**Геймификация бизнес-процессов в малых и средних компаниях**

Сегодня бизнес может наблюдать постоянное усложнение внешней среды, усиление конкуренции и власти поставщиков и потребителей, вследствие чего требуется внедрение новых управленческих технологий и улучшение бизнес-процессов, направленных на повышение конкурентоспособности современных организаций. Одной из таких технологий, активно обсуждаемой в настоящее время как в академической среде, так и среди практиков, является геймификация. <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-biznese-problemy-ispolzovaniya-i-perspektivy-razvitiya> В настоящее время, помимо визуализации продаж и построения отношений с клиентами, предприятия используют геймификацию в управлении персоналом, в частности, для повышения мотивации к обучению, улучшения поведения и взаимодействия сотрудников, а также при найме и отборе. <https://core.ac.uk/download/pdf/204291897.pdf> Несмотря на то, что большинство примеров геймификации поступает от крупных организаций, данная технология может быть применена и в деятельности малых и средних фирм.

Термин «геймификация» впервые был предложен Н. Пеллингом в 2002 году, однако до 2010 года почти не использовался профессиональным бизнес-сообществом и не был предметом изучения в академической среде. Термин был популяризирован в 2011 году благодаря докладе группы авторов [Deterding et al., 2011] на конференции, посвященной новым формам медиа. Ими было предложено рассматривать геймификацию как использование игровых элементов в неигровом контексте [Deterding et al., 2011, p. 10]. Следует сказать, что в основе геймификации авторы предлагали использовать элементы компьютерных игр и их механики. Помимо этого, ими были отмечен ряд ограничений данного термина, как, например, то, что с его помощью нельзя описать ряд образовательных игр, которые, хоть и имеют неигровой контекст использования, часто рассматриваются как полноценные игры. Согласно этим авторам, геймификация использует лишь те игровые элементы и механики, которые способны создать у пользователя ощущение игрового опыта и соответствующее ему состояние полноты восприятия игры.

В последствии предлагались другие определения геймификации, и среди наиболее популярных определений можно выделить вариант Вербаха, Хьютари и Хамари, согласно которому геймификация понимается уже как процесс усовершенствования пользовательского опыта посредством добавления игровой составляющей. https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-podhody-k-opredeleniyu-i-osnovnye-napravleniya-issledovaniy-v-menedzhmente

Таким образом, при рассмотрении геймификации используются два подхода. В одном геймификация представляется как инструмент, а в другом – как процесс. Как инструмент, геймификация представляет собой применение игровых механик и элементов в неигровом контексте с целью изменения поведения пользователя. [Deterding et al., 2011; Hofacker et al., 2016; Mekler et al., 2017; Hsu, Chen, 2018]. Если говорить о ней, как о процессе, то геймификация является процессом улучшения оказываемых услуг с помощью акцента на создание игрового опыта и ощущения «полноты восприятия игры» с целью создания дополнительной ценности для потребителя. [Huotari, Hamari, 2017; Hsu, Chen, 2018; Eppman, Bekk, Klein, 2018; Mullins, Subherwal, 2018].

Существует десять игровых элементов, которые можно использовать в геймификации: обратная связь, награды, прогресс, очки, таблица лидеров, достижения, значки, сюжет, четкие цели, уровни и задачи. Обратная связь, награды и прогресс – это «общая механика игры», а остальные элементы, заимствованные из видеоигр, ее реализуют. Обратная связь означает информирование игроков об их текущем положении по отношению к другим игрокам или их продвижении к цели. Это усиливает мотивацию, устанавливая четкую связь между усилиями пользователя и производительностью. Награды – это желаемые результаты, которые влияют на поведение. Прогресс показывает, как игроки продвигаются к цели. Индикаторы выполнения используются для отображения прогресса. Доказано, что чем ближе игроки к цели, тем больше усилий они приложат для ее достижения. Очки – это единицы измерения баллов. Они обеспечивают обратную связь с игроками и отображают прогресс. Таблица лидеров – это рейтинг игроков по результативности. Приводя индивидуальные оценки к социальному контексту, это дает игрокам возможность сравнить свои выступления. Достижения / значки – это визуальные представления достижения. Получаемые после успешного выполнения задач, они удовлетворяют потребность в уважении. Сюжет / тема – это концепция более высокого уровня, которая соединяет различные элементы игры в единое целое с прогрессом во времени. Чтобы сопоставить желаемые поведенческие результаты со способностями игроков, необходимы четкие цели. Основываясь на принципе автономии, влияние постановки целей на игроков выше, когда они ставят собственные цели. Уровни указывают на сложность задач. Наконец, испытания используются, чтобы указать игрокам, что им делать в игре. Они связаны со значками, поскольку значки можно получить, например, за выполнение задания. Хороший способ поддерживать высокий уровень мотивации - постоянно предлагать игрокам решать некоторые задачи.

Переходя к вопросу о внедрении игрового подхода в бизнес-процессы компании, можно сказать, что наиболее классическим вариантом геймификации деятельности является концепция «6 D» Вербаха и Хантера. Согласно ней, первым шагом является определение целей геймификации. Задаются такие вопросы, как «чего нужно добиться?» и "в чем состоит проблема в существующих бизнес-процессах?". На втором этапе определяется поведение, которое можно измерить и которое приводит к желаемому результату, а на третьем этапе указываются игроки, то есть лица, для которых разрабатываются игровые элементы, вместе с возможными факторами мотивации. На четвертом этапе разрабатываются действия в игре с использованием механик взаимодействия, которые описывают, как работает система геймификации, и стадии прогресса, которые описывают, как система будет меняться во времени, когда игроки зарабатывают определенные очки. Пятый шаг проверяет, является ли система интересной для игроков, а последний шаг – использование соответствующих инструментов, посредством которых будет внедряться игровой подход. https://www.researchgate.net/publication/285235135\_Gamification\_of\_the\_sales\_process\_at\_a\_telecommunications\_company\_to\_improve\_the\_motivation\_of\_the\_salesforce

Геймификацию можно использовать как для достижения маркетинговых целей фирм малого и среднего бизнеса (маркетинга, продаж, краудсорсинга), так и для внутренних целей, таких как управление персоналом, управление знаниями и т. д. Таким образом, с помощью геймификации, фирмы могут выстраивать взаимодействие как с внешними, так и с внутренними клиентами. <https://wp.hse.ru/data/2018/01/18/1163298861/58MAN2017.pdf>. Главная задача геймификации в бизнесе — повышение интереса (для внутренней геймификации — интереса сотрудника к работе, для внешней — клиента к продукту). Как уже отмечалось ранее, использование игрового подхода при организации бизнес-процессов наиболее распространенно среди крупных компаний вследствие того, что зачастую геймификация требует значительных финансовых средств для внедрения, однако существуют те сферы деятельности, где фирмы малого и среднего бизнеса могут без значительных затрат геймифицировать свои бизнес-процессы:

- Прием на работу. Привлечение и поиск талантов - центральные задачи каждого менеджера по найму, основная ответственность которого заключается в том, чтобы новые сотрудники были квалифицированными, производительными и вписывались в культуру компании. Геймификация, применяемая к процессу найма, дает два основных преимущества: она помогает ускорить процесс отбора кандидатов и позволяет тестировать определенные навыки, которые трудно определить в традиционных условиях, например творческое мышление или стимулирование инноваций. Наиболее распространенный метод геймификации процесса приема на работу – это использование компьютерной игры, в которой кандидатам предлагается решать виртуальные задачи. По итогу прохождения игры составляется рейтинг кандидатов, который позволяет нанять наиболее талантливых людей. Однако создание цифровой игры может показаться значительным вложением средств для малого и среднего бизнеса, поэтому компания может использовать программу корпоративного обучения, чтобы без проблем применять геймификацию при наборе персонала. Наиболее популярной такой программой является вариант от компании Talentlms.

- Управление мотивацией. Мотивационные программы на основе игры (сотрудники, выполняя рабочие процедуры, получают баллы, фиксирующиеся на личном аккаунте специального ресурса) имеют большие перспективы в использовании, так как не только вносят развлекательность в рутинные процедуры, но и предоставляют менеджерам новые возможности при построении программ. Компании могут предоставлять сотрудникам несколько вариантов того, как распорядиться баллами: некоторые предлагают на их основе строить начисление заработной платы, другие - приобретать подарки. Сегодня предприятия самых разных сфер деятельности развивают конкуренцию между работниками, повышая экономические результаты и вовлеченность работников с помощью собственных или внешних платформ для соревнований и турниров между сотрудниками. Например, свыше 1500 российских организаций используют онлайн-сервис проекта «Пряники», не только повышая эффективность бизнеса, но и за счет программ нематериальной мотивации (бейджи, рейтинги, виртуальная валюта) увеличивают уровень лояльности работников, раскрывают их таланты [23].

- Управление проектом. Руководители команд могут извлечь выгоду из геймификации по-разному. Повседневная реальность каждого сотрудника наполнена определенным количеством рутинных задач, которые быстро надоедают - изменение их формы, чтобы она напоминала игру, обеспечивает метод повышения внимания, поддержания процесса разработки проекта и стимулирования работы и взаимодействия среди сотрудников. В игровом контексте работники будут знать, что их достижения будут справедливо признаны с помощью различных материальных игровых атрибутов, и эта осведомленность окажется отличным стимулом для действий. Ясность процесса также очень помогает - поставленные цели понятны всем, а отслеживать прогресс проще. Это особенно актуально для поколения миллениалов, которые выросли в интерактивных играх и стремятся экстраполировать логику игр на другие области жизни. Существует несколько стратегий, которые могут быть применены, чтобы геймифицировать основные компоненты управления проектами: приписывание баллов задачам, которые необходимо выполнить; определение наград, которые выдаются после выполнения различных этапов работы; награждение игроков в реальном времени; создание системы уровней в случае повторяющихся задач; выявление самых талантливых игроков в специальной таблице лидеров.

- Управление инновациями. Используя бизнес-модель инноваций с применением методов геймификации, малые и средние компании не только поощряют сотрудников генерировать идеи, но и определяют самых перспективных из них, совершенствую навыки совместной работы сотрудников разных подразделений, создают внутренние рынки идей. Например, фирмы могут использовать онлайн-платформы, которые позволят сотрудникам предлагать идеи, голосовать за те, которые они считают ценными и актуальными, составлять рейтинг идей, участвовать не только в обсуждении и отборе, но и в их внедрении.

Маркетинг

- Взаимодействие с клиентами. Одним из самых действенных способов взаимодействия с потребителями, который взяли на вооружения почти все малые и средние компании, - это социальные сети, так как в них уже реализованы многие игровые механики (лайки, комментарии, охват). Ведение социальных сетей обеспечивает мгновенную обратную связь с клиентами, а также позволяет повысить их вовлеченность благодаря организации конкурсов.

Рекрутинг персонала. Сбербанк проводит международную студенческую олимпиаду по управлению коммерческим банком BanksBattle («Битва Банков»). С помощью компьютерной игры, имитирующей работу коммерческого банка, студенты оценивают свои возможности, а Сбербанк получает возможность отбирать перспективных выпускников.

Управление мотивацией. Microsoft разрабатывает десятки видов ПО, и его нужно тестировать на всех языках, на которых оно поступает в продажу. Кроме того, многие находят рабочий процесс тестирования крайне скучным. Даже компании с такими крупными ресурсами, как Microsoft, было трудно находить достаточное количество сотрудников в отдел тестирования, а уже имеющиеся работали крайне неэффективно. Глава отдела Росс Смит предложил неожиданное решение – внедрение в этот процесс игровых механик. Так, была создана рейтинговая система, которая включала в себя всех сотрудников компании из разных филиалов по всему миру. Участникам начислялись баллы за нахождение ошибок в продуктах Microsoft; рейтинговые таблицы были открыты для просмотра. Среди сотрудников началось настоящее соревнование — каждый хотел занять высокое место в рейтинге. Многие занималась этим в свободное от работы время, причем сотрудникам не доплачивали, «игра» проходила исключительно на добровольной основе. По результатам отчетного периода 4,5 тысячи участников проверили более полумиллиона диалоговых окон и зарегистрировали 6,7 тысяч отчетов об ошибках. Сотрудники компании признали процесс увлекательным и затягивающим. Таким образом, благодаря использованию игровых элементов Microsoft вместо проблемного и неэффективного отдела тестирования получили огромное количество заинтересованных людей, которые выполняли работу быстро, качественно, и к тому же бесплатно. https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-primenenie-igrovyh-sistem-v-biznese

Управление карьерой. Компании, использующие принцип сетевого маркетинга (MLM) — например, американская Amway, шведская Oriflame, российская NL International и многие другие — строят всю внутреннюю структуру на основемеханик геймификации. Они используют уровневую систему карьерного роста, часто применяют внутреннюю валюту для подсчетов, регулярно стимулируют активных сотрудников наградами и поощрениями, будь то новое звание, возможность участия в специальных конференциях или щедрые подарки.

Управление инновациями. Используя бизнес-модель инноваций с применением методов геймификации, организации не только поощряют сотрудников генерировать идеи, но и определяют самых перспективных из них, совершенствую навыки совместной работы сотрудников разных подразделений, создают внутренние рынки идей. Например, Департамент труда и пенсий Великобритании задействует свыше 120 тыс. сотрудников, применяя игровые техники для стимулирования инноваций и совершенствования работы. Существующая онлайновая платформа позволяет сотрудникам ведомства предлагать идеи, голосовать за те, которые они считают ценными и актуальными, участвовать не только в обсуждении и отборе, но и во внедрении идей.

Управление производством. В производстве игровой подход еще не получил широкого распространения, однако уже есть компании, использующие игровые элементы в своем производственном процесс. Компания Korn представила первую концепцию геймификации промышленных рабочих мест, где используется пирамида для визуализации производственной последовательности (например, сборки компонента). Каждый рабочий процесс - это ступенька в этой пирамиде, на которую поднимается аватар пользователя. Чтобы предоставить пользователю обратную связь о качестве и скорости в рамках единого рабочего процесса, подход пирамиды использует цветовое кодирование для визуализации хода времени. Текущий рабочий процесс начинается с темно-зеленого цвета и постепенно меняет цвет на желтый, оранжевый и, наконец, красный. Продолжительность этого изменения цвета определяется запусками калибровки, поэтому зависит от пользователя. В конце последовательности визуальный результат представляет собой пирамиду с одним цветом. Завершенная пирамида перемещается на доску в правом верхнем углу экрана, при этом ее цвет изменяется, чтобы показать среднюю производительность: если половина процессов была выполнена быстро (= зеленая полоса), а другая половина - медленно (= красная полоса), получившаяся пирамида окрашен в оранжевый цвет. https://www.researchgate.net/publication/283960142\_Gamification\_of\_Business\_Processes\_Re-designing\_Work\_in\_Production\_and\_Service\_Industry

Управление лояльностью клиентов. Многие авиакомпании используют так называемую систему полётных миль. Потребитель пользуется услугами авиакомпании (а иногда и услугами компаний партнеров, которые могут работать в совершенно других сферах), и за это ему начисляются бонусные очки — мили, которые он может потратить на авиабилеты или какие-либо привилегии (например, повышение класса билета или посадка на самолет без очереди). Таким образом человек вовлекается в повторное использование услуг компании и постепенно привыкает к ней, становится постоянным клиентом.

Управление вовлеченностью клиентов. На российском рынке хорошим примером применения игровых систем является сервис Кинопоиск. Право писать рецензии на фильмы в первые дни после премьеры предоставляется только постоянным пользователям, а самых активных вознаграждают билетами на предпоказы, именными значками и другими бонусам. В результате пользователи имеют мотивацию к активному наполнению Кинопоиск существенно кинокритиков.

Управление заказами. В целом, именно онлайн сервисы имеют наибольший потенциал для внедрения игровых элементов в привычные процессы. Один сервис заказа еды вместо стандартной корзины добавил на свой сайт интерактивный элемент — тарелку, разделенную на 4 части. Когда клиент заказывает блюдо, оно занимает одну из частей тарелки. Сделав выбор и заказав одно блюдо, клиент видит, что на тарелке осталось свободное место. Людям очень не нравится чувство незавершённости и, стремясь получить вознаграждение (в данном случае — чувство удовлетворения от сборки всего «пазла»), клиент заказывает дополнительные блюда, повышая тем самым продажи ресторана [4].

Управление сервисом. Подобные интерактивные системы могут применяться на сайтах магазинов одежды (возможность «примерить» понравившуюся вещь на фотографию модели и посмотреть, как она сочетается с другими предметами гардероба), автосалонов (конфигуратор, где можно наглядно увидеть различные комплектации автомобиля и собрать свой вариант) и т.д. Всё это существенно повышает интерес пользователя и впоследствии ведет к увеличению продаж.

Несмотря на то, что геймификация бизнес-процессов доказывает свою эффективность (<https://financesonline.com/gamification-statistics/>), у нее существуют свои недостатки. Во-первых, если награды за выполнения заданий невысокие, то у сотрудников и клиентов не будет мотивации принимать в игре активное участие. Во-вторых, некоторые игроки могут иметь несправедливые преимущества перед другими, в связи с чем существует большой риск того, что многие игроки попросту не будут участвовать в разработанной игре, так как они чувствуют, что у них нет шансов на победу. В-третьих, не до конца разработанные правила игры могут побуждать игроков к неправильному поведению. Наконец, геймификация может создать дух напряженного соперничества между игроками, вследствие чего их желание к сотрудничеству и взаимодействию падает.

При внедрении технологий геймификации в практику компаний может возникать ряд сложностей, связанных с консервативностью высшего руководства и многих сотрудников. Также могут возникнуть проблемы с правильным преподнесением идеи геймификации и ее гармоничным соединением с корпоративными стандартами. Важно также помнить о необходимости получения постоянной обратной связи, а также о том, что одна и та же игра надоедает, так как игрок учится обходить правила. Второй сложностью является то, что организация игр требует соответственно выстроенной корпоративной культуры, финансовой поддержки, а вся система управления человеческими ресурсами должна быть адаптирована под игровые методики. Также геймификация не должна восприниматься как чужеродный проект внутри уже циркулирующих бизнес-процессов компании. Ее ключевая цель — улучшить эти процессы, усовершенствовать, сделать визуально привлекательными, вовлекающими сотрудников в жизнь компании. В целом к внедрению геймификации необходимо подходить комплексно и профессионально, и тогда компания получит сформулированные в рамках данного исследования конкурентные преимущества.