

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №2, Том 12 / 2020, No 2, Vol 12 <https://esj.today/issue-2-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/63ECVN220.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Пфецер Д.И., Лиман И.А. Проблемы использования геймификационных проектов в зарубежной практике: оценка эффективности реализации // Вестник Евразийской науки, 2020 №2, <https://esj.today/PDF/63ECVN220.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Pfetser D.I., Liman I.A. (2020). Problems of using gamification projects in the foreign practice: assessment of implementation efficiency. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 2(12). Available at: <https://esj.today/PDF/63ECVN220.pdf> (in Russian)

УДК 339.7

ГРНТИ 06.81.25

**Пфецер Давид Иванович**

ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет», Тюмень, Россия  
Аспирант  
E-mail: lil-tx@mail.ru

**Лиман Ирина Александровна**

ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет», Тюмень, Россия  
Профессор кафедры «Экономики и финансов»  
Доктор экономических наук, профессор  
E-mail: i.a.liman@utmn.ru

## **Проблемы использования геймификационных проектов в зарубежной практике: оценка эффективности реализации**

**Аннотация.** В последнее время огромную популярность в бизнес-сфере начинает набирать концепция геймификации, способная решить как проблему мотивации каждого отдельно взятого работника, так и проблему мотивации компании по выходу на качественно новый уровень развития. Формально, геймификация – это применение подходов, характерных для игр, в неигровых процессах с целью привлечения пользователей и потребителей, повышения их вовлеченности в решение прикладных задач, использования продуктов и услуг.

В статье рассмотрена зарубежная практика использования геймификационных проектов. Дано уточнение дефиниции геймификационного проекта – проекта по интеграции игровых механик в уже существующие процессы организации для повышения мотивации персонала, увеличения уровня вовлеченности и укрепления лояльности, нацеленного на повышение общего уровня эффективности деятельности организации.

Поскольку большинство геймификационных проектов (около 80 %) по итогу не приносят ожидаемого результата, в статье предлагается универсальная формула расчета эффективности геймификационных проектов. Для выведения формулы были изучены материалы существующих исследований по экономике геймификационных проектов. Для апробации данной формулы были проанализированы шесть современных геймификационных проектов (включая как успешные, так и неудачные). В результате анализа и проведенных расчетов коэффициент эффективности всех успешных геймификационных проектов выше единицы, неудачных – ниже единицы.

Разработанная формула расчета коэффициента эффективности геймификационных проектов должна помочь организациям оценить эффективность внедрения планируемого проекта геймификации на этапе подготовки и понять, принесет ли он ожидаемые результаты в предложенном варианте или для получения результатов в проект необходимо вносить изменения.

**Ключевые слова:** геймификация; геймификационный проект; оценка эффективности реализации; коэффициент эффективности; мотивация; зарубежный опыт геймификации; вовлеченность персонала

Проверка математических вычислений, редактирование текстов, создание схем и макетов – каждый работник зачастую сталкивается с рутинной трудовой деятельностью, которая превращает даже любимую работу в набор скучных и однообразных задач.

В последнее время огромную популярность в бизнес-сфере начинает набирать концепция геймификации, способная решить, как проблему мотивации каждого отдельно взятого работника, так и проблему мотивации компании по выходу на качественно новый уровень развития. Формально, геймификация – это применение подходов, характерных для игр, в неигровых процессах с целью привлечения пользователей и потребителей, повышения их вовлеченности в решение прикладных задач, использования продуктов и услуг<sup>1</sup>. По мнению авторов, геймификация – попытка мира измениться, адаптироваться к стереотипам поведения новых людей и их новому образу жизни, а именно успешно конкурировать, быть эффективным, интересным, достойным внимания.

Каждая компания стремится к тому, чтобы ее сотрудники раскрыли свой скрытый потенциал, были наиболее продуктивными, заинтересованными и мотивированными с целью роста и преуспевания бизнеса. В данном процессе геймификация играет решающую роль. Кроме того, проекты геймификации в настоящее время широко применяются для привлечения клиентов, обучения и образования, управления инновациями, развития личности, устойчивости, здоровья и благополучия и т. д.

Уточним определение дефиниции «геймификационный проект». Геймификационный проект – это проект по интеграции игровых механик в уже существующие процессы организации для повышения мотивации персонала, увеличения уровня вовлеченности и укрепления лояльности, нацеленный на повышение общего уровня эффективности деятельности организации.

Несмотря на то, что множество компаний довольно быстро адаптируют стратегию геймификации под свои нужды, не каждая из них достигает должного успеха. На самом деле, по данным исследований Aberdeen group, только семнадцать процентов компаний успешно используют проекты геймификации для улучшения показателей эффективности. Организации, использующие проекты геймификации, увеличивают показатели вовлеченности сотрудников на 48 % по сравнению с 28 % у тех организаций, которые данные проекты не используют. Соответственно, аналогичная картина наблюдается и с показателями производительности – 36 % для организаций, использующих геймификацию, против 25 % тех организаций, которые ее не используют [1].

Поскольку большинство геймификационных проектов (около 80 %) по итогу не приносят ожидаемого результата, авторами предлагается разработать универсальную формулу расчета

---

<sup>1</sup> Что такое геймификация? Электронный ресурс. URL: <http://gamification-now.ru/wtf> (дата обращения: 03.04.2020).

эффективности геймификационных проектов [2]. Для этого были изучены материалы существующих исследований по экономике геймификационных проектов, представленных в таблице 1.

**Таблица 1**

**Сводная таблица исследований по экономике геймификационных проектов**

Сфера применения	Исследователь	Подходы / Аналитические методы	Результаты
Образование	Mayo (2009), Gee (2014), Plass et al. (2009) and Rosas et al. (2003)	Геймификационное обучение / статистический анализ	Повышение мотивации обучения; улучшение самоэффективности и самооценки
Образование	Kim (2013)	Геймификационный инструмент / анкета	Улучшение навыков общения и понимания; снижение стресса
Образование	Kim (2014)	Настольная игра / анкета	Понимание основных правил экономики
Образование	Kim (2015a, b)	Геймификационный тимбилдинг / анкета	Повышение внутренней ответственности перед студентами
Загруженность	Memgu	Геймификационная система управления загруженностью / статистический анализ	Уменьшить коэффициент загруженности на 50 % в час пик
Маркетинг	Lane	Геймификационный учебник для клиентов / статистический анализ	Увеличение пробного использования на 54 %
Маркетинг	Lauer and Veale	Стратегия игрового маркетинга / статистический анализ	Сокращение среднего времени звонка в call-центре на 15 %, увеличение продаж на 10 %
Благополучие	Vasudevan and Stark (2012)	Геймификационное управление рабочим местом / количественный анализ	Улучшение мотивации и командной работы
Тренинг	Bowers (2012)	Геймификационные системы электронного обучения / статистический анализ	Увеличение производительности работника
Взаимоотношения	Korolv (2012)	Геймификационные компании / количественный анализ	Увеличение числа пользователей, которые возвращаются к сайту на ежедневной основе, на 46 %
Продажи	March	Геймификационные продажи / количественный анализ	Увеличение продаж на 10 %
Продажи	Davis	Игровые платформы / количественный анализ	Увеличение дохода от продаж на 30 % в США

Составлена авторами на основании источников [2–10]

На основании проведенного анализа данных исследований, для расчета коэффициента эффективности геймификационного проекта предлагается следующая формула:

$$G = \frac{(NI-C)*ER1}{(NI*ER)}, \quad (1)$$

где:

G – коэффициент эффективности: при  $G > 1$  геймификационный проект следует считать эффективным, при  $G \leq 1$  проект является неэффективным;

NI – чистая прибыль компании за календарный год, предшествующий внедрению геймификационного проекта;

$NI_1$  – чистая прибыль компании за календарный год, следующий за внедрением геймификационного проекта;

$C$  – затраты на внедрение геймификационного проекта;

$ER$  – индекс вовлеченности персонала до внедрения геймификационного проекта;

$ER_1$  – индекс вовлеченности персонала после внедрения геймификационного проекта.

В формуле (1) показатель чистой прибыли компании вычисляется по формуле<sup>2</sup>:

$$NI = R + OI - NC - AC - CC - OC - T, \quad (2)$$

где:

$R$  (revenue) – выручка;

$OI$  (other income) – прочие доходы;

$NC$  (net cost) – себестоимость;

$AC$  (administrative cost) – управленческие расходы;

$CC$  (commercial cost) – коммерческие расходы;

$OC$  (other cost) – прочие расходы;

$T$  (taxes) – налоги.

В формуле (1) показатель расходов на внедрение геймификационного проекта исчисляется по формуле:

$$C = C_p + C_i + C_o, \quad (3)$$

где:

$C_p$  – расходы на планирование (консалтинг, обучение, вычислительные расходы и т. д.);

$C_i$  – расходы на внедрение (кадровые расходы, разработка игр и систем, игровое тестирование и т. д.);

$C_o$  – операционные расходы (страхование, содержание персонала, награды, обновление, поддержка и т. д.).

В формуле (1) индекс вовлеченности персонала ( $ER$  – engagement rate) рассчитывается с помощью методики, разработанной институтом Гэллага<sup>3</sup>. Методика основана на использовании опросника, в котором имеются двенадцать утверждений, включенные в анкету:

1. Я точно представляю свои рабочие задачи.
2. Предприятие обеспечивает меня всеми инструментами и материалами, которые необходимы для моей работы.
3. Каждый день я выполняю задачи, которые не вызывают у меня трудностей.
4. Не менее раза в неделю я слышу положительные отзывы о проделанной работе.
5. Я знаю, что начальство беспокоится о моих личных проблемах.

---

<sup>2</sup> Формула расчета показателя чистой прибыли компании. Электронный ресурс. URL: [https://nalog-nalog.ru/analiz\\_hozyajstvennoj\\_deyatelnosti\\_ahd/kak\\_rasschitat\\_chistuyu\\_pribyl\\_formula\\_rascheta/](https://nalog-nalog.ru/analiz_hozyajstvennoj_deyatelnosti_ahd/kak_rasschitat_chistuyu_pribyl_formula_rascheta/) (дата обращения: 10.04.2020).

<sup>3</sup> Как рассчитать индекс вовлеченности сотрудников. Электронный ресурс. URL: <https://delovoyimir.biz/kak-rasschitat-indeks-vovlechenosti-sotrudnikov.html> (дата обращения: 09.04.2020).

6. Руководство поощряет мой профессиональный рост и развитие.
7. Мое мнение имеет значение при принятии корпоративных решений.
8. Я осознаю ценность своего труда для достижения целей компании и ее благополучия.
9. Коллектив, в котором я работаю, ответственно подходит к своим обязанностям.
10. У меня доброжелательные и дружеские отношения с коллегами по работе.
11. За последние полгода я заметил свой профессиональный рост, что также отметили коллеги и начальство.
12. В течение последнего года я имел возможность заниматься совершенствованием своих навыков.

Компания, применяющая данную методику, при необходимости может скорректировать опросник для оценки работниками данных утверждений и соответствия их действительности («да» или «нет»).

В зависимости от того, сколько положительных, а сколько отрицательных ответов дано, получится общая картина по компании. Далее количество положительных ответов переводится в проценты, при условии, что общая сумма всех ответов по компании (и отрицательных, и положительных) принимается за 100 %. Процент положительных ответов и есть индекс вовлеченности.

Для апробации данной формулы авторами были проанализированы шесть современных геймификационных проектов, три из которых были успешными.

Рассмотрим успешные геймификационные проекты:

1. Геймификационный проект Nitro и Bunchball, направленный на улучшение работы отдела продаж [11]. Данный проект по улучшению мотивации работников отдела использует проверенные методы для замены ручных процессов на удобное приложение, которое отображает таблицу лидеров, а также индикатор выполнения задач. Командный зачет отображает, какие команды лидируют по баллам и индикаторам выполнения задач, при этом на вкладке «награды» представлены реальные или виртуальные товары, выбранные сотрудниками. Кроме того, разработанный в программе чат позволяет командам легко обмениваться информацией и постоянно ее обновлять, и улучшать. Используя данную программу, отделы продаж могут получать постоянную обратную связь в режиме реального времени, чтобы отслеживать показатели при достижении своих краткосрочных и долгосрочных целей.

2. Совместный геймификационный проект Badgeville и Yammer. [12] Badgeville стал доминирующей силой в корпоративной геймификации в более чем 150 проектах крупных компаний, таких как Deloitte, Samsung, Dell, Accenture и т. д. Badgeville предоставляет готовую программу, которая имеет множество настраиваемых опций для компаний, позволяющих устанавливать любой тип цели, начиная от задач, связанных с заполнением отчетов о расходах, до целей обучения, таких как повышение квалификации в отрасли. Интеграция Yammer позволяет компаниям использовать геймификацию и социальную репутацию, чтобы при достижении цели можно было публиковать соответствующие значки в социальных сетях для обеспечения прозрачности всей компании. Следует учитывать, что когда внешние награды, такие как значки, тщательно сочетаются с целью, к которой у вас уже есть внутренняя мотивация, эффект может быть положительным. Если внешние вознаграждения, такие как призы или деньги, достаточно велики, чтобы заменить внутреннюю мотивацию, то преимущества геймификации будут потеряны. Из-за этой тонкой грани и необходимости

настройки Badgeville создал такую систему геймификации, которая может применяться во многих компаниях. При этом данная система может применяться и как просто схема для увеличения доходов компании, так и как эффективная методология для повышения производительности компании в долгосрочной перспективе.

3. Геймификационный проект Microsoft – “Communicate Hope”. [13] Директор по тестированию и создатель Communicate Hope Росс Смит был одним из первых, кто создал успешную игру, в которой не было внешних наград. В технологической отрасли фаза тестирования продукта очень трудоемка, и потому многие работники стараются избежать ее из-за скучного и монотонного характера деятельности. Зная, что качественная обратная связь с пользователем и выявление ошибок являются ключевыми показателями успешного этапа тестирования, Microsoft стремилась улучшить данные аспекты этапа тестирования, создав программу, анализирующую статистику выявления ошибок и формирующую списки лидеров среди пользователей. Удивительно, что в результате вклада Microsoft участники геймификационного проекта смогли увеличить обратную связь и выявить в 16 раз больше ошибок, чем у тех, кто не участвовал в проекте. Одна из ключевых проблем геймификации заключается в опасении создать игру, которая приведет к тому, что будет лишь обременять сотрудника, а не привлекать. Зная, что создание игры, в которой действительно будет интересно участвовать, имеет первостепенное значение, Microsoft провела немало исследований, прежде чем приступить к реализации своей программы. Хороший дизайн игры, в котором основное внимание уделяется вовлечению многих игроков, а также увязке задачи с делом, имеющим смысл, являются ключевыми составляющими хорошего проекта геймификации.

Что касается неудачных геймификационных проектов [14]:

1. Новостной геймификационный проект от Google. Цель Google состояла в том, чтобы побудить больше людей читать свои новости через Google News Reader. Для увеличения интереса за чтение новостей люди вознаграждались значками. Эти значки раздавались на основе статей, которые читали пользователи, уровень данных значков автоматически повышался, когда люди читали больше. Единственная цель использования значков состояла в том, что они могли отображаться на странице профиля пользователя, таким образом давая ему преимущества перед другими пользователями. Но преимущества в чем – в чтении новостей? Это был неудачный опыт реализации геймификации по многим индикаторам, среди важнейших из которых тот факт, что значки буквально ничего не значат для пользователей. Пользователи не могли никак применить свои бонусные значки, кроме как отображать их в собственных профилях. Те, кому было неудобно публиковать свои привычки просмотра/чтения, вообще отказались от использования Новостей Google, что привело к провалу всей инициативы.

2. Значки Zappos. Данный проект еще один пример того, как бессмысленные значки могут отпугнуть пользователей. Zappos как бренд великолепен в маркетинге, и у компании существует программа лояльности, в рамках которой VIP-клиенты получают бесплатную доставку и прочие привилегии. Поэтому, когда компания начала вводить значки на страницах профилей пользователей, люди были крайне заинтересованы. Но заинтересованность достаточно быстро исчезла, поскольку эти значки просто показывались в профилях пользователей и больше никак не работали – типичный пример предложения награды, в которой никто не заинтересован. Само собой разумеется, Zappos отказалась от данного проекта.

3. Геймификационный проект Wuppermann Steel. Wuppermann – металлургическая компания, расположенная в Нидерландах. Создатели данного проекта разработали панель, отображающую инциденты нарушения безопасности. Идея заключалась в том, что показ этих данных позволит работникам узнать о количестве инцидентов и тем самым снизить их возникновение. Работники оценивались на основе индивидуальных баллов, которые были

положены в основу рейтинга в таблице лидеров. Когда программа была запущена, сотрудники Wuppermann посчитали результаты ее функционирования не эффективными, так как она не мотивировала, а напротив демотивировала работников, тем самым идея принудительной конкуренции не оправдала себя.

На основании анализа рассмотренных выше проектов авторами были рассчитаны коэффициенты эффективности, указанные в таблице 2.

**Таблица 2**

**Коэффициенты эффективности геймификационных проектов**

Название проекта	Коэффициент эффективности
Проект Nitro и Bunchball	1.46
Проект Badgeville и Yammer	1.27
Проект “Communicate Hope” от Microsoft	1.98
Новостной проект от Google	0.62
Значки Zappos	0.31
Проект Wuppermann Steel	0.54

*Составлено авторами на основании источников [11–14]*

По данным таблицы 2 видно, что коэффициент эффективности успешных геймификационных проектов больше единицы, тогда как коэффициент неуспешных – меньше единицы.

Таким образом, разработанная авторами формула расчета коэффициента эффективности геймификационных проектов должна помочь организациям оценить эффективность внедрения планируемого проекта геймификации на этапе подготовки и понять, принесет ли он ожидаемые результаты в предложенном варианте или для получения результатов в проект необходимо вносить изменения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Laurano M. Onboarding 2017. A new look at new hires / Электронный ресурс. URL: <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2017/04/Onboarding-2017.pdf> (дата обращения: 05.04.2020).
2. Вербак К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / Издательство «Манн, Иванов и Фербер», Москва, 2018. – 224 с.
3. Bowers, T. Gamification data can drive ROI. TechRepublic, UK, 2016.
4. Gee, J.P. What Video Games Have to Teach us about Learning and Literacy. Macmillan Publishers Company, London, UK, 2018.
5. Groh, F. Gamification: State of the Art Definition and Utilization. University of Ulm, Ulm, Germany, 2017.
6. Kim, S. Effects of the gamified class in engineering education environments. J. Converg. Inform. Technol., 8: 253–260, 2016.
7. Kim, S. Learning effects of acquire board game in engineering economics class. World Appl. Sci. L, 31: 1804–1808, 2017.
8. Kim, S. An observational research on the limitations and side effects of gamification in educating human resources. J. Korea Game Soc., 15: 87–96, 2018.

9. Kim, S. Team organization method using salary auction game for sustainable motivation. *Sustainability*, 7' 14358–14370, 2018.
10. Korolov, M. Gamification of the enterprise. *Network world*, 9: 31–33, 2016.
11. R "Ray" Wang. News Analysis: Bunchball Gamifies Salesforce.com And Delivers Simplified Applets. Электронный ресурс / Wang "Ray" R // *Forbes*, 08.24.2011, URL: <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2011/08/24/news-analysis-bunchball-gamifies-salesforce-com-and-delivers-simplified-applets/#6ba8250d1489> (дата обращения: 08.04.2020).
12. Josette Rigsby. Yammer, Badgeville Join to Bring Gamification to Enterprise Social. Электронный ресурс / Rigsby Josette // *CMS Wire*, 05.17.2012, URL: <https://www.cmswire.com/cms/social-business/yammer-badgeville-join-to-bring-gamification-to-enterprise-social-015629.php> (дата обращения: 16.04.2020).
13. Ross Smith. Communicate Hope: Using Games and Play to Improve Productivity. Электронный ресурс / Smith Ross // *Management Innovation eXchange*, 08.07.2010, URL: <https://www.managementexchange.com/story/communicate-hope-using-games-and-play-improve-productivity-42projects> (дата обращения: 04.04.2020).
14. Srividya Kumar. 3 Good And 3 Poor Examples Of Gamification. Электронный ресурс / Srividya Kumar, *eLearning Industry*, 02.08.2017, URL: <https://elearningindustry.com/examples-of-gamification-3-good-3-poor> (дата обращения: 13.04.2020).



**Pfetser David Ivanovich**

University of Tyumen, Tyumen, Russia  
E-mail: lil-tx@mail.ru

**Liman Irina Alexandrovna**

University of Tyumen, Tyumen, Russia  
E-mail: i.a.liman@utmn.ru

## **Problems of using gamification projects in the foreign practice: assessment of implementation efficiency**

**Abstract.** Recently, the gamification concept is beginning to gain enormous popularity in the business sphere. Gamification can solve both the problem of motivation for each individual employee and the problem of motivating the company to reach a qualitatively new level of development. Formally, gamification is the application of approaches specific to games in non-game processes in order to attract users and consumers, increase their involvement in solving applied problems, and using products and services.

The article discusses the foreign practice of using gamification projects. The definition of a gamification project is a project to integrate game mechanics into existing organization processes for increasing staff motivation, engagement and strengthening loyalty, aimed at increasing the overall level of organization's performance.

Since the majority of gamification projects (about 80 %) do not bring the expected result, the article proposes a universal formula for calculating the effectiveness of gamification projects. To derive the formula, existing studies on the economics of gamification projects were studied. To test this formula, six modern gamification projects (including both successful and unsuccessful) were analyzed. As a result of the analysis and calculations, the coefficient of effectiveness of all successful gamification projects is higher than 1, unsuccessful ones are lower than 1.

The developed formula for calculating the coefficient of effectiveness of gamification projects should help organizations evaluate the effectiveness of the implementation of the planned gamification project at the preparation stage and understand whether it will bring the expected results in the proposed version or need to change the project.

**Keywords:** gamification; gamification project; assessment of implementation efficiency; efficiency coefficient; motivation; foreign gamification experience; staff involvement