



DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-3-681-693

## Геймификация бизнес-процессов: социологический анализ передовых управленческих практик\*

А.А. Диева

Аппарат Правительства Российской Федерации  
Краснопресненская наб., 2, Москва, 103274, Россия  
(e-mail: [anna.dieva@yandex.ru](mailto:anna.dieva@yandex.ru))

Геймификация — новый управленческий подход, предполагающий использование технологичных компьютерных игр в неигровых контекстах, в частности, для повышения эффективности труда и организационных процессов: считается, что привнесение игровых элементов в рутинную трудовую деятельность способно повысить мотивацию, вовлеченность и лояльность персонала. Первые попытки социологической рефлексии относительно практик геймификации отражали позицию критической социологии, т.е. констатировали, что эта технология усиливает неравенство, эксплуатацию и контроль. Однако достоверность этого вывода не подтверждена, в том числе потому, что основная масса эмпирических исследований выполнена в рамках менеджериального подхода, фокусирующегося на условиях эффективности геймифицированных бизнес-процессов. Статья основана на вторичном анализе результатов изучения опыта геймификации в восьми компаниях, призванном проверить тезис критической социологии о преимущественно эксплуатирующем характере новой технологии. В настоящее время геймификация является полифункциональной технологией, решающей различные задачи: повышение производительности труда, качества рабочих операций, организационных коммуникаций и трансфера знаний, обучение, командообразование, учет и контроль, обеспечение лояльности сотрудников. Геймификация способна оказывать положительное воздействие, но часто оно кратковременно и сопряжено с побочными эффектами. Обобщение материалов доступных кейсов не подтверждает выводы критической социологии, хотя в ряде случаев геймификация действительно используется для усиления контроля и воспроизводства структурного неравенства. Критическая социология недооценивает влияние институциональной и социокультурной среды, способствующее ориентации компаний на баланс интересов, а также способности работников к стратегическому планированию. Геймификация, при всей своей неоднозначности, обладает позитивным потенциалом — способна повысить качество человеческого и социального капитала.

**Ключевые слова:** игра; геймификация; игровые технологии; менеджмент; бизнес-процессы; социальное неравенство; критическая социология

Традиционно игра определяется через противопоставление «серьезным» видам деятельности и относится преимущественно к досуговой сфере, что выводит ее за пределы труда и производственных процессов — как прямой противоположности игре. Долгое время единственной сферой применения игр в организационно-управленческом контексте были деловые игры — метод

---

\* © Диева А.А., 2020.

*Статья поступила 09.01.2020 г. Статья принята к публикации 24.04.2020 г.*

*Статья отражает личную позицию автора.*

обучения и подготовки персонала, основанный на моделировании принятия решений в гипотетической ситуации [23], вызывающий интерес со стороны компаний и обладающий признанной эффективностью [7].

Революционные изменения в восприятии игры начались в конце первого десятилетия XXI века, когда компании начали экспериментировать с применением компьютерных игровых технологий для решения бизнес-задач. Использование технологий компьютерных игр в неигровых контекстах получило название геймификации [6; 10; 18] — это использование как отдельных элементов компьютерных игр (виртуальные награды, таблицы лидеров и т.п.), так и разработка и внедрение целых игровых систем с продуманным дизайном и глубокой интеграцией в бизнес-процессы. За последние годы попытки геймифицировать те или иные аспекты «серьезной» деятельности предпринимались в самых разных областях: маркетинге, образовании, менеджменте, социальной работе, охране окружающей среды, СМИ, науке и др. [см., напр.: 9; 10].

Геймификация стала возможна благодаря сочетанию трех факторов. Во-первых, это развитие технологий и индустрии компьютерных игр, которые предоставляют широкие возможности для использования визуальных эффектов, моделирования различных систем коммуникации и персонализации. Во-вторых, это выход на рынок труда представителей «поколения Y» — людей, родившихся в 1982–2000 годы и с детства погруженных в новую информационную среду, для которых характерна особая мотивация: высокий уровень ожиданий, ориентация на быстрые достижения, креативность, потребность в комфортной социальной среде и интересной работе и др. [5; 15]. В-третьих, успешный опыт использования деловых игр в управленческой практике способствует принятию новой управленческой технологии менеджментом: к числу преимуществ геймификации следует отнести высокие возможности автоматизации, масштабируемость, функциональную гибкость и адаптируемость, полифункциональность и возможности прямой интеграции с бизнес-процессами. Кроме того, геймификация — важный инструмент решения таких универсальных управленческих задач, как повышение мотивации и рост вовлеченности, командообразование, развитие коммуникативных и других «мягких» навыков [3].

Будучи принципиально новой управленческой технологией, трансформирующей организационные практики, геймификация представляет интерес для социологии, но ее теоретическое описание пока крайне ограничено и опирается преимущественно на психологические подходы, прежде всего теорию мотивации [20]. В свою очередь, управленческие подходы рассматривают геймификацию в менеджериальной перспективе, фокусируясь на ее возможности решать организационно-управленческие задачи [4; 9; 18]: исследователи фактически принимают позицию менеджмента, для которого геймификация играет лишь инструментальную роль, т.е. за рамками рассмотрения остаются мнения работников, выступающих объектом воздействия

геймификации, и ее возможные последствия для организационных практик, социальных отношений и установок работников как внутри организации, так и за ее пределами.

Первые попытки социологического анализа указывают на потенциальные риски и социальные проблемы в связи с активным внедрением геймификации. В целом ряде работ выдвигается идея, что распространение и популярность геймификации отражают лишь новые формы эксплуатации и неравенств [19; 21; 25]. В традициях критической социологии теоретики отмечают, что за внешним «фасадом» геймификации, риторики эмансипации и движения навстречу интересам «поколения Y» скрывается рост классового неравенства, контроля и манипуляций и усугубление консьюмеризма. Однако критический подход, справедливо подвергая сомнению менеджериальную парадигму и обращая внимание на последствия и скрытые факторы распространения новой технологии, не предоставляет достаточных исследовательских возможностей для всестороннего эмпирического анализа практик геймификации в конкретных контекстах и обобщения имеющихся данных. С другой стороны, практическая значимость геймификации привлекает интерес конкретных компаний и управленческих дисциплин. Являясь ценным источником данных об опыте применения новой технологии, существующие исследования предоставляют материал для вторичного анализа практик геймификации.

В качестве метода исследования выступил вторичный анализ кейс-стади, опубликованных в международной и российской научной литературе и предоставляющих достаточно информации для социологической интерпретации практик геймификации. Во-первых, метод кейс-стади, в отличие от массовых опросов, позволяет детально и глубоко рассмотреть разные аспекты геймификации и ее социального контекста. Учитывая уникальность и экспериментальный характер большинства проектов и их организационных и культурных контекстов, опросные и другие количественные методы не могут уловить особенности социальных условий внедрения игровых практик в различных компаниях. Во-вторых, проведение кейс-стади в конкретной организации сталкивается с проблемой обобщения результатов. Соответственно, анализ ряда кейс-стади позволяет в определенной мере решить эти проблемы.

Для этого был проведен систематический поиск и отбор исследований, описывающих опыт геймификации внутриорганизационных процессов и управленческих задач, т.е. в фокус исследования не входят проекты геймификации в маркетинге, педагогике, социальной работе и т.п. В организационно-управленческом контексте геймификация представляет собой наиболее радикальную инновацию, вводящую игровые практики в трудовую деятельность, которая традиционно считалась полной противоположностью игре. В качестве рамочной была использована аналитическая модель геймификации [1], включающая в себя четыре взаимосвязанных элемента: акторы (компетенции, ресурсы, установки, мотивы, стратегии руководителей, работников и

модераторов проекта), содержание (игровая модель, дизайн, игровые практики), эффекты (организационные, групповые, индивидуальные) и контекст (социокультурный, институциональный, внутриорганизационный).

Было отобрано 10 исследований, описывающих 8 проектов из разных сфер бизнеса. Ниже представлено краткое описание каждого отобранного кейса.

Кейс 1. Геймификация сборочного производства. Немецкая промышленная компания использовала геймификацию для повышения трудовой мотивации и «потокowego» режима труда слабослышащих работников старшего возраста [13; 14]. Два экспериментальных проекта использовали визуальные эффекты и дизайн, напоминающий игру «Тетрис», для отображения этапов технологического процесса на сборочном производстве. Визуализация использовалась в качестве обратной связи, позволяющей работнику отслеживать ход и время выполнения задачи. За успешное выполнение задач ему начислялись очки и предоставлялась возможность перейти на новый уровень сложности с соответствующими изменениями в уровне вознаграждения. По итогам проекта исследователи зафиксировали рост скорости выполнения задач, но также и рост числа ошибок. Первый дизайн системы воспринимался работниками как слишком сложный и утомительный, а второй, более простой и проецирующий процесс выполнения задач на рабочую поверхность, — как мотивирующий и забавный.

С социологической точки зрения данный проект был реализован в менеджериальной парадигме, которая рассматривает геймификацию с инструментальной точки зрения: цели и установки руководителей связаны с повышением производительности труда и управлением мотивацией и вовлеченностью в рутинные операции; работники воспринимаются как часть технической системы, а использование игровых технологий обеспечивает не только лучший фокус работников на выполняемых операциях, но и большую степень контроля со стороны менеджмента. Информация о восприятии работниками новой технологии и оценке нового опыта редуцирует их к совокупности технических навыков и показателей производительности, т.е. их мотивация и вовлеченность также рассматриваются исключительно с инструментальной точки зрения.

Реализация данного проекта отчасти отражает контекстуальные особенности социально-ориентированной европейской экономической политики. Институциональное давление на компании, направленное на расширение возможностей и вовлечение людей с ограниченными способностями, заставляет организации искать новые управленческие решения. Даже незначительное повышение качества труда такой специфической категории отвечает этому запросу, несмотря на то, что менеджмент в целом реализует прагматичную стратегию, ориентированную на организационные цели. Однако влияние геймификации на организацию и социальные характеристики работников здесь оказалось краткосрочным (только в ходе проекта) и не привело к устойчивым изменениям в поведении, установках и мотивации работников.

Кейс 2. Разработка новых продуктов в Oracle. Одна из крупнейших мировых компаний по разработке корпоративного программного обеспечения использует систему виртуальных наград и бейджей для стимулирования обмена знаниями при производстве новых продуктов с геймифицированными интерфейсами [16]. Однако разработчики с трудом воспринимали идею игрофикации, что заставило компанию серьезно изучить проблему [24], провести предварительную подготовку и продвижение новой технологии среди сотрудников, а также специальное мероприятие Design Jam, в ходе которого разработчики приняли участие в масштабной деловой игре командно-соревновательного типа.

Данный кейс показывает, прежде всего, исходный конфликт интерпретаций работников и руководителей, которые имеют разные представления и установки в отношении игрофикации основных трудовых операций. Образ профессионала в глазах разработчиков не соотносится с игровыми практиками, которые считаются легковесными и неуместными в рабочем процессе. По сути, навязанное сверху вовлечение в игровые практики способно изменить эти установки и восприятие работников, и эти изменения носят устойчивый и долгосрочный характер: позитивный опыт участия в проекте геймификации способен компенсировать исходные негативные установки. Насколько можно судить, социальная организация игры, а не ее технологическое воплощение стало залогом успеха проекта. Элементами этой социальной организации стали новые социальные контакты, командная работа, межгрупповая соревновательность, коллективное обсуждение и оценка результатов. Немаловажными были тщательная подготовка к реализации проекта, вовлеченность менеджмента и комплексный подход. Вовлечение персонала носило не формальный, а содержательный характер: менеджмент исследовал исходные установки работников, обеспечивал высокую степень информированности и взаимодействия с работниками на всех этапах проекта, а его результаты получили воплощение в новых продуктах компании. Оснований полагать, что геймификация выступает как элемент эксплуатации или средство усиления контроля, здесь нет. Реализация проекта имела позитивные эффекты на всех уровнях (организационном, групповом и индивидуальном), чему способствовало исходное высокое качество человеческого капитала компании и применение геймификации для улучшения организационных коммуникаций и обмена знаниями.

Кейс 3. Геймификация колл-центра. Работа в колл-центрах относится к числу наиболее стрессовых и характеризуется быстрым эмоциональным выгоранием и высокой текучестью кадров. Компания [17] попыталась решить эту проблему с помощью геймификации: специальный игровой интерфейс превращал поступающие клиентские звонки в виртуальные билеты, разыгрываемые случайным образом среди работников. Работники-игроки, решая проблемы клиентов, соревнуются друг с другом, получают виртуальные награды и медали, повышают игровой статус — виртуальные награды конвертируются в материальные поощрения, а публичный игровой статус влияет на социальный статус. По мнению руководства, геймификация социально-

стрессовых трудовых операций должна способствовать росту мотивации и лояльности работников. Для предотвращения возможных негативных последствий игровой иерархии и конкуренции проект предусматривал возможности кооперации и многопользовательского решения задач, а также периодическое обнуление результатов.

На первый взгляд, внедрение новой технологии способствует решению ряда социально-психологических проблем организации: работники восприняли новую модель решения задач, их установки в трудовой деятельности стали более позитивными. Однако привнесение игровых элементов лишь маскирует источник проблем, но не устраняет его: негативные социальные контакты не исчезают и не трансформируются, и геймификация используется менеджментом для повышения эффективности операций и качества обслуживания клиентов, т.е. инструментально и манипулятивно. Работники не вовлечены в процесс принятия решений о геймификации, равно как и в анализ ее результатов и собственного опыта участия. Проект способен оказать воздействие на социальные стратегии и поведение работников, но возможные побочные последствия такой трансформации для организации и отношений в коллективе, особенно в долгосрочной перспективе, не исследуются менеджментом.

Кейс 4. Геймификация корпоративных практик устойчивого развития в крупной ИТ-компании SAP. Компания разработала игровое приложение TwoGo для корпоративного райдшеринга — совместных поездок сотрудников [12]. Проект разработан в логике концепции «устойчивого развития» — геймификация направлена на стимулирование райдшеринга, который, в свою очередь, преследует цели содействия экологической устойчивости (принцип «пользуйся, а не владей»), экономической устойчивости (снижение расходов на транспорт и инфраструктуру, а также рост репутации компании) и развитию социальных контактов сотрудников и, как следствие, повышению их лояльности и мотивации, а главное — развитию организационных знаний.

Проект представлял собой комплексное решение, основанное на предварительном изучении социально-психологических и демографических характеристик сотрудников и их практик пользования транспортом. Для разных типов практик были разработаны свои стратегии вовлечения и мотивации. Игровая модель включала систему накопления очков за выполненные задания, последовательные ступени игрового прогресса, квесты, командную игру, виртуальные товары и подарки, рейтинги, систему отображения социальных связей и другие элементы. Долгосрочный интерес к участию поддерживался разнообразием задач — как экологических (например, сэкономить за месяц определенное количество выбросов углекислого газа), так и социальных (совершить поездку с коллегой из определенного отдела). Игроки обладали высокой степенью автономии в выборе попутчиков, что в значительной степени стало ответом на недостатки «эксплуатирующих» моделей геймификации.

С социологической точки зрения проект интересен по нескольким причинам. Во-первых, он основан на предварительном изучении установок и

психологических черт сотрудников, что позволило разработать разные стратегии вовлечения, т.е. особенности работников принимались во внимание как важный элемент успеха проекта. Во-вторых, концепция и дизайн игры тщательно разрабатывались с учетом особенностей акторов и предполагали возможности адаптации в зависимости от реакции и поведения участников. В-третьих, проект признает важность контекстуальных факторов, прежде всего общественного запроса на поиск баланса интересов сторон в русле концепций корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Игровая концепция, целевые показатели и критерии эффективности, многоуровневое и персонализированное вовлечение работников, гибкость и адаптивность проекта — все это свидетельствует о том, что менеджмент принимает и разделяет ключевые принципы этих концепций, и достижение бизнес-целей (рост организационных знаний и эффективности коммуникаций) не противоречит общественным интересам.

Кейс 5. Геймификация корпоративной социальной сети в крупной ИТ-корпорации (предположительно IBM) [22]. Цель геймификации заключалась в стимулировании сотрудников к обмену знаниями и консультационной помощи коллегам в корпоративной социальной сети. Игровая модель включала в себя систему виртуальных наград, бейджей, уровни прогресса и доски лидеров. Сотрудники получали виртуальные награды за размещение различных видов контента в сети. Чтобы оценить мотивирующий эффект геймификации, компания провела эксперимент, в ходе которого система накопления очков была включена в отдельный сегмент сети, затем распространена на всю сеть, а через несколько месяцев — удалена. Результаты эксперимента показали, что введение игровой системы вознаграждений привело к росту активности пользователей, а удаление системы накопления очков — к ее двукратному снижению.

Несмотря на свою простоту, кейс интересен с социологической точки зрения в трех аспектах. Во-первых, использование виртуальных вознаграждений способствует быстрым изменениям в поведении работников, позволяя управлять трудовой мотивацией в отношении значимых для организации видов деятельности. Во-вторых, такое воздействие носит краткосрочный характер и действует, только пока существует система вознаграждения. Ее отмена может полностью нивелировать эффект от ее внедрения и привести к противоположным результатам. В-третьих, эксперимент показал важность межкультурных различий в восприятии новой технологии: сотрудники из американского и индийского подразделений продемонстрировали различающиеся стратегии социальной активности. В частности, индийцы охотнее комментировали записи коллег из других стран и оставляли больше комментариев к персональным профилям, а американцы фокусировались на комментировании контента. Видимо, сами игровые технологии в разных культурах воспринимаются по-разному: так, конкуренция даже за виртуальные награды считается естественной и нормальной в культурах, ориентированных на достижения (США), но может быть неприемлема и дисфункциональна для культур, ориентированных на социальную гармонию и комфортные отношения. Такие различия, влияя на установки

и мотивацию акторов, могут привести к разным результатам одной и той же игровой технологии в разных странах или организационных культурах.

Кейс 6. Геймификация подготовки персонала. Традиционно игровые методы применялись для подготовки персонала, и современные компьютерные технологии могут значительно расширить такие возможности. Примером выступает игровая модель *Levee Patroller*, разработанная для подготовки инспекторов дамб [11]. Представляя собой симулятор работы инспектора по поиску нарушений целостности дамб, составлению отчетов и другим регламентным действиям, новая технология включила в себя игровые элементы — накопление очков и состязательность. Игровой опыт участников выходил за пределы игрового контекста и способствовал взаимодействию специалистов в реальной деятельности. На эффективность обучения оказывал влияние предыдущий игровой опыт и склонность к образовательному стилю «поколения Y». Сравнение опыта игры профессиональных инспекторов и обычных геймеров показало, что первые склонны более серьезно воспринимать игровую реальность и уделять повышенное внимание точности измерений и составлению отчетов, их игровое поведение носит более сфокусированный и целенаправленный характер.

Данный кейс показывает значимость исходных установок, компетенций и мотивации участников игрового проекта, которые оказывают влияние не только на игровые практики и стратегии, но и на их эффекты. Особый интерес кейс представляет с точки зрения формирования общего контекста восприятия профессиональной области, ставшего побочным следствием того обстоятельства, что игровая симуляция отражала лишь один из возможных экспертных взглядов на моделируемые объекты и ситуации. Конструируя определенную экспертную систему восприятия, игровая модель продемонстрировала и социализирующие функции игры за пределами игрового контекста.

Кейс 7. Геймификация для повышения качества программирования разработчиков и стимулирования использования ими специальных инструментов анализа кода [8]. Дело в том, что программисты предпочитают заниматься разработкой новых функций, а повышение качества и тестирование уже написанного кода является для них менее творческой и интересной задачей — предполагалось, что ее геймификация повысит мотивацию разработчиков за счет включения элементов развлекательности. Игровая модель представляла собой дополнительный модуль в системе анализа кода, который разработчик мог задействовать добровольно: он присоединялся к виртуальной игровой комнате, включающей несколько игроков. Модификации игры предполагали накопление баллов, получение бейджей и повышение позиции в рейтинге в зависимости от числа исправленных ошибок и других действий, способствующих повышению качества кода. Результаты периодически обнулялись, чтобы мотивировать новых игроков.

Исследователи зафиксировали несколько эффектов новой технологии. Во-первых, геймификация позитивно сказалась на настрое работников, выполняя развлекательную роль. Менеджмент пытался сформировать



позитивную игровую культуру, которая бы доставляла удовольствие, но не воспринималась сотрудниками слишком серьезно. Позитивному отношению способствовал и добровольный характер участия. Во-вторых, хотя игровой процесс, особенно игровой рейтинг, не стал существенным мотиватором, он способствовали социальному сравнению и, соответственно, ориентации на результаты других участников. В-третьих, некоторые игроки стали ориентироваться на игровые цели, подменяя ими цели, которые должны были быть достигнуты с помощью геймификации. Такого рода девиантным стратегиям способствовала и изначально высокая конкуренция, характерная для среды разработчиков. Наконец, понимание работниками целей и задач игры, того, как используются генерируемые при этом данные, важны для восприятия и эффективности проекта, а модератор, обеспечивающий сопровождение игры и поддержку работников, — обязательный элемент успешного проекта, способствующий вовлечению, обратной связи и позитивной атмосфере.

Кейс 8. Геймификация работы торговых представителей [2]: производитель алкогольной продукции использовал специальное приложение для геймификации работы сотрудников сбытового отдела: они получают задания («миссии»), отчитываются об их выполнении, получают виртуальные награды, отслеживают игровой рейтинг — система накопления очков и публичное рейтингование выполняют как контрольную, так и мотивационную функцию. Руководство воспринимает геймификацию, прежде всего, с точки зрения учета и контроля, т.е., подтверждая опасения критической социологии, использование новой технологии способствует ужесточению социальной иерархии и эксплуатации. Мотивационные возможности игровой модели используются как своего рода «приманка», а реальные цели компании связаны не с вовлечением или повышением качества труда, а с ростом производительности и интенсификацией труда.

Решение о реализации проекта было принято после предварительных исследований, подтвердивших востребованность игровых принципов работниками (в основном они представляли «поколение Y»). Проект был воспринят сотрудниками в целом положительно, а отдельные игровые решения способствовали росту корпоративной лояльности и идентичности. Однако были зафиксированы и стратегии сопротивления манипулятивным тактикам менеджмента, показавшие, что истинные цели геймификации для многих работников вполне очевидны. Также игровая конкуренция не отражает особенности национальной деловой культуры и воспринимается многими работниками негативно, что способствует социальной дезинтеграции и ухудшению социального климата.

\*\*\*

При всем разнообразии представленных кейс-стади их обобщение позволяет сделать несколько предварительных выводов об особенностях новой технологии. Во-первых, в изучении геймификации сегодня доминирует менеджерский подход, который некритично принимает перспективу

руководителей и рассматривает новую технологию с точки зрения ее способности решать организационные задачи. Мотивация и установки работников (объект воздействия), их стратегии игрового и профессионального поведения рассматриваются технократически — как фактор, способный повлиять на успех проекта. Такой подход допустим в менеджменте и эмпирическом инжиниринге, но неприемлем для социологического дискурса. Сегодня очевиден дефицит социологических исследований геймификации с точки зрения столкновения перспектив акторов и «конфликта интерпретаций», социально-структурных отношений и их отражения в игровом проекте, влияния контекстуальных факторов, в том числе социокультурных и социально-экономических, а также социальных последствий геймификации.

Во-вторых, геймификация как управленческая технология действительно полифункциональна, и практика доказывает возможность включения игровых элементов для решения разных задач: роста производительности труда и качества продукта, обмена знаниями и организационных коммуникаций, командообразования, повышения лояльности и удержания персонала, обучения, контроля и др. Кратковременные положительные эффекты геймификации зафиксированы во всех рассмотренных кейсах. Вместе с тем долгосрочные изменения в поведении, мотивах и установках работников — более сложная задача, и существующие данные не позволяют сделать выводы о подобном влиянии геймификации.

В-третьих, можно сделать осторожный вывод, что геймификация, направленная на повышение производительности труда, в целом менее эффективна в долгосрочной перспективе и сопряжена с большим количеством побочных последствий, чем геймификация, направленная на рост вовлеченности и обмен знаниями, которая более эффективна и способна обеспечить баланс интересов разных акторов. Факторами успеха проектов геймификации выступают: изучение и уважение мнений работников, их установок, мотивов, особенностей социально-демографических групп; высокая степень вовлеченности руководства и наличие модераторов/фасилитаторов; вовлечение работников на разных стадиях проекта, в том числе в процесс его подготовки и анализа результатов; предоставление определенной автономии и возможностей выбора; предотвращение формирования игровой социальной структуры, параллельной и независимой от системы неигровых социальных отношений.

В целом имеющиеся данные не подтверждают опасения критической социологии, что использование игровых технологий усиливает неравенство руководства и работников и повышает возможности контроля и эксплуатации, маскируя их мнимой заботой о социально-психологическом благополучии работников. В ряде кейсов имеются признаки того, что геймификация выступает инструментом манипуляции и контроля, но такая модель не является универсальной и, следовательно, неизбежной. Целый ряд компаний, особенно высокотехнологичных, реализует проекты, которые отвечают принципам мультистейкхолдеризма и баланса интересов. Можно предположить, что

когда человеческий капитал является главной ценностью для компании, отказ от дополнительного управленческого контроля и использование геймификации для развития социального капитала работников становится объективно более выгодной стратегией.

Критическая социология, фокусируясь на социально-структурных факторах, способствующих воспроизводству неравенства, склонна недооценивать как давление институциональной и социокультурной среды, так и способности работников к выработке контрманипулятивных стратегий. Более того, работники способны реконструировать цели руководства и выработать стратегию использования новых технологий в своих интересах. Признание акторами различающихся интересов и наличие у каждой из сторон ценных ресурсов должно способствовать более сбалансированным и взаимовыгодным моделям применения игровых методов.

Сформулированные выводы, разумеется, носят предварительный характер. Описанные кейсы представляют опыт геймификации разных процессов в компаниях разного размера и отраслевой принадлежности, с разной структурой персонала, действующих в различных институциональных и социокультурных средах, что затрудняет обобщение выводов. Однако рамочная модель, используемая для структурирования эмпирических данных, является аналитической, а не объяснительной — фиксирует ключевые объекты изучения в рамках геймификационных практик и общую логику отношений между ними, но не устанавливает причинно-следственные связи. Разработка социологической теории геймификации должна учитывать все три группы факторов, описанных в этой модели. Во-первых, содержание технических и организационных решений геймификации, способ их использования в бизнес-процессах. Содержание этих факторов является наиболее неопределенным и динамичным, отражая инновационность геймификации и как технологии, и как управленческого инструмента. Во-вторых, диспозиционные характеристики ключевых акторов (работников и руководителей), которые носят более устойчивый характер и определяют цели и стратегии поведения. В-третьих, контекстуальные факторы, особенно социокультурная среда — обладая исключительной устойчивостью и инерцией, она задает базовые нормативные ориентации, регулирующие возможность включения игровых практик в деловой контекст и готовность к определенному типу игрового поведения (эгоистичному или коллаборативному). Интеграция трех групп факторов — перспективное направление эмпирических исследований и разработки социологической теории геймификации.

Таким образом, практика применения геймификации для совершенствования внутриорганизационных процессов пока значительно опережает теоретический анализ новой технологии организации трудовой деятельности, поэтому сегодня сложно оценить, насколько значимым окажется воздействие геймификации на трудовые и организационные процессы. Опыт ряда компаний показывает, что это воздействие может быть как локальным и

краткосрочным, так и устойчивым и долговременным. Потенциально являясь новым средством эксплуатации и контроля, усиления существующих неравенств, геймификация в то же время может использоваться для развития социального и человеческого капитала, поэтому ее ценность, вероятно, будет возрастать по мере увеличения на рынке труда доли поколений Y и Z, а также развития постиндустриальной экономики и секторов с высокими требованиями к качеству человеческого капитала.

### Библиографический список / References

- [1] Диева А.А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. № 1 / Dieva A.A. Sotsiologicheskaya model analiza protsessov geymifikatsii v organizatsiyakh [Sociological model of the organizational gamification analysis]. *Gosudarstvennoe i Munitsipalnoe Upravlenie. Uchenye Zapiski SKAGS*. 2018; 1 (In Russ.).
- [2] Цыплакова Е.О. Геймификация — мотивационная практика или механизм тотального контроля над трудовым процессом? // Экономическая социология. 2016. № 3 / Tsyplakova E.O. Geymifikatsiya — motivatsionnaya praktika ili mekhanizm totalnogo kontrolya nad trudovym protsessom? [Gamification — a motivation practice or a way to control the labor process?]. *Ekonomicheskaya Sotsiologiya*. 2016; 3 (In Russ.).
- [3] Azadegan A., Riedel J.C.K.H., Hauge J.B. Serious games adoption in corporate training. *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Serious Games Development and Applications*. Bremen; 2012.
- [4] Burke B. *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. Brookline; 2014.
- [5] Chen E.T. The gamification as a resourceful tool to improve work performance. *Gamification in Education and Business*. Ed. by T. Reiners, L.C. Wood. Cham; 2015.
- [6] Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. From game design elements to gamefulness: Defining ‘gamification’. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Academic MindTrek Conference “Envisioning Future Media Environments”*. ACM; 2011.
- [7] Faria A.J., Nulsen R. Business simulation games: Current usage levels a ten years update. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*. 1996; 23.
- [8] Foucault M., Blanc X., Falleri J.-R., Storey M.-A. Fostering good coding practices through individual feedback and gamification: An industrial case study. *Empirical Software Engineering*. 2019. DOI: 10.1007/s10664-019-09719-4.
- [9] *Gamification for Human Factors Integration: Social, Education, and Psychological Issues*. Ed. by J. Bishop. Hershey; 2014.
- [10] *Gamification in Education and Business*. Ed. by T. Reiners, L.C. Wood. Cham; 2015.
- [11] Harteveld C., Bidarra R. Learning with games in a professional environment: A case study of a serious game about levee inspection. *Proceedings of the 1<sup>st</sup> Learning with Games*, 2007.
- [12] Huber S., Röpke K. How gamification can help companies to become more sustainable: A case study on ride sharing. *Gamification in Education and Business*. Ed. by T. Reiners, L.C. Wood. Cham; 2015.
- [13] Korn O. Industrial playgrounds. How gamification helps to enrich work for elderly or impaired persons in production. *EICS 2012*. Copenhagen; 2012.
- [14] Korn O., Funk M., Schmidt A. Towards a gamification of industrial production. A comparative study in sheltered work environments. *EICS 2015*. Duisburg; 2015.
- [15] Kultalahti S., Viitala R.L. Sufficient challenges and a weekend ahead — Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*. 2014; 27.
- [16] Rauch M. Best practices for using enterprise gamification to engage employees and customers. *Human-Computer Interaction: Applications and Services*. Ed. by M. Kurosu. Heidelberg; 2013.
- [17] Robson K., Plangger K., Kietzmann J.H., McCarthy I., Leyland P. Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*. 2016; 59.

- [18] Routledge H. *Why Games Are Good for Business: How to Leverage the Power of Serious Games, Gamification and Simulations*. New York; 2016.
- [19] Russell F. I'm not playing: Gamification, mental illness, and neoliberal subjectivity. *Journal for Cultural Research*. 2018; 22 (4).
- [20] Seabon K., Fels D.I. Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*. 2015; 74.
- [21] Smolen M. Gamification as creation of a social system. *Gamification. Critical Approaches*. Ed. by J. Kopec, K. Pacewicz. Warsaw; 2015.
- [22] Thom J., Millen D., DiMicco J. Removing gamification from an enterprise SNS. *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work*. New York; 2012.
- [23] Watkins H.R. Business games in business. *Operational Research*. 1959; 10.
- [24] Webb E.N., Cantu A. Building internal enthusiasm for gamification in your organization. *Human-Computer Interaction: Applications and Services*. Ed. by M. Kurosu. Heidelberg; 2013.
- [25] Woodcock J., Johnson M.R. Gamification: What is it, and how to fight it. *Sociological Review*. 2017; 66 (3).

DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-3-681-693

## **Gamification of business processes: Sociological analysis of the advanced management practices\***

**A.A. Dieva**

Office of the Government of the Russian Federation  
*Krasnopresnenskaya nab., 2, Moscow, 103274, Russia*  
(e-mail: anna.dieva@yandex.ru)

**Abstract.** Gamification is a new management approach implying the use of computer games technologies in non-game contexts, particularly to improve motivation at work and efficiency of organizational processes. The key assumption is that introduction of game elements into the working routine can increase employees' motivation, involvement, and loyalty. The first attempts of sociological reflection on gamification were based on the critical approach and concluded that this technology could only exacerbate inequalities, exploitation, and control. However, this claim remains unconfirmed, partially due to the fact that the available evidence was provided by the managerial research that focus mainly on the gamification efficiency. The article is based on the analysis of gamification projects in eight companies and aims at testing the claim of critical sociology that gamification is mainly a tool of control and exploitation. Today gamification is a multifunctional technology and solves different tasks: increases productivity and quality of work operations, stimulates organizational communications and knowledge transfer, learning, teambuilding, control, and employees' loyalty. Gamification can have positive effects, but often they are short-term and accompanied by side effects. Generalization of the available data does not support the conclusions of critical sociology; however, in some cases, gamification is used to strengthen control and reinforce the structural inequality. The critical approach tends to underestimate the influence of institutional and sociocultural factors that make the company strive for a balance of actors' interests, and employees' strategic planning. Thus, gamification, despite its ambiguity, has a positive potential — it is capable of improving the quality of human and social capital.

**Key words:** game; gamification; game technologies; management; business processes; social inequality; critical sociology

---

\* © A.A. Dieva, 2020.

*The article was submitted on 09.01.2020. The article was accepted on 24.04.2020.*