

Геймификация как мотивация к обучению в бизнес-школе

Gamification as Motivation to Study at a Business School

Получено: 09.12.2022 / Одобрено: 20.12.2022 / Опубликовано: 25.12.2022

Смирнов Д.Ю.

Директор Департамента продаж АО «ТК «Мегаполис»,
Россия, 123100, г. Москва, 1-й Красногвардейский проезд,
д. 15,
e-mail: denis.smirnov01@gmail.com

Научный руководитель:

Кальней В.А.

Д-р пед. наук, профессор, ОЧУ ВО «Российская
международная академия туризма»,
Россия, 141421, городской округ Химки, микрорайон
Сходня, ул. Горького, д. 7

Smirnov D.Yu.

Director of the Sales Department of JSC «TC "Megapolis",
15, 1st Krasnogvardeyskiy Proezd, Moscow, 123100, Russia,
e-mail: denis.smirnov01@gmail.com

Scientific Advisor:

Kalney V.A.

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Russian International Academy of Tourism,
7, Gorkogo St., Skhodnya District, Khimki, 141421, Russia

Аннотация. В данной статье мы рассмотрим относительно новый, получивший распространение в 2000-х гг., метод повышения вовлеченности, получивший название «геймификация». Проанализированы предпосылки появления этого метода, его характеристики приведены примеры внедрения метода геймификации в бизнес-школе крупной корпорации.

Ключевые слова: геймификация, игровые методы обучения, бизнес-школа корпорации, мотивация к обучению, вовлеченность.

Abstract. In this article, we will consider a relatively new method of increasing engagement which became widespread in the 2000s called gamification. The background for the development of this method, its characteristics are analyzed and examples of the introduction of the gamification method in the business school of a large corporation are given.

Keywords: gamification, game learning methods, business school of corporation, motivation to learn, engagement.

Введение

В последнее время в качестве формы обучения и повышения квалификации сотрудников в крупных компаниях и корпорациях получили широкое распространение собственные бизнес-школы или корпоративные университеты. Обучение стало являться необходимым элементом корпоративной культуры и продолжает совершенствоваться и становиться необходимым условием для развития персонала и в конечном итоге бизнеса компаний.

Собственная бизнес-школа корпорации, в отличие от внешних поставщиков обучения со стандартным набором тренингов, позволяет учитывать специфику бизнеса и текущие потребности в обучении компании, которые требуются для адаптации компании к новым рыночным условиям, повышения эффективности процессов, роста прибыльности.

Необходимость обучения ясна и очевидна, но оно не будет эффективным, если человек не будет заинтересован, замотивирован получить и усвоить знания.

Важным аспектом является вовлеченность сотрудников в процесс обучения, без которой эффект

от тренингов минимален. Мы рассмотрим, как крупная компания может разработать, учитывая особенности своей бизнес-школы, и применить такую эффективную бизнес-практику, как геймификация.

Предпосылки появления метода геймификации и её ключевые характеристики

Вовлеченность — самый ценный и необходимый ресурс в условиях многозадачности, которая характеризует бизнес и всю нашу жизнь в последние десятилетия. Конкурентоспособность бизнеса в целом зависит от уровня вовлеченности сотрудников в рабочие процессы. Условия вовлеченности сотрудников становятся особенно важными в обучении: если в регулярной работе часто есть стимулы к хорошему выполнению своих должностных обязанностей в виде бонусов, премий и других нематериальных видов мотивации, то с обучением всё несколько сложнее, так как оно проходит в отрыве от основной работы и зачастую воспринимается как что-то отвлекающее, ненужное, с неясным эффектом. Появляется риск, что жизненно важный для компании процесс повышения квалификации со-

трудников не принесёт ожидаемого эффекта, обучение сведётся к прослушиванию лекции, знания не усвоятся и не будут применяться на практике.

Сложившаяся ситуация актуализирует поиск эффективных активных методов и средств обучения, повышающих интерес сотрудников и успешность их обучения. Метод геймификации достаточно хорошо известен и используется в зарубежных системах обучения, но недостаточно методически разработан и применяется в отечественном образовании. Основные материалы по данной тематике можно найти в основном только у зарубежных авторов или в практике крупных международных компаний, таких как *Nike*, *SAP*, *Microsoft*, *IBM* и других, которые уже много лет используют данную бизнес практику и примеры которых рассмотрены в работах *Gabe Zichermann* [4].

Геймификация — это добавление игровых техник в рабочие процессы. С ее помощью компании повышают вовлеченность и мотивируют сотрудников, улучшают их рабочий опыт, помогают быстрее адаптироваться и усваивать информацию. Или, как определили *геймификацию* Кевин Вербах и Дэн Хантер [2] — внедрение игровых методов в неигровые ситуации

Игры существуют со времён возникновения цивилизации и сейчас являются огромной индустрией. Видеоигры завладели вниманием миллионов людей и популярны среди всех групп населения, независимо от возраста, пола и уровня дохода.

Бизнес стремительно меняется, и классические методы обучения перестают работать в условиях многозадачности и огромного количества отвлекающих факторов, как в видеоиграх.

Идея переложить принципы, которые увлекают игрока в процесс, заложенные в видеоиграх, на бизнес стала основой новой бизнес-практики, помогающей вовлечь человека, сфокусировать внимание на определённых задачах и целях. Цель, которую преследует данная идея, — добиться от участников вовлеченности в какие-либо процессы, как если бы они играли в занимательную игру.

Как показала практика внедрения данного метода, на первый взгляд, кажущаяся не сложной идея требует очень тщательной подготовки. Чтобы правильно и эффективно внедрить геймификацию, необходимо одновременно понимать основы и принципы построения игр и, одновременно, бизнес модель компании, внедряющей эту методику, чётко представлять конечную цель: для чего мы хотим применить геймификацию, какого эффекта хотим добиться. Без понимания одного из этих компонен-

тов, основ гейминга и бизнеса, модель не будет работать эффективно.

Брайан Бурк [1] вывел важное правило, которое надо учитывать при внедрении геймификации: одна из ключевых проблем многих геймифицированных решений заключается в том, что они сосредоточены на том, чтобы заставить игроков достигать целей организации, а не целей самих игроков. Геймифицированные решения должны вовлекать игроков на эмоциональном уровне, ставить мотивацию и цели игроков на первое место и делать их главной задачей дизайнера.

Цели организации также должны быть достигнуты. Дизайн, ориентированный на игрока, не отменяет целей организации, но заменяет их целями игрока в качестве основной цели.

Но могут быть случаи, когда цели игроков и цели организации не совпадают. В этих случаях геймификация может оказаться неправильным подходом и становится только поводом заплатить участникам, предоставить какое-то другое вознаграждение или попыткой превратить какую-то неприятную задачу в игру.

Кевин Вербах и Дэн Хантер [2] выделяют три основных направления геймификации: внутренняя геймификация, внешняя и меняющая поведение.

Внутренняя геймификация используется для повышения производительности, чтобы стимулировать инновационную деятельность, усилить командный дух или каким-то другим способом получить положительные результаты силами собственных сотрудников.

Внешняя геймификация увлекает потребителей или потенциальных клиентов. В ней всё подчиняется маркетинговым целям. Внешняя геймификация — способ улучшить отношения между компанией и её клиентами. Она направлена на привлечение клиентов, узнаваемость продукта, укрепление лояльности потребителей и общий рост доходов.

Геймификация, меняющая поведение, или геймификация образа жизни, как ее охарактеризовал *Yu-kai Chou* [5], «формирует повседневные привычки и виды деятельности». Это может быть приобщение к здоровому образу жизни или формирование систем, которые помогут людям откладывать пенсионные сбережения, выработка привычки составлять список дел или постоянно искать возможности повышать свой профессиональный уровень. Данный вид геймификации часто используют общественные и правительственные организации. В то же время они приносят личную пользу.

Рассматривая проблематику концентрации внимания сотрудника на процессе обучения, имеет смысл фокусироваться на геймификации внутренней и меняющей поведение.

Игровые подходы также различаются и в зависимости от цели и ситуации, в какой геймификация планируется применяться. Гейб Зикерманн и Джоселин Линдер [3] выделили шесть основных типов игровых подходов, направленных на увеличение вовлеченности и решение проблем, которые можно использовать по отдельности или вместе в отношении сотрудников.

Большие вызовы — это получившие широкую известность соревнования, где за победу часто вручается денежный приз. Они ставятся для решения конкретных задач сложного или неопределённого характера.

Системы быстрого отклика — игровые системы, отклики в которых, например, подсчёт очков, происходят в реальном времени.

Моделируемое открытие — предназначенные в основном для учебных целей, эти игры можно использовать для исследования новых идей, моделей и (или) вариантов развития чего-либо.

Статусные марафоны — рассчитанные на долгий срок системы, в которых используются продвижение по статусной лестнице и различные вознаграждения. Большинство программ лояльности покупателей представляет собой реализацию именно такого подхода.

Коммерческие/переговорные — в значительной степени они опираются на реальную или выдуманную мировую экономику, включая рынки ценных бумаг и аукционы. Прекрасный пример такого подхода — игра «Монополия».

Выразительные — такие игры предназначены для того, чтобы помочь пользователям проявить свою изобретательность, индивидуальность и эмоциональное удовлетворение.

Изучив сильные стороны, отличительные стороны и ключевые особенности геймификации, было принято решение внедрить данную методику в бизнес-школе корпорации.

Обоснование внедрения геймификации в бизнес-школе

Идея использования геймификации в бизнес-школе корпорации возникла после нескольких лет проведения классических аудиторных и «полевых» тренингов.

Проанализировав эффективность обучения сотрудников департамента продаж торговой корпо-

рации путём аттестации и сравнив их бизнес-показатели до и после обучения, компания пришла к выводу, что только 17 из 42 (40%) торговых агентов пилотной группы полностью усвоили материалы тренингов и постоянно применяют их на практике.

Вторым фактором, повлиявшим на решение о внедрении геймификации, стало смещение обучения от аудиторного в сторону онлайн-формата, что было вызвано пандемией и ограничением посещения офиса и групповых мероприятий. Онлайн-формат тренингов ещё больше обострил проблему вовлечения сотрудников в процесс обучения, увеличивая влияние отвлекающих факторов.

Мы поняли, что концентрация внимания обучающихся имеет одно из ключевых значений для эффективности обучения, и требуется решение этой проблемы руководителями бизнес-школы.

Основной проблемой является то, что сам сотрудник может не осознавать, не понимать необходимости обучения или обновления знаний.

Помимо наличия желания учиться, понимания нужности тренинга, полезности материала для дальнейшего использования в работе, существуют ещё и отвлекающие факторы, такие как телефонные звонки, СМС, электронная почта, нерешённые проблемы и параллельные задачи, которыми приходится заниматься во время процесса обучения. Наверняка, если быть максимально замотивированным на учёбу, можно решить все вопросы заранее — всё зависит от самого человека и его желания.

Другой важной задачей в обучении является непрерывность обучения, поддержание интереса сотрудника проходить новые уровни и повышать свой профессионализм.

В случае с командной работой, помимо воспитания командного духа, важно добиться такого поведения каждого участника, когда происходит взаимная поддержка и помощь в освоении и использовании полученных материалов и знаний на практике.

Данные задачи при организации обучения в собственной бизнес-школе встают перед каждой корпорацией и их решение напрямую влияет на эффективность получения и усвоения образовательного продукта:

- заставить сотрудника начать обучение;
- максимально захватить внимание обучающихся и удержать его в процессе обучения;
- исключить отвлекающие факторы;
- заинтересовать сотрудников продвигаться вверх по иерархии в соответствии с уровнем профессионализма, полученного в бизнес-школе;

- помогать своим коллегам по обучению усваивать знания;
- применять полученные знания на практике.

Примеры внедрения геймификации в бизнес-школе. Практические решения

Для решения описанных выше задач, имеющих большую актуальность для повышения эффективности процесса обучения в бизнес-школе корпорации, были определены три пути решения.

1. Материальная мотивация сотрудника — выплаты премии за успешное прохождение обучения.
2. Развитие сотрудника в должности — изменение грейда в соответствии с результатами аттестации по итогам обучения.
3. Внедрение игры в процесс обучения.

Первые два пункта имеют конечное значение — невозможно увеличивать вознаграждение на постоянной основе, рост внутри должности или в компании тоже имеет ограничения, в то время как третий, геймификацию, можно использовать в бесчисленном количестве вариаций, но она не будет работать без стимула и поддержки, т.е. без первых двух.

В бизнес-школе корпорации геймификацию решили применить в двух направлениях: на обучающей онлайн-платформе и в аудиторном обучении.

На онлайн-платформе выбрали следующие решения.

1. Тип игрового подхода «системы быстрого отклика»

Прохождение обучения на платформе сопровождается получением баллов и артефактов, задействуется интерес учащихся к собирательству и конкуренции.

Баллы (*experience* (англ. опыт)) — накапливаемая величина: чем больше сотрудник проходит обучение, тем выше его опыт.

Второе назначение баллов — внутренняя валюта, которой сотрудник может расплатиться в корпоративном магазине при покупке фирменных сувениров, гаджетов, спортивных и других товаров с корпоративной символикой.

Артефакты: за успешно пройденный курс, набор курсов или очередной уровень сотрудник получает награду в виде бейджа (значка), грамоты.

Данный подход можно охарактеризовать следующими чертами:

- виртуальное или материальное выражение результата;
- вознаграждение за усилие;
- вознаграждение за действие;
- награждение игрока «здесь и сейчас»;

- прогресс пользователя;

Игровой подход «системы быстрого отклика» демонстрирует свою эффективность при начальной низкой мотивации к обучению, неуверенности сотрудников в пользе обучения и их скептическом настрое к тренингам в целом.

2. Тип игрового подхода «статусные марафоны»

На основе баллов и параметров эффективности работы или *KPI* (англ. — *Key Performance Indicators*) сотрудника появляется значение или показатель репутации. На основе этой величины строятся рейтинги на платформе на федеральном уровне, на территориальном и ведётся рейтинг самих территорий. Данный тип подхода ещё называют методом признания достижений, его характеризуют следующие отличительные особенности:

- ранг или уровень игрока;
- сценарий вознаграждений;
- распределение реальных призов;
- чувство обладания и радость за свое достижение;
- конкуренция;
- зависть;
- сборный рейтинг победителей;
- достижения.

Сотрудник, приложивший усилия к обучению, получает необходимые знания, умения, навыки (ЗУН) для достижения поставленных *KPI*, соответственно выполняет все цели, чтобы находиться на первых местах в рейтинге.

Сотрудники, входящие в ТОП-10, получают благодарности и поддержку топ-менеджеров компании, а те, кто вошли в десятку лучших и удерживали лидерские позиции в течение года, получают ценные подарки.

Данный тип игрового подхода характеризуется долгосрочной вовлеченностью сотрудников в процесс обучения, переходя от одного курса к следующему, обеспечивает интерес к непрерывному повышению квалификации. Как дополнительный эффект от данного игрового подхода следует отметить повышение лояльности учащихся к бизнес-школе и корпорации в целом из-за чувства заинтересованности работодателя в совершенствовании профессионализма своих сотрудников.

3. Магазин товаров и аукцион (поддержка «статусных марафонов»)

Баллы являются внутренней валютой для участников обучения, эту валюту они могут потратить, купив фирменные товары и сувениры академии или сыграв еще в одну игру — аукцион. На аукцион мы выставляем эксклюзивные товары, например, бейсболка с автографом гонщика формулы F1 Шарля

Леклера или товары с ценностью больше, чем ассортимент регулярного наполнения, например, новый смартфон или фирменные планшеты. Обладание такими «особенными» товарами, которые выделяют их обладателя из окружения коллег, является сильным мотивирующим фактором наших пользователей к выполнению определённых заданных действий для получения баллов.

Характерными чертами такого подхода являются:

- распределение реальных призов;
- чувство обладания и радость за свое достижение;
- конкуренция;
- зависть.

4. Коммуникация — новостная лента приложения.

Это не игровая механика, но является инструментом вовлечения. В первую очередь это оповещение пользователей об обновлениях, событиях и действенный инструмент дополнительной широкой коммуникации о достижениях лучших учеников бизнес-школы — признание.

Коммуникацию на платформе обучения можно охарактеризовать следующими определениями:

- признание;
- чувство обладания и радость за свое достижение;
- гордость;
- конкуренция;
- зависть.

В аудиторном, или офлайн-обучении, мы также задействовали игровые механики.

5. Инструмент, который помогает в сочетании игровых подходов «Моделированное открытие» и «Выразительные».

Сторителлинг (англ. *storytelling*, повествование истории) — это такой подход, когда в бизнес-школе используются знакомые ситуации из жизни и рабочие кейсы для нашего героя, чтобы у пользователя была возможность провести параллель с собой, используя юмор, фантазию и другие несложные сценарные инструменты. Все это дает эмоциональную составляющую, а следовательно, информация сильнее запоминается пользователем.

Данный подход отличается тем, что помогает получить лояльность аудитории к процессу обучения посредством налаживания связи игрока с игровым миром. Лояльность участников достигается с помощью внушения игроку чувства привязанности и подкрепляется особыми визуальными и эмоциональными образами.

В бизнес-школе корпорации успешно внедрили метод геймификации и продолжают его совершенствовать, применяя всё шире, добавляя геймификацию в новые учебные программы.

Чтобы проиллюстрировать использование геймификации на практике бизнес-школы, мы приведём пример реального успешного кейса внедрения игрового подхода «Большие вызовы» (соревновательный эффект) в проекте «Переговорные поединки».

Цель проекта обучения — развитие переговорных навыков, приобретение знаний, умений. навыков.

Знания:

- области применения навыков;
- ключевые отличия переговоров от продажи;
- этапы переговорного процесса;
- инструменты на этапах переговоров.

Умения и навыки:

- готовиться к переговорам;
- анализировать позиции и интересы;
- аргументировать позиции;
- вести торг.

Проект «Переговорные поединки» разделили на несколько этапов.

1. Изучение теории на онлайн-платформе, тестирование участников.
2. Практика в группах с тренером.
3. Тренировочные игры на региональном уровне.
4. Отборочные туры.
5. Финальные игры «на вылет».

Призы были выбраны очень интересные и желанные для участников: планшеты каждому игроку команды, поездка финалистов в Москву, ужин с топ-менеджерами корпорации и деловыми партнерами, ценные подарки от партнёров и организаторов.

О проекте «Переговорные поединки» с выбранным подходом «Большие вызовы» дают представление следующие атрибуты:

- все этапы сопровождаются сбором баллов;
- достижения;
- действие ограничения по времени;
- конкуренция;
- игра на вылет;
- теория постепенной подачи информации;
- совместное исследование;
- случайное событие;
- зависть;
- признание;
- рейтинги;
- лотерея;
- социальная составляющая на этапе финалов, когда к игрокам присоединяются зрители, тем самым усиливая ответственность.

Проект «Переговорные поединки» повысил уровень навыков переговоров у более 200 сотрудников, активно и вовлеченно включившихся в данную образовательную активность. Широкая коммуни-

кация промежуточных итогов «поединков» и освещение самого соревновательного процесса привлекла много зрителей, которые уже хотят и готовы участвовать в следующих программах. 12 участников — лидеров «Переговорных поединков» — стали экспертами и востребованными консультантами в корпорации в области переговоров.

Выводы по итогу внедрения геймификации в бизнес-школе

Внедрение геймификации в бизнес-школе торговой компании поменяло отношение сотрудников к процессу обучения, они стали более мотивированы получать новые знания и повышать профессионализм. Важно отметить динамику перехода из начального поведения сотрудников на следующие уровни. Также повысилась лояльность руководителей к обучению, которые охотнее стали отправлять сотрудников на тренинги, посещать их самостоятельно и активно давать обратную связь. В конечном итоге, как и планировалось, это в большей мере повлияло на рост эффективности бизнеса компании.

Положительный эффект для компании получился очевидным и был высоко оценён руководством. После внедрения геймификации процент сотрудников, успешно проходящих тесты по окончании обучения, вырос с 40% до 80%. Выполнение дистрибуционных задач и планов продаж сотрудниками, прошедшими обучение с элементами геймификации, выросло со средних 90% до 97%. С точки зрения эффективности процесса обучения нужно отметить высокую замотивированность участников, их вовлеченность, ни один учащийся не вышел из процесса обучения, не окончив курс. На практике убедились, что эмоциональная составляющая позволяет запомнить больше. Важное значение придавалось связи игровых задач с бизнес-задачами,

что придавало обучению прикладной характер: в обучении использовались реальные кейсы, инструкции для сотрудников, примеры на продуктах, входящих в ассортимент торговой компании, отрабатывались стандарты работы и рабочие ситуации.

Необходимо отметить такое важное преимущество, которое даёт игровая методика, как возможность допустить ошибку и сразу получить обратную связь в виде отсутствия награждения, списания заработанных баллов, понижение рейтинга, затем смоделировать и обозначить гиперболизированное негативное последствие и скорректировать поведение.

В случае групповой игры немаловажный элемент — это воспитание командного духа, что обязательно повлияет на последующую совместную работу.

Отдельной темой для рассмотрения в будущем можно выделить соревновательный эффект. При отработке навыков на практике в группах происходит соревноваться, что придаёт ещё больше вовлеченности учащимся в процесс обучения с элементами геймификации.

Заключение

Геймификация как метод, используемый в бизнесе, а особенно в обучении, является эффективным инструментом. При применении геймификации, усиливается мотивация сотрудников и их вовлеченность в процесс обучения, что положительно сказывается на усвоении материала, применении знаний на практике и в конечном итоге придаёт видимый импульс в развитии бизнеса компании.

При внедрении геймификации необходимо уделить внимание соответствию игровых целей бизнес-целям компании и выбирать игровые подходы, соответствующие задачам и целям обучения.

И, самое важное, всегда оценивать эффективность обучения и его влияние на бизнес-показатели у сотрудников, которые прошли бизнес-школу.

Литература

1. *Burke B.* Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. Bibliomotion, Inc., 2014. 181 p.
2. *Вербах К.* Вовлекай и властвуй: игровое мышление на службе бизнеса [Текст] / К. Вербах, Д. Хантер, 2012; пер. с англ. А. Кардаш. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. — 160 с.
3. *Зикерманн Г.* Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов [Текст] / Г. Зикерманн, Дж. Линдер; пер. с англ. И. Айзатуловой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.
4. *Zichermann G.* Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps / G. Zichermann, Ch. Cunningham, 2011. O'Reilly, 2011. URL: http://storage.libre.life/Gamification_by_Design.pdf (дата обращения: 12.11.2022).
5. *Chou Yu-kai.* Actionable Gamification — Beyond Points, Badges, and Leaderboards. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. 511 p. URL: <https://problem.ir/wp-content/uploads/2019/04/Actionable-Gamification-by-Yu-kai-Chou.pdf> (дата обращения: 12.11.2022).

References

1. Burke B. Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. Bibliomotion, Inc., 2014. 181 p.
2. Verbach K. Vovlekai i vlastvuy: igrovoe myshlenie na sluzhbe biznesa [For the win] / K. Verbach, D. Hunter, 2012; translation from English by Alexandra Kardash. — Mann, Ivanov, Ferber, 2015. 160 p.
3. Zichermann G. Geimifikacia v biznese. Kak probitsa skvoz shum i zavladet vnimaniem sotrudnikov i klientov [The Gamification Revolution. How Leaders Leverage Game Nechanics to Grush the Competition]. G. Zichermann, J. Linder; translation from English by Idelia Ayziatullova. Mann, Ivanov, Ferber, 2014. 272 p.
4. Zichermann G. Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps / G. Zichermann, Ch. Cunningham, 2011. O'Reilly, 2011. URL: http://storage.libre.life/Gamification_by_Design.pdf
5. Chou, Yu-kai Actionable Gamification — Beyond Points, Badges, and Leaderboards. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. 511 p. URL: <https://problem.ir/wp-content/uploads/2019/04/Actionable-Gamification-by-Yu-kai-Chou.pdf>