

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет имени  
К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

Жаманкулов Азамат Мейрбекович

Геймификация как инструмент повышения лояльности и мотивации в  
бизнес-организации

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Специальность 6М051700 – Инновационный менеджмент

Алматы 2020



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет  
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами им. Э.Туркебаева

Научно-образовательный центр управления проектами

6M051700 – Инновационный менеджмент

**УТВЕРЖДАЮ**

директор НОЦУП

доктор PhD, профессор

 Салина А.П.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение магистерской диссертации**

Магистранта Жаманкулова Азамата Мейрбековича

Тема: «Геймификация как инструмент повышения лояльности и мотивации в бизнес-организации»

Утверждена *приказом Ректора Университета №1197-м от «29» октября 2018 г.*

Срок сдачи законченной работы « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Исходные данные к магистерской диссертации:

Краткое содержание дипломной работы:

- а) определение теоретической основы исследования;*
- б) изучение генезиса развития геймификации;*
- в) исследовать основные элементы внутренней геймификации;*
- г) описание и изучение объекта и предмета исследования;*
- д) выработка методологии исследования;*
- е) анализ предпосылок и результатов задач для запуска проекта с элементами внутренней геймификации;*
- ж) приложения*

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

Рекомендуемая основная литература:

1. Вербак К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса // М: Манн, Иванов и Фербер, 2015г. – 224 с.
2. Зикерманн Г., Линдер Дж. Геймификация в бизнесе // М: Манн, Иванов и Фербер, 2014г. – 272 с.

3. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует // ООО «Альпина Паблишер», 2013г. – 260 с.

**ГРАФИК**  
подготовки магистерской диссертации

Наименования разделов, перечень разрабатываемых вопросов	Сроки представления научному руководителю	Примечание
Теоретические основы исследования. Основные теории мотивации. Генезис геймификации	16.03.2020	
Описание объекта и предмета исследования. Элементы внутренней геймификации	30.04.2020	
Исследование и анализ данных. Результаты полуструктурированных интервью	29.05.2020	

**Подписи**

консультантов и нормоконтролера на законченную магистерскую диссертацию с указанием относящихся к ним разделов работы

Наименования разделов	Консультанты, И.О.Ф. (уч. степень, звание)	Дата подписания	Подпись
Нормоконтролер	М.Х. Абенова, доктор PhD		

Научный руководитель \_\_\_\_\_  Досова С.Н.

Задание принял к исполнению обучающийся \_\_\_\_\_  Жаманкулов А.М.

Дата \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

## АНДАТПА

Диссертациялық жұмыс ішкі геймификацияның адами ресурстардың ынталығын, адалдығы мен тиімділігін арттыруға тигізетін әсерін зерттеуге арналған. Жұмыс түрі: магистрлік диссертация. Зерттеу нысаны отандық жобалау компаниясында әзірленіп жүзеге асырылған «KAZGOR UP! Be effective!» геймификациаланған жоба. Зерттеу тақырыбы ішкі геймификация элементтерінің жобалау компаниясының қызметкерлерін ынталандыруға, олардың адалдығына және тиімділігіне тигізетін әсері. Зерттеу мақсатына жетү үшін адами ресурстардың ынталандыру мен адалдығын арттыру арқылы тиімділігін жоғарлататын иновациалық құралдарды қолдану мәселелері қаралды. Ынталандырудың негізгі теориалары, геймификацияның тарихы мен негіздері және жобалық компанияда геймификациялық жобасын әзірлеу және жүзеге асыру тәжірибесі зерттелген. Геймификациялық жобасын сәтті іске асыру үшін қажет ішкі геймификацияның негізгі элементтері анықталды. Бизнес, кадрлар және қоғам тұрғысынан қарағандағы геймификацияны енгізудің негізгі мақсаттары тұжырымдалған. Геймификациялық жобасын іске асырғанға дейін және одан кейін жоба қатысушыларына және компания қызметкерлеріне сұрақ қою нәтижелерін талдады. Геймикациялық жобаның қатысушылары арасында жартылай структуралық сұхбат жүргізіліп, жүзеге асырылған жобаның нәтижелері талқыланды. Зерттеу нәтижелері жобалау компаниясында ішкі геймификация элементтері бар жобаны сәтті әзірлеу және жүзеге асыру үшін ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік берді.

## АННОТАЦИЯ

Диссертационная работа посвящена изучению влияния внутренней геймификации на повышение мотивации, лояльности и эффективности человеческих ресурсов. Вид работы: магистерская диссертация. Объектом исследования является геймифицированный проект “KAZGOR UP! Be effective!”, разработанный и реализованный в отечественной проектной компании. Предметом исследования является влияние элементов внутренней геймификации на лояльность и мотивацию сотрудников проектной компании. Для достижения цели исследования рассмотрены вопросы применения инновационных инструментов для повышения эффективности человеческих ресурсов через повышение их мотивации и лояльности. Изучены основные теории мотивации, история и основы геймификации, опыт разработки и внедрения геймифицированного проекта, реализованного в проектной компании. Определены основные элементы внутренней геймификации, необходимые для успешной реализации геймифицированного проекта. Сформулированы основные цели внедрения геймификации с точки зрения бизнеса, персонала и общества. Проанализированы результаты анкетирования участников проекта и персонала компании до и после реализации геймифицированного проекта. Проведены полуструктурированные интервью с участниками геймифицированного проекта, осуществлен анализ результатов реализованного геймифицированного проекта. Результаты исследования позволили выработать рекомендации для успешной разработки и внедрения проекта с элементами внутренней геймификации в проектной компании.

## **ANNOTATION**

This thesis is devoted to the study of the influence of internal gamification on increasing motivation, loyalty and efficiency of human resources. Type of work: master's thesis. The object of the research is the gamified project “KAZGOR UP! Be effective!”, developed and implemented in a domestic design company. The subject of the research is the influence of elements of internal gamification on the loyalty and motivation of the project company's employees. To achieve the goal of the study, the issues of applying innovative tools to improve the efficiency of human resources by increasing their motivation and loyalty are considered. The basic theories of motivation, the history and foundations of gamification, the experience of developing and implementing a gamified project implemented in a project company have been studied. The main elements of internal gamification necessary for the successful implementation of a gamified project have been identified. The main goals of the implementation of gamification are formulated from the point of view of business, personnel and society. Analyzed the results of the questionnaire survey of project participants and company personnel before and after the implementation of a gamified project. Semi-structured interviews with the participants of the gamified project have been carried out, and the results of the implemented gamified project have been analyzed. The results of the study allowed to develop recommendations for the successful development and implementation of a project with elements of internal gamification in a project company.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1 Теоретические основы исследования	14
1.1 Основные теории мотивации	14
1.2 Геймификация	21
2 Описание объекта и предмета исследования	28
2.1 Основная информация о Проектной Академии KAZGOR	28
2.2 Информация о геймифицированном проекте “KAZGOR UP! Be effective!”	31
3. Исследование и анализ данных	36
3.1 Методы исследования	36
3.2 Анализ предпосылок и результатов задач для запуска проекта с элементами внутренней геймификации “KAZGOR UP! Be effective!”	37
3.3 Проведение интервью и анализ его результатов	43
Заключение	51
Перечень сокращений	53
Список использованной литературы	54
Приложения	57

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.*

В современном, быстро развивающемся мире любая коммерческая организация ставит перед собой цель не просто извлечения прибыли, а ее постоянного роста. Продвинутые организации понимают, что рост прибыли возможно достичь не только путем сокращения расходов, но и путем постоянного улучшения процессов, что приводит к повышению их эффективности и как следствие увеличению доходов и сокращению потерь организации. Все мы знаем, что человеческие ресурсы являются одним из фундаментов организации, соответственно основным фактором производства товаров и услуг. Именно человеческие ресурсы влияют на эффективность процессов в организации и именно они являются важнейшим ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность современной организации.

Для повышения эффективности коммерческих организаций необходимо повышать квалификацию и компетенции человеческих ресурсов, соответственно их развитие в современных условиях рынка играют немаловажную роль в успешной деятельности организации. Традиционные методы и инструменты развития персонала, повышения их эффективности давно зарекомендовали себя и успешно используются во многих организациях, но технологии, как и современный мир не стоят на месте, и это заставляет руководителей организаций, менеджеров искать новые инновационные методы и инструменты повышения эффективности.

Темой работы автора является рассмотрение инновационного инструмента повышения эффективности – геймификации – как инструмента повышения лояльности и мотивации в коммерческой организации, что в свою очередь приведет к повышению эффективности в ней. Выбранная тема актуальна благодаря возросшей роли инноваций в современном мире. С изменениями во внешней среде и развитием технологического прогресса возрастает значимость инноваций, без внедрения и применения которых очень сложно быть конкурентоспособным.

Существует множество определений геймификации, и все они имеют один и тот же смысл. Само слово, если перевести с английского языка означает «игрофикация». Геймификация – использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте [24]. Это можно интерпретировать как применение игровых элементов, которые делают любую сферу жизни увлекательным процессом, позволяющим достичь поставленных целей и оценить уровень достигнутого успеха.

В геймификации можно выделить три вида воздействия: внешнее, внутреннее и изменяющее поведение [1]. Под внешним видом воздействия подразумевается взаимодействие с внешним миром: клиентами, пользователями, вовлечение клиентов. Под внутренним видом воздействия понимается вопрос вовлечения персонала в процессы повышения продуктивности и эффективности, развития человеческих ресурсов. Вид

воздействия, изменяющее поведение подразумевает мотивацию через геймификацию.

Непосредственно в данной работе автор рассматривает геймификацию, как применение игровых элементов в решении повседневных задач и вопросов, возникающих в бизнес-процессах бизнес-организаций.

Большой вклад в теорию использования геймификации в бизнес-процессах внесли Гейб Зикерманн и Джоселин Линдер, авторы книги «Геймификация в бизнесе», Кевин Вербах, Д.Хантер, авторы книги «Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса», Д.Пинк, автор книги «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» и другие ученые. Научные работы этих ученых будут теоретической и методологической базой работы.

Актуальность и научно-практическая значимость, недостаточная проработанность вопросов связанных с геймификацией внутренних процессов организаций стали основанием для выбора темы магистерской диссертации.

*Цель диссертационного исследования* – изучение опыта разработки, внедрения и результатов геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!”, реализованного в проектной компании; изучение влияния элементов внутренней геймификации на мотивацию и лояльность персонала; выработка рекомендации для успешного внедрения инструментов внутренней геймификации в проектной компании.

Для достижения поставленной цели диссертационной работы необходимо решить следующие *Задачи исследования*:

- рассмотреть основные теории мотивации персонала;
- рассмотреть генезис развития геймификации;
- исследовать основные игровые элементы внутренней геймификации;
- изучить геймифицированный проект “KAZGOR UP! Be effective!” и проанализировать его результаты;
- провести полуструктурированные интервью с топ-менеджерами и участниками проекта “KAZGOR UP! Be effective!”;
- сформулировать выводы и рекомендации.

*Объект исследования* – геймифицированный проект “KAZGOR UP! Be effective!” в проектной компании.

*Предмет исследования* – влияние элементов внутренней геймификации на лояльность и мотивацию сотрудников проектной компании.

#### *Краткий обзор литературы.*

На сегодняшний день игры являются неотъемлемой частью современного общества, начиная от детей и заканчивая взрослыми людьми. В течение многих лет игры развивались во многих различных формах и были частью общества на протяжении тысячелетий [1]. Автор трактата «Человек Играющий» (пер. «Homo Ludens») Й.Хейзинга отмечает, что игра присутствует во всех сферах жизнедеятельности человека и сопровождает его на протяжении всей его жизни [25].

Первое, что приходит в голову при звучании термина геймификации – это технология, относящиеся к видеоиграм. Но геймификация является более широкой темой и распространяется за горизонт ее цифрового применения

[24]. Первые упоминания о «геймифицированных» онлайн-системах встречались еще в 1980-х годах. Ричард Бартл, профессор Эссекского университета, первопроходец в многопользовательских онлайн-играх, считает, что первоначально это слово обозначало «превращение чего-то, что не является игрой, в игру». [1] Сам термин геймификация (gamification) впервые был использован американским программистом и изобретателем Ником Пелингом (Nike Pelling) в 2002 и консультантом из Канады Гэйб Зикерманн в 2003 году, под которым понимался процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории в деятельность и процесс решения задач. [5] Однако до 2010 года почти не использовался профессиональным бизнес-сообществом, не был предметом изучения в академической среде. Понятие геймификации относится к 2000-м годам, но полноценный академический интерес к нему проявляется только последнее десятилетие [23]. Уже в 2011 году геймификация наряду с кастомизацией (customization) и большими данными (big data) была включена компанией Garther в список новых технологий, находящихся на пике спроса (Hype cycle of emerging technologies 2011) [6]

Согласно мнению Г.Зикерманна и Дж.Линдер, с помощью процесса реализации игровых стратегий в бизнеса можно обеспечивать опыт, который создаст необходимый смысл и усилит мотивацию сотрудников и клиентов. Геймифицированный проект использует преимущества игровых механик, программ лояльности и поведенческой экономики для решения критических проблем и увеличения вовлеченности. [8]

У термина геймификация есть синоним – игрофикация, который используется в образовательных процессах, где используются игровые подходы и приемы для активного вовлечения учащихся в процесс. В термин же геймификации включены особенности именно компьютерных и видеоигр, что является отдельной развивающейся деятельностью с новыми механизмами и платформами, дающей более высокие результаты вовлечения персонала в профессиональную деятельность [5]

Таким образом, недостаточная проработанность вопросов связанных с геймификацией внутренних процессов организаций стали основанием для выбора темы магистерской диссертации.

#### *Методология диссертационного исследования.*

В данном исследовании автор использует субъективистский подход при изучении взаимодействия социальных субъектов в рамках объекта и предмета исследования. Учитывая, что автор принимал непосредственное участие в процессе разработки, внедрения и реализации проекта “KAZGOR UP! Be effective!”, в исследовании были применены качественные методы исследования и дедуктивный подход. Стратегия, примененная в данном исследовании – изучение конкретного кейса - проекта “KAZGOR UP! Be effective!”. Для изучения кейса необходимо применение различных методов сбора и анализа данных [22]. В своем исследовании автор прибегает к таким эмпирическим методам исследований как описание, наблюдение, измерение, анкетный опрос и интервью.

Описание подразумевает собой изучение литературы, документов и результатов деятельности [21]. Учитывая, что автор исследования принимал непосредственное участие в разработке и реализации геймифицированного проекта, данный метод исследования наиболее подходит для описания процессов и явлений, происходивших с предметом исследования.

Наблюдение – это информативный метод исследования, который позволяет автору увидеть все стороны изучаемого предмета исследования [21]. Наблюдение чаще всего сопровождается еще одним эмпирическим методом – измерение. Принимая непосредственное участие в реализации геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!” у автора исследования были все возможности для фиксации, обработки и интерпретации полученной информации о предмете исследования.

Опрос – в его основе лежит заранее разработанный вопросник (анкета), а ответы респондентов (опрашиваемых) на все позиции вопросника составляют искомую эмпирическую информацию [21]. Интервью – беседа, проводимая непосредственно с интервьюируемым, при котором у автора исследования появляется возможность наблюдать за реакцией и поведением интервьюируемого. Опросы и интервью были проведены для того, чтобы получить более подробные данные по геймифицированному проекту для их дальнейшей обработки и анализа.

Диссертационное исследование автора позволит ответить на следующие *вопросы исследования*:

1. Влияют ли игровые элементы успешно внедренных инструментов внутренней геймификации на мотивацию и лояльность персонала организации?
2. Влияют ли игровые элементы успешно внедренных инструментов внутренней геймификации на обучение и развитие персонала организации и как следствие на повышение их эффективности?

*Научная новизна* диссертации заключается в изучении и выработке рекомендаций на основе практического кейса разработки, внедрения и реализации геймифицированного проекта в проектной компании с выявлением его влияния на мотивацию и лояльность персонала

*Практический вклад* исследования основывается на результатах качественного исследования влияния внутренней геймификации на повышение эффективности сотрудников и бизнес-процессов в проектной компании через повышение мотивации и лояльности сотрудников компании. Практическое значение для проектных компаний заключается в том, что выявленные положительные и негативные моменты в процессе реализации геймифицированного проекта, позволит проектным компаниям основываясь на результатах исследования повысить качество разработки и эффективность внедрения геймифицированных проектов в проектных компаниях.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования обсуждались на международной научно-практической конференции «Сатпаевские чтения – 2020». Исследуемый геймифицированный проект по итогам 2019 года был номинирован на

соискание международной премии в области управления человеческими ресурсами и объявлен одним из победителей.

Магистерская диссертация включает в себя введение, 3 главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Общий объем диссертации составляет 56 страниц, включает 15 рисунков, 1 таблицу и 7 приложений.

# 1 Теоретические основы исследования

## 1.1 Основные теории мотивации

В современном мире одной из главных задач руководителей является поиск и применение эффективных способов управления персоналом для достижения стратегических и операционных целей организации. Одним из решающих факторов результативности достижения этих целей является мотивация персонала.

На сегодняшний день мотивация имеет огромное значение для бизнеса, потому как мотивированные сотрудники лучше работают, более продуктивны и максимально вовлечены в процессы организации. Но что же такое мотивация? За все время изучения вопросов мотивации в менеджменте учеными были разработаны множество теорий о мотивации, о том какие факторы влияют и мотивируют человека к эффективному труду, результативности и развитию.

На протяжении многих веков особую популярность имел «метод кнута и пряника», который позднее вошел в основу традиционной теории мотивации, основоположниками которой являются Фредерик Уинслоу

Тейлор, Генри Лоуренс Гант и Генри Форд. Суть данной теории сводится к тому, чтобы четко нормировать и организовывать труд, формировать единые для всех работников условия материальной мотивации. Но в то же самое время в данной теории была проблема, связанная с тем, что основной упор был сделан на материальное стимулирование, а факторы внутренней мотивации не принимались в расчет. [4]

Современные эксперты и ученые, помимо традиционной теории мотивации, выделяют еще два основных направления в теориях мотивации: Теория содержания и Теория процесса. Теория содержания сосредотачивается на том, что мотивирует человека, а теория процесса на том, как мотивировано поведение человека [2]. В основе содержательных теорий мотиваций лежит определение потребностей и идентификация мотивов личности, которые побуждают людей к определенным действиям. В основе процессуальных теорий мотивации основное внимание сосредотачивают на поведении людей с учетом их познаний и воспитания. [3]

Известными содержательными теориями являются теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.Мак-Клелланда и К.Альдерфера, а процессуальными теориями - теории В.Врума и модель Л.Портера и Э.Лоулера.

Согласно теории А.Маслоу, основополагающими и требующими первоочередного удовлетворения потребностями для человека являются его физиологические потребности и потребность в безопасности и защите. Следом идет потребность в принадлежности к социальной группе, причастности и поддержке, после которой появляется потребность в уважении и признании [3]. Под физиологическими потребностями А.Маслоу подразумевал удовлетворение таких потребностей как голод, жажда и

другие. Под потребностью в безопасности подразумевается комфорт, постоянство устройства жизни и потребность в защите. Под потребностью в принадлежности (причастности) и поддержке подразумеваются: социальные связи, общение, привязанность, забота о других и внимание к себе, совместная деятельность и другое. Под потребностью в уважении и признании подразумевается самоуважение, уважение со стороны окружающих, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост и другое. И верхушкой пирамиды потребностей человека Маслоу определяет потребность в самовыражении, т.е. самоактуализация и самоидентификация. Данная теория подразумевает строгую последовательность в удовлетворении потребностей человека, что дает ему возможность понимать на какой ступени пирамиды он находится (в соответствии с рисунком 1). Но в то же время последовательность удовлетворения потребностей предполагает полное отсутствие взаимозаменяемости потребностей и человек не может компенсировать не удовлетворение первоочередных потребностей потребностями верхних уровней иерархии.



Рисунок 1 – Иерархия потребностей А.Маслоу  
Примечание – составлен автором на основе источника [3]

Теория мотивации Ф.Герцберга подразумевает наличие двух групп факторов: гигиенические и факторы мотивации [3]. Гигиенические факторы напрямую связаны с окружающей средой его работы – условия труда, заработная плата, отношения в коллективе, степень контроля и т. д. А факторы мотивации связаны непосредственно с самой работой – интерес, возможности, ответственность, достижения, признание, карьерный рост и т.д. (в соответствии с рисунком 2). Удовлетворение этих двух групп факторов, согласно теории Герцберга, значительно повышают мотивацию сотрудников, но при этом, не удовлетворение одной из групп могут лишить персонал мотивации.

## Потребности

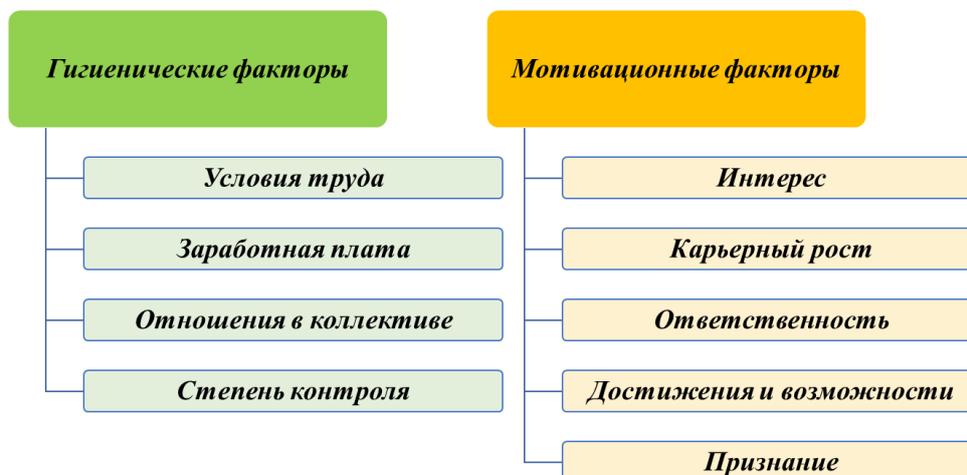


Рисунок 2 – Две группы факторов потребностей согласно Ф.Герцбергу  
Примечание – составлен автором на основе источника [3]

Модель Мак-Клелланда фокусируется на удовлетворение существующих потребностей достижения, принадлежности и власти [2]. По мнению Мак-Клелланда эти три потребности в той или иной форме присутствуют у всех людей, независимо от возраста, пола, расы или культурного происхождения. Но здесь малоизучена взаимосвязь и взаимовлияние потребностей, их последовательность или взаимоисключение.

Теория К.Альдерфера схожа с теорией А.Маслоу, но отличается тем, что он выделяет три потребности, которые заботят людей: потребность существовать (Existence), потребность общения (Relatedness) и потребность роста и развития (Growth) [3]. К. Альдерферер пытался установить связь (в соответствии с рисунком 3) между удовлетворением потребностей и их активизацией, в результате которого определил семь принципов:

- чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются;
- чем слабее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее действие потребностей существования (E);
- чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R);
- чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие;
- чем менее удовлетворены потребности личностного роста и самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R);
- чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G);

- чем меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя;
- чем больше удовлетворяется потребность в личностном росте, тем сильнее она становится.

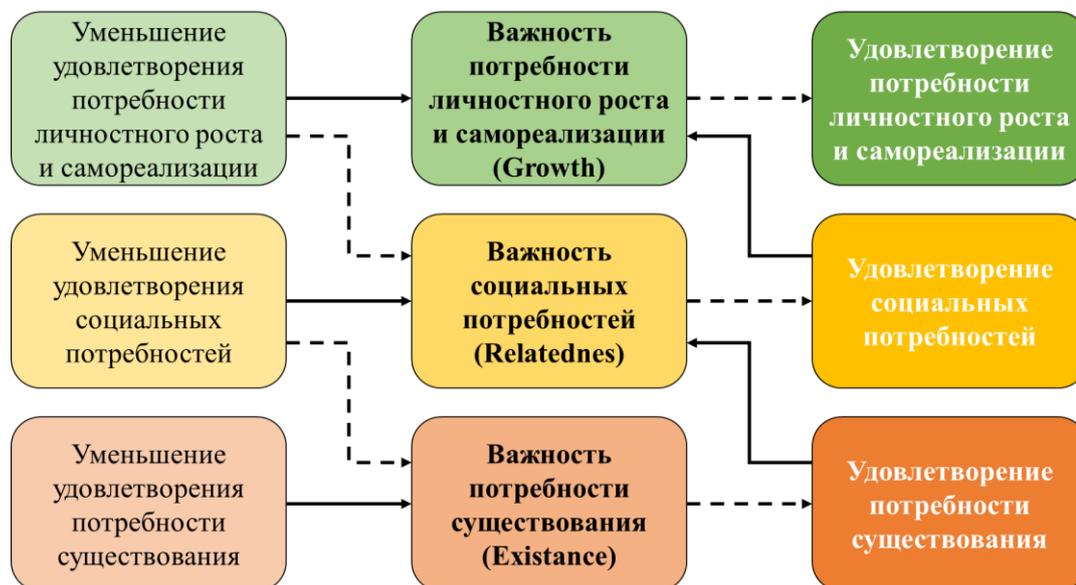


Рисунок 3 – Связи между удовлетворением потребностей согласно К.Альдерфереру  
Примечание – составлен автором на основе источника [3]

Таким образом К. Альдерферер показал, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от её места в иерархии, но от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Как мы видим, в основе содержательных теорий мотиваций лежит определение потребностей и идентификация мотивов личности, которые побуждают людей к определенным действиям. Далее рассмотрим процессуальные теории мотивации, в основе которых внимание сосредотачивают на поведении людей с учетом их познаний и воспитания.

Теория ожиданий В.Врума, основанная на тесной взаимосвязи между затратами труда и его результатами, уровнем получаемого вознаграждения и удовлетворенности им. Согласно его теории удовлетворенность и мотивация сотрудников находятся в прямой зависимости от степени соответствия ожидаемого вознаграждения и результатов их труда. В теории выделяется три основных момента мотивации: ожидание, содействие и валентность. Если один из этих моментов будет приближен к нулю, то и мотивация человека будет также приведена к нулю, что говорит о тесной взаимосвязи всех трех компонентов (в соответствии с рисунком 4).

Теория Л.Портера и Э.Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые

результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.



Рисунок 4 – Связи основных моментов мотивации согласно В.Вруму  
Примечание – составлен автором на основе источника [4]

Модель Л.Портера и Э.Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы (в соответствии с рисунком 5).

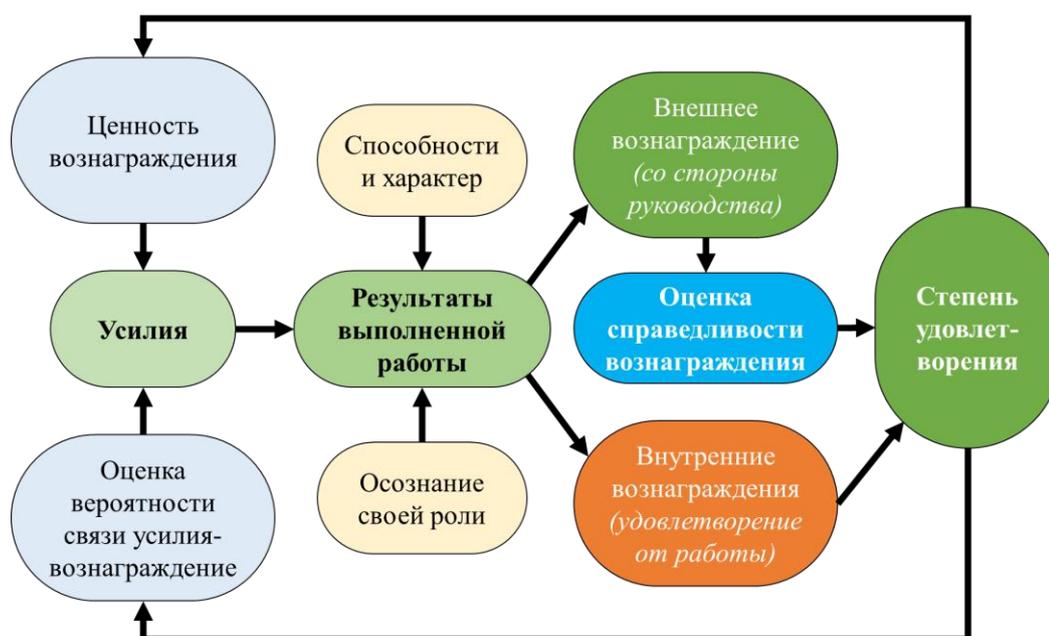


Рисунок 5 – Взаимосвязь переменных согласно модели Л. Портера и Э. Лоулера  
Примечание – составлен автором на основе источника [4]

Эти теории создают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека. а теория Теория Л.Портера и Э.Лоулера и теория В.Врума дали толчок к осознанию управленцами необходимости повышения уровня определенности результата как важного фактора повышения эффективности труда. [4]

Можно отметить, что при различных подходах к вопросу мотивации все авторы теорий сходятся в одном: мотив является причиной, побудителем деятельности человека. Учитывая, что мотивы каждого человека индивидуальны и обусловлены особенностями его личности, сложившейся системой ценностных ориентации, социальным окружением, возникающими ситуациями, опытом и т. д., то и пути удовлетворения потребностей различны. Различия в действиях разных людей в одинаковых условиях при достижении одних и тех же целей можно объяснить тем, что люди различаются по степени энергичности и упорства: одни на разнообразные ситуации отвечают разнообразными действиями, а другие в тех же ситуациях действуют однообразно.

Уже достаточно долго психологи изучают, как мотивировать людей на те или иные действия. Во второй половине XX века господствовала теория бихевиоризма, которая пыталась объяснить поведение исключительно исходя из внешних реакций на раздражители [1]. Самые громкие исследования были проведены Иваном Петровичем Павловым (всем известно о собаках Павлова) и Берресом Фредериком Скиннером («ящики Скиннера» не столь известны, в ходе этих экспериментов наблюдали за поведением голубей и крыс). Подобные бихевиористские исследования изучали эффект подкрепления вознаграждения и наказания на животных и переносили результаты исследований на людей. Главная идея заключалась в том, что люди и животные реагируют на внешние стимулы предсказуемо.

Согласно бихевиористскому мышлению, предполагалось, что внешняя мотивация – способ побуждать людей к действию [1]. Систематические вознаграждения и наказания вырабатывают условный рефлекс и подкрепляют реакцию в ожидании последующих вознаграждений или наказаний. Это отражено и в современных стандартных методах мотивации в бизнесе: в вознаграждении в форме заработной платы и бонусов и наказаниях в виде понижения в должности или увольнения. Все очень четко и технично.

Существует и набор теорий, противоположный бихевиористскому подходу, – когнитивный. В его основе вопрос о том, что на самом деле происходит в головах людей. Одной из самых влиятельных теорий этого подхода является теория самодетерминации Эдварда Деси, Ричарда Райана и их последователей [1]. Э.Деси и Р.Райан считают, что по своей природе человек активный деятель и им движет сильное внутреннее желание роста, но внешняя среда должна подкреплять это желание. В противном случае внутренние мотиваторы не будут работать. В противоположность бихевиористскому утверждению о том, что человек всего лишь реагирует на подкрепление условных рефлексов из внешней среды, теория

самодетерминации фокусируется на том, что нужно человеку, чтобы преуспеть в своем врожденном стремлении к росту и благосостоянию.

Теория самодетерминации – результат научного сотрудничества двух психологов, профессоров факультета психологии Рочестерского университета (США) Эдварда Диси и Ричарда Райана, а также их многочисленных учеников и коллег. Э.Диси и Р.Райан вот уже более сорока лет работают в продуктивном диалоге, разрабатывая подход, первоначально возникший из экспериментов по влиянию денежных вознаграждений на внутреннюю мотивацию деятельности и постепенно превратившийся в масштабную макротеорию человеческой мотивации и личности, отвечающую не только на вопрос о том, почему люди делают то, что они делают, но и показывающую, каковы последствия различных форм социальной регуляции и стимулирования человеческого поведения [10].

Теория самодетерминации выделяет три типа потребностей (в соответствии с рисунком б):

- потребность в самодетерминации, т.е. в автономии. Включает в себя стремление самостоятельно контролировать собственные действия и поведение в соответствии с собственными ценностями, быть их инициатором;
- потребность в компетентности включает в себя понимание того, как достичь различных внешних и внутренних результатов и быть эффективным. Означает умение эффективно взаимодействовать с внешней средой и решать сложные задачи;
- потребность в связанности включает в себя установление надежной и удовлетворяющей индивида связи с другими людьми, быть частью сообщества. Эта потребность также выражается в стремлении к более высоким целям, к тому, чтобы «изменить мир к лучшему».



Рисунок б – Основные типы потребностей согласно теории самодетерминации  
Примечание – составлен автором на основе источника [11]

Теория самодетерминации активно применяется в различных областях, в том числе в сфере бизнеса в контексте построения эффективных отношений между руководителями и подчиненными. Д. Пинк, в одной из своих книг, посвященных мотивации [12], выделил три ключевых элемента мотивации сотрудников, способствующих повышению уровня производительности и удовлетворенности: автономия, мастерство и цель. Так, по его мнению, автономия выражается в контроле над действиями и принимаемыми решениями. Мастерство подразумевает непрерывный процесс совершенствования и достижения целей, соответствующих возможностям индивида. Цель включает в себя согласование потребностей сотрудников с задачами организации: работники будут делать то, что важно для них и имеет смысл, ценность [11].

Изучив основные теории мотивации, автор исследования в своей работе опирается на теорию самодетерминации, типы потребностей которой могут быть удовлетворены качественно внедренной системой внутренней геймификации. Традиционные методы и инструменты развития персонала, удовлетворения и повышения их мотивации давно зарекомендовали себя и используются во многих организациях, но технологии, как и современный мир не стоят на месте, и это заставляет руководителей организаций, менеджеров искать новые инновационные методы и подходы в формировании систем повышения мотивации персонала и повышения их личной эффективности. Одним из таких инструментов является Геймификация.

## **1.2 Геймификация**

Первые упоминания о «геймифицированных» онлайн-системах встречались еще в 1980-х годах. Ричард Бартл, профессор Эссекского университета, первопроходец в многопользовательских онлайн-играх, считает, что первоначально это слово обозначало «превращение чего-то, что не является игрой, в игру». [1] Сам термин геймификация (gamification) впервые был использован американским программистом и изобретателем Ником Пелингом (Nike Pelling) в 2002 и консультантом из Канады Габе Зикерманн в 2003 году, под которым понимался процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории в деятельность и процесс решения задач. [5] Однако до 2010 года почти не использовался профессиональным бизнес-сообществом, не был предметом изучения в академической среде. Но уже в 2011 году геймификация наряду с кастомизацией (customization) и большими данными (big data) была включена компанией Gartner в список новых технологий, находящихся на пике спроса (Pure cycle of emerging technologies 2011) [6]

Геймификация предполагает использование игровых элементов, соответственно можно предположить, что свое начало она берет с простых игр, которые были популярны еще во времена древних цивилизаций. На

протяжении многих веков люди играли в различные игры, о чем свидетельствуют многие археологические находки. [9] Но несмотря на это, геймификация имеет свою историю, которая уходит в конец 19 века, когда компания Sperry & Hutchinson начала использовать специальные зеленые марки в качестве системы вознаграждения постоянных клиентов. [7] В 80-х годах появилась первая мультипликационная игра и начали появляться обучающие видеоигры для детей.

Геймификация является новой популярной тенденцией в ведении бизнеса, и хотя термин часто трактуют по-разному, чаще всего под ним понимается использование игровых элементов и приемов, применяемых в компьютерных играх, в неигровых контекстах. В моем исследовании данное определение будет использоваться как базовое. Есть еще одно интересное определение геймификации – процесс реализации игровых стратегий в бизнесе.

Согласно мнению Г.Зикерманна и Дж.Линдер, с помощью процесса реализации игровых стратегий в бизнеса можно обеспечивать опыт, который создаст необходимый смысл и усилит мотивацию сотрудников и клиентов. Геймифицированный проект использует преимущества игровых механик, программ лояльности и поведенческой экономики для решения критических проблем и увеличения вовлеченности. [8]

У термина геймификация есть синоним – игрофикация, который используется в образовательных процессах, где используются игровые подходы и приемы для активного вовлечения учащихся в процесс. В термин же геймификации включены особенности именно компьютерных и видеоигр, что является отдельной развивающейся деятельностью с новыми механизмами и платформами, дающей более высокие результаты вовлечения персонала в профессиональную деятельность [5]

#### *Цель геймификации.*

В настоящее время геймификация адаптируется в различных областях нашей жизни, поэтому в этой части предполагается, что цели являются общими и подходят для различных ситуаций. Конечно, в конкретных видах деятельности или областях цели могут быть изменены.

Цель определяется как результат или задача, которого следует достичь или которую следует решить [17]. Так зачем же геймифицировать процессы? Автор исследования считает необходимым рассматривать цели с разных точек зрения: бизнеса, личного и общества:

#### Цели геймификации с точки зрения бизнеса:

- вовлекать и мотивировать людей менять свое поведение;
- оказывать влияние на общие бизнес-показатели и виды деятельности;
- для достижения определенных ранее поставленных бизнес-целей;
- увеличить коэффициент удержания;
- поощрять лояльность и совершать покупки;
- укрепить бренд компании;
- получать прямые отзывы от клиентов.

Цели геймификации с личной точки зрения («игрок»):

- получать удовольствие и радость - играть в игры в реальной жизни;
- достигать личных целей и результатов;
- повысить мотивацию;
- общаться;
- привить новую привычку;
- адаптироваться к изменениям и сложным ситуациям.

Цели геймификации с точки зрения общества:

- делиться опытом и знаниями;
- построить сообщество.

Геймификация — это универсальный инструмент для любого бизнеса благодаря его настраиваемости, позволяющей решить желаемую проблему для организации. Например, для авиационной компании его можно использовать для обучения пилотов с помощью имитаторов полета, чтобы сотрудники авиакомпании выражали позитивное поведение по отношению к клиентам, а также для создания и увеличения лояльности по отношению к клиентам [1]. К. Вербах и Д. Хантер определили три категории геймификации, которые создают различие между тремя областями использования для организации. Категории: внутренняя геймификация, внешняя геймификация и геймификация, изменяющая поведение (в соответствии с рисунком 7).



Рисунок 7 – Виды воздействия геймификации и их предназначение  
Примечание – составлен автором на основе источника [1]

В то же время в своей работе «Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития» А. Маркеева предлагает свою классификацию геймификации. Автор выделяет геймификацию, используемую организациями для решения маркетинговых задач, и геймификацию, задействованную в управлении персоналом компании [18].

Согласно авторам книги «Вовлекай и властвуй», внутренняя геймификация – это использование геймификации для повышения эффективности организации [1]. Существует два признака внутренней геймификации: все участники являются частью определенного сообщества (компании) и мотивационная динамика (система вознаграждения игроков).

Игроки внутренней геймификации уже являются частью четко определённого сообщества – организации, а следовательно, имеют единую корпоративную культуру и стремление к развитию, карьерному росту и определенному статусу в организации. Мотивационная динамика представляет собой систему вознаграждения участников, взаимодействующую с существующими системами вознаграждения в организации. Вознаграждение во внутренней геймификации должно иметь инновационный характер в виде статуса победителя или уникальной возможности развития и повышения квалификации.

Внешняя геймификация ориентирована на потребителей и потенциальных клиентов организации [1], т.е. этот инструмент позволяет улучшить отношения между организацией и ее клиентами, партнерами, при этом организация повышает узнаваемость бренда, привлекает новых клиентов, укрепляет лояльность клиентов и увеличивает продажи. Внешняя геймификация используется как одна из форм маркетинга, которая дает богатый набор инструментов для понимания и стимулирования мотивации потребителей [13] к приобретению товаров или услуг организации.

Геймификация, изменяющая поведение представляет собой системы, поощряющих хорошие привычки населения, таких как, занятия спортом, здоровый образ жизни, правильное питание, финансовая грамотность, экологическое мышление и т.д. В основном данный вид геймификации используют общественные и правительственные организации, которые этим самым пытаются привить определённые привычки населению в обществе с приобретением личной пользы потребителем.

Помимо разделения на категории, геймификация имеет три основные категории игровых элементов, предложенные группой ученых во главе с К.Робсон в 2015 году: Механики, Динамики и Эмоции (Mechanics, Dynamics and Emotions - MDE) [14] (в соответствии с рисунком 8)



Рисунок 8 – Взгляд на основные категории игровых элементов со стороны разработчиков и участников геймифицированного процесса

Примечание – составлен автором на основе источника [14]

Механики — это условия, применяемые в процессе геймификации, которые определяют основные роли, то, как игроки взаимодействуют, как получить достижения и выиграть игру. Роль механики в геймификации состоит в том, чтобы определить, кто является игроками, как они взаимодействуют и как определяется победа или поражение [14].

Каждый геймифицированный процесс подразумевает, что участники или игроки достигают цели игры и получают определённые награды. Для того, чтобы выбрать систему вознаграждений, разработчикам необходимо учитывать ценности и интересы участников. Очень важно, чтобы награда, предлагаемая разработчиками или организаторами, стоила усилий игроков [1]. Очки, значки и таблицы лидеров (Points, Badges, Leadership, далее PBL) — это самые распространённые награды, используемые в геймифицированных процессах. Каждый элемент системы PBL обладает своими собственными функциями в геймификации.

Очки - преобладающая «валюта» геймифицированного процесса. Они используются как награды за выполнение определенного действия. В геймификации очки позволяют представлять относительные позиции игроков, определять победителя и лидеров, привязывать определенные награды к количеству очков, предоставлять данные для разработчиков и организаторов по процессам, служить обратной связью [1] [8].

Значки - достижения или виртуальные награды, специально созданные для измерения активности игроков в процессе геймификации. Игрок получает значок при достижении определенного уровня или достижении множества целей в геймифицированном процессе. Значки — это полезный инструмент для разработчиков и организаторов, побуждающий участника вести себя определенным образом. Например, участник может получить значок сразу после вступления в игру, за успешное выполнение задачи или просто неожиданно за что-либо еще [1].

Таблица лидеров — это «доски», которые указывают рейтинг всех участников геймифицированного процесса. Основная цель таблицы лидеров - показать участнику его/ее точное место по отношению к другим участникам. Существуют различные типы таблиц лидеров, которые используются практически - оригинальные, персонализированные (игрок видит только личный результат и тот, что выше и дальше, поэтому он находится в середине списка лидеров), доски друзей (игрок видит только личные и друзей) [8].

Триада PBL является основной системой вознаграждения, используемой в процессе геймификации. Но важно понимать, что наличие этой триады не означает наличие геймифицированного процесса. В некоторых случаях, особенно с точки зрения игрового опыта, система PBL может не работать, поэтому важно учитывать ее ограничения. Система PBL, даже хорошо спланированная, но лежащая в основе геймифицированного процесса, может привести к выгоранию игрока или неправильному пониманию сути процесса [1].

Кроме триады PBL, разработчики могут использовать рейтинги, уровни, виртуальную валюту или товары в качестве элементов игровых механик. Уровни — один из самых распространённых игровых элементов механики и используются в качестве маркеров для отображения прогресса участника в рамках геймифицированной системы и демонстрации его опыта во времени [8]. В геймификации наиболее важным аспектом проектирования

уровней является то, что уровни легко понять, и что разработчик геймифицированной системы может добавлять больше уровней по мере продвижения участников. Вызовы и квесты – еще один пример механики геймифицированного процесса. Они предназначены для того, чтобы дать участникам что-то сделать интригующее и полезное для них и в результате получить за это вознаграждение.

Динамики представляют собой поведение, взаимодействия и ключевые стратегии, появившиеся во время геймификации. Участники геймифицированного процесса склонны менять свое поведение в зависимости от конкретной ситуации. Соответственно, динамика включает в себя различные поведенческие паттерны, генерируемые во время игры, например, конкуренция, помощь, нечестность и т. д. [14].

Г.Зикерманн и К.Каннингем описывают динамику как: «Механика — это инструменты, используемые для создания игр, а динамика – это то, как игроки взаимодействуют с игровым опытом» [15]. К.Вербах и Д.Хантер утверждают, что: «Динамика — это общие аспекты геймифицированной системы, которыми вы должны управлять и учитывать, но которые вы никогда не сможете напрямую ввести в игру» [1].

Автор исследования выделяет различные элементы динамики, которые имеют важное значение в геймифицированной системе. Согласно К. Вербаху и Д. Хантеру, наиболее важными динамиками геймифицированных систем являются [1]:

- ограничения, лимиты и вынужденные компромиссы;
- эмоции, конкурентоспособность, счастье и удовлетворение и др.;
- повествование, последовательная сюжетная линия в геймифицированной системе;
- продвижение, рост, развитие и прогресс;
- отношения, работа в команде, статус и принадлежность.

Эти динамики создаются благодаря взаимодействию участников геймифицированной системы с самой системой.

Эмоции пробуждаются у участника геймифицированного процесса во время игры. Процесс геймификации должен быть ориентирован на веселье и привлекателен с точки зрения эмоций игрока, а не механики. Однако эмоции игрока также не должны отвлекать пользователя от конечной цели игрового процесса (в соответствии с рисунком 9) [16]. Все три категории игровых элементов тесно связаны между собой и не могут существовать по отдельности [1].



Рисунок 9 – Основные категории игровых элементов  
Примечание – составлен автором на основе источника [16]

### *Выводы по разделу 1.*

Автором исследования выявлены цели геймификации с точки зрения бизнеса, личной точки зрения участника и с точки зрения общества. Основываясь на результатах исследования, изложенных в третьей главе выявлено, что успешное достижение этих целей позволит компании удовлетворить потребности выявленных согласно теории самодетерминации. Участие сотрудника в геймифицированном проекте дает ему возможность самостоятельно контролировать собственные действия и поведение, связанные с участием, самостоятельно принимать решение и быть ответственным за свою автономность. В то же время эффективное взаимодействие с участниками геймифицированного проекта позволяет сотруднику решать сложные задачи, достигать высоких результатов, что приводит к повышению его компетенции. Участники геймифицированного проекта являются членами единого сообщества, где у них появляется возможность установления надежных связей друг с другом, которые могут удовлетворить потребность в связанности. Получается, что результаты исследования позволяют предполагать о том, что достижение целей геймификации с точки зрения бизнеса, участника и общества позволяет удовлетворить не только потребности согласно теории самодетерминации Э.Деси и Р.Райана, но и большинства теорий мотиваций, рассмотренных в первой главе исследования.

## **2 Описание объекта и предмета исследования**

### **2.1 Основная информация о Проектной Академии KAZGOR**

Проектная Академия «KAZGOR» - крупнейшая проектная организация в Казахстане, с даты основания в 1930 году, является безусловным лидером в проектировании объектов жилищного и гражданского назначения.

История Проектной Академии KAZGOR берет свое начало с 1930 года. Однако, мало кто из алматинцев знает, что такие достопримечательности города Алматы, как гостиница Казахстан, Дворец Республики, санаторий Алатау, Дом офицеров, многофункциональные комплексы «Нурлы Тау», «Esentai Tower» и «Алматы Тауэрс», отели «Rixos» и «Достык» и многие другие, сошли с чертежей проектировщиков KAZGOR. На сегодняшний день в портфеле компании более 7 900 выполненных проектов.

Приоритеты деятельности компании определены стремлением к устойчивому развитию, ответственностью перед будущими поколениями за сохранение окружающей среды, созданию комфортных и безопасных условий труда для персонала. KAZGOR всегда заботится о своих сотрудниках: современные, удобные рабочие места, новейшее программное обеспечение, регулярное профессиональное обучение и огромное количество возможностей для личного роста и развития.

В течение всего периода своей деятельности для компании главным было стремление создавать неповторимый облик городов с комфортной и безопасной средой обитания, сохранение традиций и уникальных особенностей региона, применение современных материалов и технологий, высокие конструктивные и эстетические требования к возводимым зданиям и сооружениям независимо от их назначения и местонахождения.

Высокие стандарты, опирающиеся на национальные традиции и опыт лучших специалистов, применение современных технологий и управления в соответствии с международными стандартами качества (ISO 9001:2008), экологии (ISO 14001:2009), безопасности и охраны труда (BS OHSAS 18001:2007) – залог успеха в предоставлении качественных услуг клиентам академии, осознании ответственности перед будущими поколениями за сохранение окружающей среды, создании безопасных и здоровых условий труда для персонала. Достижения академии получили признание и отмечены многочисленными наградами и званиями республиканских и международных организаций. Самой высокой оценкой деятельности академии стало присуждение в ноябре 2007 г. звания лауреата премии Президента Республики Казахстан «За достижения в области качества».

В течение нескольких десятилетий работы у академии выработался свой стиль воплощения идей и замыслов, отличительными чертами которого являются высокая степень ответственности, профессионализм, творческий подход к процессу проектирования.

В штате компании трудятся более 100 проектировщиков (архитекторы, инженеры, конструкторы), а помимо услуг проектирования, компания имеет

в своем активе несколько различных направлений деятельности (разработка и реализация собственного программного обеспечения, ряд информационных услуг по отраслевым вопросам).

Главной ценностью Проектной Академии является персонал. Руководство компании располагает значительным инструментарием для адаптации и обучения персонала, его мотивации и развития. В компании внедряются и используются различные методы и средства профессионального и личностного роста сотрудников и укрепления корпоративной культуры организации.

Одной из стратегий Проектной Академии «KAZGOR» является преемственность поколений и наставничество. В компании работают как вчерашние выпускники вузов, так и представители среднего и старшего поколений. За каждым молодым сотрудником закрепляется наставник из опытных специалистов, под руководством которого первый значительно быстрее приобретает профессиональные навыки и осваивается в коллективе. Обучение на рабочем месте является важным звеном корпоративной системы и эффективным методом развития персонала. Молодые специалисты академии имеют возможность одновременно получать теоретические и практические знания и умения. Ведь часто, придя на работу после окончания учебного заведения и не имея опыта работы, молодой специалист сталкивается с проблемой нехватки знаний не только в области теории, но и в области практики, а требования к качеству выполняемой работы достаточно высоки. С другой стороны, молодые сотрудники являются активными пользователями современных компьютеризованных инструментов проектирования. Они, как правило, энергичны, целеустремлены и креативны. Молодые кадры добавляют новых витков деятельности Проектной Академии. Им недостает опыта, но они обладают незаурядным стремлением к работе. Соответственно, возможности молодых и опыт среднего и старшего поколений помогают видеть жизнь с самых разных сторон, устанавливая истинную связь поколений. Для компании важны разнообразные культурные и спортивные мероприятия. Из года в год ПА «KAZGOR» устраивает праздники в Международный женский день, Наурыз, День защитника отечества, День Победы, День строителя, День рождения академии, День Независимости, Новый год и так далее. Чествует юбиляров, не оставляют без внимания ветеранов труда ПА KAZGOR: несколько раз в год формируют продуктовые корзины и развозят их по домам. Для сотрудников компании на регулярной основе проводятся внутренние турниры по футболу, волейболу, настольному теннису, велоспорту, бильярду, шахматам и другим видам спорта. Команда академии также принимает участие в турнирах, организуемых компаниями-партнерами по отрасли. Насыщенная творческая и культурная жизнь способствует раскрытию творческого потенциала сотрудников Проектной Академии и налаживанию командного взаимодействия.

В Проектной Академии «KAZGOR» регулярно проводятся внутренние и внешние обучающие тренинги на различные темы. Это могут быть и

технические тренинги (навыки владения компьютерными программами) и тренинги по личностному развитию сотрудников (эффективные коммуникации, обратная связь и другое). Для развития профессиональной компетенции в академии внедрена и эффективно работает программа наставничества, у сотрудников также есть возможность повышать свою квалификацию с помощью казахстанских и зарубежных программ. Особое внимание в ПА KAZGOR уделяется вопросам освоения современных инструментов проектирования. В недавнем прошлом в компании пришли к пониманию необходимости выхода на новый уровень и оценке знания сотрудников по международным требованиям. С этой целью был запущен проект сертификации всех специалистов по стандартам Autodesk. Сертификация подтверждает знания и умения специалистов, стимулирует их профессиональное развитие, повышая производительность труда и уровень доверия к профессиональной компетентности. Соответствие международным стандартам необходимо для повышения конкурентоспособности компании на рынке, поддержки статуса лидера. Кроме того, иностранные партнеры академии придают большое значение наличию у специалистов международного сертификата AutoCAD. На сегодняшний день более пятидесяти сотрудников ПА KAZGOR имеет международный сертификат по продуктам Autodesk (AutoCAD, 3Ds Max и Revit Architecture). Для того, чтобы обеспечить своим сотрудникам постоянный доступ к обучающим программам, на базе академии был открыт авторизованный учебный центр Autodesk.

В компании особое внимание уделяется возможностям личностного роста. Для этого ПА KAZGOR предлагает своим сотрудникам множество возможностей. Ежегодно в академии организуются три-четыре фото и видео конкурса с различной тематикой, организуются совместные посещения мастер-классов, творческих вечеров, выставок современных казахстанских и зарубежных архитекторов. По инициативе руководства академии многие мастер-классы известных казахстанских и зарубежных архитекторов, конструкторов, дизайнеров. Это делает академию центром встреч и общения для представителей архитектурного сообщества города Алматы.

С 2013 года академия организует профессиональные и мотивационные поездки сотрудников за рубеж. Так, за семь лет небольшие группы сотрудников академии посетили Узбекистан, Турцию, Италию, Грузию и Россию. Насыщенная программа поездок включает посещение архитектурных памятников, культурные мероприятия, экскурсии, а также встречи с партнерами.

Проектная Академия «KAZGOR» постоянно проводит внутренние конкурсы-проекты среди сотрудников, превращая их в генераторы идей, и постоянно поддерживает здоровый дух соперничества зарубежными архитектурными поездками. Одним из таких проектов является внутренний геймифицированный проект «KAZGOR UP! Be effective!», реализованный в 2019 году.

## 2.2 Информация о геймифицированном проекте “KAZGOR UP! Be effective!”

“KAZGOR UP! Be effective!” – это внутренний геймифицированный проект, реализованный в стенах Проектной Академии «KAZGOR» в период с 15 марта по 07 августа 2019 года. Основной целью проекта является формирование сильной, мотивированной и обученной команды, способной предложить заказчикам самые современные решения в области проектирования зданий и сооружений.

Предпосылки для запуска проекта были определены на подготовительном этапе проекта, который длился с декабря 2018 года по февраль 2019 года. В этот период была сформирована команда координаторов проекта, определены основные этапы проекта, обозначены зоны ответственности координаторов и правила участия для участников. Командой координаторов были определены следующие предпосылки для запуска проекта:

- потребность постоянного обучения и развития сотрудников компании;
- риски ухода высококвалифицированных специалистов проектировщиков;
- недостаточная высокая индивидуальная эффективность сотрудников.

Исходя из предпосылок к запуску геймифицированного проекта, руководством компании были определены следующие задачи проекта:

- создать и протестировать инструменты для повышения личной эффективности, которые могут быть использованы каждым сотрудником компании, после проекта и вне зависимости от участия в проекте;
- разработать и внедрить инструменты, позволяющие выявить индивидуальные потребности в развитии и обучении; на основе полученных результатов организовать тренинговые мероприятия; стимулировать у сотрудников потребность и желание для саморазвития и самообразования через инструменты геймификации;
- повысить уровень лояльности сотрудников компании через вовлечение в управление личной эффективностью, интересные задания, направленные на личностное развитие.

Анонс проекта прошел 1 марта 2019 года, после чего была запущена регистрация участников. Были зарегистрированы 51 участник, что составляет около 30% от общего числа сотрудников Проектной Академии KAZGOR. Главным призом для 5 победителей проекта, набравших наибольшее количество баллов, была архитектурная поездка в одну из пяти столиц Юго-Восточной Азии: Сеул, Бангкок, Гонконг, Куала-Лумпур и Пекин. Проект был разделен на три этапа, каждый из которых длился от 4 до 6 недель. Этим решением была достигнута основная динамика проекта – последовательная сюжетная линия. В конце каждого этапа проводился мини-финал, который сопровождался выступлением участников, объединенных в команды по

рандомному принципу. Были озвучены условия получения вознаграждения в виде баллов, согласно которым, за каждую активность участник имел возможность получить баллы в размере, заранее озвученном координаторами проекта. Внедрение в проекте баллов, наград и таблиц (PBL) позволило организаторам не только повысить активность участников проекта, но и придать им чувство соревнования между собой.

Первый этап. В первые две недели, при поддержке координаторов, каждый участник самостоятельно провел SWOT – анализ личности (для себя). Результаты данного анализа были обработаны сотрудниками департамента HR и использованы для определения основных направлений при планировании тренинговых программ. За качественно проведенный SWOT – анализ личности, каждый участник проекта получил вознаграждение в виде баллов, количество которых определялось координаторами проекта на основании критериев качества, ответственности, скорости и значимости.

Основные активности первого этапа были направлены на самоанализ, творчество и самообразование. Каждый участник представил свой «Чек-лист эффективного сотрудника», где были определены необходимые компетенции, шаги для развития и повышения профессионального уровня в своей специальности. В течение первого этапа были проведены три онлайн викторины на платформе Kahoot (онлайн платформа для проведения викторин в игровом формате). Темы викторин объявлялись заранее, что давало участникам возможность самостоятельно подготовиться, почитать рекомендованную литературу, статьи. Это способствовало культуре саморазвития и самообразования.

В финале первого этапа участники были распределены на 5 команд, каждая из которых представляла один из пяти городов - Сеул, Бангкок, Гонконг, Куала-Лумпур, Пекин. Каждая команда подготовила презентацию о представляемом городе, представили свое представление об изображении «Эффективности» в виде нарисованной картины и поучаствовали в командной викторине на платформе Kahoot. По результатам первого этапа уже были определены лидеры по количеству заработанных баллов, но разница между первым и последним местом была несущественной, что позволяло участникам не терять надежды и зарабатывать баллы дальше.

Второй этап. основной акцент был сделан на повышение личной эффективности. Участникам был предложен инструмент самоконтроля личной эффективности – Task Management (инструмент является внутренней разработкой ПА KAZGOR). Данный инструмент позволил участникам на еженедельной основе вместе с руководителем планировать рабочие задачи, а также цели по личному развитию. В конце недели сотрудник может увидеть какие задачи/цели не достигнуты, выявить и проанализировать причины переносов и откладывания. Использование Task Management повышает качество взаимодействия исполнителя и руководителя. Во время использования инструмента участники проекта были распределены по группам из 3-4 человек, в которой они должны были делиться своими

результатами, обсуждать и помогать друг другу в проблемных вопросах и повышении эффективности.

В помощь участникам, были организованы и проведены несколько очень полезных тренингов, определенных на основе их SWOT анализа личности:

- эмоциональный интеллект;
- эффективные коммуникации;
- сила голоса;
- искусство публичных выступлений;
- основы бережливого производства kaizen;

Все полученные знания были закреплены с помощью викторин на платформе Kahoot. Участники очень ответственно подошли к подготовке к викторине, так как здесь важен не только правильный ответ, но и скорость ответа. Лидеры имели возможность заработать дополнительные баллы, а значит увеличить свои шансы войти в ТОП-5 победителей проекта.

Свою креативность участники смогли проявить, участвуя в фотоконкурсе «Эффективная работа» и конкурсе эссе «KAZGOR - 2030».

Кроме индивидуальной активности, у участников была возможность поработать в командах. К финалу второго этапа координаторы разделили всех участников на команды. Каждая команда представляла один из пяти городов - главного приза конкурса: Сеул, Бангкок, Гонконг, Куала-Лумпур и Пекин. Командам было предложено выполнить несколько интересных и необычных заданий, связанных с городами и странами главного приза:

- провести интервью с зарубежным архитектором;
- подготовить и выступить с презентацией «Уникальное здание»;
- продемонстрировать и приготовить блюдо из национальной кухни;
- спеть музыкальное произведение на языке представляемой страны;
- подготовить номер, который мог бы удивить координаторов и жюри;

По итогам второго этапа была зафиксирована самая высокая активность участников и заработано более пятидесяти процентов баллов от общего количества в проекте. Данный показатель был достигнут благодаря насыщенности этапа профессиональными и творческими заданиями и командными активностями.

Третий этап проекта был самым коротким, всего четыре недели, но несмотря на это очень емким по заданиям. На протяжении всего этапа участники вели учет своих рабочих задач с помощью инструмента Task Management. Благодаря полученной обратной связи и предложениям участников, координаторы перенесли Task Management на удобные онлайн сервисы Todoist и Trello (онлайн платформы с мобильными приложениями для планирования дел и задач).

Прекрасный заряд бодрости участники проекта получили сразу после старта первого этапа на семинаре «Основы здорового образа жизни и высокой энергии». Силами координаторов проекта было проведено бучение по трем профессиональным и актуальным направлениям в компании:

- информационная безопасность;

- управление проектами;
- building information modeling (технология информационного моделирования зданий и сооружений)

В качестве финального задания участникам проекта было предложено выступить с личной презентацией по результатам участия в конкурсе. Во время презентации все выступающие показали значительный прогресс и в подготовке самой презентации и личного выступления. Участники смогли применить знания, полученные на тренингах первого и второго этапов. По итогам третьего этапа участники зарабатывали баллы, но по последним заданиям информация по количеству баллов не озвучивалась по причине сохранения интриги и настроения участников.

Финал конкурса прошел 7-го августа 2019г. На финале конкурса присутствовали участники, руководство компании и приглашенные гости из числа партнеров ПА KAZGOR. Финал проходил вне офиса компании и был насыщен выступлениями участников проекта, приглашенных тренеров, спикеров и партнеров компании. На финале проекта координаторами были озвучены результаты последних заданий третьего этапа, подведены итоги всего проекта и объявлены 5 победителей геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!” по результатам набранных баллов и общего рейтинга участников проекта. С отзывами некоторых приглашенных партнеров, на определенных этапах принимавших участие в нашем проекте в качестве спикеров и тренеров, вы можете ознакомиться в Приложении 1.

По итогам 2019 года Проектная Академия KAZGOR была номинирована на соискание VII ежегодной международной премии «HR-бренд Центральная Азия 2019» и объявлена победителем II-й степени в номинации «Столицы» за разработку и успешную реализацию геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!”

*Выводы по разделу 2.*

“KAZGOR UP! Be effective!” – геймифицированный проект, успешно внедренный и реализованный в стенах одной из старейших компаний нашего государства. Проект получил признание международных экспертов в области управления человеческими ресурсами. Автор исследования принимал непосредственное участие в разработке и реализации данного проекта и знаком с остальными разработчиками и участниками проекта, что позволяет повысить достоверность полученных результатов в ходе исследования. Автор исследования отмечает, что геймифицированный проект подобного масштаба прекрасно подойдет в качестве кейса для изучения в рамках настоящего исследования. Результаты проекта позволяют автору на основе эмпирических данных исследования ответить на поставленные вопросы исследования.

В рассматриваемом проекте были использованы разные динамики, необходимые для геймификации. Соревновательный дух, разочарования, счастье и удовлетворение результатами составили динамику эмоций проекта. Сроки выполнения заданий, лимиты, критерии распределения баллов позволили успешно реализовать динамику ограничений проекта.

Последовательность заданий и соблюдение сюжетной линии от выявления потребностей в обучении и заканчивая личными презентациями по результатам проекта в финале позволили увидеть в проекте динамику повествования. Еженедельный рейтинг позволил координаторам соблудности в проекте динамику продвижения. А командные задания на протяжении всего проекта позволили усилить динамику отношений.

Постоянная обратная связь как со стороны участников, так и со стороны организаторов позволила реализовать принцип прозрачности в проекте. Профессиональные задания и вознаграждения на протяжении всего проекта держали в тонусе всех участников и обеспечило высокий процент активности в проекте. Викторины и творческие задания обеспечили в проекте чувство удовлетворения у участников. Баллы, награждения и рейтинги вызывали у участников больше всего эмоций, чувства гордости, разочарования и счастья. Все вышеперечисленные механики проекта были успешно использованы в проекте, что позволяет считать проект геймифицированным.

Использование в рассматриваемом проекте элементов внутренней геймификации позволяет автору отнести проект к геймифицированным и использовать его в качестве кейса для изучения в данном исследовании.

### 3 Исследование и анализ данных

#### 3.1 Методы исследования

Метод научного исследования – это способ познания объективной действительности. Данный метод предполагает определенную последовательность действий [20]. Методы научного исследования подразделяются на эмпирические (воспринимаемый посредством органов чувств) и теоретические [21].

В данном исследовании автор использует дедуктивный подход к исследованию, потому что опирается на исследование научной литературы о геймификации и мотивации из разных источников. Качественный метод исследования позволяет автору получить подробное описание применения элементов внутренней геймификации от участников геймифицированного проекта на конкретном примере. Основываясь на дедуктивном подходе и качественном методе исследования, автором исследования была выбрана стратегия исследования – изучение кейса.

Основываясь на исследовании научной литературы, методах, подходе и стратегии исследования, автор выделяет несколько вопросов исследования:

1. Влияют ли игровые элементы успешно внедренных инструментов внутренней геймификации на мотивацию и лояльность персонала организации?

2. Влияют ли игровые элементы успешно внедренных инструментов внутренней геймификации на обучение и развитие персонала организации и как следствие на повышение их эффективности?

Ответы на вопросы исследования позволят автору внести практический вклад в исследовании вопроса внутренней геймификации в коммерческих организациях.

Для изучения кейса необходимо применение различных методов сбора и анализа данных [22]. В своем исследовании автор прибегает к таким эмпирическим методам исследований как описание, наблюдение, измерение, анкетный опрос и интервью.

Описание подразумевает собой изучение литературы, документов и результатов деятельности [21]. Учитывая, что автор исследования принимал непосредственное участие в разработке и реализации геймифицированного проекта, данный метод исследования наиболее подходит для описания процессов и явлений, происходивших с предметом исследования.

Наблюдение – это информативный метод исследования, который позволяет автору увидеть все стороны изучаемого предмета исследования [21]. Наблюдение чаще всего сопровождается еще одним эмпирическим методом – измерение. Принимая непосредственное участие в реализации геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!” у автора исследования были все возможности для фиксации, обработки и интерпретации полученной информации о предмете исследования.

Опрос – в его основе лежит заранее разработанный вопросник (анкета), а ответы респондентов (опрашиваемых) на все позиции вопросника составляют искомую эмпирическую информацию [21]. Интервью – беседа, проводимая непосредственно с интервьюируемым, при котором у автора исследования появляется возможность наблюдать за реакцией и поведением интервьюируемого. Опросы и интервью были проведены для того, чтобы получить более подробные данные по геймифицированному проекту для их дальнейшей обработки и анализа.

Учитывая, что у участников геймифицированного проекта разный опыт участия в подобных проектах, а также разный уровень восприятия процессов мотивации и вовлеченности автор исследования использует субъективистский подход при изучении восприятия самого проекта и элементов геймификации.

### **3.2. Анализ предпосылок и результатов задач для запуска проекта с элементами внутренней геймификации “KAZGOR UP! Be effective!”**

Для анализа предпосылок и задач геймифицированного проекта, автор исследования опирается на результаты опросов, проведенных в компании до и после реализации геймифицированного проекта. В качестве основы для анализа были использованы результаты четырех опросов: опроса участников проекта, двух ежегодных и одного промежуточного опросов сотрудников компании.

На подготовительном этапе командой развития бизнеса совместно с руководством компании были определены следующие предпосылки для запуска геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!”:

- потребность постоянного обучения и развития сотрудников компании;
- риски ухода высококвалифицированных специалистов проектировщиков;
- недостаточная высокая индивидуальная эффективность сотрудников.

Основываясь на выявленных предпосылках для запуска геймифицированного проекта, руководством компании были поставлены следующие задачи, нумерация которых соответствует нумерации выше приведенных предпосылок:

- разработать и внедрить инструменты, позволяющие выявить индивидуальные потребности в развитии и обучении; на основе полученных результатов организовать тренинговые мероприятия; стимулировать у сотрудников потребность и желание для саморазвития и самообразования через инструменты геймификации;
- повысить уровень лояльности сотрудников компании через вовлечение в управление личной эффективностью, интересные задания, направленные на личностное развитие;

- создать и протестировать инструменты для повышения личной эффективности, которые могут быть использованы каждым сотрудником компании, после проекта и вне зависимости от участия в проекте.

*Потребность постоянного обучения и развития сотрудников компании.* Быстрое развитие современных технологий проектирования, появление новых инструментов для создания чертежей будущего здания требуют постоянного профессионального развития и обучения проектировщиков. В ПА KAZGOR возможность развивать профессиональные компетенции есть у каждого сотрудника. Регулярно проводятся внешние и внутренние тренинги, как профессиональные, так и ориентированные на развитие управленческих и личностных навыков, работает внутренняя система наставничества. Однако, в условиях высокой загруженности специалистов текущими проектами, наблюдается, что тренинги перестали быть мотивирующим элементом и они превратились в рутину. Перед координаторами проекта руководством компании была поставлена задача разработать и внедрить инструменты, позволяющие выявить индивидуальные потребности в развитии и обучении и на основе полученных результатов организовать тренинговые мероприятия; стимулировать у сотрудников потребность и желание для саморазвития и самообразования через инструменты геймификации. Данная задача была разделена на следующие подзадачи:

- выявить индивидуальные потребности в развитии и обучении;
- оптимизировать обучение, сделав его более кастомизированным;
- сделать обучение вдохновляющим и результативным;
- внедрить культуру саморазвития и самообразования.

Эти подзадачи тесно перекликаются с вопросами исследования работы автора. Первые две задачи были решены с помощью адаптации и внедрения инструмента SWOT анализа личности, позволяющий выявить индивидуальные потребности в развитии и обучении участников проекта. Данное решение координаторов проекта позволило участникам самостоятельно определить свои сильные и слабые стороны. После обработки результатов анализов личности были выявлены наиболее востребованные области для развития:

- преодоление страха перед публичными выступлениями, привлечение внимания аудитории;
- личная эффективность, тайм-менеджмент, заряд энергией
- эффективные коммуникации и выстраивание взаимоотношений на рабочем месте

По всем направлениям потребностей организаторами проекта были предложены участникам разнообразные тренинги и семинары, что позволило участникам самостоятельно выбрать направления тренингов и обучающих семинаров для себя. Всех тренинги и обучающие мероприятия прошли с большой долей практических упражнений и заданий. Тренинг «Эффективные коммуникации» дал участникам полезный и работающий инструмент DiSC,

помогающий понять свой поведенческий стиль, как он влияет на взаимоотношения с коллегами, и как выстраивать взаимодействие с людьми через понимание поведенческих стилей DiSC. Важно отметить, что данные тренинги и семинары проводились, в основном, вне рабочего времени, а участие было добровольным. В среднем, посещаемость составила около 90% (от общего числа участников проекта)

Для анализа результатов выполнения первой задачи, поставленной перед координаторами руководством компании, автор исследования опирается на результаты опроса мнения участников проекта, проведенного по окончании геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!”. Целью опроса было проанализировать мнение участников проекта о предложенных тем и направлениях тренингов в рамках геймифицированного проекта, их отношении к проекту и их намерении в дальнейшем принять участие в подобном проекте. Опросом были охвачены 51 участник проекта, что демонстрирует нам 100% охват респондентов. Анкета для опроса включает в себя несколько вопросов с возможностью выбора нескольких вариантов ответа, вопрос оценки, закрытый и открытый вопрос (Приложение 2). Опрос был проведен с помощью онлайн сервиса по проведению опросов, что позволило в короткий срок собрать его результаты.

По результатам опроса мнения сотрудников 100% участников проекта оценили геймифицированный проект “KAZGOR UP! Be effective!” положительно (71% оценили на «отлично», 29% оценили на «хорошо»). Опрос показал высокий уровень оценки популярности (выше 70%) 4 тренинга из 8, выше среднего уровень популярности (от 50% до 70%) имеют 3 тренинга из 8, и 1 тренинг имеет оценку популярности ниже среднего (36,67%). Общие результаты оценки продемонстрированы на графике (в соответствии с рисунком 10).



Рисунок 10 – Оценка популярности тренингов  
Примечание – составлен автором на основе результатов проекта

В течение всего проекта координаторы регулярно проводили для участников игровые викторины на платформе Kahoot (всего 10 викторин). Вопросы к викторинам составлялись координаторами проекта по материалам тренингов, либо по определенным темам. Это стимулировало участников самостоятельно заранее подготовиться, почитать литературу, полистать заметки с тренингов. Таким образом, с помощью этой игровой методики, были продвинуто развитие культуры самообразования и саморазвития.

Для анализа результатов выполнения второй и третьей задач, поставленных перед координаторами руководством компании, автор исследования опирается на результаты промежуточного опроса сотрудников компании 2019г., проведенного по окончании геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!”, в сравнении с результатами 2017 и 2018 года. Целью промежуточного опроса было проанализировать результаты опросов сотрудников за 2017, 2018 и 2019 года. Анкеты опросов включали в себя вопросы о повышении профессионального уровня и достижениях сотрудников, выполненных и поставленных перед собой профессиональных обязательствах, намерении работать в компании ближайшие три года и о потребности в профессиональном обучении. Анкета для промежуточного опроса включает в себя закрытые и открытые вопросы (Приложение 3). Промежуточным опросом были охвачены 179 сотрудников компании, что демонстрирует нам 100% охват респондентов. Большинство сотрудников (83%) прошли опрос с помощью онлайн сервиса, меньшая часть (17%) заполнили анкеты на бумажных носителях. Опрос длился 6 рабочих дней, что позволило респондентам дать развернутые и полные ответы на открытые вопросы анкеты.

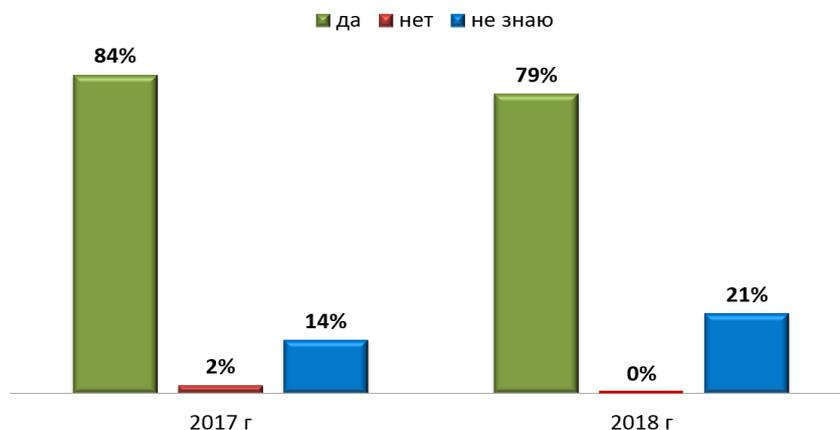
*Риски ухода высококвалифицированных специалистов-проектировщиков.* Задача - повысить уровень лояльности сотрудников компании через вовлечение в управление личной эффективностью, интересные задания, направленные на личностное развитие.

Далеко не все проектировщики владеют современным программным обеспечением для проектировщиков – AutoDesk REVIT и немногие знают и понимают принципы BIM (Building Information Modeling) проектирования. Дефицит квалифицированных современных специалистов проектировщиков на рынке создает высокие риски ухода обученных специалистов. По результатам внутреннего опроса за 2018 год, количество сотрудников планирующих работать в компании в следующие 3 года, уменьшилось на 5%, с 84% в 2017г до 79% в 2018г. (в соответствии с рисунком 11)

Исходя из результатов внутреннего опроса сотрудников за 2017 и 2018 года, компании необходима постоянная работа по усилению мотивации и лояльности сотрудников, удержанию ключевых специалистов, созданию комфортной рабочей атмосферы. Интересные, творческие задания, возможность неформального общения с коллегами, здоровый дух конкуренции, яркие запоминающиеся мероприятия, все это создает благоприятную атмосферу в коллективе. Эти уникальные элементы мотивации были применены на протяжении всего геймифицированного

проекта “KAZGOR UP! Be effective!”, что позволило прогресса в вопросе риска ухода высококвалифицированных специалистов-проектировщиков.

**Сравнение с показателями 2017**  
**Вы планируете работать в Академии ближайшие 3 года?**



- количество желающих работать ближайшие 3 года снизилось на 6%
- количество респондентов, которые не определились с ответом выросло на 7%

Рисунок 11 – Намерение сотрудников работать в компании ближайшие 3 года  
 Примечание – составлен автором на основе результатов внутреннего опроса сотрудников за 2017 и 2018 годов

По результатам очередного опроса сотрудников компании, на вопрос о продолжении трудовой деятельности в ПА KAZGOR был получен положительный ответ от 85% сотрудников, +6% по сравнению с 2018г. (в соответствии с рисунком 12)



Рисунок 12 – Намерение сотрудников работать в компании ближайшие 3 года  
 Примечание – составлен автором на основе результатов внутреннего опроса сотрудников за 2017, 2018 и 1-го полугодия 2019 года

*Недостаточная высокая индивидуальная эффективность сотрудников.* По результатам ежегодного внутреннего опроса, только 51% сотрудников уверенно ответили на вопрос о выполнении всех профессиональных задач на 2018 год. (в соответствии с рисунком 13)

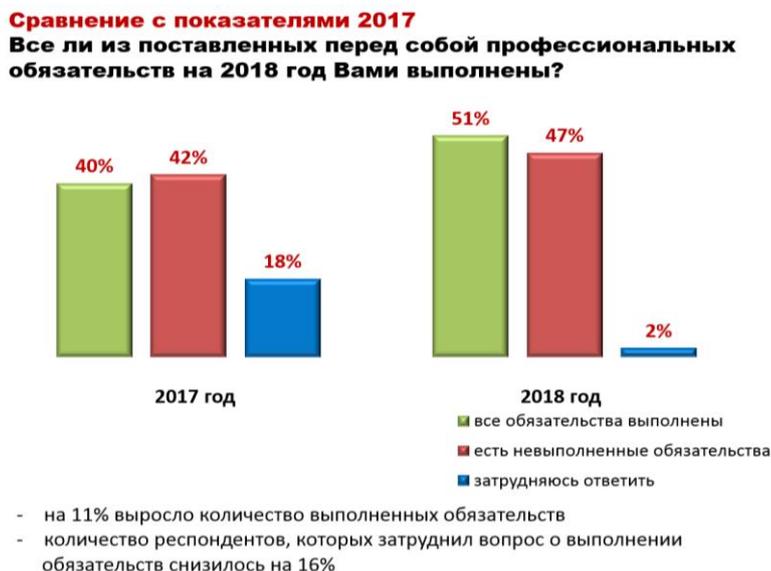


Рисунок 13 – Выполнение сотрудниками профессиональных обязательств  
 Примечание – составлен автором на основе результатов внутреннего опроса сотрудников за 2017 и 2018 годов

Такой результат связан с недостаточно развитой культурой самоорганизации и самоконтроля, отсутствием простых, но эффективных инструментов, позволяющих сотруднику самостоятельно планировать и вести учет по рабочим задачам, контролировать личную эффективность. Руководством компании была поставлена задача разработать и протестировать в рамках геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!” инструмент, позволяющий в динамике увидеть статус выполнения поставленных задач. Координаторами проекта был разработан и успешно протестирован простой инструмент Task Management (собственная разработка ПА KAZGOR) После тестирования в рамках второго этапа проекта, данный инструмент был перенесен на онлайн сервисы Todoist и Trello. Участники проекта могли сами выбрать наиболее удобный для них вариант. Согласно промежуточному опросу сотрудников, был замечен существенный прирост в +14% в вопросе о выполнении поставленных профессиональных обязательств (в соответствии с рисунком 14). Это связано с появившейся культурой самостоятельного учета рабочих задач с использованием инструмента Task Management.



Рисунок 14 – Выполнение сотрудниками профессиональных обязательств  
Примечание – составлен автором на основе результатов внутреннего опроса сотрудников за 2017, 2018 и 1-го полугодия 2019 года

### 3.3 Проведение интервью и анализ его результатов

Автором исследования была выбрана стратегия исследования – изучение кейса, что подразумевает использование метода интервью при сборе и анализе данных [22]. Автором исследования был выбран полуструктурированный формат интервью, как наиболее подходящее, т. к. во время интервью некоторые вопросы могут стать неактуальными, а другие, наоборот, требовать дополнительных вопросов. При разработке руководства к проведению интервью, автор исследования опирался на вопросы исследования и стратегии изучения кейса.

Руководство к интервью разработано с четырьмя различными типами вопросов: вводные, общие, директивные и заключительные вопросы. Большая часть вопросов носила открытый характер для того, чтобы позволить интервьюируемому свободно отвечать на вопросы, опираясь на свое мнение и опыт участия в проекте. Вводные вопросы использованы для того, чтобы наладить контакт с интервьюируемыми и определения их статуса в компании. Общие вопросы интервью были направлены на определение основных понятий об элементах внутренней геймификации, об основных особенностях геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!”, их понимании и правильной интерпретации интервьюируемыми. Директивные вопросы были направлены на получение ответов о влиянии геймифицированного проекта на интервьюируемого, его коллег, их отношения к проекту и получения ответов напрямую связанных с вопросами исследования автора. Всего было определено 28 вопросов для интервью с менеджерами (Приложение 4) и 27 вопросов для интервью с рядовыми сотрудниками (Приложение 5). Руководство к интервью были разосланы интервьюируемым заранее для того, чтобы они имели возможность заранее

просмотреть характер проведения интервью и могли подготовиться и освежить в памяти свой опыт участия в геймифицированном проекте, что позволяет повысить достоверность исследования.

Для понимания влияния элементов внутренней геймификации на персонал и бизнес-процессы компании были определены две группы интервьюируемых респондентов: менеджеры и рядовые сотрудники компании. Автором исследования были определены несколько критериев для выбора интервьюируемых респондентов:

- топ-менеджер или менеджер должен занимать руководящую позицию в компании и иметь влияние на принятие решения о запуске и реализации геймифицированного проекта;
- рядовой сотрудник может быть и не быть участником геймифицированного проекта.

Основываясь на критериях, описанных выше, были определены 7 респондентов, которые согласились на интервью с автором исследования. Учитывая глобальную ситуацию с пандемией в период проведения исследования, интервью были проведены в дистанционном режиме с использованием онлайн-сервисов коммуникаций. Учитывая, что в руководствах к интервью были определены 27 и 28 вопросов, автор исследования планировал потратить в среднем 30 минут на одного интервьюируемого. В результате проведенных интервью, среднее время, затраченное на одного респондента, составило 29 минут (таблица 1)

Таблица 1 – Список респондентов и затраченное время для проведения интервью

<b>Интервьюируемый</b>	<b>Длительность интервью в минутах</b>	<b>Формат проведения интервью</b>
менеджер 1	35	видео-звонок через MS Teams
менеджер 2	24	видео-звонок через MS Teams
менеджер 3	31	видео-звонок через MS Teams
рядовой сотрудник 1	35	видео-звонок через MS Teams
рядовой сотрудник 2	37	видео-звонок через Whatsapp
рядовой сотрудник 3	19	видео-звонок через Whatsapp
рядовой сотрудник 4	24	видео-звонок через MS Teams
Примечание – составлена автором на основе проведенных интервью с респондентами		

В процессе проведения интервью автор исследования производил запись ответов интервьюируемого. Для того, чтобы суть ответа не была искажена автором исследования, после полного ответа на вопрос, автор уточнял у респондента правильность записанного ответа.

Исходя из вопросов исследования и изучения кейса были определены классификации ответов интервьюируемых (Приложение б) и разделены на следующие темы и подтемы:

- a) мотивация персонала:
  - 1) обучение и развитие;
  - 2) вознаграждение;
  - 3) автономия в принятии решения;
  - 4) отношение с коллегами;
- a) лояльность персонала;
- b) эффективность персонала и бизнес-процессов;
- c) элементы внутренней геймификации:
  - 1) PBL – очки, достижения, рейтинги;
  - 2) развлечение;
  - 3) викторины;
- d) мнение о проекте:
  - 1) преимущества геймифицированных проектов;
  - 2) недостатки геймифицированных проектов;

По результатам проведенных интервью с семью сотрудниками компании были собраны данные, анализ которых приводится далее.

Мотивация персонала. Автор исследования отмечает, что двое из семи опрошенных сотрудников компании не принимали участия в геймифицированном проекте “KAZGOR UP! Be effective!”, поэтому на некоторые вопросы были некомпетентны отвечать за неимением опыта участия. Все менеджеры компании отмечают, что участники проекта в первую очередь мотивированы благодаря возможности бесплатного обучения и развития личностных и профессиональных навыков. Соревновательный дух, главный приз и награды, получаемые участниками, уходят на второй план. Участники также отмечают в качестве мотивационного элемента возможности развития, но при этом во главе их мотивационной пирамиды стоят главный приз, неформальное общение с коллегами и чувство соревновательности с коллегами. Это говорит о том, что в данном кейсе геймифицированный проект положительно влияет на мотивацию персонала несмотря на то, что у менеджеров и рядовых сотрудников немного отличается приоритезация мотивирующих факторов. Влияние на мотивацию автономии при принятии решения об участии в обучающих мероприятиях отметили двое сотрудников. В целом ответы респондентов подтверждают утверждение теории о самодетерминации про выражение автономии в контроле над действиями и принимаемыми решениями сотрудников, непрерывном процессе совершенствования и достижения целей и отношении с коллегами (принадлежности к определенному сообществу).

Лояльность персонала. Менеджер 1 и Менеджер 2 отмечают, что проект положительно влияет на лояльность сотрудников, потому что, по их мнению, ни в одной проектной компании города Алматы и страны в целом нет подобных проектов для сотрудников, с такими видами вознаграждения и возможностями развития. Менеджер 3 такого же мнения и приводит в качестве доказательства тот факт, что геймифицированный проект “KAZGOR UP! Be effective!” был номинирован и стал победителем в одной

из номинаций международного ежегодного конкурса «HR-бренд Центральная Азия 2019» и вошел в список лучших работодателей года по версии интернет ресурса для соискателей работы и работодателей HeadHunter.kz. Сотрудники компании отмечают, что реализация подобных проектов в компании безусловно будет влиять на решение сотрудников при возникновении вопроса о смене работы. Сотрудники, не принимавшие участия в проекте, также отмечают, что наличие геймифицированных проектов способно положительно повлиять на лояльность сотрудников компании. Полученные данные по этой теме позволяют предположить, что положительное влияние геймифицированного проекта на уровень лояльности персонала оказывают игровые элементы, чувство соревновательного духа и возможности профессионального развития.

**Эффективность персонала и бизнес-процессов.** В данной теме ответов мнения респондентов разошлись. Менеджеры 1 и 3 предполагают, что эффективность сотрудников и бизнес-процессов компании не снижается, потому что одним из принципов проекта является «баланс рабочего и личного времени». Менеджер 2 уверен, что эффективность немного снижается, но он готов принять этот факт, потому что обучение и развитие, полученное сотрудниками во время проекта, позволяет в будущем увеличить эффективность на уровень больший, чем был до запуска проекта. Сотрудники, не принимавшие участия в проекте, также считают, что эффективность участников проекта снизилась, потому что проект отнимает больше рабочего времени, чем положено. Это подтверждает и ответ Сотрудника 1, который говорит о том, что иногда возникают сложности с балансом уделения личного и рабочего времени в проекте. Сотрудник 2 уверен, что его эффективности участие в проекте никак не влияет. Исходя из ответов респондентов, можно предположить, что участие в проекте допускает временное уменьшение эффективности и продуктивности сотрудников, участвующих в нем, но с расчетом на то, что в будущем эти сотрудники станут более профессиональными и эффективными.

**Элементы внутренней геймификации.** Все респонденты положительно относятся к элементам внутренней геймификации PBL (очки, награды, рейтинги), развлекательному контенту и викторинам. Менеджеры 1 и 2 уверены, что игровые элементы, применяемые в проекте, позволяет им проявить себя с лучшей стороны, продемонстрировать лидерские качества, работу в команде и быть на виду у руководства компании. Менеджер 3 уверен, что элементы геймификации позволяют объективно оценить деятельность участников проекта и повышает прозрачность при определении победителей проекта. Сотрудник 1 отмечает, что заработанные баллы, вне зависимости от итоговых результатов не сгорают. Каждый участник имеет возможность обменять заработанные баллы на ценные призы и подарки от компании. Сотрудники, не принимавшие участия в проекте, также положительно относятся к игровым элементам проекта и отмечают, что с особым интересом наблюдали за рейтингами участников и посещали мероприятия проекта в качестве гостей и зрителей. Сотрудники особенно

отмечают формат проведения викторин по пройденным темам обучения на онлайн платформе Kahoot. Помимо того, что очень хорошо закрепляется пройденный материал за счет подготовки к викторинам, эмоции, переживаемые участниками во время викторин очень позитивные. Сотрудники отмечают, что проведение досуга в неформальной обстановке с коллегами из других подразделений позволяет им эффективно взаимодействовать в рабочее время.

Мнение о проекте. В этой теме ответов каждый респондент дал развернутые ответы о преимуществах и недостатках геймифицированного проекта. Автором исследования были сгруппированы ответы интервьюируемых на две группы: преимущества и недостатки.

Преимущества, названные сотрудниками и менеджерами, сходятся:

- повышение профессионализма и компетенций участников;
- повышение мотивации участников;
- повышение уровня лояльности к компании;
- выявление новых лидеров;
- усиление командного духа;
- улучшение взаимодействия между сотрудниками;
- повышение эффективности персонала и бизнес-процессов;
- разработка и внедрение новых инструментов;
- довольный сотрудник.

А вот мнение по недостаткам геймифицированных проектов у менеджеров и сотрудников разошлись. По мнению менеджеров у таких проектов следующие недостатки:

- добровольное участие – нельзя всех заставить принимать участие;
- нарушение баланса использования рабочего и личного времени для участия в проекте;
- отсутствие готовых IT решений для ведения учета и коммуникаций со всеми участниками проекта.

По мнению сотрудников, в геймифицированных проектах следующие недостатки:

- есть проигравшие сотрудники;
- использование личного времени;
- не до конца проработанные задания;
- дисбаланс в вознаграждении баллами – соотношение приложенных усилий и полученных результатов.

Если смотреть на ответы по последней теме ответов респондентов, то напрашивается вывод о том, что преимуществ для компании и сотрудников гораздо больше недостатков, которые скорее носят индивидуальных характер.

*Выводы по разделу 3.*

При обработке результатов опроса и интервью автор исследования акцентировал внимание на вопросы исследования и связанные с ними данными. В процессе исследования автор определил причинно-следственные

связи между задачами геймифицированного проекта и достигнутыми результатами прибегая к эмпирическим методам исследования.

Потребность постоянного обучения и развития сотрудников компании, риски ухода высококвалифицированных специалистов проектировщиков, недостаточная высокая индивидуальная эффективность сотрудников – это актуальные темы для руководителей любого типа организации. Посредством качественных методов исследования автору удалось найти взаимосвязь между целями геймификации и задачами в изучаемом проекте. Успех в достижении положительных результатов по определенным руководством компании задачам, по мнению автора, обеспечило правильное и последовательное внедрение геймифицированного проекта, согласно рекомендациям авторов первого в мире курса по геймификации К.Вербаха и Д.Хантера.

В процессе анализа полученных данных по результатам интервью, встречались темы ответов, которые автор исследования не включил в классификацию обрабатываемых ответов. Некоторые из этих тем ответов были интересными, и они относятся как к геймификации, так и к внутреннему маркетингу.

Личный бренд. Несколько сотрудников и один менеджер компании отметили, что участие и достижение определенных результатов в геймифицированных проектах позволяет им повышать свой личный бренд в социальных сетях и в кругу их родных и близких, что в свою очередь играет роль в приверженности к компании.

Корпоративная культура. Несколькими респондентами обеих категорий было отмечено позитивное влияние геймифицированных проектов на корпоративную культуру в компании. В процессе реализации проекта участникам прививаются определенные правила и стандарты коммуникаций, которые участники выносят за пределы проекта и проецируют их на своих коллег и подчиненных.

Решение повседневных задач компании. Все менеджеры отметили, что благодаря геймифицированному проекту, удалось решить несколько общих академических задач с привлечением рядовых сотрудников компании. В обычном режиме, вне проекта, подобные задачи решаются меньшим количеством задействованных лиц, что может привести к неудовлетворительному результату.

Разработка и внедрение очередного геймифицированного проекта для сотрудников компании. Менеджеры и сотрудники положительно ответили на вопрос о необходимости проведения очередного геймифицированного проекта для сотрудников компании. Менеджеры готовы выделить ресурсы, а сотрудники мотивированы ожиданием следующего проекта.

В третьей главе исследования автор детально разобрал предпосылки и задачи геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be effective!”, определил методы и стратегию исследования, было проведено интервью с руководителями и участниками проекта с последующим анализом полученных данных.

На основе изученных материалов и результатов проведенного исследования автор определил следующие основные этапы при разработке, внедрении и реализации геймифицированного проекта в компании (в соответствии с рисунком 15):

- идентифицировать основные предпосылки к разработке геймифицированного проекта;
- определить и утвердить цели геймифицированного проекта;
- определить участников проекта и описать желаемое их поведение;
- описать каждую категорию участников проекта;
- разработать циклы активностей;
- внедрить игровые элементы;
- использовать подходящие инструменты.



Рисунок 15 – Основные этапы по разработке, внедрению и реализации геймифицированного проекта

Примечание – составлен автором на основе изученных материалов и результатов проведенного исследования

Каждый этап, предлагаемый автором, важен для успешной реализации геймифицированного проекта. Идентификация предпосылок и определение целей проекта поможет команде разработчиков не только определить задачи, сроки и ответственных, но и понять актуальность и необходимость разработки и запуска проекта. Очень важно на начальном этапе определить значимость проекта и его прогнозных результатов для компании. После определения целей проекта важно описать заинтересованные стороны (участники проекта) и их желаемое поведение в проекте, потому как без их активного участия, успешная реализация проекта остается под вопросом. Циклы активностей помогут команде разработчиков и организаторов разбить проект на определенные этапы с подведением промежуточных итогов и определением промежуточных лидеров и победителей. Между этапами желательно закладывать паузы длительностью 1-2 недели, чтобы и разработчики, и участники проекта имели возможность проанализировать свои результаты и определить дальнейшие цели участия в проекте. Внедрение игровых элементов – это основной элемент, необходимый для успешного внедрения и реализации геймифицированного проекта. Игровые элементы, как автор упоминал в первой главе, имеют способность не только мотивировать или побуждать участников проекта к определенным действиям, но и приносить удовольствие и удовлетворение процессом геймификации. Использование подходящих инструментов подразумевает, что для каждой компании, категории сотрудников могут быть полезны и эффективны определенные разные элементы геймификации. Очень важно

понять и определить эти игровые элементы и использовать не нарушая баланс между продуктивностью и развлечением персонала.

Основные этапы и шаги по разработке, внедрению и реализации геймифицированного проекта не ограничиваются рекомендациями автора, потому как каждый бизнес имеет свою специфику, элементы которой необходимо учитывать. Предложения автора носят рекомендательный характер, основанные на успешной разработке, внедрении и реализации исследуемого проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате обзора литературы и теоретических основ теорий мотиваций и основ геймификации, автору исследования удалось прийти к выводу, что несмотря на недостаточное количество научной литературы по геймификации, данная тема актуальна и требует дополнительных будущих исследований.

“KAZGOR UP! Be effective!” – геймифицированный проект, успешно внедренный и реализованный в стенах одной из старейших компаний нашего государства. Проект получил признание международных экспертов в области управления человеческими ресурсами. Автор исследования принимал непосредственное участие в разработке и реализации данного проекта и знаком со всеми стадиями разработки и внедрения проекта, что позволяет повысить достоверность полученных результатов в процессе исследования. Результаты геймифицированного проекта позволили автору провести качественное исследование с проведение полуструктурированных интервью с менеджерами и сотрудниками объекта исследования, чтобы ответить на поставленные вопросы исследования:

1. Влияют ли игровые элементы успешно внедренных инструментов внутренней геймификации на мотивацию и лояльность персонала организации?
  - В результате анализа полученных данных в процессе исследования автор получает положительный ответ на данный вопрос исследования. Степень и уровень влияния игровых элементов успешно внедренных инструментов внутренней геймификации сложно определить ввиду имеющихся ограничений в исследовании.
2. Влияют ли игровые элементы успешно внедренных инструментов внутренней геймификации на обучение и развитие персонала организации и как следствие на повышение их эффективности?
  - В результате анализа полученных данных в процессе исследования было выявлено, что игровые элементы успешно внедренных инструментов внутренней геймификации положительно влияют на обучение и развитие персонала. Имеется положительное влияние на эффективность в долгосрочной перспективе. Для определения степени и уровня влияния игровых элементов успешно внедренных инструментов внутренней геймификации необходимы дополнительные исследования с применением количественных методов исследования.

Результаты исследования могут привести к дальнейшему совершенствованию и развитию геймифицированных проектов в компании.

Теоретический вклад данного исследования сосредоточен на мотивации и лояльности сотрудников компании. Внутренняя геймификация в сочетании с внутренней системой мотивации в компании показывает, что геймификация применима в бизнес-организациях, стремящихся развивать свою компанию через рост и развитие человеческого капитала.

Практический вклад исследования основывается на результатах качественного исследования влияния внутренней геймификации на повышение эффективности сотрудников и бизнес-процессов в компании через повышение мотивации и лояльности сотрудников компании. Практическое значение для проектных компаний заключается в том, что выработанные рекомендации, положительные и негативные моменты в процессе успешной разработки, внедрении и реализации геймифицированного проекта, позволит проектным компаниям основываясь на результатах исследования повысить качество разработки и эффективность внедрения подобных проектов в проектных компаниях.

Ограничения и будущие исследования. Одним из ограничений текущего исследования является тот факт, что исследуемый проект является одним из отдельных примеров внутренней геймификации компании проектной отрасли. Геймификация – это универсальный инструмент, который может быть реализован для достижения множества целей и задач, рассмотренных автором в первой главе. Это ограничение открывает возможности для будущих исследований внутренней геймификации на примере компании из другой отрасли, что позволит провести исследование сходств и различий в достигнутых результатах.

Отсутствие научных трудов с результатами внедрения элементов внутренней геймификации на примере конкретных компаний. Данное ограничение оставляет свободу для будущих исследований в этой области.

## ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ

**ПА** – Проектная Академия

**ИТ** – Информационные технологии

**УП** – Управление проектами

**МДЭ** – Механики, Динамики и Эмоции

**PBL** – Points, Badges, Leadership (перевод с английского языка: очки, награды, рейтинги)

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (перевод с английского языка: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы)

**BIM** – Building Information Modeling (перевод с английского языка: информационное моделирование зданий)

**HR** – Human Resources (перевод с английского языка: человеческие ресурсы)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Вербах К., Хантер Д., Вовлекай и властуй. Игровое мышление на службе бизнеса – М: Манн, Иванов и Фербер, 2015г. – 224 с.
2. Леонова Е., Теории мотивации и их значение для управления персоналом // статья на электронном ресурсе Hurma.work, 2019г., URL: <https://hurma.work/ru/blog/teorii-motivaczii-i-ih-znachenie-dlya-upravleniya-personalom/>
3. Кузнецова А.Ю. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ // Студенческий: электрон. научн. журн. 2019. № 2(46). URL: <https://sibac.info/journal/student/46/129422>
4. Чернышов В.В., Основные теории мотивации // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум», 2017г., URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017033765>
5. Земскова М. С. Внедрение геймификации в процесс мотивации персонала поколения Y // М. С. Земскова, М. В. Краснова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 10 (52) Часть 1. – С. 29-33. URL: <https://research-journal.org/economical/vnedrenie-gejmifikacii-v-process-motivacii-personala-pokoleniya-y/>
6. Маркеева А.В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 12. – С. 1923-1936. – DOI: 10.18334/rp.16.12.390 URL:<https://creativeconomy.ru/lib/9255>
7. Чернышева А.М., Якубова Т.Н., Брендинг: учебник для бакалавров // М: Издательство Юрайт, 2019г. – 504 с.
8. Зикерманн Г., Линдер Дж., Геймификация в бизнесе // М: Манн, Иванов и Фербер, 2014г. – 272 с.
9. Артамонова В.В. Исторические аспекты развития концепции геймификации // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2018. – № 2/1.-Т.10. – С. 54-63. DOI: 10.17748/2075-9908-2018-10-2/1-54-62 URL:<http://hist-edu.ru/index.php/hist/article/view/2994>
10. Гордеева Т.О. Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Часть 1: Проблемы развития теории [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. N 4(12). URL: <http://psystudy.ru/0421000116\0041>.
11. Артамонова В.В. — Концепция геймификации и ее отражение в теории самодетерминации // Социодинамика. – 2019. – № 2. – С. 10 - 16. DOI: 10.25136/2409-7144.2019.2.28979 URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=28979](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=28979)
12. Пинк Д., Драйв: Что на самом деле нас мотивирует // ООО «Альпина Паблишер», 2013г. – 260 с.
13. K.Houtari, J.Hamari, Defining gamification – A service marketing perspective // 16th International Academic Mindtrek Conference, 2012, DOI: 10.1145/2393132.2393137 URL:[https://www.researchgate.net/publication/259841647\\_Defining\\_Gamification\\_-\\_A\\_Service\\_Marketing\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/259841647_Defining_Gamification_-_A_Service_Marketing_Perspective)

14. K.Robson, K.Planger, J.Kietzmann, I.P.McCarthy, L.Pitt: Is it all a game? Understanding the principles of gamification // Business Horizons journal, Elsevier, 2015,  
URL:[https://www.researchgate.net/publication/275059704\\_Is\\_it\\_all\\_a\\_game\\_Understanding\\_the\\_principles\\_of\\_gamification](https://www.researchgate.net/publication/275059704_Is_it_all_a_game_Understanding_the_principles_of_gamification)
15. G. Zichermann, C.Cunningham: Gamification by Design - Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps // Sebastopol: O'Reilly Media, Inc, URL:<https://www.semanticscholar.org/paper/Gamification-by-Design-Implementing-Game-Mechanics-Zichermann-Cunningham/dda6737d6ea16d1ee4ee8de87ffc4fe1fd16df8b>
16. R.Hunicke, M.Leblanc, R.Zubek: MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research // Game Developers Conference, San Jose, AAAI Workshop Technical Report, 2004,  
URL:[https://www.researchgate.net/publication/228884866\\_MDA\\_A\\_Forma\\_l\\_Approach\\_to\\_Game\\_Design\\_and\\_Game\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228884866_MDA_A_Forma_l_Approach_to_Game_Design_and_Game_Research)
17. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) // Институт управления проектами. 6-е изд. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017
18. Маркеева А.В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2. – № 3. – С. 169–190. – DOI: 10.18334/lim.2.3.596  
URL:[https://www.researchgate.net/publication/312543185\\_Gejmifikacia\\_v\\_biznes\\_e\\_problemy\\_ispolzovania\\_i\\_perspektivy\\_razvitia](https://www.researchgate.net/publication/312543185_Gejmifikacia_v_biznes_e_problemy_ispolzovania_i_perspektivy_razvitia)
19. Когель А.С., Фенюк А.Н., Геймификация как маркетинговый инструмент: психологический аспект // Скиф. 2019. №9 (37), – С. 56-60, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-marketingovyuy-instrument-psihologicheskiiy-aspekt>
20. Колмогоров Ю.Н., Сергеев А.П., Тарасов Д.А., Арапова С.П., Методы научных исследований // Учебное пособие. Екатеринбург // Издательство Уральского университета, 2017г. – 152 с.
21. Новиков А.М., Новиков Д.А., Методология научного исследования // Учебно-методологическое пособие // М: Либроком, 2010г. – 280 с.
22. Молдашев К.Б., От идеи к публикации: методология исследований в социальных науках // монография – Алматы // М 75 СДУ, 2017. – 167 с. ISBN 978-601-7537-59-3
23. J.Hamari, J.Koivisto, H.Sarsa - Does gamification Work? - A literature review of empirical studies on gamification // Proceeding of the 47th Hawaii International conference on System sciences, 2014, URL: [https://people.uta.fi/~kljuham/2014-hamari\\_et\\_al-does\\_gamification\\_work.pdf](https://people.uta.fi/~kljuham/2014-hamari_et_al-does_gamification_work.pdf)
24. S. Deterding, D.Dan, K.Rilla, N.Lennart - From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification // Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments // New York: ACM, 2011,

URL:[https://www.researchgate.net/publication/230854710\\_From\\_Game\\_Design\\_Elements\\_to\\_Gamefulness\\_Defining\\_Gamification](https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification)

25. Хейзинга Й. - Homo Ludens; Статьи по истории культуры. / Пер. с гол. Д. В. Сильвестрова / М.: Прогресс Традиция, 1997, – 416 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Отзывы гостей финала проекта “KAZGOR UP! Be effective!”

**Светлана Юмаева**, Технический специалист, Сен-Габен Строительная Продукция Кавказстан.

«Выражаю Вам огромную благодарность за то, что Вы пригласили меня на церемонию награждения конкурса UP. Не могу выразить словами насколько сильно мне понравилось данное мероприятие. Видео прошлых конкурсов, короткие мотивирующие презентации и комфортное представление информации помогло мне быть весь вечер в тонусе, на «Драйве». Хотя конкурс / был индивидуальным, но было видно, как участники друг друга поддерживают и помогают. Координаторы продумали все до мелочей. Никто не ушел без памятного подарка! Каждому дати высказаться, поделиться эмоциями с залом!

Все было интересно, весело и очень красиво! Желаю Вам успехов и новых удивительных конкурсов!»

**Айзада Мейманова**, Исполнительный директор, Бизнес-Конструктор Кавказстан

«Хотелось бы отметить, что конкурс был продуман максимально грамотно для всех сотрудников, и можно было почувствовать полную вовлеченность каждого сотрудника. Это можно было увидеть по горящим глазам участников. Стоим отметить большую проделанную работу координаторов, их смекалку и нестандартный подход при разработке всех этапов конкурса! Еще раз спасибо за то, что дали возможность быть свидетелями вашего мероприятия!»

**Кумар Мисав**, международный сертифицированный эксперт T-IPS от Toyota Engineering Corporation, Управляющий партнер Кайдзен Центра

Проектная Академия KAZGOR на протяжении полугода проводила внутренний конкурс KAZGOR UP! включающий в себя различные виды обучения, развития персонала, повышения эффективности. В рамках данного конкурса мы провели для них обучение по теме Кайдзен.

Недавно они пригласили меня, чтобы выступить и оценить итоги конкурса. Больше всего кайфу, когда приходишь в гости и уходишь с пользой, что и произошло в этот раз. Хочу поделиться с вами инсайтами и отзывом:

KAZGOR создал классный конкурс для своих сотрудников, которые соревнуются в достижении командного и личного результата. Для всех участников были приготовлены подарки, а самые лучшие ребята выиграли главный приз – это путешествие в одну из столиц Юго-Восточной Азии на выбор победителей. Меня особенно впечатлили модераторы конкурса и то, как грамотно и четко был организован финал конкурса. Три часа пролетели как один. Видеосюжеты о конкурсе, несколько презентаций от участников, приглашенные спикеры (я в том числе), все это сделало программу интересной и увлекательной. Учитывая, что многие являются архитекторами и проектировщиками подход в оформлении презентаций и всего был очень креативный.

Хотел бы отметить терпение и вовлеченность первого руководителя Айдара Татыкулова, так как очень большую организацию с командой творческих людей сложно дисциплинировать и направить на результат, и здесь они превзошли мои ожидания, заставив «пустить слюну» от удовольствия, следя за выступлением участников и то, что они натворили 😊

По итогам длительной геймификации (игровая методика ведения бизнеса) в KAZGOR появились новые лидеры из действующих сотрудников, с более высокими компетенциями, что отразится на результате деятельности команд, чего я им и желаю!

Рисунок А.1 – Отзывы о проекте “KAZGOR UP! Be Effective”  
Примечание – взято из внутренних документов организации

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета участника проекта KAZGOR UP! Be effective!

1. Имя и фамилия
2. Как вы оцениваете проект KAZGOR UP! Be effective!?
  - a. Отлично
  - b. Хорошо
  - c. Неплохо
  - d. Плохо
3. Отметьте задания, kahoot-ы, которые вам понравились:
  - a. Kahoot № 1 – Upload is mental
  - b. SWOT-анализ личности
  - c. Kahoot № 2 – Эффективность
  - d. Эффективность с точки зрения KAZGOR (определение)
  - e. Kahoot № 3 – KAZGOR
  - f. Изображение эффективности (схема/рисунок)
  - g. Чек-лист эффективного сотрудника
  - h. Задание на финал 1-го этапа проекта
  - i. Фотоконкурс на тему «Эффективная работа»
  - j. Kahoot № 4 – Эмоциональный интеллект
  - k. Kahoot № 5 – Основы бережливых технологий KAIZEN
  - l. Эссе на тему «KAZGOR 2030»
  - m. Kahoot № 6 – Эффективные коммуникации
  - n. Kahoot № 7 – Управление проектами
  - o. Задание на финал 2-го этапа проекта
  - p. Сценарий для видеоролика
  - q. Kahoot № 8 – Building Information Modeling
  - r. Kahoot № 9 – IT Security
  - s. Выступление с личной презентацией участника проекта KAZGOR UP! Be effective!
4. Отметьте тренинги и обучения, которые вам больше всего понравились:
  - a. Эмоциональный интеллект / Елена Лазарева
  - b. Основы бережливых технологий KAIZEN / KAIZEN Центр Алматы
  - c. Эффективные коммуникации + инструмент DISK / Галия Калиджанова и Салтанат Абильтаева
  - d. Управление проектами / Канат Тебеев
  - e. Сила голоса – искусство публичных выступлений / Аскар Аманбаев
  - f. Основы здорового образа жизни и высокой энергии / Аскар Аманбаев
  - g. Обзорная презентация по теме Building Information Modeling / Алмат Жаманкулов
  - h. Презентация на тему Информационная безопасность / Арыстанбек Бердыгулов
5. Примете ли вы участие в подобном проекте в будущем?
  - a. Да
  - b. Нет
  - c. Если нет, то почему? \_\_\_\_\_
6. Напишите ваш отзыв о проекте KAZGOR UP! Be effective! (Feedback), идеи и предложения по улучшению организации будущих проектов?

Рисунок Б.1 – Анкета участника проекта “KAZGOR UP! Be Effective”  
Примечание – взято из внутренних документов организации

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

2019 жылдың НӘТИЖЕЛЕРІ БОЙЫНША KAZGOR ЖА ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРІНЕ  
САУАЛНАМА  
ОПРОС СОТРУДНИКОВ ПА KAZGOR ПО РЕЗУЛЬТАТАМ 2019 года

1. Аты-жөніңіз  
ФИО

---

2. Кәсіби тұрғыда 2019 жыл Сіз үшін сәтті болды деп есептейсіз бе?  
Вы оцениваете 2019 год успешным для себя в профессиональном плане?

- иә/ да
- жоқ/ нет
- жауап беруге киналамын/ затрудняюсь ответить

3. Сіз 2019 жылы кәсіби деңгейіңізді қалай көтердіңіз? (бірнеше жауап белгілеуге болады)  
Как Вы повышали свой профессиональный уровень в 2019 году? (можно указать несколько ответов)

- кәсіби әдебиет оқыдым / читал(-а) профессиональную литературу
- семинарларға, тренингтерге, конференцияларға қатыстым/ посещал(-а) семинары, тренинги, конференции
- көрмелерге қатыстым / посещал(-а) выставки
- вебинарларға қатыстым/ участвовал(-а) в вебинарах
- басқа (жазыңыз)/ другое (укажите) \_\_\_\_\_

4. 2019 жылға өзіңізге жоспарлаған кәсіби міндеттемелеріңіздің қайсысы орындалмады?  
Нәге?

Какие из поставленных перед собой профессиональных обязательств на 2019 год Вами не выполнены? Почему?

---

---

5. Жұмысыңыздың тиімділігін арттыру үшін Сізге қандай оқу, жағдай, жабдықтар мен құралдар қажет?

Какие обучающие мероприятия, условия, оборудование и инструменты необходимы Вам для эффективного выполнения своей работы?

---

---

6. 2020 жылға жоспарлап отырған кәсіби міндеттемелеріңіз бен мақсаттарыңыз қандай?  
Напишите свои профессиональные обязательства и цели на 2020 год

---

---

7. Академияда алдағы 3 жыл ішінде жұмыс істеу жоспарыңызда бар ма?  
Вы планируете работать в Академии ближайшие 3 года?

- иә/ да
- жоқ/ нет
- жауап беруге киналамын/ затрудняюсь ответить

Рисунок В.1 – Анкета для ежегодного опроса сотрудников  
Примечание – взято из внутренних документов организации

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

<b>Руководство к проведению интервью с менеджерами компании</b>	
<p>Добрый день, Меня зовут Азамат Жаманкулов.            Благодарю вас за уделенное мне время. Ваши ответы важны для меня и для результатов моего исследования.            В настоящее время я являюсь магистрантом КазНИТУ им. Сатпаева и работаю над исследованием влияния элементов Внутренней геймификации на повышение мотивации и лояльности персонала в бизнес-организации.</p>	
<b>Вводные вопросы:</b>	
1	Как долго вы работаете в Проектной Академии KAZGOR?
2	Какие бизнес-направления вы курируете в компании?
3	Какая ваша основная зона ответственности по курируемым направлениям?
<b>Общие вопросы:</b>	
1	Какова ваша роль в реализации проекта “KAZGOR UP! Be effective!”?
2	Что вы думаете о проекте? Почему вы так считаете?
3	Какие элементы геймификации были применены в проекте?
4	За что участники проекта получают баллы и награды в проекте?
5	На что влияют баллы и награды в проекте?
6	Влияют ли баллы и награды на уровень занимаемой должности и уровень заработной платы сотрудника?
7	Могут ли участники проекта воспользоваться баллами вне проекта?
8	Принимали ли вы участие в принятии решения о запуске проекта в компании?
9	Почему компания приняла решение о реализации геймифицированного проекта?
<b>Директивные вопросы:</b>	
1	Как геймифицированный проект влияет на персонал?
2	Может ли сотрудник не участвовать в проекте?
3	Какие преимущества от участия в проекте получают сотрудники компании?
4	Как влияет не участие в проекте сотрудников на их дальнейшую деятельность в компании?
5	Влияет ли участие в проекте на повышение уровня мотивации сотрудников? Почему вы так считаете?
6	Влияет ли участие в проекте на повышение уровня лояльности сотрудников? Почему вы так считаете?
7	Положительно ли влияет геймифицированный проект на бизнес-процессы компании?
8	Не снижает ли участие в проекте эффективность сотрудников? Почему вы так считаете?
9	Какую роль элементы внутренней геймификации играют в повышении эффективности персонала?
10	Насколько эффективны обучения и тренинги, проводимые во время проекта?
11	Могут ли обучения и тренинги быть более эффективными вне геймифицированного проекта?
<b>Заключительные вопросы:</b>	
1	Какие выгоды для компании вы можете отметить в реализации геймифицированного проекта?
2	А какие недостатки есть в реализации геймифицированного проекта в компании?
3	Есть ли планы у компании запустить последующие аналогичные проекты с элементами внутренней геймификации?
4	Планирует ли компания продолжение работы по внедрению элементов внутренней геймификации в бизнес-процессы компании на постоянной основе?
5	Есть ли у вас что-либо добавить по результатам сегодняшнего интервью?
Спасибо за уделенное время!	

Рисунок Г.1 – Руководство к проведению интервью с менеджерами проектной компании

Примечание – составлено автором по изученным материалам

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Руководство к проведению интервью с рядовыми сотрудниками компании	
<p>Добрый день, Меня зовут Азамат Жаманкулов.</p> <p>Благодарю вас за уделенное мне время. Ваши ответы важны для меня и для результатов моего исследования.</p> <p>В настоящее время я являюсь магистрантом КазНИТУ им. Сатпаева и работаю над исследованием влияния элементов Внутренней геймификации на повышение мотивации и лояльности персонала в бизнес-организации.</p>	
Вводные вопросы:	
1	Как долго вы работаете в Проектной Академии KAZGOR?
2	Какая ваша зона ответственности в компании?
Общие вопросы:	
1	Являетесь ли вы участником проекта “KAZGOR UP! Be effective!”?
2	Что повлияло на ваше решение об участии / неучастии в проекте?
3	Что вы думаете о проекте? Почему вы так считаете?
4	За что участники проекта получают баллы и награды в проекте?
5	Как вы относитесь к баллам и наградам в проекте? Сколько баллов вы набрали?
6	Влияют ли баллы и награды на ваш уровень занимаемой должности и уровень заработной платы?
7	Можете ли вы воспользоваться баллами вне проекта?
8	Как вы считаете, необходимо ли всем сотрудникам участвовать в подобных проектах?
9	Почему не все сотрудники готовы принимать участие в геймифицированных проектах?
Директивные вопросы:	
1	Как участие/не участие в проекте повлияло на вас?
3	Влияют ли элементы внутренней геймификации на вашу мотивацию?
4	Как бы вы были мотивированы, если бы не было системы баллов, рейтингов и наград?
5	Есть ли что-либо, кроме элементов геймификации, влияющее на ваше желание участвовать в проекте?
6	Как вы считаете, геймифицированный проект влияет на ваше желание работать в этой компании в долгосрочной перспективе? Почему вы так считаете?
7	Положительно ли влияет геймифицированный проект на бизнес-процессы компании?
8	Не снижает ли участие в проекте вашу эффективность в основной деятельности? Почему вы так считаете?
9	Как вы считаете, какую роль элементы внутренней геймификации играют в повышении командного духа и уровня внутренних коммуникаций?
10	Насколько эффективны и полезны для вас обучения и тренинги, проводимые во время проекта?
11	Были бы ли обучения и тренинги более эффективными вне геймифицированного проекта? Почему вы так считаете?
Заключительные вопросы:	
1	Какие выгоды для себя и для компании вы можете отметить в реализации геймифицированного проекта?
2	А какие недостатки есть в реализации геймифицированного проекта в компании?
3	Готовы ли вы принять участие в последующих аналогичных проектах с элементами внутренней геймификации?
4	Желаете ли вы, чтобы элементы внутренней геймификации были внедрены в бизнес-процессы компании на постоянной основе? Почему?
5	Есть ли у вас что-либо добавить по результатам сегодняшнего интервью?
Спасибо за уделенное время!	

Рисунок Д.1 – Руководство к проведению интервью с рядовыми сотрудниками проектной компании

Примечание – составлено автором по изученным материалам

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 – Классификация ответов интервьюируемых  
Примечание – составлено автором на основе результатов интервью

<b>Классификация ответов интервьюируемых</b>	
<b>код</b>	<b>расшифровка кода</b>
МП	Мотивация персонала
МП1	Мотивация персонала 1 - Обучение и развитие
МП2	Мотивация персонала 2 - Вознаграждение
МП3	Мотивация персонала 3 - Автономия в принятии решения
МП4	Мотивация персонала 4 - Отношение с коллегами
ЛП	Лояльность персонала
ЭПБП	Эффективность персонала и бизнес-процессов
ЭВГ	Элементы внутренней геймификации
ЭВГ1	Элементы внутренней геймификации 1 - PBL – очки, достижения, рейтинги
ЭВГ2	Элементы внутренней геймификации 1 - Развлечение
ЭВГ3	Элементы внутренней геймификации 1 - Викторины
МОП	Мнение о проекте
МОП1	Мнение о проекте 1 - Преимущества геймифицированных проектов
МОП2	Мнение о проекте 1 - Недостатки геймифицированных проектов

# ПРИЛОЖЕНИЕ Ж



БАСБАКАН

050000, Қазақстан Республикасы, Алматы, Абылай хан даңғылы, 81,  
050000, Республика Казахстан, Алматы, пр. Абылай хана, 81,  
81, Abylai Khan Ave., Almaty, 050000, Republic of Kazakhstan

**KAZGOR** ЖОБАЛАУ АКАДЕМИЯСЫ  
ПРОЕКТНАЯ АКАДЕМИЯ  
DESIGN ACADEMY

тел.: +7 727 2588573, +7 727 2588575  
тел.: +7 727 2588573, +7 727 2588575  
tel.: +7 727 2588573, +7 727 2588575

Факс: +7 727 2588571  
Факс: +7 727 2588571  
Fax: +7 727 2588571



Сертификаты  
TUV NORD CERT  
ISO 9001 от 28.01.2003  
ISO 14001 от 11.02.2010  
OHSAS 18001 от 11.02.2010

E-mail: info@kazgor.kz  
E-mail: info@kazgor.kz  
E-mail: info@kazgor.kz

07.08.20 № 04-359

На \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Директору  
Научно-образовательного центра  
управления проектами  
КазНИТУ им. К.И.Сатпаева  
г-же Салиной А.П.

## Справка

об успешной разработке, внедрении и реализации геймифицированного  
проекта, исследуемого в рамках диссертационной работы  
Жаманкулова Азамата Мейрбековича

ТОО «Проектная Академия KAZGOR» настоящей справкой подтверждает разработку, внедрение и реализацию геймифицированного проекта “KAZGOR UP! Be Effective”, исследуемого в рамках диссертационной работы магистранта 2-го года обучения Жаманкулова Азамата Мейрбековича, обучающегося по специальности «Инновационный менеджмент».

Жаманкулов А.М. провел огромную научную и практическую работу по изучению и анализу результатов исследуемого проекта. Результаты исследования, изложенные в диссертационной работе, имеют практическое значение для компании. Выводы и рекомендации диссертационного исследования используются в разработке концепции очередного геймифицированного проекта для сотрудников компании “Next Level” и будут использованы в дальнейшем при внедрении и реализации проекта.

Президент  
Проектной Академии KAZGOR



А.А.Татыгулов

Рисунок Ж.1 – Справка об успешной разработке, внедрении и реализации  
геймифицированного проекта  
Примечание – взято из внутренних документов организации