УДК 005.95/.96

СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Диева Анна Александровна аспирант кафедры социологии факультета гуманитарных и социальных наук, Российский университет дружбы народов (117198, Россия, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, 10, корп. 2). E-mail: anna.dieva@yandex.ru

Аннотация

Геймификация – новая управленческая технология, которая использует игровые элементы в организации рабочих процессов как способ повышения мотивации и вовлеченности персонала. В настоящее время геймификация изучается преимущественно с точки зрения менеджмента, акцентирующего внимание на условиях эффективности новой технологии. Первые попытки социологической интерпретации показывают, что геймификация является более сложным феноменом, отражая и воспроизводя существующую систему социальных отношений. В статье предложена модель социологического анализа геймификации, позволяющая анализировать игровые технологии в организации с социологической позиции. Модель включает в себя акторов, содержание геймификации, ее эффекты, а также опосредующие факторы.

Ключевые слова*: геймификация, «серьезные игры», игровые методы управления, социальная структура, социальные отношения, менеджмент*

Геймификация – одна из наиболее интересных тенденций в современном обществе. В широком смысле, под геймификацией имеют в виду применение игровой логики и технологий в неигровых ситуациях, включение элементов игры в деятельность, которую принято считать «серьезной». В этом смысле, она отражает общий процесс «игровизации культуры» [1].

В более узком смысле, под геймификацией понимают использование отдельных элементов или технологий компьютерных игр, которые начали активно распространяться в конце XX века. Игры, которые специально создаются для неигровых ситуаций и решения различных практически-значимых задач, принято называть «серьезными играми» [2].

Геймификация – достаточно новый феномен; его изучение началось только в 2008, а широкое распространение этот термин получил только в 2010 г. [3]. В основе геймификации лежит идея о том, что если придать какой-то скучной, неприятной или сложной деятельности игровую форму, это будет способствовать росту интереса и готовности пользователей тратить на нее свое время и силы. В современном смысле, геймификация связана именно с использованием технологий компьютерных игр для решения этой задачи. Спектр применения геймификации достаточно широк и включает в себя новые методы обучения, проведения научных исследований, работы с пожилыми людьми, охраны окружающей среды, взаимодействия с потребителями, организации рабочих процессов [4].

В данном случае нас интересует «геймификация на работе», то есть, использование игровых элементов и технологий в организационном контексте, для решения управленческих задач. Геймификация бизнеса, включение игровой логики в выполнение профессиональных обязанностей, безусловно, является радикальной управленческой инновацией, вызывающей острые дискуссии в профессиональном сообществе [2; 4; 5].

Поскольку геймификация – это, в первую очередь, практически используемая технология, не удивительно, что научные исследования этого феномена носят преимущественно прикладной характер. Какой-то полноценной теории геймификации на данный момент не существует, а многочисленные исследования практики «геймификации

на работе» посвящены, как правило, либо техническим вопросам реализации игровых технологий, либо оценке их эффективности и применимости с управленческой точки зрения.

Вместе с тем очевидно, что радикальность этой технологии и ее трансформативный потенциал, по отношению как к организационным практикам, так и личности акторов и, возможно, к обществу в целом, требуют более глубокого теоретического осмысления с привлечением парадигм и методов разных наук, в том числе социологии.

Современная социология только начинает искать подходы к теоретическому описанию геймификации, однако даже первые такие попытки показывают, что в применении игровых технологий может оказаться много «подводных камней», которые не всегда очевидны в работах по менеджменту.

Несколько европейских социологов практически одновременно сформулировали теоретические подходы к геймификации, основанные на принципах критической социологии и акцентирующие внимание на социально-структурных и властных аспектах внедрения игровых методов в организациях. Хотя может показаться, что идея «превратить работу в игру» – это шаг навстречу работникам и проявление гуманизации трудовых отношений, ситуация может оказаться прямо противоположной. Об этом, в частности, говорит польский социолог Михал Смолен, который утверждает, что геймификация – особая социальная система, обеспечивающая новый уровень и формы контроля над социальным поведением [6].

С одной стороны, геймификация привносит развлекательный элемент в скучные трудовые процессы или взаимодействие компании и потребителей. Это вполне соответствует особенностям социального поведения и мотивации так называемого «поколения Y», которое родилось и социализировалось в условиях новой информационной среды и для которых развлекательность и компьютерные игры являются неотъемлемой частью жизни [7].

Однако обратной стороной опоры на игровую логику и технологии является упрощение реальности и, что еще важнее, облегчение количественного учета и измерения работы. Введение таких игровых элементов как подсчет баллов или очков, рейтингование по числу набранных пунктов, система уровней, наличие выигрышей или проигрышей, дает менеджменту простой и удобный способ измерения результатов, достигнутых работниками, а также их сравнения друг с другом. Тем самым геймификация решает одновременно две задачи: рост мотивации и вовлеченности работников, а также повышение контроля и управляемости. Геймификация позволяет решать и другие управленческие задачи. Например, переводя бизнес-процессы в игровую форму, менеджмент может смягчать некоторые социальные конфликты, переводя их в игровую форму.

Таким образом, социологический подход позволяет взглянуть на геймификацию под другим углом – не с точки зрения эффективности технологий, а как способ реализации определенных социальных отношений и, прежде всего, отношений власти. Геймификация отражает интересы менеджмента, которые имеют полный контроль над содержанием и правилами игры (поскольку это управленческая технология, которая внедряется именно «сверху»). Исходное неравенство между менеджментом и работниками тем самым воспроизводится и, возможно, усиливается, *при помощи* игровых методов.

Во многом подобный, но несколько более сложный взгляд на геймификацию был предложен британскими социологами Джеми Вудкок и Марком Джонсоном. Они прямо указывают, что геймификация – это не «просто» технология, она не является политически нейтральной и отражает сложившуюся систему социальных отношений [8]. Они говорят о двух типах процессов геймификации в зависимости от их направления в социальной системе: «сверху» или «снизу». «Геймификация сверху» аналогична теории «навязанного» социализма, который является моделью управления, позволяющей элите контролировать народные массы, при этом оставаясь за пределами народного кон-

троля. Точно так же, менеджмент навязывает игровые модели своим работникам, которые, возможно, и упрощают или делают более приятной их повседневную работу, однако отсекает их от подлинного участия и вовлечения, воспроизводя иерархическую систему отношений.

При этом, по мнению авторов, искажается сама суть «игры» как универсального феномена человеческой культуры. Игровая логика и игровое восприятие, которые сами по себе не являются инструментальными, находят свою ответную реализацию в «геймификации снизу». В этом случае, работники противопоставляют инструментальному, управленческому пониманию игры (как *способа* достижения серьезных целей) ее инверсию – превращению в игру самой деятельности в организации, придание ей «несерьезного», игрового смысла. В этом случае, сами организационные процессы начинают восприниматься как игра, а цели и логика игры становятся подлинными целями работы.

Очевидно, что в этом смысле, «геймификация снизу» – это некоторая стратегия противодействия эксплуатации со стороны менеджмента, основанная на противопоставлении игры как разыгрывания, исполнения (play) игре как жесткому набору правил (game). Британские социологи иллюстрируют свою идею на примере исследования сотрудников одного колл-центра, в котором были внедрены игровые элементы (система набора очков, их отображение на специальных табло, фиксация результатов в режиме реального времени) для достижения конкретных управленческих задач: повышения мотивации, роста продаж, количественного учета и измерения результатов, ужесточения контроля. Ответом стали новые стратегии социального поведения работников, в частности, искусственное продление пауз в трудовом процессе за счет неформально координируемого задавания необязательных вопросов руководству и других форм коллективного действия. Тем самым игре как рабочему инструменту была противопоставлена игра как анти-работа, выводя противоречие между игровым и «серьезным» на новых уровень.

Таким образом, уже первые попытки социологической интерпретации процессов геймификации в организациях демонстрируют важность проблематики, как правило, игнорируемой в работах по менеджменту. Это делает актуальным формирование повестки для социологического изучения геймификации. На наш взгляд, ключевые вопросы для социологии управления, можно отнести к нескольким направлениям.

1. Влияние социальной структуры на игровые практики в организационном контексте. Это широкое направление исследований включает в себя такие вопросы как: Какие типы социальных структур, сложившихся в организации, способствуют, а какие препятствуют внедрению и эффективному использованию игровых практик? Как различные социальные роли внутри организации влияют на восприятие и реализацию игровых практик и методов? Как реализация геймификационных проектов влияет на социальную структуру внутри организации, в частности, на социальный статус работников и руководителей, а также внутри- и межгрупповые отношения в организации? Как различается влияние геймификации на представителей различных социально-демографических и социально-экономических групп?

2. Геймификация и социальные стратегии. Отражая в большей степени активистский подход, это направление требует постановки таких вопросов как: Какие стратегии используют представители различных социальных групп в отношении геймификации? Насколько внедрение игровых практик в организации влияет на социальные стратегии работников (а также руководителей) за ее пределами (например, на поведение на рынке труда)? Меняются ли социальные стратегии в отношении геймификации с течением времени, по мере профессиональной и личной социализации, карьерного роста, изменения семейного статуса и т.п.?

3. Влияние геймификации на управленческие функции. Примерами вопросов в рамках данного направления являются: Способствует ли внедрение игровых практики

повышению управляемости или, наоборот, эмансипации работников и повышению роли координации как основного метода управления? Как стиль управления влияет на готовность организации к геймификации и эффективность ее внедрения? Какие социальные факторы способствуют преодолению сопротивления организационным изменениям, связанным с внедрением игровых практик и методов? Как геймификация реализуется в рамках различных управленческих культур?

4. Геймификация и культурные ценности. Общепризнанно, что базовые культурные ценности являются важным фактором человеческого поведения и функционирования организаций [9; 10]. Исходя из этого, представляется актуальным выявление связи между различными ценностными моделями, характерными для разных стран, и включением игровых практик в организационный контекст.

Многообразие вопросов, которые могут быть сформулированы в рамках социологического изучения новой управленческой технологии, делает неизбежным многообразие исследовательских стратегий и методов, начиная с эконометрического анализа эффективности геймификации и заканчивая этнометодологическим исследованием неформальных правил организации игрового взаимодействия. Несмотря на такое многообразие, значительная часть этих вопросов может быть отражена в рамках предлагаемой ниже общей модели социологического анализа геймификации (рис. 1).

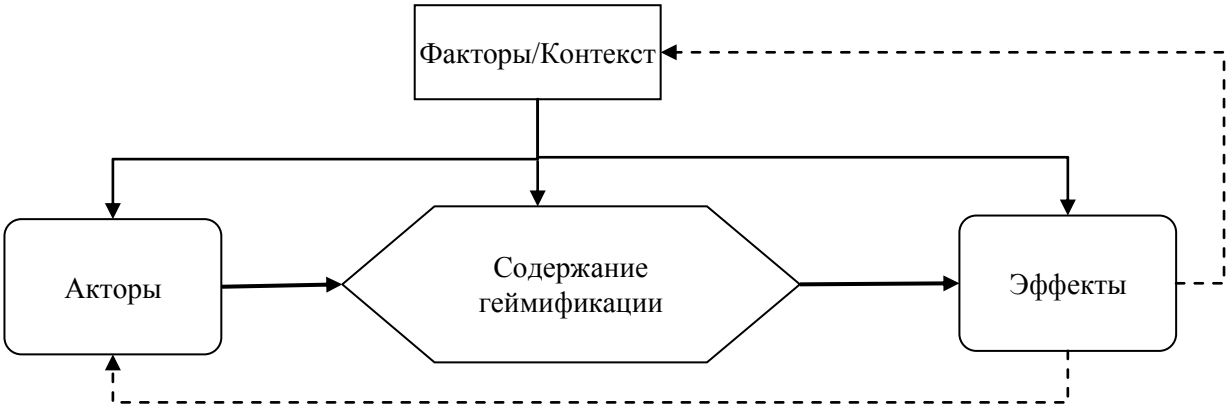


Рис. 1. Модель социологического анализа геймификации в организациях

Предложенная модель исходит из понимания геймификации как управленческой технологии, что не отменяет возможности реализации других игровых форм, в том числе в форме «гейификации снизу». Дадим краткую характеристику основных компонентов представленной модели.

Акторы. Главными акторами в проектах геймификации, конечно, являются руководители (менеджмент). Действительно, они принимают ключевые решения, касающиеся как самого факта геймификации, так и определения ее содержания, сферы применения, оценки последствий. Однако было бы большим заблуждением игнорировать две другие группы акторов, которые также влияют на содержание и последствия реализации новой технологии. Во-первых, это собственно работники, деятельность которых затрагивает новая технология. Во-вторых, это группа, которую можно назвать модераторами – специалисты, отвечающие за техническую реализацию игры и ее оперативную поддержку.

Все акторы занимают определенные социальные позиции в управленческой иерархии, исполняют некоторые роли, имеют свое представление об организации, внедряемых инновациях. У каждой группы акторов свои интересы, цели и мотивы, они

реализуют свои жизненные и социальные стратегии, находятся в определенных отношениях с другими акторами.

Содержание геймификации. Каждый геймификационный проект является уникальным, поскольку предполагает определение специфического набора игровых элементов, внедряемых в организации (например, система очков, игровая визуализация, правила и т.д.), определенную логику игры, ее техническую реализацию, определение бизнес-функций, которые затрагивает геймификация, систему оценивания результатов, а также механизмы «стыковки» игрового процесса с бизнес-процессами компании.

Принципиально важным является тот факт, что все три группы акторов обладают определенными возможностями воздействия на содержание геймификации. Руководство непосредственно определяет содержание правил игры и игровых элементов, сферу применения новой технологии, систему показателей для оценки, осуществляют собственно оценку персонала. В свою очередь, персонал накладывает на игровую логику собственные представления и практики, тем самым определяя ее *фактическую реализацию*, то, что можно назвать геймификацией-в-действии.

Модераторы, отвечающие за техническую реализацию, могут влиять на характер использования игровых элементов. Эта группа акторов, как правило, остается вне фокуса внимания исследователей, однако ее роль может оказаться существенной. Контролируя техническое содержание, они определенным образом программируют поведение и результаты использования игры. Если, к примеру, разработчики реализуют игровую концепцию маскулинного типа, то разные гендерные группы могут оказаться в разной степени восприимчивы к технологии, что создаст новую форму дискриминации [11]. Аналогично, работники службы поддержки могут реализовывать собственные стратегии, помогая или препятствуя решению рутинных задач разными группами работников.

Эффекты геймификации. Последствия реализации игрового проекта определяются не столько управленческой целью, которую ставит руководство, сколько фактической реализацией и использованием новой технологии. На уровне компании можно выделить две категории таких эффектов: организационные и индивидуальные. Первые включают в себя показатели эффективности, качество процессов и продуктов, показатели развития, мотивации и удержания персонала, управленческий контроль и др. Вторые относятся к конкретному актору и включают в себя такие последствия для индивида как изменение его мотивации, жизненных стратегий, удовлетворенности трудом, профессиональные компетенции, стресс и т.п. Очевидно, что организационные и индивидуальные эффекты находятся в тесной связи друг с другом и представляют собой просто два разных уровня анализа.

Социологический анализ может быть сфокусирован и на внешних по отношению к организации эффектах, которые образуют сложные цепочки обратных связей, влияя на социальную среду в целом, которая, в свою очередь, оказывает воздействие на характеристики акторов[12]. Так, распространение геймификации способно, по-видимому, оказывать воздействие на ценностно-нормативные ориентации различных групп населения.

Факторы. Это множество элементов внешней и внутренней среды организации, которые могут оказывать самостоятельное воздействие на акторов, опосредовать их влияние на содержание и эффекты геймификации. Социологически существенными являются:

– *социально-демографические и социально-экономические факторы*, влияющие на мотивацию, установки и поведение акторов;

– *нормативные факторы*, включающие в себя базовые ценностные ориентации, социальные нормы, управленческую культуру данной организации;

– *институциональные факторы*: деятельность различных социальных институтов (СМИ, правовая система, государство) воздействующая на политики организации и поведение индивидов в организации;

– *организационные факторы*: масштаб и отраслевая принадлежность компании, структура управления, политики и процедуры и т.п.

Представленная модель социологического анализа задает общую логику изучения геймификации, сосредоточенную не только на узко-управленческой задаче оценке ее эффективности как управленческой технологии, но и на необходимости встроить ее в более широкую логику социальной структуры, институтов и процессов. Представленную модель можно использовать как при организации эмпирических социологических исследований, так и для интерпретации работ в научно-прикладных областях.

Приведем небольшой пример, иллюстрирующий использование предложенной модели для объяснения и интерпретации проектов геймификации. В ряде публикаций немецких ученых, описывающих геймификацию на производстве, представлены несколько игровых моделей, предназначенных для повышения вовлеченности в трудовой процесс рабочих с ослабленными возможностями (пожилых и слабослышащих) [13; 14]. Разработчики создали несколько вариантов системы, которая визуализирует этапы сборочного производства, основываясь на показаниях датчиков отслеживания движений. В системе использовались такие игровые элементы как оперативная обратная связь, позволяющая работнику оценивать время выполнения операций, очки, уровни, визуальные эффекты, символизирующие переход между этапами, темп выполнения операций и завершение цикла.

Работники могли оперативно отслеживать и оценивать свою работу, темп выполнения операций в сравнении со своей обычной скоростью, переходить на более сложный уровень и получать вознаграждения. Как следствие нововведений, увеличилась скорость выполнения операций. Сами работники положительно отнеслись ко второй, более простой системе, отметив, что она «забавная» и «мотивирующая», однако более сложный вариант игровой системы оказался для них слишком утомительным [14, p. 92].

Применение модели социологического анализа к данному кейсу показывает ограниченность технико-управленческого подхода. Геймификация рассматривается из перспективы одной группы акторов – руководителей, как способ повышения производительности труда. Отсылки к «вовлеченности» носят достаточно формальный и поверхностный характер. Дизайн игры сформирован таким образом, чтобы максимально сфокусировать рабочих на выполнении операций и максимизировать контроль.

Несмотря на то, что авторы в свою модель геймификации помимо технологии и деятельности (то есть, сферы применения) включают также «человеческий» аспект и социально-культурный контекст [14, p.87], де-факто они не анализируются и не рассматриваются как часть социальной системы. Например, «человеческий фактор», характеризующий особенности работников, рассматривается исключительно в терминах навыков и индивидуальной скорости выполнения операций.

Эффективность технологии анализируется с точки зрения производственных показателей; мотивация и вовлеченность имеет значение только применительно к скорости и точности выполнения операций. Однако без понимания того, какое значение новая технология имеет с точки зрения установок и более глубинной мотивации работников, их восприятия работы, отношений в системе «работник – компания», невозможно оценить действительный потенциал проекта и возможные побочные последствия его реализации.

Таким образом, применение социологического подхода позволяет выявить недостатки и ограничения в существующих исследованиях геймификации, а также сформулировать вопросы, которые могут иметь прикладное управленческое значение, но которые оказываются за пределами внимания специалистов, сфокусированных исключительно на технической или управленческой перспективе. Можно предположить, что предложенная нами социологическая модель способна расширить потенциал и возможности научно-практического изучения и анализа геймификации.

Литература

1. *Raessens J.* Playful Identities, or the Ludification of Culture // Games and Culture. 2006. Vol. 1. P. 52-57.
2. *Routledge H.* Why Games Are Good For Business: How to Leverage the Power of Serious Games, Gamification and Simulations. – New York: Palgrave Macmillan, 2016. – 215 p.
3. *Deterding S. et al.* From game design elements to gamefullness: Defining 'gamification' // Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments. ACM, 2011. P.9-15.
4. *Gamification in Education and Business*. Ed. by T.Reiners, L.C.Wood. – Cham: Springer, 2015. – 710 p.
5. *Bakker A.* Building engagement in the workplace. In: The Peak Performing Organization. Ed. by R.J.Burke and C.L.Cooper. – New York: Routledge, 2009. P.50-72.
6. *Smolen M.* Gamification as creation of a social system. In: Gamification. Critical Approaches. Ed. by J.Kopec, K.Pacewicz. Warsaw: University of Warsaw, 2015. P.99-112.
7. *Kultalahti S., Viitala R.L.* Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work // Journal of Organizational Change Management. 2014. Vol.27. P.569-582.
8. *Woodcock J., Johnson M.R.* Gamification: What is it, and how to fight it // The Sociological Review. In Press.
9. *Димаджио П*. Культура и хозяйство // Экономическая социология. 2004. №3. С. 45-65; Hofstede G., Hofstede G.J. Minkov, M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New-York: McGraw-Hill.
10. *Hofstede G., Hofstede G.J. Minkov, M*. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New-York: McGraw-Hill, 2010.
11. *Бронзино Л.Ю., Витковская М.И.*Гендерная идентичность на фоне классического и постмодернистского феминизма // Социологический журнал. 2013. № 4. С. 107-121.
12. *Бронзино Л.Ю., Кирсанова Ю.А.*Экосистема как сообщество инноваций //Вестник ВЭГУ. 2017. № 3 (89). С. 42-50.
13. *Korn O*. Industrial playgrounds. How gamification helps to enrich work for elderly or impaired persons in production // EICS 2012, June 25-26. Copenhagen: ACM, 2012. P.313-316.
14. *Korn O., Funk M., Schmidt A*. Towards a gamification of industrial production. A comparative study in sheltered work environments // EICS 2015. Duisburg: ACM, 2015. P.84-93.

Dieva Anna Aleksandrovna, postgraduate student, Department of sociology, faculty of Humanities and social Sciences, Peoples Friendship University of Russia (10/2, Miklukho-Maclay St., Moscow, 117198, Russian Federation). E-mail: anna.dieva@yandex.ru

SOCIOLOGICAL MODEL OF 'GAMIFICATION OF WORK' ANALYSIS

Abstract

Gamification is new management tool based on the use of game design and technologies in workflow, adopted by organizations to increase staff motivation and involvement. At present, gamification is mainly studied from a managerial perspective. However, first attempts of sociological study show that gamification is a more complicated phenomenon, which reflects and reinforce existent social structures. The article presents a sociological analytical model, which includes actors, gamification content, effects, and mediating and moderating factors. The model can be used to study gamification of work from a more sociological perspective.

Keywords: *gamification of work, game, play, Serious games, game-based methods, social structure, social relations, management.*