликант оставлял свои данные: телефон, возраст, имя и фамилию, место жительства; по оставленному телефону с ним позже могли связаться агентства. Наконец, потенциальный амбассадор оставлял ссылку на страницу в «ВКонтакте», чтобы с ним мог связаться чат-бот и подарить ему понравившиеся «стикеры» (используемые в переписке наборы иконок).

Описанная выше схема была крайне дорогой. По подсчетам, затраты на привлечение одного амбассадора составляли 6878 рублей, не считая 130 тысяч на создание сайта и разработку теста. Преимущественно они складывались из оплаты услуг рекрутинговым агентствам и обслуживания сайта. Тем не менее стоит помнить, что и сама сеть амбассадоров была больше вынужденной и дорогостоящей мерой, так как альтернативные методы продвижения товара почти отсутствовали, а на рынке уже был сильный конкурент. К моменту работы над проектом компания IQOS уже отказалась от амбассадоров, набор был закрыт. Вероятность того, что амбассадор перейдет по ссылке была принята 10%, заинтересуется вакансией – 10%, а будет принят на должность – 25%. Получается, что вероятность того, что, увидев ссылку с тестом, пользователь начнет приносить компании прибыль, была равна всего

лишь 0,25%, а «стикеры» при этом стоили 63 рубля и их мог получить каждый, кто проходил тест. С другой стороны, приблизительно за 63 рубля потенциальный аппликант оставлял свои данные и прочитывал информацию о вакансии, запоминая ее на фоне положительных эмоций от интересного теста и будущего приза. Подводя итоги, тест, разработанный для привлечения амбассадоров, представляет собой игровую механику. Это можно утверждать, так как описанный тест создает некую воображаемую ситуацию, искусственные условия, дает аппликанту свободу выбора, решения влекут за собой последствия.

Удержание (повышение лояльности) амбассадоров было другой важной задачей. На момент работы над проектом для амбассадоров проводились различные культурные мероприятия в Москве, но не часто. Было решено для удержания и мотивации амбассадоров также использовать игровую механику. Перед тем, как она будет описана, необходимо установить ряд условий, которые повлияли на ее выбор.

1. Было очевидно, что игровая механика должна была вносить соревновательный эффект в работу представителей бренда, но она не должна была негативно влиять на атмосферу в коллективе.
2. Любые игровые механики неинтересны в долгосрочной перспективе, поэтому они должны были создавать особенно благоприятные условия именно для новичков-амбассадоров.
3. Существующая система оплаты труда уже включала в себя и зарплату, и различные бонусы. Новая игровая механика должна была предложить что-то новое в качестве вознаграждения и связать амбассадоров с компанией.

В результате игровая механика включила в себя два основных игровых элемента: дуэли между амбассадорами («ВАТлы») и рейтинговые доски. Каждый месяц амбассадор получал себе в соперники несколько своих коллег. Вначале нашей командой было предложено, чтобы выигрывал тот, кто продает больше за этот месяц. Однако это вызывало бы сложности с подбором амбассадоров так, чтобы их «сила» была равнозначной. Должны ли стать критерием подбора соперников продажи за прошлый месяц? Как создать привилегированное положение именно для новичков, у которых нет налаженных механизмов продажи и стабильного заработка? Не будут ли они все время проигрывать? Решением стал рост продаж, но в относительном измерении. Рассмотрим ситуацию: амбассадор X продал в июне 20 устройств, а в июле – 25. Соответственно, рост его продаж составил 25%. Амбассадор Y в июне продал 5 устройств, а в следующем месяце – 7. Тогда рост продаж амбассадора Y составил 40%. Получается, что победил в этой «дуэли» амбассадор Y.

Однако амбассадору Y было проще увеличить свои продажи, для этого он продал всего лишь на два устройства больше. Если бы амбассадор X продал в июне не 20, а 50 Glo, то ему бы пришлось продать целых 70 в июле, что сравняется с Y. Таким образом, именно новичкам было проще выигрывать «дуэли», и это было крайне несправедливо по отношению к более опытным коллегам, но игровая механика, так или иначе, переставала вызывать интерес у тех, кто длительное время работал амбассадором. При этом у новичков не было опыта в продажах, и они нуждались в дополнительных стимулах. У новичка, который продает всего лишь 5 устройств в месяц, была зарплата 4500 рублей, а у амбассадора, который продает 50 устройств в месяц (с учетом бонусов) – 90 тысяч рублей.

«Дуэли» проводились с несколькими соперниками каждый месяц, а итоги подводились раз в три месяца. На протяжении всего этого времени амбассадоры могли видеть свою позицию в рейтинге. Мы предположили, что награды за успешное участие в «дуэлях» и частота их получения несопоставимы с упущенным заработком от продажи устройств и поэтому амбассадору будет невыгодно периодически серьезно занижать свои продажи, чтобы в следующий «сезон» более успешно «дуэлировать». Ниже представлена таблица с наградами за успешное участие в дуэлях:

Таблица 4. Награды за успешное участие в дуэлях

Место в рейтинге	Награда	Приблизительные расходы
Первое	Поездка в Лондон в главный офис компании (с оплатой перелета и проживания)	40 тыс. рублей
Второе	Деловой завтрак с руководителем российского филиала компании в Москве (с оплатой проезда и проживания)	10 тыс. рублей
Третье	Деловой завтрак с директором по маркетингу в Москве (с оплатой проезда и проживания)	10 тыс. рублей
Четвертое место – лучшие 5% рейтинга	Сувениры от компании	5 тыс. рублей
Лучшие 6% – 10% рейтинга	Сувениры от компании	5 тыс. рублей

Источник: составлено автором

Механика была разработана совместно с Алексеем Жильцовым, директором компании GamificationLab, которая владеет ПО для внедрения несложных игровых механик. Стоимость блока (приобретение лицензии), нужного для внедрения описанной механики, составляла около 1 млн. рублей. Алексей предоставил демо-стенд ПО, который команда представила на финале кейс-чемпионата в Москве. Описанные выше игровые механики составляли около 70%

всего проекта, но остальные части концепции не раскрываются, так как не имеют отношения к теме исследования. Наша команда PROSTO Team заняла первое место в кейс-чемпионате от British American Tobacco.

Давайте рассмотрим последнюю механику по повышению лояльности амбассадоров в рамках теории самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана. Система «дуэлей» является классическим примером геймификации. Она позволяла отслеживать свой прогресс, сравнивать свои результаты с результатами коллег и поощряла наиболее активных новичков.

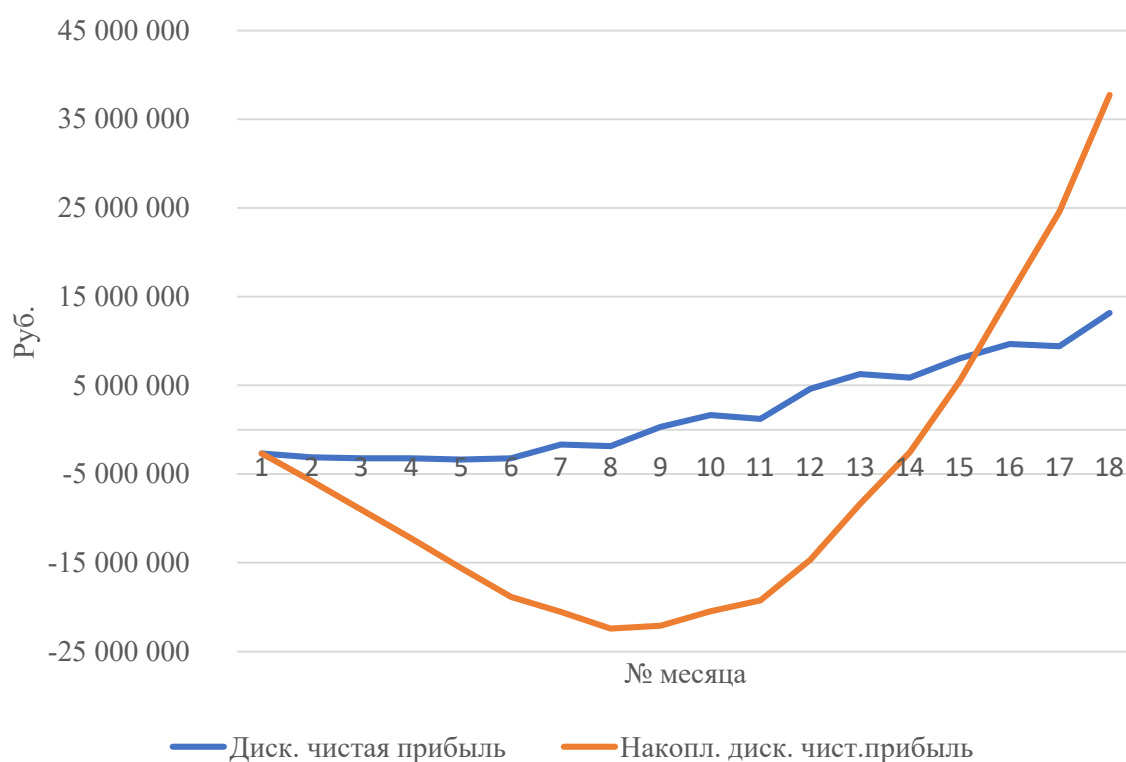
Таблица 5. Элементы SDT и системы «дуэлей», предложенной ВАТ

Потребность в автономии	Цель: дать сотруднику свободу выбора
	Инструменты: свобода выбора стратегии по увеличению продаж (ступенчатый или резкий рост)
Потребность в компетентности	Цель: дать возможность прогрессировать и наблюдать за своим ростом
	Инструменты: «ВАТлы» (очки за «дуэли»), рейтинговые доски, статистика о росте продаж
Потребность во взаимосвязи с другими людьми	Цель: сформировать чувство привязанности к коллективу/компании
	Инструменты: рейтинговая доска; награды за первое, второе и третье места; «дуэли» против реальных людей вместо КРІ

Источник: составлено автором

Проект был высоко оценен отделом, ответственным за продвижение Glo и отделом работы с персоналом компании, но так и не был реализован. Основным его недостатком, скорее всего, является его стоимость. Механику «дуэлей» было решено внедрять после того, как число амбассадоров достигнет 500; тестовая механика внедрялась без ограничений. Однако обе механики были достаточно дорогие из-за необходимости в приобретении специального ПО при сравнительно небольшом количестве амбассадоров, хотя основной статьей расходов в любом случае оставалась бы заработная плата представителей бренда (около 75%). Даже если бы нам удалось за счет механики привлечения и удержания иметь чистый прирост в 50 амбассадоров в месяц, проект бы окупился только на 15 месяцев. Если бы чистый прирост составил 40 амбассадоров в месяц, то на 16 месяцев. При привлечении 23 амбассадоров ежемесячно проект бы окупился к концу 18 месяцев. Ниже представлен график, рассчитанный для чистого прироста в 50 амбассадоров в месяц. В данном случае к концу 18 месяцев NPV составил бы 37,7 млн. рублей.

Рисунок 2. Ежемесячная и накопленная прибыль для Москвы и Санкт-Петербурга



Источник: составлено автором

Кроме того, исходя из текущей ситуации (на март 2020 года), игровые механики не соответствовали бы тому имиджу, который удалось выстроить компании. Амбассадоры ВАТ позиционируются как независимые и успешные молодые люди, которые сделали выбор в пользу свободного графика и инновационных продуктов. Компания по-прежнему не прибегает к каким-то особым способам продвижения вакансии, предпочитая всего лишь поддерживать этот образ. Бренд Glo стал узнаваемым и занимает на момент проведения исследования около 30% рынка ТНР, которые быстро набирают популярность в стране, особенно в Санкт-Петербурге и Москве.

Одной из целей, которую компания British American Tobacco ставила перед участниками, было формирование у амбассадоров ощущения причастности к компании. Сотруднику важно иметь связь с коллективом и с брендом, и этому много уделяется внимания в ВАТ. В British American Tobacco уровень оплаты труда ниже в среднем, чем в Philip Morris, у ее ближайшего конкурента. Однако в ВАТ очень дорожат каждым сотрудником, давая ему право на ошибку. Сотрудники ВАТ высоко ценят свои отношения с коллегами и ту ответственность, которую на них возлагают, и это дает British American Tobacco конкурентное преимущество на рынке труда. Геймификация предполагает акцент на нематериальное стимулирование, но, по мнению большинства авторов теорий мотивации (см. Главу 1),

использование нематериального стимулирования возможно лишь, если сотрудник удовлетворен уровнем оплаты труда. Поэтому первый риск, упоминаемый в выводах ко второй главе – это **риск злоупотребления нематериальным стимулированием при недостаточном уровне оплаты труда**. По мнению автора, в компании со сравнительно невысоким уровнем заработной платы подойдут различные социально-мотивационные платформы, похожие на платформу «Пряники» (часть 2.1). Такая платформа облегчит коммуникации между сотрудниками и позволит им принимать непосредственное участие в управлении компанией. Также важно напомнить, что поколению Z важно, чтобы его работу оценили и дали ей подробный фидбек. В кейсе №1 у амбассадоров был высокий оклад (включая различные бонусы), но, чтобы сформировать ощущение причастности к компании, авторы предложили награждать лучших амбассадоров экскурсиями в главные офисы компании и бизнес-ланчами с ее топ-менеджерами.

3.2 Система управления опытом для клиентов Alex Fitness

Второй кейс был разработан в рамках участия осенью-зимой 2018 года в кейс-чемпионате Marketorium. Кейс предлагал разработку маркетинговых проектов при сотрудничестве с компаниями и при поддержке сотрудников различных маркетинговых агентств. Перед нашей командой была поставлена задача: разработать систему управления опытом для клиентов сети фитнес-залов Alex Fitness. Управление опытом – многогранное понятие: это может быть создание положительных эмоций от общения с компанией, создание некоего имиджа бренда, вовлечение покупателей в управление бизнес-процессами. Так или иначе мероприятия по управлению опытом предполагают увеличение лояльности клиента с целью его удержания в компании.

Условия осуществления проекта были следующие: проект должен был длиться около 6 месяцев, месячный бюджет составлял около 200 тыс. рублей в месяц на клуб, т.е. всего около 1,2 млн. рублей на клуб. В городе на момент работы над проектом было 6 «сухих» (без бассейна) клубов площадью до 1500 кв. м, 3 клуба площадью более 1500 кв. м., включая 2 «мокрых» клуба. Чтобы разработать концепцию управления опытом, необходимо было собрать данные. Собранные данные можно сгруппировать в две категории: общение с управляющими менеджерами клубов и анализ вторичных данных.

Данные, полученные из вторичных источников, дали несколько искаженную картину. Были проанализированы отзывы о клубе, размещенные в социальной сети отзывов otzovik.com – всего около 130 отзывов. Как правило, пользователи называли схожие преимущества и недостатки клуба, причем соотношение называемых недостатков к преимуществам было

приблизительно 5:4. Из преимуществ самыми популярными были низкая цена (46% отзывов), поведение административного персонала клуба (20% отзывов) и качество/количество тренажеров (19%). Из недостатков – переполненность людьми (30%), антисанитария и запахи (15%) и некомпетентность и невежливость тренеров (14%). На протяжении длительного времени Alex Fitness имел имидж неприятного и заполненного массой людей тренажерного зала. Менеджеры не слишком заботились о комфорте людей, а низкие по сравнению с другими клубами цены делали его доступным для молодежи. Однако незадолго до начала работы над проектом ситуация резко изменилась. Alex Fitness работал именно в тех направлениях, которые хуже всего оценивались клиентами. Он расширил свои залы или оптимизировал использование текущих площадей, а тренеры получили развитую систему мотивации и поощрения. Спортзал все еще ассоциировался у молодежи с тем, что было два–три года назад, но внутри клуб стал чистым и приятным, пропали очереди к тренажерам в часы пик. Несмотря на это, компания по-прежнему оставалась «лоукостером» и не планировала менять свою нишу. Alex Fitness продавал сравнительно дешевые абонементы, но предлагал клиентам большой выбор платных услуг.

Также на основе анализа вторичных данных были сформулированы три этапа, через которые проходит клиент после приобретения абонемента в спортзал (Customer Journey Map). Первый этап был назван «первые 90 дней» – как правило, атлеты-новички чувствуют себя очень неуютно в спортзале. Одной пробной тренировки в зале не хватает, чтобы полностью разобраться со всеми тренажерами и составить для себя программу занятий, а уверенные движения более опытных и лучше сложенных клиентов клуба, их наблюдающие взгляды вызывают дискомфорт в новых посетителях. На этом этапе высокая вероятность получения травмы, и именно на этом этапе чаще всего уходят клиенты. Второй этап был назван «начинающий атлет» – атлет начинает лучше разбираться в тренажерах и упражнениях, формирует план действий, заводит друзей в спортзале. Однако постепенно он начинает «выгорать», рутинность тренировок не вносит ничего нового в его жизнь, прогресс замедляется. На этом этапе люди уходят, так как просто теряют мотивацию тренироваться и предпочитают совершенствованию своего тела новые способы работы над собой. Третий этап был сформулирован как «профессиональный атлет» – клиент начинает придерживаться специальных диет, много тренируется, прекрасно разбирается в методиках составления программ, может принимать участия в соревнованиях. На этом этапе на первое место выходит качество и наличие тренажеров, возможность максимально разнообразить свою программу; клиент предъявляет высокие требования к статусу клуба. Большая часть (85%) клиентов ходят в фитнес-клубы, чтобы поддерживать хорошую физическую форму, 70% хотели бы улучшить

физическую подготовленность, 64% – нравиться себе, 63% – получать удовольствие от занятий⁶³.

Общение с управляющей клуба Alex Fitness «Финансист» (на 27 линии В.О., 16) выявило два основных направления работы. Во-первых, клиенты занимались, но не ощущали своего прогресса. Если рассуждать в понятиях SDT, то им не хватало одной из компонент мотивации – компетентности. Во-вторых, персоналу клуба не хватало данных о клиенте: у них не было инструментов для сбора статистики о том, какими услугами клуба он пользуется, кто из его родственников приходит в зал. Вкупе с выводами, сделанными на основе вторичных данных, общение с менеджерами компании привело к логичному решению – к разработке приложения, которое позволило бы начислять бонусы клиенту за приобретение дополнительных услуг, а также обеспечило бы клуб необходимыми ему данными для статистики.

Приложение должно было быть направлено именно на атлетов, находящихся на втором этапе СЛМ, которые ищут новые источники вдохновения и нуждаются в объективных показателях прогресса. С помощью приложения клиенты смогли бы:

1. ставить себе цели и отслеживать их достижение
2. «переходить» на новые игровые уровни, кастомизировать своего персонажа и наблюдать за его изменениями в зависимости от своего прогресса
3. получать баллы от клуба за пользование его услугами и обменивать их на призы
4. получать уведомления о новых акциях и предложениях.

Было два способа реализовать идею: использовать имеющиеся на рынке предложения (аутсорсинг) или полностью самостоятельно создать необходимое приложение, чтобы потом использовать его на постоянной основе или периодически на протяжении нескольких лет. Наилучшим предложением на рынке был сервис Mobifitness, но он имел несколько другие задачи. Преимущественно это приложение было создано, чтобы клиент смог отслеживать расписание занятий, записываться и оплачивать их, оплачивать продление абонемента или управлять «заморозками». В приложение также была интегрирована система лояльности, но в очень усеченной форме. Также через него клиент мог отслеживать свой прогресс, а для сотрудников клуба приложение предоставляло CRM систему⁶⁴. Данным сервисом пользовались в основном небольшие клубы, его максимальная стоимость использования

⁶³ Бартнева, Н.Е.; Мягков А.Ю., Социокультурная детерминация поведения потребителей в сфере фитнеса / Н.Е. Бартнева, А.Ю. Мягков // Известия вузов. Серия «Гуманитарные науки» – №3 – с.172–177

⁶⁴ Mobifitness.ru/ Официальный сайт разработчиков системы автоматизации управления фитнес-клубами Mobifitness/ URL: <https://mobifitness.ru/crm> (дата обращения: 03.03.2020) Режим доступа: свободный.

(полный пакет функций) составляла 5490 рублей в месяц, но для каждой дополнительной локации стоимость увеличивалась и для Alex Fitness в целом составила бы около 163 тыс. рублей в месяц.

Стоимость самостоятельной разработки приложения, по данным компании TheBestApp, составила бы около 610 тыс. рублей, при этом покупатель получил бы бессрочную гарантию и права на все разработки. Сроки разработки составили бы от 1 до 6 месяцев. Компания TheBestApp разработала приложение для радио «Маяк», сервис для продажи и покупки товаров Mercari, агрегатор водителей и страховых компаний Raxel One и мобильный фитнес-консультант Addapp Insights. Стоимость разработки необходимого приложения включала бы следующие элементы:

Таблица 6. Элементы стоимости приложения для управления опытом

Категория	Содержимое	Стоимость
1. Размер приложения	Средний	149 000 Р
2. Дизайн приложения	Базовый	100 000 Р
3. Авторизация пользователей	Электронная почта, Вконтакте, Google почта	31 000 Р
4. Содержание и наполнение	Профиль пользователя, система поиска	70 000 Р
5. Дополнительные возможности	Иконка приложения, облачная синхронизация	50 000 Р
6. Геопозиция и дата	Календарь	39 000 Р
7. Прием платежей и электронная коммерция	Корзина покупок	55 000 Р
8. Администрирование, обратная связь и аналитика	Отчеты возникших проблемах в работе приложения	47 000 Р
11. API и интеграции	Двухэтапная авторизация	69 000 Р

Источник: составлено автором

Если Mobifitness обеспечивал техподдержку приложения, то при самостоятельной разработке приложения расходы по техподдержке осуществлял бы Alex Fitness. Техподдержка работы приложения была оценена как зарплата двух IT-специалистов и составляла около 100 тыс. рублей в месяц. В их задачи входило исправление ошибок и небольшие модификации приложения. С учетом озвученных выше показателей накопленные расходы на использование Mobifitness превысили бы накопленные инвестиции на самостоятельную разработку приложения и расходы на его техподдержку на восьмой месяц. При этом Alex Fitness полностью нес бы ответственность за любые форс-мажоры, касающиеся работы приложения, но оно лучше соответствовало бы поставленным задачам, чем сервис Mobifitness.

Самой сложной частью при самостоятельной разработке функционала приложения была проработка «балльной» системы. Клиент приобретал услуги или просто ходил на тренировки, получал баллы, обменивал их на призы, получал достижения и переходил на новые уровни. Но как все это было связать и посчитать финансовый результат компании?

Чтобы разработать схему расчетов были сформулированы ряд наиболее значимых **предположений**:

1. Финансовые результаты компании (соотношение и структура отдельных видов расходов и доходов) за последние три года сопоставимы между собой.
2. Число клиентов сети изменялось незначительно за последние три года.
3. Приложение будет установлено преимущественно пользователями в возрасте 21–26 лет, доля которых, по данным менеджеров клуба, составляет около 30%.
4. Программа лояльности увеличит потребление дополнительных услуг клуба.
5. Программа лояльности увеличит вероятность повторного приобретения годового абонемента на 15%.

Основанная на сформулированных выше предположениях, **схема расчетов** выглядела следующим образом:

1. Была рассчитана прибыль от услуг, которые предоставляет клуб своим посетителям: персональная тренировка, полотенце, солярий и т.д. Также была рассчитана прибыль клуба от приобретения клиентом абонемента на год.
2. Были рассчитаны расходы на призы, на которые клиенты могли обменять баллы, заработанные за совершение определенных действий, в т.ч. за приобретение услуг клуба.
3. На основе пунктов 1.) и 2.) был разработан «курс» заработанного клиентом балла: часть балла «возвращалась» клиенту в виде призов, часть доставалась клубу в виде прибыли.
4. Учитывая «курс» балла, рассчитанный в пункте 3.), с помощью метода Монте-Карло был рассчитан финансовый результат проекта.

Ниже будут более подробно рассмотрены все четыре пункта.

3.2.1 Первый этап расчетов

Клиент посещал клуб и за каждую тренировку получал баллы, если проводил в зале не менее двух часов. Система баллов стимулировала клиента чаще ходить в клуб, хотя каждая тренировка была убыточна для клуба. Было предположено, что каждый клиент ходит

тренироваться приблизительно 1,5 раза в неделю. Тогда, учитывая себестоимость продаж за последние три года и количество клиентов и клубов в Санкт-Петербурге, были рассчитаны затраты клуба на одну тренировку: 85 рублей (Приложение 1). Конечно, каждый атлет, когда приходит в спортзал, может воспользоваться дополнительными услугами, например, взять маленькое полотенце (35 рублей на момент разработки проекта) или арендовать замок (100 рублей), но вероятность того, что он воспользуется этими услугами, была несопоставима мала (5% и 7%, по оценкам проектной команды) и не компенсировала расходы клуба.

Также атлет мог получить баллы за приобретение персональных тренировок, за приглашение на «гостевой» визит друга; в случае, если друг покупал абонемент; за пользование солярием и приобретение услуг партнеров клуба. Например, при стоимости персональной тренировки 1300 рублей, было принято, что комиссия клуба составляет 25% (реальное значение показателя клуб не захотел разглашать), т.е. прибыль клуба составляла около 325 рублей. Если клиент приобретал у компаний-партнеров товары, то Alex Fitness получал 5% чека, т.е. на рубль купленной продукции Alex Fitness получал 5 копеек.

Так же, как и в проекте от British American Tobacco, был рассчитан CLV клиента. Этот показатель нужен был, чтобы оценить ценность «гостевого» визита. Так как команда не имела более точных данных, для расчета CLV использовался показатель валовой прибыли. Валовая прибыль включала в себя проценты к получению/уплате, прочие доходы и расходы, т.е. в качестве расходов и доходов на работу с клиентом учитывались только те статьи затрат, которые относились непосредственно к работе с клиентом, а не к клубу в целом (Приложение 1). Валовая ценность атлета, который купил абонемент, будучи приглашенным текущим клиентом клуба на «гостевой визит», составляла таким образом 2858 рублей. Ценность «гостевого визита» для клуба составляла 197 рублей, с учетом расходов на его проведение и конверсии гость/покупатель.

Ниже приведены результаты, полученные после первого этапа расчетов:

Таблица 7. Ценность (валовая прибыль) услуги/действия для клуба.

Приобретенная услуга/ действие, за которую клиент получал баллы	Ценность услуги для клуба	Величины, участвующие при расчете ценности
Тренировка (не менее 2 часов)	– 23 рубля	Стоимость дополнительных услуг, количество клиентов клуба, себестоимость продаж, среднее количество посещений в неделю (раз/нед./чел.)
Приглашение друга на «гостевой» визит	197 рублей	Зарплата одного менеджера по продажам, CLV, вероятность приобретения абонемента

Приобретение другом абонемента (CLV)	2858 рублей	Валовая прибыль клуба (усредн. за три года), количество посетителей в Санкт-Петербурге
Полотенце	45 рублей	Потеря полотенцем стоимости в % от стоимости услуги, стоимость услуги
Солярий	27 рублей /мин.	Расходы на оказание услуги в % от стоимости услуги, стоимость услуги
Персональная тренировка	325 рублей	Комиссия клуба, стоимость одной тренировки

Источник: составлено автором

Начисление баллов за тренировки служило своеобразным «якорем». Приглашение друзей на «гостевые» визиты требует определенных усилий от клиента, а приобретение платных услуг представляет для него дополнительные расходы. Посещение тренировок же является неизбежным процессом и подтолкнуло бы атлета к установлению приложения, чтобы получать выгоды от уже начисленных бонусов. Наблюдая за растущим количеством баллов, клиент бы затем задумался, а не сделать ему что-то еще, чтобы количество баллов росло быстрее.

3.2.2. Второй этап расчетов

Стоимость призов в баллах должна была зависеть от их реальной стоимости, т.е. от расходов клуба на их приобретение. Клуб оставлял за собой право выдавать выбранные клиентом призы не позже одного месяца. Ниже приведена лишь часть призов, на которые клиент мог обменять начисленные баллы.

Таблица 8. Призы и потенциальные расходы клуба на их приобретение. Цены приведены на момент работы над проектом (сентябрь–ноябрь 2018 года).

Приз	Описание	Стоимость
Фитнес браслет Xiaomi Mi Band 2 International	Разновидность устройств, используемых при физических нагрузках для отслеживания изменения физиологических показателей	1250 рублей
Бесплатная тренировка с тренером		975 рублей
Месячная подписка на BOOM	BOOM – официальный музыкальный сервис для социальной сети Вконтакте	149 рублей
Месячная подписка на Амедиатеку	Онлайн-сервис для просмотра фильмов в высоком качестве	599 рублей
Продление абонемента в «сухом» клубе на три месяца		4700 рублей

Источник: составлено автором

3.2.3. Третий этап расчетов

Необходимо понимать, что балльная система несет дополнительные расходы для клуба, как и для любой другой организации: с одной стороны, она увеличивает лояльность клиента и

стимулирует его более активно приобретать услуги, но в то же время теперь часть прибыли, уже полученной клубом, «возвращается» клиенту в виде бонусов и призов. Чтобы рассчитать, какую именно долю прибыли клубу выгодно тратить на призы, необходимо было рассчитать «курс» одного балла. «Курс» должен был складываться из двух величин: реальная стоимость призов и доходы, которые несет клубу система лояльности. Обе группы величин уже были рассчитаны в первом и втором этапах расчётов.

В качестве отправной точки дальнейших расчетов была использована минута, проведенная в солярии – за нее клиент получал двадцать баллов («Алекс-коинов»). Исходя из табл. 7 на один балл тогда приходилось бы около 1,13 рублей валовой прибыли и тогда при соблюдении той же нормы балл/прибыль за персональную тренировку следовало бы начислять 240 баллов, а за «гостевой» визит друга – 140 баллов. Однако цифры 140 и 240 тяжело запоминаются, и было решено каждый новый полученный результат «округлять». Полученные результаты приведены в приложении 2. В среднем на один балл «лояльности» приходилось около 1 рубля валовой прибыли. За посещение тренировок атлет получал 2 балла.

Регулируя стоимость призов в баллах, клуб влиял на свой финансовый результат и на вовлеченность клиентов в участие в системе лояльности. После командного обсуждения экспертно была определена доля балла, на которую клиент приобретал призы, она составила 70%. Это означало, что за каждый рубль и 13 копеек принесенной клубу валовой прибыли клиент получал 1 балл, и этот балл клиент мог обменять на призы стоимостью 34 копейки. Тогда, чтобы найти ценность призов в баллах, достаточно было их стоимость из табл. 7 поделить на 0,34 рубля (см. Прил. 3).

Рассмотрим пример. За 6 месяцев акции атлет X стабильно 2 раза в неделю посещал спортзал. При этом он 4 раза приобрел персональную тренировку, 1 раз пригласил своего друга на «гостевой» визит, 6 раз взял в аренду полотенце и суммарно провел 50 минут в солярии. Один раз он также приобрел злаковые батончики от партнеров клуба на сумму 200 рублей. Тогда исходя из приложения 2 он получил бы 3430 баллов. Эту сумму он бы смог обменять у клуба на бесплатную тренировку с тренером и 19 бесплатных минут в солярии или, например, бесплатно приобрести товары у партнеров клуба суммарно на 1143 рубля.

3.2.4. Четвертый этап расчетов

В конце необходимо было рассчитать непосредственно финансовый результат компании. Для этого необходимо было учесть, что глобально компания теряет или получает в результате его реализации. Alex Fitness стимулировал бы атлетов чаще приобретать платные услуги, но взамен делился бы с ними долей от прибыли и понес бы расходы на реализацию

проекта. Так как проект прежде всего касается управления опытом и увеличения лояльности, то необходимо было учитывать, что увеличится вероятность продления абонемента на следующий год. В самом начале проекта проводился опрос среди молодежи, согласно которому 33% продолжили бы посещать клуб, даже если были бы им недовольны, но у клуба имелась бы привлекательная программа лояльности. Чтобы максимально учесть риски, было предложено, что лишь 15% продлений абонементов целевой группой будут обусловлены разработанной системой лояльности:

Итоговый финансовый результат = (а) Валовая прибыль от увеличения приобретения доп. услуг атлетом + (б) Рост повторных продаж абонементов – (в) Расходы на реализацию проекта – (г) Упущенная валовая прибыль

Под упущенной валовой прибылью поднималась доля прибыли, возвращаемая клиенту. До реализации проекта клуб получал 100% валовой прибыли – система начисления баллов увеличила бы приобретение услуг приблизительно на 20% (а), но теперь от полученной валовой прибыли 30% (исходя из «курса» балла) превращались в расходы на вознаграждение клиента (г), т.е. клубу доставалось бы около 84% «старой» валовой прибыли. Система лояльности убыточна, но стимулирует клиента продлевать абонементы (б). Чтобы в программе лояльности приняло участие как можно больше атлетов, она должна быть хорошо проработана и прорекламирована (в).

По данным Alex Fitness на 11 клубов Санкт-Петербурга в 2018 году приходилось около 58 тыс. клиентов, из которых около 13 тыс. были целевой аудиторией (21–26 лет). Часть из них, а, возможно, и клиенты других возрастных категорий должны были установить приложение, а затем заработать различное количество баллов. Чтобы упростить задачу, баллы рассчитывались в зависимости от игрового уровня, которого достигал атлет за 6 месяцев. После установки приложения атлет автоматически получал первый уровень и, посещая спортзал и приобретая дополнительные услуги, он мог видеть свой прогресс в зависимости от количества набранных баллов (табл. 9). Если он за 6 месяцев побывал в спортзале 13 раз и приобрел одну персональную тренировку, то он набирал в сумме 500 баллов и переходил на второй уровень; когда он в сумме набирал 2500 баллов, то он получал третий уровень и т.д. Игровые уровни позволяли видеть атлету свой прогресс, а за достижение уровня атлет получал в приложении значок с соответствующим названием («гроза тренажеров», «мастер по гантелям» и т.д.). Также игровые уровни упрощали процесс расчета финансовых результатов проекта: достаточно было определить, какая доля атлетов достигнет того или иного уровня, вместо абстрактного усредненного значения заработанных средним клиентом баллов. Однако

как конверсия приложения, так и достижение уровней были величинами, которые было сложно оценить экспертно, можно было лишь сказать, в каких границах колебались те или иные параметры.

Таблица 9. Конверсия приложения и доля клиентов, которые перейдут на следующий уровень

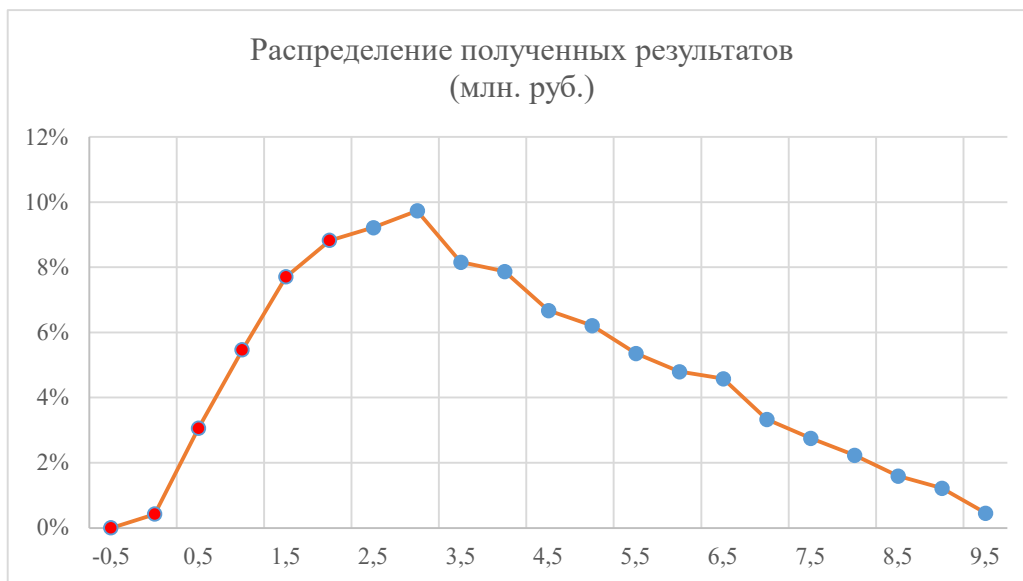
Показатель	Оптимистичная оценка	Пессимистичная оценка	Баллов для перехода на следующий уровень
Конверсия приложения	150%	75%	–
Прирост продаж дополнительных услуг клуба	20%	10%	500
Второй уровень	90%	80%	2500
Третий уровень	60%	40%	7000
Четвертый уровень	20%	10%	12000
Пятый уровень	5%	1%	–

Источник: составлено автором

Из таблицы следует, что приложение могли установить от 75% до 150% целевой группы, т.е. что программой лояльности могли заинтересоваться клиенты старше/младше 21–26 лет. Скорее всего (с вероятностью 80%), клиент, установивший приложение, достиг бы второго игрового уровня, затем с вероятностью 60% достиг бы третьего и так далее. Для достижения каждого последующего уровня требовалось все больше усилий и последнего игрового уровня даже при наилучшем раскладе достигли бы только 0,54% атлетов, участвующих в программе лояльности. При этом достижение каждого игрового уровня приносило клубу прибыль в виде заработанных клиентом баллов.

Чтобы оценить финансовый результат, был использован метод Монте-Карло. Суть метода заключается в следующем: процесс описывается математической моделью с использованием генератора случайных величин, модель многократно обчисляется, на основе полученных данных вычисляются вероятностные характеристики рассматриваемого процесса. Переменные, приведенные в таблице 9, получили нормальное распределение в описанных в таблице границах; всего с помощью метода было изучено 5000 возможных исходов. Целью использования метода было рассчитать минимально и максимально возможный финансовый исход проекта, среднюю валовую прибыль. Также необходимо было рассчитать, с какой вероятностью финансовый результат превысит 2,5 млн. рублей (5% от 50 млн.). Эта цифра была выбрана командой и утверждена сотрудниками Alex Fitness в качестве некой психологической границы, так как на целевую аудиторию в Санкт-Петербурге ежегодно приходилось около 50 млн. валовой прибыли с учетом, как продаж абонементов, так и продаж дополнительных услуг. Результаты, полученные с помощью метода, приведены ниже.

Рисунок 3. На горизонтальной оси обозначены значения финансовых результатов проекта, на вертикальной – вероятность их получения.



Источник: составлено автором

Таким образом, среднее полученное значение финансового результата составило 3,9 млн. рублей. Так как проект был рассчитан на 6 месяцев, то результат не являлся приведённым; проценты за пользование средствами не учитывались, так как по заданию проект финансировался из собственных средств клуба. При наихудшем исходе клуб терял 124 тыс. рублей, при наилучшем получал 10,3 млн. рублей; вероятность достижения финансового результата, большего, чем 2,5 млн. рублей составляла 71%.

Несмотря на то, что основу приведенной выше механики составляла балльная система, в приложении были бы реализованы дополнительные функции, упоминаемые ранее. Клиент смог бы отслеживать изменения в весе, количестве повторений, частоте посещения зала. Награды в приложении можно было получать не только за достижение нового уровня, но и за успехи в определенных активностях. Например, за приобретение 12 тренировок в течение рассмотренных 6 месяцев клиент получал достижение «Ученик», 24 тренировок – «Подмастерье», а 36 тренировок (т.е. 6 персональных тренировок в месяц) – «Мастер». За это не начислялись баллы, но полученные достижения отображались в приложении в виде значков. Атлет наблюдал, как коллекция его трофеев растет, как и растут его физические показатели. При регистрации в приложении клиент создавал свой игровой аватар, который можно было кастомизировать и который менялся при достижении нового уровня.

В целом описанная выше программа лояльности является типичным примером игровой механики. Давайте рассмотрим механику, предложенную Alex Fitness, в рамках теории самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана.

Таблица 10. Элементы SDT и программа лояльности, предложенная Alex Fitness

Потребность в автономии	Цель: дать клиенту свободу выбора
	Инструменты: свобода выбора способа получить баллы, свобода выбора награды, кастомизация персонажа, минимальный контакт клиента и сотрудников клуба
Потребность в компетентности	Цель: дать возможность прогрессировать и наблюдать за своим ростом
	Инструменты: система уровней и шкалы прогресса, достижения, отслеживание изменения показателей (вес/повторения), преобразование игрового аватара в зависимости от уровня
Потребность во взаимосвязи с другими людьми	Цель: сформировать чувство привязанности к коллективу/компании
	Инструменты: сравнительно большое количество баллов, начисляемое за «гостевой» визит друга

Источник: составлено автором

Приложение лояльности имело потенциал для дальнейших улучшений. Это могли быть программы тренировок, калориметр, информация о содержании белков/жиров/углеводов в продуктах, шагомер. Компания Alex Fitness признала, что предложенный ей проект мог бы иметь успех, но решила, что он требует слишком значительных инвестиций. Тем не менее приложенные усилия не являются напрасными. Хотя механика и была разработана для клиентов фитнес-клуба, ее легко было бы перенести на рабочее место с сохранением многих ее элементов. Что важно, в таком случае финансовый результат от внедрения механики рассчитывался бы похожим образом и это будет доказано в части диплома 3.3.

В кейсе №2 отражен четвертый риск, упоминаемый в выводах ко второй главе – **риск некупаемости проекта в краткосрочной перспективе**. Тема мотивации не изучена досконально и сложно определить, каков будет финансовый результат от реализации игровой механики. Некоторые проекты геймификации включают в себя материальное стимулирование (призы за достижения, накопление виртуальной валюты с последующим обменом на реальные активы), что добавляет к инвестициям на разработку еще и текущие расходы. В таком случае компании могут использовать методику «курса» балла, предварительно рассчитав ценность тех действий, которые совершает сотрудник (клиент), и ценность призов. Так как игровые механики подразумевают использование переменных, то для расчета конечного финансового результата подойдет метод Монте-Карло. С помощью метода можно описать наихудший и

наилучший исход, получение желаемого результата с определенной вероятностью и изучить чувствительность проекта к наиболее значимым переменным.

3.3 Интерактивная часть брифинга по IWS

В начале XXI века ведущие компании мира пришли к выводу, что стратегия компании, строящаяся вокруг агрессивной рекламы, исчерпала себя. Значительные вложения в рекламу нивелировались аналогичными вложениями и пиар-компаниями конкурентов. При этом, по данным Бюро трудовой статистики США, рост продуктивности производства был в послекризисные 2000-е вдвое меньше по сравнению с тем, что было до кризиса 2008 года и в 1990-е годы. Компонента роста, появляющаяся благодаря инновационным технологиям и новым способам организации труда, почти не проявляет себя в посткризисные годы. Из-за неэффективного использования человеческих ресурсов и основных фондов компании вынужденно «замораживают» свои средства и не применяют их для вывода новых продуктов или для обслуживания новых клиентов и рынков⁶⁵.

Таким образом, появилась потребность в новой парадигме ведения бизнеса, и прообразом этой парадигмы стала Toyota Production System (TPS). В послевоенные годы промышленность Японии была разрушена, национальный рынок был мал и неоднороден. Компания Toyota, основанная еще в 1937 году, нуждалась в гибкой и экономичной организации производственных процессов. Такая организация должна была позволить Toyota выпускать качественные автомобили, способные соперничать с американскими производителями, в распоряжении которых были весь мировой рынок и преимущества эффекта масштаба. В попытках достичь совершенства компания создала новую философию ведения бизнеса – TPS. TPS строится на двух критически важных аспектах: постоянные улучшения и уважение к людям. Постоянные улучшения (кайдзен) направлены на снижение излишних потерь («wastes»), улучшение качества продукции, стандартизацию производства. Отношение к людям раскрывается через отношения как внутри коллектива (включая лидерские компетенции и формирование команд), так и с партнерами. Организация должна быть «обучающейся», тщательно разрабатывать новые стандарты и быстро их внедрять, мыслить долгосрочной перспективой⁶⁶. Уже в 80-е годы XX века американские компании почувствовали, что их массовое производство и стандартная продукция уступают качественной и быстрой сборке японских машин. С 2000 года по 2006 Toyota поднялась с

⁶⁵ Nathan Simon, Naima Hoque. EY and P&G Partnership Yields New Systems, Delivery Models / Consulting, vol.18, issue 2. – February 2016.

⁶⁶ Джеффри К. Лайкер. / Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

четвертой строчки рейтинга ведущих производителей автомобилей на первую⁶⁷. В период с 2000 по 2016 год компании удалось увеличить продажи с 5,2 млн. штук до 8,7 млн.; в 2016 году Toyota лишь 24% своей продукции продавала в Японии.

Вслед за компаниями, производящими автомобили, новые технологии производства начали внедрять компании FMCG сектора. В 2013 году Procter&Gamble при сотрудничестве с Ernst&Young закончил внедрение Integrated Work System (IWS) на всех 133 своих фабриках. IWS впитала в себя все лучшие методики, которые использовали компании за 20 предшествующих лет: «бережливое» производство, Total Productive Maintenance (TPM), Reliability Engineering и, конечно, TPS. Главные две метрики IWS – это нулевые потери и 100% «владение», т.е. IWS – это стратегия поэтапного снижения потерь производства, подкрепленная постоянным обучением сотрудников и их осознанием своей ответственности за работу всего предприятия. Так как работа предприятия включает в себя совместные усилия различных отделов, реализация IWS основана на кооперации основных «колонн» («pillars») фабрики. Такими «колоннами» являются лидерство, организация, обучение, качество, охрана труда, и др. – всего 12 «колонн». IWS позволила повысить эффективность работы оборудования P&G до 85% (при средней по отрасли в 55%)⁶⁸. Сегодня Procter&Gamble остается ведущим производителем товаров для дома и личного пользования: в 2019 году прибыль компании составила 9 млрд. долларов, а рентабельность – 14,6%⁶⁹. В 2013 году IWS была внедрена и на рассматриваемой компании X, которая купила ее у Procter&Gamble. Летом 2019 года автор исследования проходил стажировку в компании X в отделе транспортной логистики и принимал участие в работе над проектом, имеющим отношение как к игровым механикам, так и к IWS.

На фабрике X было 9 «колонн» – часть оригинальных «колонн» была объединена, а «колонна» цепей поставок (отдел логистики) не была «активирована», так как в наибольшей степени подразумевала аутсорсинг и работу с контрагентами. Данные 9 «колонн» должны были тесно сотрудничать друг с другом, а для этого каждый сотрудник на фабрике должен был понимать, что находится в его зоне ответственности и как устроена фабрика в целом. То есть, сотрудник отдела качества должен понимать, как работают отделы, отвечающие за

⁶⁷ Fortune Global 500/ fortune.com/ Fortune is a global media organization. URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/?industry=Motor%20Vehicles%20and%20Parts> (дата обращения: 02.05.2020) Режим доступа: свободный.

⁶⁸ Nathan Simon, Naima Hoque. EY and P&G Partnership Yields New Systems, Delivery Models / Consulting, vol.18, issue 2. – February 2016.

⁶⁹ Fortune Global 500/ fortune.com/ Fortune is a global media organization. URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/?industry=Household%20and%20Personal%20Products> (дата обращения: 02.05.2020) Режим доступа: свободный.

обслуживание оборудования, и как на фабрике организована работа с персоналом. Понимание сотрудниками целей и методов новой философии – это основная сложность при внедрении как IWS, так и Toyota Way, потому что, насколько детально не были бы проработаны обязанности сотрудников и технологии по снижению потерь, на первом месте всегда остается человеческий фактор. Чтобы донести IWS до сотрудников, фабрика ежеквартально проводила брифинги, где руководители «пилларов» рассказывали, каких результатов достигли их «колонны» и как они функционируют.

При проведении таких брифингов было две сложности. Во-первых, остановка предприятия всего лишь на час обходилась ему приблизительно в 128 тыс. рублей прибыли, а так как смен на фабрике X было четыре, то каждый ежеквартальный брифинг стоил 510 тыс. рублей. Конечно, польза от внедрения IWS была несравнимо выше, но руководство фабрики ожидало максимальный эффект от каждого брифинга и крайне негативно рассматривало увеличение длительности брифинга хотя бы на полчаса. Во-вторых, сотрудникам фабрики было скучно слушать, как работают другие «колонны» (отделы) предприятия и какие технологии используют. Поэтому перед летними стажерами была поставлена задача разработать концепцию понятного, лаконичного и интересного брифинга. Брифинг фабрика планировала провести осенью 2019 года, и он был особенно важен, так как планировался переход с одной «фазы» IWS на более высокую, что подразумевало достижение текущих целевых показателей и установку новых. Фабрика X ожидала ассесмента со стороны разработчиков IWS, и необходимо было тщательно проработать теоретическую часть IWS, окончательно закрепить ее основы среди сотрудников. Брифинг должен был состоять из информативной части и небольшой интерактивной части, которой и занимался автор исследования. В информативной части было принято решение рассмотреть всю фабрику в виде футбольной команды, где каждый из девяти «пилларов» играет роль защитника, нападающего или тренерского штаба. Интерактивная часть должна была строиться по принципу «Своей игры» и была введена в программу, чтобы сотрудники были более заинтересованы внимательно слушать информативную часть брифинга.

Информативная часть брифинга была рассчитана на 45 минут, затем начиналась «Своя игра» (25 минут). В рамках «Своей игры» сотрудники фабрики X могли выбирать «колонну» и сложность вопроса по ней: за 100, 200 или 300 очков. По окончании информативной части брифинга ведущий выбирал какую-то «колонну» и задавал вопрос на 200 очков в зал. Следующие вопросы выбирали уже сами отвечающими, но они не могли выбрать «колонну», которая уже была разыграна. Всего разыгрывалось 9 вопросов, по одному на каждую «колонну». Если сотрудники не отвечали на вопросы «Своей игры», то это делали

руководители «колонн». Оставалось ответить на два вопроса: что именно получают сотрудники в награду за правильные ответы? Как они получают призы?

Первый вопрос был важен, так как фабрика X, следуя принципам IWS, стремилась минимизировать издержки, и призы должны были представлять ценность для сотрудников, но быть недорогими для компании. Руководители «колонн» хотели понимать, сколько будет стоить призовой фонд викторины. Также им необходимо было предоставить гарантии того, что этого фонда хватит на проведение «игры». Таким образом, необходимо было соотнести те очки, которые наберут сотрудники и призы, которые они получают. Для этого была применена методика «курса» балла из предыдущего кейса, но в упрощенной форме:

1. Было рассчитано количество баллов, которое будет разыграно в течение брифинга. Всего было решено разыграть 9 вопросов в течение «Своей игры» с возможной стоимостью 100, 200 или 300 очков. Значит, за брифинг, проводимый для одной смены, участники «Своей игры» зарабатывали около 1800 очков (7200 очков в расчете на четыре смены).
2. На фабрике имелась сувенирная продукция, которая использовалась, чтобы поощрять сотрудников в рамках программы Rewards&Recognition. Данная продукция приобреталась с определенной частотой, и отделу HR требовалось время, чтобы ее заказать и доставить, поэтому отдел HR тоже был заинтересован в понимании количества и качества призов, которые понадобятся. На момент разработки интерактивной части брифинга в наличии имелись кепки, брелки, бутылки для воды, термкружки, блокноты, зажигалки и др. Цена каждой единицы сувенирной продукции была оценена в стоимость, кратную 100 рублям. Всего на фабрике оказалось 123 единицы сувенирной продукции, которая стоила около 50 тыс. рублей.
3. Было решено, что каждые 100 «игровых» очков будут равняться 100 рублям в призовом эквиваленте. Тогда всего понадобится призов общей стоимостью 7,2 тыс. рублей. Такая стоимость призового фонда устраивала руководство фабрики и отдел HR.

Второй вопрос был не менее важен в условиях дефицита времени на проведение брифинга. Руководство фабрики требовало, чтобы на проведение интерактивной части брифинга было выделено не более получаса (включая объяснение правил и вручение призов). Раздавать призы прямо в течение брифинга было неудобно, так же, как и записывать имена тех, кто правильно отвечал на вопросы. Простым и идеальным решением стало вручение

отвечающим «коинов» – бумажных ламинированных монет с символикой фабрики. Выходя из зала, сотрудники могли обменять «коины» на понравившиеся призы в специальной «лавке». Вручение «коинов» было быстрым, а оформление самих «коинов» очень понравилось сотрудникам компании X. Кроме того «коины» были эффективны еще потому, что до самого конца брифинга отвечающие не знали, сколько призов они смогут «купить» на 100 «коинов», что создавало некую интригу.

Интерактивная часть брифинга по IWS на фабрике X является примером игровой механики, разработанной для большего вовлечения сотрудников в работу компании. Чтобы проверить знания сотрудников, достаточно было провести тест на компьютерах, но «Своя игра» – это способ достичь профессиональных целей предприятия и при этом уйти от ежедневной обыденности. Рассмотрим «Свою игру» в рамках теории самодетерминации Эдварда Л. Деси и Ричарда М. Райана:

Таблица 11. Элементы SDT и «Своя игра», разработанная для компании X

Потребность в автономии	Цель: дать клиенту свободу выбора
	Инструменты: возможность выбирать тему и сложность вопроса; большой выбор призов.
Потребность в компетентности	Цель: дать возможность прогрессировать и наблюдать за своим ростом
	Инструменты: различная сложность вопросов, игровая валюта.
Потребность во взаимосвязи с другими людьми	Цель: сформировать чувство привязанности к коллективу/компании
	Инструменты: в игре могло принять большое количество людей; игра была разработана таким образом, чтобы снизить вероятность того, что кто-то из сотрудников окажется в неловком положении

Источник: составлено автором

Брифинг был реализован в ноябре 2019 года и получил положительные отзывы, как со стороны сотрудников, так и со стороны руководителей «колонн». На момент написания исследования ежеквартальные брифинги больше не проводились из-за нестабильной ситуации с COVID-19. В ближайшее время маловероятно, что фабрика X будет снова проводить комплексные и длительные брифинги по IWS. Концепция проведения брифингов разрабатывается непосредственно руководителями «колонн» и сильно зависит от текущих (в расчете на ближайшие 3 месяца) целей фабрики. Однако на момент разработки формата «Своей игры» руководители «колонн» планировали дорабатывать и неоднократно возвращаться к данной игровой механике.

На предприятии X, как упоминалось выше, работало около 700 сотрудников из различных отделов, но преимущественно это были механики, отвечающие за работу

оборудования. Поэтому автор столкнулся со второй категорией рисков – с **риском разработки излишне сложной игровой механики**. Игровая механика не должна усложнять привычную деятельность сотрудника, поэтому перед реализацией игрового проекта компании необходимо проанализировать возраст, семейное положение, увлечения и привычки сотрудников. Особенно это важно в проектах «тяжелой» геймификации. Для этого можно провести опрос, глубинные интервью или пообщаться с ними в рамках фокус-группы. Именно последний способ наиболее эффективен, потому что сотрудники большинства компаний ежедневно выполняют большой срез работы и опроса будет недостаточно, чтобы услышать от них продуманные и подробные ответы. В процессе разработки корпоративного брифинга (кейс №3) было предложено изначально награждать наиболее успешных участников «Своей игры» талончиком на получение вкусного приза в столовой компании (пиццы, пирога или торта). Однако руководитель колонны Loss Elimination («устранение потерь») предупредил, что ранее проведенная фокус-группа выявила, что сотрудники негативно относятся к таким поощрениям. Как и на предприятии X, в крупных компаниях сотрудники работают в разных отделах и на разном уровне разбираются в тех или иных профессиональных сферах. Чтобы в наибольшей степени соблюсти это различие, сотрудников в фокус-группу рекомендуется отбирать пропорционально их количеству в тех или иных отделах (типическая выборка). В проекте №1 для анализа целевой аудитории также использовались глубинные интервью.

Важно также учесть **риск разработки механики, не соответствующей реальным потребностям компании**. Один из 14 принципов компании Toyota гласит: «Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли». Разрабатывая первый в мире гибридный автомобиль, Toyota Prius, компания детально исследовала около 80 гибридных двигателей, затем выбрала из них 10 лучших и позже уже окончательно утвердила наиболее подходящий двигатель. Чтобы игровая механика получилась интересной, понятной и при этом соответствовала потребностям компании, разработчик должен рассмотреть все возможные альтернативы. Если речь идет о «легкой» геймификации, то компания может для этого использовать ментальные карты и деревья решений, но в большинстве случаев лучше использовать метод «брейншторма». Однако мозговой штурм не дает четкой и проработанной идеи, а лишь несколько неготовых предложений и поэтому автор предлагает методику «лучшей альтернативы».

В кейсе №1 вначале было предложено реализовывать тест через сенсорные панели в ТРК. Очевидно, что такая механика имела бы массу недостатков, и большая часть проектной команды заслуженно отказалась от идеи теста. После такого, как правило, член команды, предложивший идею, и сам перестает верить в нее; команда приступает к поиску новых идей.

Новые предложения оказываются таким же неидеальными, перебор вариантов продолжается, «брейншторм» затягивается и уже ни к чему не приводит. Результатом такого брейншторма может стать наиболее банальная и очевидная идея, которую много раз опробовали конкуренты и которая лишена других недостатков. В таких случаях нельзя отказываться от идей, пока не будет предложена новая, но лучше. Мозговой шторм должен строиться не как перебор идей, а как опровержение худшей идеи с последующим доказательством преимуществ лучшей идеи. Полученный в итоге результат будет наиболее оптимальным, и, если в течение длительного времени «лучшая альтернатива» не предлагается, то необходимо дорабатывать имеющийся результат. В процессе работы над проектом №3 автор также использовал правило «лучшей альтернативы». Им было предложено рассмотреть на ежеквартальном брифинге всю фабрику X в качестве организма и представить отдельные «колонны» в виде органов. Это было непросто с визуальной точки зрения и требовало от сотрудников знания основ анатомии, но отражало важность каждой «колонны» и объясняло ее вклад в работу предприятия X. Идея встретила много критики, но была гораздо более выигрышной, чем, например, понятная и простая идея представить работу «колонн» в виде распорядка рабочего дня. Распорядок рабочего дня наглядно бы показал, на каких этапах дня сотрудники коммуницируют с теми или иными колоннами, но маловероятно, что в таком случае брифинг получился бы интересным и вдохновляющим. А именно этого ждало от стажеров руководство фабрики. Автор продолжал придерживаться концепции «живого организма», пока не появилась лучшая идея – тема футбола. В этом заключается правило «лучшей альтернативы» для брейншторма.

Выводы к третьей главе

Во второй главе автором было выделено четыре ключевых риска, связанных с реализацией игровых механик. На основе реализованных проектов можно выделить те или иные инструменты, которые позволяют снизить вероятность риска или размер ущерба от него.

Первый риск – риск злоупотребления нематериальным стимулированием при недостаточном уровне оплаты труда. Как утверждалось в первой главе, недостаточно высокий уровень заработной платы сдерживает проникновение геймификации на российский рынок. Однако сотрудники всегда ценят свои отношения с коллегами и готовы их сохранять даже в ущерб более выгодным альтернативам (British American Tobacco). Человеку важно ощущать свою причастность к коллективу (третий элемент SDT). Поэтому в компаниях с низким уровнем оплаты труда следует внедрять механики, которые формируют чувство привязанности к бренду и к коллегам (социально-мотивационные платформы, виртуальное «спасибо»).

Второй риск – риск разработки излишне сложной игровой механики. Сложность в данном случае зависит как от профессиональной сферы, так и от непосредственно увлечений и интересов сотрудников. Чтобы убедиться, что игровая механика не будет отвлекать от основного занятия, компания может проводить фокус-группы и глубинные интервью (кейс №3 и №1). При отборе сотрудников в фокус-группу рекомендуется производить типическую выборку пропорционально численности персонала в отделах.

Третий риск – риск разработки механики, не соответствующей реальным потребностям компании. Необходимо понять те сложности, с которыми сталкивается компания в повседневной жизни, и понять, какую проблему механика должна решить. В кейсе №1 в процессе привлечения амбассадоров был сделан акцент на непонимание аппликантов того, чем занимается «амбассадор Glo», как и на их неосведомленность о самом продукте. Для этого было решено не рассказывать напрямую о вакансии, а вначале заинтересовать аппликантов игровым тестом. В кейсе №2 акцент был сделан на ощущение клиентом своего прогресса и приобретение им дополнительных услуг. Первое было необходимо, чтобы снизить отток «перегоревших» атлетов, а второе обеспечило бы Alex Fitness необходимыми данными для статистики. Чтобы разработать проект, который будет соответствовать целям компании в целом и потребностям ее сотрудников, можно использовать ментальные карты и деревья решений, но лучше всего для этого подходит «брейншторм». Чтобы упорядочить и ускорить «брейншторм», рекомендуется следовать правилу «лучшей альтернативы».

Четвертый риск – риск некупаемости проекта в краткосрочной перспективе. Эффекты игровых механик нелегко просчитать наперед. Если компания реализует проект геймификации, в которой сотрудник/клиент может получить реальные призы, то, чтобы оценить эффекты, можно использовать методику «курса» виртуальной валюты. Для этого необходимо оценить ценность действия, совершаемого сотрудником, оценить расходы компании на призы и игровую механику, выбрать «курс» виртуальной валюты и, используя метод Монте-Карло, рассчитать финансовый эффект для компании (проекты №2 и №3).

Таким образом, игровые механики, как и управление персоналом в целом, являются очень тонким инструментом мотивации. Однако применение описанных инструментов позволит снизить риски реализации проектов геймификации.

Заключение

Большинство исследований в сфере мотивации появилось только во второй половине XX века. Теории мотивации отличаются по своей практической значимости и фундаментальности. Часть из них (содержательные) концентрируют внимание на тех потребностях, что побуждают сотрудника совершить действие; часть рассматривает сам процесс (процессуальные) того, как возникает это желание. Однако большинство ученых подчеркивают, что в первую очередь индивид стремится удовлетворить свои физиологические и экзистенциальные потребности и уже потом удовлетворяет духовные и престижные. Это объясняет, почему изначально так важны материальные стимулы (зарботная плата, премии и начисления, социальные гарантии), но постепенно их предельная полезность убывает и растет значимость нематериальных инструментов стимулирования.

Исследования Э. Деси в области мотивации поставили под сомнение некоторые из утверждений его предшественников. После ряда экспериментов ученый пришел к выводу, что более интенсивное использование материальных стимулов может приводить к падению эффективности сотрудника. Поэтому он ввел понятие «intrinsic motivation» («внутренняя мотивация») – естественное независимое желание человека самореализовываться. Природой в человеке заложен интерес к труду, и индивид получает удовольствие от работы, особенно когда он ощущает самостоятельность этих действий и чувствует в них свой прогресс. Однако если сотрудник осознает, что его расценивают как некий продукт рынка труда, который можно купить, если его отношения с работодателем строятся исключительно на заработной плате, то он начинает воспринимать свои обязанности как способ заработка, а не как возможность заниматься любимым делом. Таким образом, материальные стимулы необходимы, но злоупотребление ими уничтожает «внутреннюю мотивацию» человека, его эффективность и вовлеченность падают. Соответственно, задачей менеджера является создание таких условий, которые пробуждают в сотруднике именно «внутреннюю мотивацию». В рамках теории «самодетерминации», одной из самых современных теорий мотивации, Э. Деси и Р. Райан выделяют три таких условия: автономия, компетентность и потребность во взаимосвязи с другими людьми. Автономия подразумевает, что сотрудник может выбирать, что и как он делает, может выбирать коллег к себе в команду. Компетентность раскрывается через ощущение сотрудником своего прогресса и постоянный фидбек. Каковы бы ни были его достижения, сотруднику важно чувствовать себя частью коллектива и понимать, что их оценят люди.

Создать такие условия позволяют игровые механики. Базовыми элементами игровых механик («геймификации») являются достижения, игровая валюта и экономика, рейтинговые доски, виртуальные уровни и персонажи. «Легкая» геймификация включает в себя один-два из перечисленных элементов, «тяжелая» – представляет проекты геймификации, которые делаются под потребности крупных компаний и подразумевают глубоко проработанную экосистему различных игровых элементов. Игровые механики используются как для привлечения персонала, так и для его удержания и применяются в отрасли связи и коммуникаций, в сфере аудита и консалтинга, в сфере банковских услуг, в торговле, в транспортной, пищевой, атомной промышленности и др. Распространению игровых механик способствуют потребности поколения Z, которое предприимчиво, стремится к развитию своих навыков и нуждается в постоянном фидбеке. Благодаря поколению Z отрасль компьютерных игр превратилась в новый способ общения с молодой аудиторией, стала источником выгодных инвестиционных проектов для таких компаний как МТС, Мегафон, Coca-Cola, Aviasales, Snickers или Red Bull. Что важно, молодежь переносит свои увлечения кибер-индустрией на рабочее место. Цифровизация экономики облегчает хранение данных, делает игровые механики более дешевыми и качественными.

В процессе исследования были проанализированы недостатки игровых механик, и на их основе выделены ключевые риски их реализации. Первый – риск злоупотребления нематериальным стимулированием при недостаточном уровне оплаты труда; второй – риск разработки излишне сложной игровой механики; третий – риск получения механики, не соответствующей реальным потребностям компании; четвертый – риск некупаемости проекта в краткосрочной перспективе. Данные риски относятся к внутренним рискам компании и являются фундаментальными по своей природе. Автором при поддержке British American Tobacco и Alex Fitness в рамках стажировок и кейс-чемпионатов были реализованы проекты, имеющие отношения к игровым механикам. Реализованные проекты позволили выделить следующие инструменты митигации («смягчения») рисков: социально-мотивационные платформы, глубинные интервью, фокус-группы, ментальные карты и деревья решений, «брейншторм», метод Монте-Карло. Перечисленные инструменты были хотя бы раз использованы в процессе разработки игровых механик, позволяют провести тщательный анализ ситуации и избежать возникновения неблагоприятного события (меры «уклонения от риска»). Автором была также предложена методика «курс» балла и правило «лучшей альтернативы». Методика «курс» балла позволяет оценить финансовый результат от использования игровой валюты с возможностью ее обмена на реальные призы. Для этого необходимо определить ценность тех действий, которые совершает сотрудник/клиент, и

соотнести ее с призами, на которые можно обменять валюту. «Курс» балла позволяет регулировать стоимость призов и эффективность игровой механики, а использование метода Монте-Карло на последнем этапе позволяет оценить финансовые выгоды от проекта. Правило «лучшей альтернативы» позволяет ускорить/упростить «брейншторм».

Проведенное исследование позволяет утверждать, что игровые механики несут в себе огромный потенциал. Потребности поколения Z, внедрение новых технологий и естественное стремление человека самореализоваться помогут этот потенциал раскрыть в ближайшее время.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бартнева, Н.Е.; Мягков А.Ю., Социокультурная детерминация поведения потребителей в сфере фитнеса / Н.Е. Бартнева, А.Ю. Мягков // Известия вузов. Серия «Гуманитарные науки» – №3 – с.172–177
2. Богданов, М.Б.; Лебедев Д.В., Структура и динамика курения в России в 1994-2016 гг./ М.Б. Богданов, Д.В. Лебедев// Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ – 2018г. – с.149-171
3. Загорская О.В., Николаева Л.С., Чумакова Т.Н., Теория человеческих потребностей и мотивации К.Альдерфера / О.В. Загорская, Л.С. Николаева, Т.Н. Чумакова // Вестник Южно-российского государственного технического университета – 2017 г. – №1 – с. 76 – 81
4. Звягинцева К.В., Рассказова О.А. Нематериальное стимулирование как важнейшая часть стимулирования персонала организации/ К.В. Звягинцева, О.А. Рассказова // Неделя науки СПбПУ. Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. – 2018. – 290 с.
5. Гергиев И.Э., Плиева М.О., Управление персоналом компании в условиях цифровизации / И.Э. Гергиев, М.О. Плиева // Инновационная наука. – 2019 г. – №5. – с. 82 – 84
6. Джеффри К. Лайкер. / Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
7. Долгина., Е.С., Васильева Е.В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015 г. – №7. – 387 с.
8. Кузнецова, Н.В. История менеджмента / Н.В. Кузнецова // Дальневосточный государственный университет. – изд. Дальневосточного университета. – 2004 г. – 216 с.
9. Лапаев С.П., Цифровая экономика: концепция, цифровые технологии, цифровизация экономики / С.П. Лапаев // Материалы Всероссийской научно-методической конференции. Министерство образования и науки РФ,
10. Маркеева А.В., Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации / А.В. Маркеева // Российское предпринимательство. 2015, т.16, №12, с.1923 – 1926
11. Митусова, Е.К. Удовлетворенность персонала работой в России в 2017 году / Е.К. Митусова // Вестник современных исследований. 2018, №19, С.178 – 182
12. Мурзенко О.В., Петрова Н.Г., Синдром эмоционального выгорания у медиков и преподавателей высшей школы / О.В. Мурзенко, Н.Г. Петрова // Науки и инновации в медицине. – 2018 г. – №2. – с. 26 – 29
13. Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк. – Пер. с англ. М. Альбина Паблишер. – 2019 – 267 с.
14. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с. 1999.
15. Рубцова, В.В., Эльконина, Б.Д. От совместного действия — к конструированию новых социальных общностей: Совместность. Творчество. Образование. Школа. / круглый

- стол методологического семинара под руководством В.В. Рубцова, Б.Д. Эльконина / Культурно-историческая психология. 2018, т.4, №3, с.5 – 30
16. Секенова Б.А., Влияние компьютерных игр на психологию человека / Б. А. Секенова // Евразийский союз ученых – 2016 г. – № 6-1 (27) – с.145 – 147
 17. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор // 1911 г. – 73 с.
 18. Новая философская энциклопедия // 4 т. – М.: Мысль. Под редакцией В. С. Стёпина. – 2001.
 19. Видеообзор корпоративной социально-мотивационной сети пряники на сайте компании-создателя продукта. URL: <https://pryaniky.com/ru/Home> (дата обращения: 05.12.2019) Режим доступа: свободный.
 20. Глобальный индекс вовлеченности. / Сайт компании Effectory, ведущего производителя технологий социальной коммуникации. URL: <http://www.employee-engagement-index.com> (дата обращения: 22.11.2019) Режим доступа: свободный.
 21. Игромания: как Uber, Сбербанк и другие компании ищут сотрудников / OPEN Group – трейд-маркетинговое агентство // URL: <https://open-com.ru/about/> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный.
 22. Комок А., 7 примеров успешной геймификации для вовлечения и мотивации сотрудников / URL: <https://rb.ru/opinion/gamification-cases/> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный.
 23. О геймификации в HRM, пряниках и плёточках. Интервью с Евгенией Любко, часть II // «Работа с персоналом»: электронный журнал. 2014. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/interview/Evgenija-Ljubko-Prjaniki-part2.html> (дата обращения: 30.10.2019) Режим доступа: свободный.
 24. Роман Дворянкин рассказал о зарплатах киберспортсменов / dota2.ru – крупнейший российский сайт по компьютерной игре Dota 2. – 2019. URL: <https://dota2.ru/news/12738-roman-dvoryankin-rasskazal-o-zarplatah-kibersportsmenov/> (дата обращения 03.12.2019) Режим доступа: свободный
 25. GameTrek.ru – компания, занимающаяся разработкой и технической реализацией игровых решений / URL: <http://gametrek.ru/#intro> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный
 26. 2018 Global Games Market Report: Trends, Insights and Projections toward 2021 / Newzoo – provider of games and esports analytics. 2018., 25 p.
 27. Ariely D., Gneezy U., Large Stakes and Big Mistakes / Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar // Federal Reserve Bank of Boston Working Paper. – 2005 – №4
 28. Baard, P. P.; Deci, E. L.; Ryan, R. M. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings / Paul P. Baard, Edward L. Deci, Richard M. Ryan // Journal of Applied Social Psychology. – 2004. – vol. 34
 29. Christians G., The Origins and Future of Gamification / Gerald Christians // University of South Carolina. 2018, 66 p.
 30. Deci E.L., Efforts of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation / Edward L. Deci // Journal of Personality and Social Psychology. 1971, №18., p.105-115
 31. Jack Zenger, Joe Folkman, Scott Edinger / How Extraordinary Leaders Double Profits / Chief Learning Officer. – 2009. – July

32. Johnson B.C., Maniyka J.M., Yee L.A. The next revolution in interactions / The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co. 2005, №4, 9 p.
33. Lanier, K. 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future / Kimberly Lanier // Strategic HR Review. – vol. 16 – No. 6 – p. 288-290
34. Kroth Michael, Maslow –Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education / Michael Kroth // Journal of Industrial Teacher Education – v.44 – №2 – p.5 – 36
35. March, A. The Art of Work / Ann March // Fast Company. – 2005. – August
36. McGregor D.M., The Human Side of Enterprise / Douglas M. McGregor // The management review. 1957, №11, p.22 – 28
37. Nathan Simon, Naima Hoque. EY and P&G Partnership Yields New Systems, Delivery Models / Consulting, vol.18, issue 2. – February 2016.
38. The Economist Intelligence Unit: quality of life index / The Economist, 2005, 4 p.
39. Uniquely Generation Z / IBM Institute for Business Value in association with National Retail Federation. – 2017. – 24 p.
40. Boudreau I., The International 2019 was Twitch's most-watched Dota 2 event ever / Boudreau Ian. // PC Games reviewer – 2019. URL: <https://www.pcgamer.com/the-international-2019-was-twitchs-most-watched-dota-2-event-ever> (дата обращения: 03.12.2019) Режим доступа: свободный
41. Fortune Global 500/ fortune.com// Fortune is a global media organization. URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/?industry=Tobacco> (дата обращения: 03.03.2020) Режим доступа: свободный.
42. Fortune Global 500/ fortune.com// Fortune is a global media organization. URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/?industry=Household%20and%20Personal%20Products> (дата обращения: 02.05.2020) Режим доступа: свободный.
43. Fortune Global 500/ fortune.com// Fortune is a global media organization. URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/?industry=Motor%20Vehicles%20and%20Parts> (дата обращения: 02.05.2020) Режим доступа: свободный.
44. Hayes, Erin. Google's 20 Percent Factor / Erin Hayes. URL: <https://abcnews.go.com/Technology/story> (дата обращения: 11.12.2019) Режим доступа: свободный.
45. How Gamification in the Workplace Impacts Employee Productivity. 2018. URL: <https://medium.com/swlh/how-gamification-in-the-workplace-impacts-employee-productivity-a4e8add048e6> (дата обращения: 09.11.2019) Режим доступа: свободный
46. Millennials on millennials: gaming media consumption / The Nielsen Company (US) – global measurement and data analytics company. – 2019. – 10 p.
47. Nielson B., The History and Direction of Gamification / Bradford Nielson, 2018. URL: <https://www.yourtrainingedge.com/the-history-and-direction-of-gamification> (дата обращения 06.11.2019) Режим доступа: свободный.
48. Quality of Life Index for Country 2019 Mid-Year / Numbeo.com – research and analytics site. URL: <https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings.jsp> (дата обращения: 04.11.2019) Режим доступа: свободный.
49. Rutkowski M., The Secret to Managing Generation Z? Think Like a Gamer / Michael Rutkowski // Recruiter.com Group – recruiting platform. 2019. URL:

- <https://www.recruiter.com/i/the-secret-to-managing-generation-z-think-like-a-gamer/> (дата обращения: 07.11.2019) Режим доступа: свободный.
50. The History of Gamification: from the very beginning to right now/ Growth Engineering – company developing engaging online training solutions. – 2019. – URL: <https://www.growthengineering.co.uk/history-of-gamification/> (дата обращения: 05.12.2019) Режим доступа: свободный.
51. US Airforce official site / URL: <https://www.airforce.com/airmanchallenge/> (дата обращения: 08.12.2019) Режим доступа: свободный.

Приложения

Приложение 1. Финансовые показатели ООО «Алекс Фитнес»

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015
Выручка (тыс. руб.)	2110	2 702 811	2 401 183	3 316 419
Себестоимость продаж (тыс. руб.)	2120	(2 125 120)	(1 822 197)	(1 899 952)
Валовая прибыль/убыток (тыс. руб.)	2100	577 691	578 986	1 416 467

Приложение 2. Способы заработать баллы и их вклад в программу лояльности

Приобретенная услуга/ действие, за которую клиент получал баллы	Полученная выгода (руб.)	Расчетное количество баллов	Скоррект. количество баллов	Прибыль/балл
Посещение тренировок (2 часа)	-23	20	20	-29,5
Приглашение друга на «гостевой» визит	197	143	150	13
Персональная тренировка	325	236	250	13,0
Полотенце	45	33	50	9
Солярий (1 минута)	27	20	20	13,5
Покупка абонеента другом	2858	2073	2000	14,3
Партнерская программа (баллов/ рубль приобретенной у партнеров продукции)	0,05	0,004	0,1	5

Приложение 3. Реальная и игровая стоимость призов

Приз	Реальная стоимость	Расчетная стоимость в баллах	Расчетная стоимость скоррект. в баллах
Фитнес браслет Xiaomi Mi Band 2 International	1250 рублей	3679	3750
Бесплатная тренировка с тренером	975 рублей	2871	3000
Месячная подписка на BOOM	149 рублей	439	450
Месячная подписка на Амедиатеку	599 рублей	1764	1800
Продление абонеента в «сухом» клубе на три месяца	4700 рублей	13937	14000