

## ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА

### ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

© 2019 г. А.А. Леженина

*Кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой Общая, юридическая и инженерная психология, ФГБОУ ВО Дальневосточный государственный университет путей сообщения, г. Хабаровск;  
E-mail: Lanna0808@mail.ru*

Статья посвящена рассмотрению значения геймификации в процессе обучения персонала. Представлено определение термина «геймификация», его общая характеристика. В тексте статьи игра рассматривается, как основа геймификации. Описывается эмпирическое исследование значения геймификации в учебном процессе организации в целях развития корпоративных компетенций сотрудников. В частности, в статье приводится обоснование того, что выстраивать обучение на основе геймификации не целесообразно. Геймификация может рассматриваться как составляющая часть учебного процесса, направленная на формирование конкретных компетенций, например, таких как «Способность к обучению», «Ориентация на результат».

*Ключевые слова:* геймификация, обучение персонала, развития корпоративных компетенций, игра, мотивация персонала.

Современная молодежь – это те, у кого с раннего детства был дома компьютер, а в нем, соответственно, игры. В играх открыто, выражена мотивация, в большинстве случаев не материальная, а основанная на

увлеченности и заинтересованности. Выполнив как можно больше заданий, люди стремятся поставить рекорд и доказать другим свои возможности.

Геймификация - стратегия из игр давно развита среди зарубежных компаний в сфере обучения персонала. В России подобная тенденция только начинает внедряться и набирать свою популярность, она может быть уместна в организации эффективных рабочих процессов.

Сильной стороной геймификации является то, что она задает темп соревнования, который присущ каждому человеку. При игровом процессе каждый участник вовлекается в него, чувствует радость и гордость от достигнутого результата, и с каждым разом готов прилагать все больше усилий, для достижения наилучшего показателя (Цабиева З.С., 2017).

Термин геймификация наряду со многими новейшими понятиями пришел к нам из английского языка, от слова «*gamification*», «*game*» (игра) + *ification*. В английском языке существуют также глагол *gamify*, его можно перевести как геймифицировать. Термин был предложен Н. Пеллингом в 2002 году, однако популярность начал набирать только с конца 2010 года. Это обусловлено тем, что только к началу 2010 года был накоплен некий опыт реализации проектов по геймификации, что привлекло внимание ученых и практиков к изучению данного феномена (Маркеева А.В., 2015).

Геймификация относится к системам и процессам, важная часть которых – это мотивация и вовлеченность. Подобно играм эти процессы должны привлечь целевой объект (человека), захватить его внимание и заинтересовать. Изначально геймификация касалась маркетинга, в частности, продающих сайтов. Они «втягивали» пользователя в игровой процесс, который позволял им зарабатывать очки и статусы, переходить на новый уровень, получать виртуальные деньги и товары. Классический пример использования элементов геймификации — программы лояльности авиакомпаний, предлагающие возможность накапливать мили.

Существуют несколько видов геймификации в зависимости от цели. Рассмотрим основные формы геймификации:

- соревновательная;
- победная;
- эстетическая.

Соревновательная геймификация основана на мотивации сотрудников путем различных соревнований, тематика которых тесно связана с проблемами или задачами компании. Данная форма подразумевает создание различных конкурсов, состязаний, в рамках которых будут решены первостепенные задачи компании.

Победная геймификация основана на заинтересованности сотрудников в игровом процессе, в рамках которого будут выполнены задачи компании. Отличие данной формы в том, что по окончании игрового процесса все сотрудниками будут победителями. При этом, климат и атмосфера в компании будет всегда положительными, а сотрудники смогут сплотиться.

Эстетическая геймификация основывается на доведении главных целей и задач компании до сотрудников, при этом, эти цели и задачи должны совпадать с их интересами и желаниями. В качестве примера можно привести ситуацию, когда за перевыполнение плана продаж сотрудник будет получать какую-либо медаль, грамоту или незначительный подарок.

Можно применять как все три формы геймификации, так и одну. Однако, как показывает зарубежная практика передовых компаний, сочетая все три формы геймификации можно добиться максимального эффекта.

Подчеркнем, сейчас феномен игры широко используется не только в детской психологии, но и в психологии управления персоналом. Понятия: игра, квест, стали популярны. Применять подходы, характерные для игр, в неигровых процессах с целью повышения их эффективности психологи и управленцы придумали уже давно, но настоящий пик популярности в

управлении персоналом новое направление, получившее название «геймификация», переживает последние лет пять.

Возникает вопрос: почему геймификация набирает обороты? На официальном сайте - iSpring Онлайн-платформа для корпоративного обучения выделили три основные причины стремительного развития геймификации: влияние рынка; связь между игрой и процессом обучения у детей; растущий интерес к играм среди взрослых. Согласно отчету Gartner, в 2013 году расходы на игры в мире превысили 93 миллиарда долларов (по сравнению с 78,9 миллиарда в 2012 году). По прогнозам экспертов, в 2014 году эта цифра составит 101,6 миллиарда долларов, а в 2015 — 111 миллиардов и так далее.

Растет интерес к играм среди взрослых: стереотип, что обучение должно быть серьезным постепенно исчезает. Когда компании отставят в сторону свои заблуждения относительно тайм - менеджмента и культурной целостности, они смогут оценить учебный потенциал геймификации.

Опираясь на концептуальные разработки зарубежных экспертов в области геймификации, таких как К. Вербах, Д. Хантер, Г. Зикерман, Д. Линдер, Т. Чатфильф, Ю. Чоу, К. Карп, а также на результаты отечественных экспертов внедрения игровых приложений в управленческую практику (К. Дятко, Е. Любко и др.), стало возможным определить границы использования геймификации в профессиональной деятельности.

Основная цель геймификации — это изменить поведение человека в зависимости от целей и задач бизнеса.

Какие задачи решает геймификация:

1) адаптация персонала (в связи с разнородностью и различным составом персонала, геймификация позволяет быстрее адаптироваться новичкам путем погружения в игровую среду)

2) вовлечение (мотивация персонала – это та актуальная проблема, которую каждый руководитель ставит перед собой. Геймификация в этом плане привлекает внимание и стимулирует интерес к новому)

3) обучение сотрудников (процесс обучения сотрудников становится понятным, динамичным и интересным благодаря нестандартной подаче материала и подведениям итогов обучения)

4) создание здоровой конкуренции в коллективе (создание условий игры, когда у вас есть одинаковые ресурсы для решения собственных проблем создает дух соперничества и азарт среди сотрудников)

5) повышение эффективности и производительности (геймификация является условием развития корпоративных компетенций, повышает результативность работы сотрудников благодаря понятным, интересным и игровым элементам в работе)

6) сплочение команды (игра способствует сплочению членов команды на фоне нового формата работы).

Геймификация — это мощный инструмент, вызывающий азарт, будоражащий чувства и инстинкты. Увлеченность игрой настолько естественна, что участник сам не замечает, как достигает личного или командного результата, а удовольствие от победы в игре сравнимо с любыми значимыми событиями в жизни. Причина, почему человек играет, скрывается в проживании различных эмоций. Элементы игры вызывают у участников особые переживания, меняют их поведение, вовлекают в процессы компании, помогают быстрее обучать и переучивать сотрудников и легче внедрять изменения в бизнес-процессы (Вербх К., 2015).

Со временем идея использования игры в работе со взрослыми проникла во множество сфер, включая образование.

Геймификация в образовании — это использование в обучении игровых элементов и прочих вовлекающих в действия механизмов, мотивирующих и заставляющих участников выполнять действия и

принимать решения. Геймификация как метод обучения достаточно эффективна в среде молодежи.

Геймификация — это новое слово в развитии персонала. Учиться мотивировать, адаптировать, решать профессиональные задачи с помощью игровых технологий – сейчас становится привычным способом решения проблем.

Анализ теоретического материала позволил заключить, что нет единого определения понятия геймификация. Геймификация является, своего рода, переосмыслением игры в контексте современности и потребностей сегодняшнего дня. Опираясь на труды психологов, дидактиков и методистов, в той или иной мере исследовавших проблемы геймификации, а также собственные теоретические поиски, термин геймификация можно трактовать, как процесс создания новой среды для формирования профессионала. В современном мире квалификация сотрудника определяется имеющимся у него набором компетенций. Для развития корпоративных компетенций применение геймификации является значимым условием.

Внедрить игровые методы непросто, это требует разноплановых знаний, например одновременного умения придумывать и конструировать игры и способности разрабатывать курс обучения. Конструирование игры состоит в том, чтобы правильно построить систему действий из игровых элементов — ее важнейших частей.

Для геймификации нужно создавать полноценный игровой мир, не достаточно лишь несколько элементов игры внедрить в обычную учебную ситуацию. Как итог – это новая система, которая не сводится к одной лишь игре или только к обычной бизнес - деятельности. Правильно выбранные техники, знание процесса, как игры, так и реальной деятельности, в которую эти техники встраиваются, дают позитивные результаты. Но иногда этого недостаточно. Помимо геймификации существуют и другие факторы,

которые также могут повлиять на процесс. Методы геймификации разнообразны и интересны, но отдавать только ей предпочтение на все 100 процентов не стоит.

В итоге можно сказать, что геймификация в настоящее время - нестандартный метод, который только начинает набирать обороты в бизнес среде. Геймификация требует одновременно и творчества, и науки. С одной стороны, она включает в себя такие эмоциональные понятия, как «удовольствие», «игра» и «опыт пользователя». С другой стороны, большая роль отводится инженерным измеримым и устойчивым системам для достижения конкретных целей бизнеса. Но ее роль в бизнесе становится все более значимой с каждым днем.

Внедрение геймификации в систему обучения и мотивации невозможно без учета специфики профессиональной деятельности сотрудников. Именно специфика деятельности определяет возможности использования геймификации в компании.

В целях обоснования значения процесса геймификации как условия развития корпоративных компетенций, было проведено эмпирическое исследование на примере предприятия ООО «Эллада» (г. Хабаровск).

Эмпирическое исследование проводилось посредством тестирования, проективного метода, ассоциативного метода, формирующего эксперимента, наблюдения. В частности, использовались такие методики, как тест Л. Михельсона «Коммуникативные умения», Ф.Герцберга «Мотивационный тест», тест Р.М. Белбина «Командные роли», кейсы, методика «Оценка стилей лидерства и личностного потенциала» И.Г. Ленева. Для формирующего эксперимента в пилотной группе и контрольной группе была разработана квест – игра «Необитаемый остров». Методики подбирались для изучения уровня сформированности корпоративных компетенций, утвержденных в ООО «Эллада» (г. Хабаровск).

В исследовании принимали участие 25 человек. Выборку составили молодые люди от 20 до 36 лет. Столь малое количество респондентов вызвано спецификой деятельности и количеством обучающихся по программе «Школа Потенциалов». В качестве респондентов эмпирического исследования выступили сотрудники компании ООО «Эллада».

В марте 2018 г. были внедрены элементы геймификации в процесс обучения:

1) подготовлен входной гейм (однодневная велком - программа для новичков, которая позволяет погрузить участников в историю и программу обучения, познакомить между собой и сплотить членов команды);

2) создано единое информационное поле на корпоративном портале в тематике история полета в космос (одно из характеристик геймификации – это создание определённой истории, в которую погружены наши участники);

3) у каждого участника обучения был макет космического корабль, который они собирали, проходя мастер – классы и тренинги, сдавая тесты и домашнее задание. Каждый пройденный мастер – класс – это элемент космического корабля. Сдал тест – заработал деталь или наполнил бак топливом;

4) разработана квест - игра для оценки корпоративных компетенций;

5) выполнена верстка электронных курсов в новом формате (в программе курс Лаб);

6) разработана программа поощрения и награждения закончивших обучения участников (дипломы/сертификаты с указанием уровня);

7) проведено подведение итогов обучения, созданы рейтинг участников, и характеристики сотрудника по итогам обучения.

Цель внедрения геймификации состояла в обучении линейных сотрудников, в выявлении потенциальных менеджеров, которых в дальнейшем планировалось перевести на должность менеджера

направления при наличии вакансии. Данное решение оставалось за директором, поэтому на всех сотрудников, закончивших обучение, составлялась характеристика сотрудника и он попадал в поле потенциалов, до принятия решения о его переводе на вакантную должность.

На первом этапе исследования все респонденты были разделены на две группы: группа 1 – контрольная, группа 2 - экспериментальная.

Далее была проведена первичная диагностика с целью изучения уровня сформированности корпоративных компетенций.

По итогам первичной диагностики группы 1 было зафиксировано проявление компетенций по уровню от 0 до 5 баллов: «Ориентация на результат» – 1, «Способность общаться» -3, «Способность к обучению» -2, «Работа в команде» – 3, «Глобальный взгляд на процессы» – 1.

По итогам первичной диагностики группы 2 было зафиксировано проявление компетенций по уровню от 0 до 5 баллов: «Ориентация на результат» – 1, «Способность общаться» – 3, «Способность к обучению» – 2, «Работа в команде» – 3, «Глобальный взгляд на процессы» – 1.

На следующем этапе исследования все данные респондентов групп 1 и 2 были подвергнуты обработке посредством математической статистики с помощью критерия Манна Уитни. По результатам анализа с использованием U-критерия Манна-Уитни не было выявлено статистически значимых различий. Следовательно, на данном этапе значимых различий между группами не было.

После обучения, проведенного посредством традиционных форм, респонденты группы 1 были подвергнуты процедуре повторной диагностики.

Диагностика показала отсутствие изменений в уровне сформированности компетенций.

Результаты вторичной диагностики группы 2 показали изменения уровня компетенций. После формирующего эксперимента получены

следующие данные по уровню от 0 до 5 баллов: «Ориентация на результат» – 2, «Способность общаться» – 2, «Способность к обучению» – 4, «Работа в команде» – 2, «Глобальный взгляд на процессы» – 1.

*Изменение уровня сформированности компетенций до и после эксперимента.*

После формирующего эксперимента с помощью ассоциативного метода посредством контент-анализа было установлено, что компетенции «Способность к обучению», «Ориентация на результат» у респондентов проявляются на более высоком уровне. Отмечено формирование категории «Профессиональное развитие», которая позволяет говорить о том, что сотрудники проявляют заинтересованность в развитии и обучении в рамках компании. Обучение посредством игры повышает интерес к обучению, и позволяет использовать полученные знания в практической деятельности значительно быстрее.

Однако, снизились показатели таких компетенций как «Способность общаться» и «Работа в команде». Можно предположить, что изменения связаны с особенностями бизнес – среды и наличием определенных требований к работе, которые заставляют быстро реагировать и подстраиваться под изменения, что может влиять на взаимоотношение и общение в коллективе. Так же необходимо подчеркнуть, что проведенная в рамках формирующего эксперимента квест – игра была нацелена на личные достижения, на индивидуальную работу. Следовательно, снижение показателей по компетенциям «Способность общаться» и «Работа в команде» предсказуемы.

Наблюдение, проведенное в ходе формирующего эксперимента, показало, что геймификация способствует вовлечению участников в обучение, повышает их интерес к процессу, мотивацию. Однако необходимо подчеркнуть, что в процессе игры происходит формирование конкретных, узких компетенций.

Подводя итог, можно отметить, что процесс формирования и развития компетенций довольно длительный и сложный, на него оказывают влияние множество факторов, как внешних, так и внутренних. И ориентироваться только на процесс геймификации в бизнес - среде ошибочно. Геймификация предоставляет дополнительные возможности в построении процесса обучения со взрослыми, но не может являться основой этого процесса. Геймификация – это инструмент развития корпоративных компетенций, делающий учебный процесс организации целенаправленным и конкретным.

#### ЛИТЕРАТУРА

*Вербах К., Хантер Д.* Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. Изд - во «Манн, Иванов и Фербер», М., 2015.

*Маркеева А.В.* Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации //Российское предпринимательство, 2015. № 12. С.1923-1936

*Цабиева З.С.* Геймификация – новая эффективная бизнес-концепция в системе мотивации персонала [Электронный ресурс] / Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLI междунар. студ. науч.-практ. конф., 2016, № 4(41). - URL: [https://sibac.info/archive/economy/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(41).pdf) (дата обращения: 7.06.2019)

Статья поступила в редакцию: 07.06.2019. Статья опубликована: 30.06.2019.

#### **GAMIFICATION AS INSTRUMENT OF DEVELOPMENT OF CORPORATE COMPETENCES OF PERSONNEL**

© 2019 *Anna A. Legenina*

*Ph.D. (Psychology), associate professor, head of the department Obshchaya, legal and engineering psychology, Far-Eastern State Transport University, Khabarovsk;*

*E-mail: Lanna0808@mail.ru*

Article is devoted to consideration of value of gamification in the course of training of personnel. Definition of the term "gamification", its general characteristic is presented. The empirical research of value of gamification in educational process for development of corporate competences of employees is described. In particular, justification of the fact that it is not expedient to build training at a gamification basis is given in article. Gamification can be considered as the component of educational process directed to formation of concrete competences. In, for example, such as "Ability to training", "Orientation to result".

*Keywords:* gamification, training of personnel, development of corporate competences, game, motivation of personnel.

#### REFERENCES

Verbah, K., Hunter, D. (2015). *Vovlekaj i vlastvuj. Igrovoe myshlenie na sluzhbe biznesa* [Involve and dominate. Game thinking on service of business]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.

Markeeva, A.V. (2015). *Gejmifikaciya kak instrument upravleniya personalom sovremennoj organizacii* [Gamification as instrument of human resource management of the modern organization]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo* [Russian business]. 12. 1923-1936.

Cabieva, Z.S. (2016). *Gejmifikaciya – novaya effektivnaya biznes-koncepciya v sisteme motivacii personala* [Gamification – the new effective business concept in the system of motivation of personnel]. *Scientific community of students of the XXI century. Economic sciences.* 4(41). doi: [https://sibac.info/archive/economy/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(41).pdf)

The article was received: 07.06.2019. Published online: 30.06.2019

Библиографическая ссылка на статью:

Леженина А.А. Геймификация как инструмент развития корпоративных компетенций// *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда.* 2019. Т. 4. № 2. С.171-183.

Lezhenina, A.A. (2019). Gejmifikaciya kak instrument razvitiya korporativnyh kompetencij. [Gamification as a tool for developing corporate competencies (part 9)]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 4 (2), 171-183.

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document466.pdf>