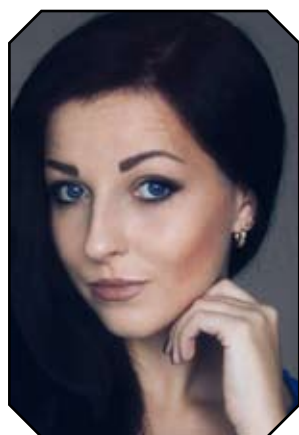


ДЕБЮТНЫЕ РАБОТЫ

Е. О. Цыплакова

Геймификация — мотивационная практика или механизм тотального контроля над трудовым процессом?



ЦЫПЛАКОВА Елена Олеговна — ведущий аналитик по продукту компании «Фабрика Лояльности». Адрес: 197110, Россия, Санкт-Петербург, пр. Чкаловский, д. 15.

Email: tsyplakova_olena@mail.ru

В данной работе представлены результаты социологического исследования¹, целью которого являлся анализ геймификации как инструмента контроля над трудовым процессом. В рамках постфордизма и неофордизма, на примере геймификации изучено, как сочетаются мотивирующие игровые элементы и электронное принуждение. При этом в духе традиций индустриальной социологии особое внимание уделено усилению контроля над работниками, а также социальным и трудовым конфликтам.

Исследование представляет собой кейс, где источником информации стали интервью с менеджерами и работниками российской компании, производящей алкогольные напитки. В исследовании с применением методологии обоснованной теории, с открытым, осевым и выборочным кодированием по фокусам 16 интервью описана специфика геймификации как новой управленческой практики.

Положительной стороной внедрения геймификации оказалось то, что виртуальная система поощрения в совокупности со стремлением к победе способствует повышению вовлечённости работников и идентификации их целей с целью организации. В основном внедрение геймификации не повлекло возникновения открытых конфликтов между руководством и работниками, однако изменения в организации трудового процесса и технические трудности вызвали пассивные практики сопротивления новым условиям труда. Также отрицательной стороной оказалось ухудшение социального климата в коллективе из-за обострённой конкуренции между работниками.

В итоге было выявлено, что геймификация позиционируется как способ мотивации персонала, но в действительности является в первую очередь способом тотального контроля над трудовым процессом, организованного за счёт автоматизации труда работников и электронного мониторинга. При этом отличительная особенность этого способа — наличие игрового элемента, призванного разнообразить рутинную деятельность и завуалировать отрицательные стороны общего механизма.

¹ Статья написана на основе магистерской диссертации «Геймификация как механизм мотивации труда и контроля над трудовым процессом (кейс компании–производителя алкогольной продукции)», выполненной на факультете социологии НИУ ВШЭ в 2015 г. Научный руководитель — А. В. Шевчук, к.э.н., доцент кафедры экономической социологии, старший научный сотрудник ЛЭСИ НИУ ВШЭ.

Ключевые слова: геймификация; мотивация труда; трудовой процесс; контроль над работниками; электронное принуждение; электронный мониторинг.

Введение

Становление информационного общества характеризуется противоречивыми тенденциями в сфере мотивации труда и контроля над трудовым процессом, которые могут быть концептуализированы в рамках постфордизма и неофордизма [Шевчук 2002].

С одной стороны, повышение образовательного уровня работника и стремления к самовыражению в труде [Иноземцев 1997: 19] ставит перед фирмами задачу отхода от жёстких управленческих схем в духе Ф. Тейлора и Г. Форда. Работодателям приходится заботиться о новой философии управления, о всё более изощрённых методах мотивации труда и развития корпоративной культуры в русле постфордизма [Инглхарт, Вельцель 2011].

С другой стороны, развитие информационно-коммуникационных технологий даёт менеджменту новые возможности контроля над трудовым процессом за счёт автоматизации и алгоритмизации операций, а также электронного мониторинга за деятельностью работников. Подобные практики могут быть обозначены как неофордистские, поскольку в их рамках происходит не преодоление фордистских методов, а, наоборот, их упрочнение на новой технологической основе.

Одной из новых управленческих практик, лежащих в русле этих изменений, является геймификация (*gamification*), то есть применение игровых механик в неигровых процессах [Зикерманн, Линдер 2014: 5]. В контексте трудовых отношений геймификация подразумевает влияние на трудовое поведение работников через вовлечение их в игру: при помощи корпоративного программного обеспечения (приложения или социальной сети) сотрудникам определённой компании предлагается выполнение различных заданий и прохождение онлайн-квестов, связанных непосредственно с компанией и рабочим процессом, при этом всё взаимодействие между сотрудниками обязательно построено на конкурентной борьбе. В процессе игры работники получают виртуальное вознаграждение, которое может конвертироваться в продукцию данной компании либо в продукцию компаний-партнёров².

На сегодняшний день геймификация рассматривается преимущественно в рамках управленческой литературы с соответствующим акцентом на эффективности этой методики с точки зрения управления персоналом (см., например: [Given 2011; Карр 2012]). При этом социологический анализ геймификации как инструмента контроля над трудовым процессом может дать интересные и полезные результаты. За счёт каких социальных процессов геймификация влияет на трудовое поведение? С радостью ли работники принимают новые правила игры или воспринимают их как навязанные, вырабатывая стратегии сопротивления? Действительно ли работники эмоционально вовлечены в процесс игры или же их участие, скорее, формально? Являются ли виртуальные поощрения действительными мотиваторами по сравнению с традиционными денежными поощрениями? Важно ли признание игровых достижений коллегами? Как сказывается новая игра, построенная на принципах конкуренции, на отношениях в коллективе? Эти и другие подобные вопросы мы затронем в данной работе.

Исследование геймификации как новой управленческой практики является актуальным, так как позволяет глубже разобраться в сложных механизмах мотивации труда и трудовых отношений в современной экономике. Мы постараемся определить, как в рамках геймификации сочетаются мотивирующие игровые элементы (в русле постфордизма) и электронное принуждение (в русле неофордизма)

² Например, накопленные в такой игре баллы можно обменять на сувенирную продукцию компании, на реальную продукцию компании или на сертификаты магазинов компаний-партнёров.

[Sewell 1998]. При этом в духе традиций индустриальной социологии особое внимание будет уделено «оборотной стороне» столь привлекательной на первый взгляд игры — усилению контроля над работниками, социальным и трудовым конфликтам.

Для наилучшего понимания феномена геймификации на российском рынке труда идеальным вариантом было бы подробное изучение реальных игр, которые компании использовали для создания геймифицированного способа управления сотрудниками. Однако подобная информация конфиденциальна, и описание устройства геймифицированного механизма держит каждая компания в секрете. Тем не менее общую информацию о том, какие компании и в какой сфере используют геймификацию, всё же можно найти на сайтах компаний–разработчиков геймифицированных продуктов. Так, например, известно, что в России для управления сотрудниками геймификацию в той или иной степени используют «Юлмарт», «Теле2», «МТС», «Одноклассники», «Бэби.ру»³, государственная корпорация «Росатом», «М.Видео», «T-Systems CIS Россия», «Microsoft», «Qiwі», банк «Восточный экспресс»⁴ и многие другие.

Таким образом, проблема данного исследования заключается в выявлении воздействия геймифицированных инструментов на трудовое поведение работников и отношения в коллективе. Соответственно цель данного исследования — социологический анализ геймификации как инструмента контроля над трудовым процессом.

Объектом исследования являются следующие сотрудники компании, производящей алкогольные напитки: (1) менеджеры, разрабатывающие систему геймификации, внедряющие её и оценивающие результаты; (2) сотрудники, охваченные системой геймификации.

В качестве предмета исследования выступают управленческие практики и изменения в трудовом поведении работников в процессе внедрения геймификации в трудовой процесс.

Для достижения поставленной цели обозначен ряд вопросов, которые будут раскрыты в рамках данного исследования:

- Каковы механизм действия и составные элементы геймификации как новой управленческой практики?
- Каково воздействие геймификации на мотивацию и удовлетворённость трудом в организации и каковы изменения в отношении к выполнению профессиональных обязанностей?
- Присутствуют ли при внедрении геймификации практики активного и пассивного сопротивления работников? Есть ли трудовые конфликты и как достигаются компромиссы?
- Каким образом геймификация влияет на социальные отношения внутри коллектива, на конкуренцию и кооперацию между работниками, на формирование корпоративной культуры?

На основании изученных теоретических и практических источников можно сформулировать некоторые гипотезы. Мы предполагаем, что в результате внедрения системы геймификации в целом про-

³ Данные предоставлены компанией–разработчиком геймифицированных продуктов GameTrek. URL: <http://gametrek.ru/clients> (последнее обращение: 24 марта 2015 г.).

⁴ Данные предоставлены компанией–разработчиком геймифицированных продуктов Пряники.com. URL: <http://www.pryaniky.com/ru/About/Portfolio> (последнее обращение: 24 марта 2015 г.).

исходит усиление управленческого контроля над работниками, в том числе через алгоритмизацию и мониторинг деятельности работников в рамках электронной системы. При этом в процессе внедрения новой системы контроля со стороны рабочих возникают практики активного и пассивного сопротивления. Также происходит усиление конкуренции между сотрудниками, что увеличивает риск ухудшения социального климата в коллективе. Однако положительным моментом является то, что использование дополнительных виртуальных поощрений в ходе игры способствует повышению приверженности организации среди работников.

В теоретической части работы, в первом разделе, рассмотрены классические теории трудового контроля и управления на предприятии. Во втором разделе изучено позиционирование геймификации как современного метода управления в сфере трудовых отношений. В эмпирической части работы описан случай использования геймификации в одном из крупнейших алкогольных холдингов России⁵, который внедрил в свою систему управления трудовым процессом корпоративную социальную сеть «Город», построенную по принципу геймификации.

Автономия и контроль в информационной экономике

С экономико-социологической точки зрения трудовые отношения — это воспроизводство сложного трудового компромисса, где руководство и работники знают общие правила трудового поведения и правила контроля и пытаются удержать себя и оппонента в рамках этих правил [Радаев 2005: 292].

В начале XX века управленческие инновации Ф. Тейлора и Г. Форда существенно увеличили контроль над трудовым процессом благодаря организации массового производства, основанного на детальной специализации трудовых операций, их механизации, на автоматической доставке работы непосредственно к рабочему и соответственно на принудительном ритме труда [Радаев 2005: 295]. Критическому осмыслению эволюции управленческих практик при капитализме уделяется значительное внимание в работах неомарксистов. Так, Г. Браверман утверждал, что специализация труда облегчает контроль менеджеров за работой, так как легче контролировать рабочего, выполняющего определённую задачу, чем сотрудника, применяющего в трудовом процессе широкий спектр навыков [Braverman 1974]. Р. Эдвардс отмечал, что в XIX веке использовался прямой способ контроля над рабочими: менеджеры осуществляли управление лично. Затем происходит переход к безличным и технически оснащённым механизмам контроля, когда рабочими управляют сами технологии, которые они используют [Edwards 1979]. Например, этот принцип может осуществляться с помощью компьютера, который способен вести тщательный учёт выполненных рабочим операций. В целом с точки зрения критических теорий, выдержанных в русле неомарксизма, автоматизация и компьютеризация производства, появление мобильной связи и Интернета дают дополнительные возможности для усиления управленческого контроля, знаменуя собой становление неофордизма [Шевчук 2002].

В то же время на заре информационного общества многие учёные предполагали, что активное развитие компьютерных технологий в будущем приведёт к появлению инновационных форм занятости и к повышению трудовой автономии [Иноземцев 1998: 114–115]. Согласно теории Р. Инглхарта и К. Вельцеля, поколения, выросшие в условиях относительной материальной обеспеченности, придают большее значение ценностям самовыражения; таким образом проявляется отход от сугубо экономической мотивации человеческой деятельности [Инглхарт, Вельцель 2011]. Современный работник ориентирован на интересную, творческую деятельность, общение с интересными людьми и расширение своего жизненного опыта. Более того, современный работник испытывает потребность быть частью компании и идентифицировать себя с ней [Иноземцев 1997: 18–19]. Изменение личности работника ставит

⁵ Название организации скрыто с целью сохранения конфиденциальности; название корпоративной социальной сети также изменено.

перед фирмами задачу отхода от жёстких управленческих схем в духе Ф. Тейлора и Г. Форда. «Новая философия управления», основанная на гуманизации и демократизации труда, подразумевает приспособление техники к работнику, идентификацию работника со своим трудом и включение в трудовой процесс элементов творчества, придающих ему разнообразие.

В целом трудно отрицать, что возможности самовыражения на рабочем месте повысились и информационно-коммуникационные технологии способствуют развитию разнообразных форм трудовой автономии, например, за счёт развития телеработы и электронных рынков. Однако сегодня мы также можем наблюдать, как бизнес использует информационно-коммуникационные технологии для создания и закрепления форм сильной зависимости работника [Шевчук 2010: 44]. Современные технологии позволяют сделать процесс контроля над трудовым процессом тотальным [Lyon 2003: 7]. В частности, развивается практика электронного мониторинга и надзора за деятельностью сотрудников (*electronic surveillance*) (см., например: [Aiello, Kolb 1995; Sewell 1998: 401; Weckert 2004; Zweig, Webster, Scott 2008]). Электронный контроль над трудовым процессом осуществляется через постоянное видео- и аудиофиксирование деятельности работников, которое ведётся непрерывно, при этом проверка записей и отслеживание поведения конкретного сотрудника могут проводиться выборочно, в любое время. Работники знают, что за ними наблюдают, но не могут видеть наблюдателя, как в концепции «паноптикона» М. Фуко, где был описан аналогичный принцип контроля над заключёнными [Foucault 1977]. Актуальным примером тотального электронного контроля являются современные колл-центры, где с помощью информационных технологий задаются алгоритмы работы, осуществляются мониторинг деятельности и её последующая оценка [Taylor, Bain 1999].

В популярной и управленческой литературе геймификация позиционируется прежде всего как способ улучшения условий труда сотрудников организаций [Зикерманн, Линдер 2014]. В теории этот механизм направлен на мотивацию трудовой деятельности внедрением «креативного» и «развлекательного» элемента игры в работу, то есть на потенциальную возможность самореализации сотрудников при достижении успехов в игре. Однако подход, выдержанный в русле традиций индустриальной социологии, подсказывает, что с социологической точки зрения геймификация может быть направлена в первую очередь на усиление контроля над трудовым процессом за счёт автоматизации рабочих операций, то есть, наоборот, на ограничение трудовой автономии работников. Всё это маскируется «креативным элементом игры», который способствует «быстрому и весёлому обучению» [Зикерманн, Линдер 2014: 135–146], где игра, в свою очередь, на первый взгляд является средством мотивации работников.

Геймификация: функционирование механизма в контексте трудового процесса

Итак, ранее было определено, что ключевыми элементами управления трудовым процессом являются трудовой контроль и мотивация труда. Они, в свою очередь, непосредственно связаны с феноменом геймификации, который позиционируется прежде всего как способ мотивации и предположительно представляет собой инструмент контроля над трудовым процессом. Определим поэтому принцип функционирования данного механизма и установим его основные элементы.

Согласно Г. Зикерманну и Д. Линдер, являющимися одними из ведущих мировых экспертов в области разработки стратегий взаимодействия с сотрудниками и клиентами организаций, «классические способы вовлечения в современном мире больше не работают, если учесть огромное количество отвлекающих факторов, которое стремительно увеличивается, и тот факт, что реальная жизнь всё больше и больше становится похожей на игру. То, что интересует и держит внимание сегодня, завтра может оказаться скучным, и это произойдёт раньше, чем станет понятно, чем можно удержать внимание в будущем» [Зикерманн, Линдер 2014: 23]. Это утверждение говорит о том, что в сфере управления трудовым процессом постоянно требуются новые актуальные методы контроля и вовлечения работни-

ков. В связи с популярностью онлайн-игр появление геймификации в данной сфере неслучайно, и она вполне может быть признана новой и в свете сегодняшнего дня эффективной тенденцией вовлечения людей в трудовой процесс.

В первую очередь стоит определить, что в настоящее время означает данный термин. Воспользуемся следующим определением: геймификация — механизм, подразумевающий внедрение игровых механик для повышения мотивации людей в улучшении их показателей в любом роде деятельности, что приводит к усовершенствованию функционирования общего процесса. При этом игровые механики — это наборы правил, заимствованных из социальных онлайн-игр и предназначенных для поощрения и стимулирования [Цыплакова 2013: 54].

Такое определение даёт более или менее ясное представление о геймификации, тем не менее действие данного механизма и его влияние на трудовое поведение работников остаются нераскрытыми, поэтому в данной работе мы постараемся ликвидировать этот пробел. При этом важно обозначить следующее: несмотря на то что феномен геймификации связан с социологией и психологией, все существующие по этой теме источники сводимы к специализированной технической литературе для разработчиков геймифицированных систем и к менеджериальной литературе для управленцев. Необходимая для понимания функционирования механизма геймификации литература, включённая в обзор, предложенный далее, имеет поэтому преимущественно прикладной характер.

Для данной работы интерес представляют научные статьи, посвящённые технической стороне функционирования механизма геймификации с описанием возможных игровых механик и их комбинаций, а также научные статьи по теории и практике внедрения геймификации в бизнес — как в маркетинге (чаще), так и в сфере управления персоналом (реже). Статьи для анализа отобраны исходя из их релевантности теме, наибольшего индекса цитирования и опубликованные не позднее 2010 г. Акцент при этом сделан на следующие параметры:

- возможные варианты игровых механик и их комбинаций с изучением потенциального влияния на поведение людей в заданной ситуации;
- успешные случаи внедрения в бизнес как в сфере привлечения потребителей, так и в сфере управления персоналом.

Рассматривая ситуацию, когда геймификация используется в качестве инструмента контроля над работниками и повышения их мотивации, следует понимать, что такие социальные инструменты, как игровые механики, предназначаются для введения инноваций в социальных и корпоративных взаимоотношениях, поддержание которых повышает лояльность работников и помогает им чувствовать себя особенными [Deterding et al. 2011b]. Деятельность по работе с сотрудниками должна быть правильно структурирована. Компаниям необходимо иметь классификацию сотрудников, в которых они нуждаются, но не с точки зрения их деловых качеств, а заостряющую внимание на социальных обязательствах. Поскольку люди отличаются друг от друга особенностями характера, привычками и способами восприятия информации из социальных СМИ, компании должны понимать, как наиболее эффективно вовлечь сотрудников в трудовой процесс [Frang, Mellstrand 2011].

Игровые механики в данном случае лишь отдалённо связаны с игрой в классическом понимании этого слова, тем не менее оно неоднократно будет использовано в этой работе. Аналогично и выражение «правила игры» имеет значение, более соответствующее «правилам организации процесса». К таким, например, относятся правила, организующие распределение и использование ресурсов, или правила, управляющие действиями так называемых игроков. Ключевым здесь является то, что эти пра-

вила универсальны, то есть они будут одними и теми же для всех участников процесса независимо от их личностных особенностей. И игра будет одной и той же, и результаты, соответственно, тоже. Правила игры с целью надёжности результата должны быть правильно скомбинированы и располагаться в грамотной последовательности, что и представляет собой эффективный принцип игровой механики [Deterding et al. 2011a]

Основные элементы понятия «геймификация»

Определим набор ключевых элементов концепта «геймификация» в контексте кейса компании, производящей алкогольные напитки. Отметим, что перечисленные ниже элементы геймификации характерны для данного кейса и являются универсальными для «классической» геймификации.

1. Игровые механики

Данный индикатор подразумевает наличие игровых механик. В каждом конкретном кейсе эти наборы могут быть различными. В качестве показателей обозначим возможные варианты игровых механик этого индикатора, влияние которых на мотивацию можно выявить в ответах работников на соответствующие вопросы, например:

- *достижения*: виртуальное или материальное (но не денежное) выражение результата выполнения действия (медаль, уровень, вознаграждение, очки). Игрок может расценивать в качестве награды вещь, признаки индивидуальности и социального положения, символ членства;
- *глобальное значение*: мотивацию игроков в высшей степени увеличивает вера в участии создания чего-то великого, впечатляющего, намного более важного, чем они сами. Эта механика также может быть направлена на сплочение коллектива в целом;
- *рейтинги* персональные и групповые. Персональные рейтинги публикуются для того, чтобы каждый сотрудник мог видеть свой текущий уровень развития, а групповые — чтобы сотрудники могли оценить уровни развития коллег. Это также повышает мотивацию и усиливает стремление к улучшению собственных результатов.

2. Вовлечённость

В данном случае под вовлечённостью подразумевается заинтересованность работника в происходящем (как в игре, так и в работе). Этот индикатор может быть измерен таким показателем, как степень участия в игре (сильная или слабая).

3. Конкурентная борьба

Конкурентную борьбу можно измерить следующими показателями: степень конкуренции (слабая, средняя или жёсткая); отношение к системе рейтингования (отрицательное или положительное); портрет победителя (качества, которыми должен обладать победитель игры, по мнению самих победителей и по мнению проигравших); возможные препятствия для победы; конфликтные ситуации, вызванные конкуренцией в коллективе.

4. Система поощрения

Система поощрения также может быть разделена на два показателя: (1) поощрения в игре и (2) реальные поощрения в работе, которые предположительно будут связаны между собой. Например, накопленные баллы в игре конвертируются в реальные призы — корпоративные сувениры.

5. Правила игры

Показателями этого индикатора могут быть следующие: характер правил (жёстко регламентированные правила, которые нельзя изменять или нарушать, и (или) периодически изменяющиеся правила по ходу игры) и санкции за нарушения правил.

6. Результат

Данный индикатор можно охарактеризовать тремя показателями: (1) удовлетворение от игры; (2) улучшение или ухудшение отношений в коллективе; (3) реальные успехи в работе (например, продвижение по службе, повышение зарплаты). Эффект от внедрения геймификации будет измерен наличием удовлетворённости от игры у работников, на которых оказано воздействие, и оценкой эффективности механизма геймификации управляющими сотрудниками. Предполагается, что механизм эффективен для мотивации работников при условии воздействия вышеперечисленных индикаторов на рабочее поведение сотрудников компании. Однако мы будем анализировать влияние геймификации на трудовые отношения не с точки зрения его эффективности, а с точки зрения качества этого влияния.

Основными составляющими геймификации являются:

- специализированное программное обеспечение с набором механик, на которых базируется игра;
- конкурентная борьба между участниками игры;
- виртуальная система поощрения.

На основе изученных примеров внедрения геймификации условно можно выделить классический и упрощённый типы.

Под упрощённым типом геймификации подразумевается тот, при котором участие в игре не является обязательным. Например, такой тип геймификации присутствует в компании «T-Systems CIS Россия». В этой компании есть корпоративное приложение, в котором сотрудники могут общаться между собой, а также выполнять различные задания, связанные не с их непосредственной работой, но с историей и продукцией компании. Выполнение этих заданий не обязательно, а добровольно, однако стимулируется возможностью получения специальной виртуальной валюты — «мегабайтов», которую можно обменять на покупку сувениров во внутреннем магазине компании «T-Store». Важно, что данный тип геймификации предполагает соревнование между сотрудниками: тот, кто наберёт больше баллов, получит и больше сувениров. Однако этот тип геймификации не предполагает ведения рейтингов. Накопление виртуальных баллов происходит исключительно для обмена на сувениры, при этом баллы не возбраняется «дарить» коллегам, то есть с помощью этой валюты руководители и сотрудники могут благодарить друг друга. Это говорит о том, что геймификация в данном случае не обостряет конкурентную борьбу между сотрудниками.

В свою очередь, классический тип геймификации представлен, например, в компании «АВВУ», занимающейся разработкой решений в области распознавания текстов и лингвистики. В «АВВУ» внедрила в свою корпоративную сеть для общения интересное дополнение, позволяющее сотрудникам пройти виртуальные квест-туры по компании, выполняя задания, за которые начисляются виртуальные баллы. Это стимулирует работоспособность, создавая искусственную конкуренцию. Игрокам, правильно отвечающим на вопрос, дополнительно присваивается определённый уровень мастерства. Участие в квест-турах обязательно, и на основании результатов квестов формируются рейтинги сотрудников, которые публикуются там же, в игре.

С социологической точки зрения наибольший интерес представляет классический тип геймификации, который в данной работе будет описан на примере компании–производителя алкогольной продукции, где он хорошо представлен. Таким образом, на основе вышесказанного в следующем разделе подробно будет описана методология исследования.

Методология исследования

Основные элементы методологии

Исследование выполнено методом кейс-стади на основе материалов, которые получены во время работы автора статьи в российской компании, производящей алкогольные напитки.

Использование метода кейс-стади обосновано следующим: (1) инновационность и, следовательно, ограниченная распространённость данной управленческой практики в российских компаниях; (2) пилотный характер исследования ввиду недостаточной разработанности данной проблематики в социологической литературе (среди немногих социологических работ о геймификации отметим: [Jacobs 2013; Mollick, Rothbard 2014]); (3) трудность доступа к респондентам и закрытость информации о системах геймификации для аутсайдеров. Источником информации станут интервью с менеджерами и работниками изучаемой компании. Надеемся, что результаты нашего исследования внесут вклад в изучение геймификации как нового механизма мотивации труда и контроля над трудовым процессом.

Выбор компании в качестве объекта исследования обусловлен в первую очередь тем, что это одно из немногих российских предприятий, использующих геймификацию для контроля над трудовым процессом. Кроме того, данная компания являлась местом работы автора, что облегчало доступ к полю и предоставило возможность изучить процесс изнутри. При этом разделение объекта исследования на две части обусловлено предположением о том, что под влиянием определённой геймифицированной системы контроля над трудовыми отношениями у руководства компании и работников могут быть различные стратегии поведения в процессе труда, провоцирующие конфликтные ситуации и соответственно разные стратегии решения возникающих проблем.

Методы сбора и анализа данных

В качестве данных для решения практических задач исследования использованы 16 полуструктурированных интервью с сотрудниками компании, производящей алкогольные напитки, где применяется геймификация в сфере контроля над трудовым процессом и мотивации труда. Средняя продолжительность интервью — 45 мин, средний объём транскрипта интервью — 35 тыс. знаков (с пробелами).

Для изучения механизма действия геймификации как основы управления работниками и выявления её составных элементов взяты интервью с управляющим персоналом — сотрудниками, разрабатывающими и внедряющими геймифицированный механизм мотивации работников.

Для выявления того, каким образом вовлечение работников в геймифицированный трудовой процесс влияет на их отношение к выполнению профессиональных обязанностей, проведены интервью с сотрудниками, непосредственно участвующими в игре, то есть вовлечёнными в геймифицированный рабочий процесс и выполняющими задания через приложение. На основе полученных данных сделан анализ удовлетворённости работников новыми условиями труда. Изучение сопутствующих вопросов основывается на полученных в ходе интервью с обеими категориями сотрудников компании данных. В результате их анализа рассмотрены, во-первых, практики активного и пассивного сопротивления работников, трудовые конфликты и достигаемые компромиссы; во-вторых, воздействие геймификации

на социальные отношения внутри коллектива, то есть изучены особенности конкуренции и кооперации между работниками, а также и формирование корпоративной культуры.

Информационная база

Основным источником данных являются полуформализованные интервью с сотрудниками отдела «Общий и торговый маркетинг» компании, производящей алкогольные напитки. В исследовании использована квотная выборка. Предпочтение этому типу совокупности отдано в первую очередь из-за внутреннего устройства компании. Корпоративная сеть «Город», являющаяся интерактивной платформой для геймифицированной коммуникации между сотрудниками организации, используется в головном офисе отдела «Общий и торговый маркетинг», который находится в Санкт-Петербурге. Важно обозначить, что, как и в любом отделе, сотрудники занимают различные должностные позиции, поэтому первое деление генеральной совокупности объекта исследования — всех сотрудников отдела «Общий и торговый маркетинг» в Санкт-Петербурге, имеющих отношение к геймификации, — происходит по принципу иерархичности. Однако для нас значима не столько внутренняя сложная иерархия в отделе, сколько то, что изначально не все сотрудники отдела вовлечены в игровой процесс. Активными участниками являются только те сотрудники, которые отвечают за сбыт продукции в торговых точках: региональный руководитель, территориальные руководители, ассистенты территориальных руководителей и торговые представители. В данном случае именно торговые представители организации участвуют в игре и выполняют её задания. Соответственно, нас интересует только эта часть сотрудников отдела — 48 чел. Применительно к нашей проблеме интересующие нас сотрудники условно разделены на две категории: (1) «руководство», то есть те, кто разрабатывает систему геймификации, внедряет её и оценивает результаты; (2) «работники», то есть те, кто выполняет геймифицированные задания. По данным компании, эти две категории сотрудников в рамках отдела делятся в следующем соотношении: 25% (региональный менеджер по Санкт-Петербургу и Ленинградской области, территориальные менеджеры, ассистенты территориальных менеджеров — 12 чел.) и 75% (торговые представители — 36 чел.) от общего числа участников игры. При этом выбор информантов в каждой группе будет происходить случайным образом, при помощи генератора случайных чисел, путём присвоения всем сотрудникам порядковых номеров (гендерный критерий учтён не будет).

Используемое количество интервью — 16 бесед (четыре с «руководством» и 12 с «работниками»). Ограничения исследовательского поля в данном случае связаны с небольшим размером выборки. Однако предполагается, что для изучения геймификации методом кейс-стади и с учётом редкого использования подобных инновационных механизмов в сфере управления персоналом в России эти ограничения естественны. Вспомогательным источником являются данные о геймификации, полученные при анализе внутренних документов компании.

Анализ данных интервью проводился при помощи программного обеспечения NVivo с применением методов открытого, осевого и выборочного кодирования по фокусам интервью [Страусс, Корбин 2001].

Процесс игры в организации: мотивация труда и контроль над трудовым процессом

На первом и втором этапах осевого кодирования 11 интервью из 16 мы получаем схему, представленную на рисунке 1, которая характеризует геймификацию в данной компании. Основными подкатегориями являются «контроль над трудовым процессом», «мотивация труда» и «корпоративная культура». В дальнейшем основное внимание будет уделено анализу данных, касающихся первых двух подкатегорий.

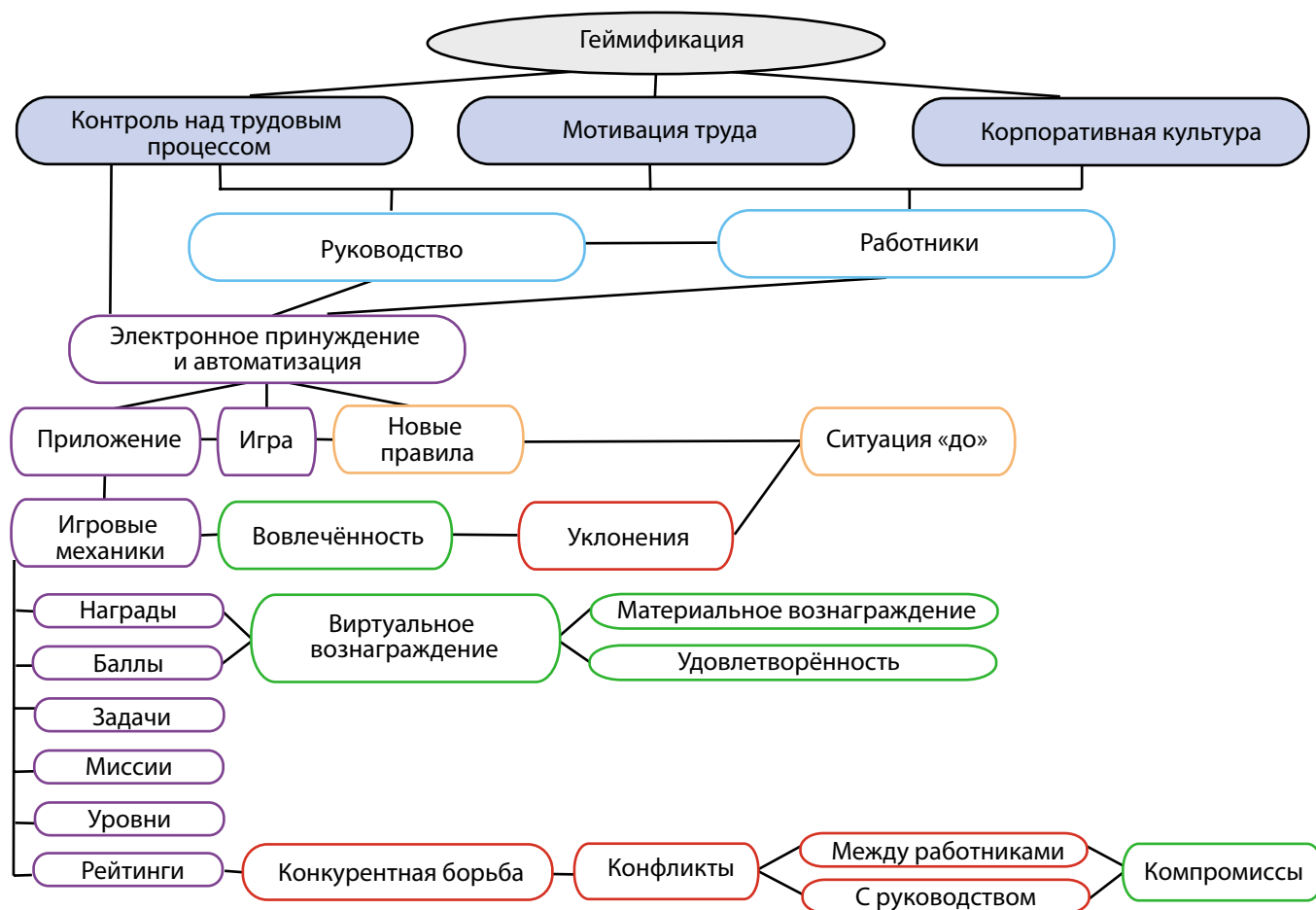


Рис. 1. Схема осевого кодирования, часть 1 (11 интервью)

В данном случае мы анализируем пример внедрения геймификации в изучаемой компании. Между определёнными сотрудниками (торговыми представителями компании) существует соревнование в достижении наибольших успехов в работе, что, в свою очередь, поощряется определённой структурой начисления виртуальных баллов и обмена их на награды.

С точки зрения геймификации трудового процесса в обязанности такого сотрудника входит фиксирование своей трудовой деятельности в специальном корпоративном приложении «Город», установленном на личном карманном портативном устройстве (КПУ). При этом все рабочие задания и распоряжения начальства для торговых представителей (ТП) размещаются только в этой корпоративной сети, и получить их можно только в «личном кабинете» с помощью личного КПУ или компьютера с установленным приложением «Город». Этот момент важен для нас, поскольку здесь учтено одно из обязательных правил геймификации любого процесса — использование специализированного программного обеспечения. Таким образом, перед нами классический пример геймификации трудового процесса. Не останавливаясь подробно на описании деятельности работников, отметим, что их действия в каждой торговой точке (ТТ) в рамках такой пошаговой системы заключаются в следующем:

- вход в систему «Город»; выбор соответствующей ТТ на маршруте; фиксирование начала работы в данной ТТ с помощью включения GPS, определения местоположения и размещения в системе фотографии фасада здания ТТ;

- выполнение работы по мерчендайзингу продукции и подробное заполнение отчёта (по шаблону) по проведённой работе в соответствии с прописанными в системе «заданиями», касающимися каждой отдельной ТТ;
- заполнение опросных листов, касающихся новых заказов от ТТ на соответствующие наименования товаров; формирование заказа в шаблонной форме, которая автоматически синхронизируется с общей базой заказов для склада;
- оформление отчёта о текущих акциях, которые были предложены данной ТТ и одобрены руководством ТТ; приложение официальных документов о формальном согласии владельцев ТТ на участие в акции с контактами и подписями.

Задачи игроков

В компании геймифицирована такая повседневная задача для любого ТП, как посещение максимального количества различных торговых точек за определённый промежуток времени. За каждое посещение начисляются виртуальные баллы, которые, в свою очередь, конвертируются в виртуальные награды и значки, видимые и другим сотрудникам в системе (в «Городе» выполненные задания любого ТП видны не только руководителям, но и другим ТП).

Миссии игроков

Различные ограниченные по времени задачи являются «миссиями», которые сотрудник изначально получает сформулированными в игровых терминах: «подключи к акции “снижение цены на продукт N” 10 ТТ за два дня» (допускаются формулировки с фиксированным количеством ТТ). Также к миссиям причисляются маршруты, которые торговые представители должны проходить в рамках установленного времени.

Достижения игроков

Достижения — это баллы, уровни и награды, которые фиксируются в личном кабинете каждого работника (см. рис. 2).

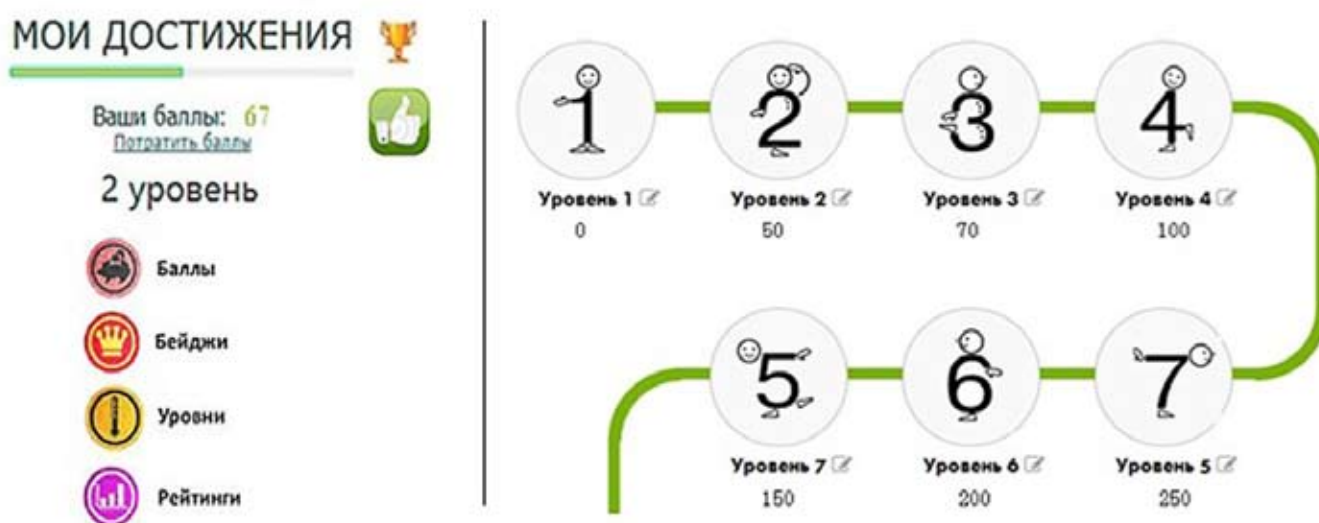


Рис. 2. Пример личного кабинета участника игры. Система учёта баллов и перехода по уровням в системе

Достижения игроков: уровни

Установлены чёткие правила перехода по уровням. Он происходит при накоплении определённого количества баллов. При отсутствии общей легенды⁶ существует простая дифференциация уровней: 1-й, 2-й, 3-й, ..., *n*-й.

Достижения игроков: баллы и бейджи

За выполнение заданий сотрудникам начисляются виртуальные баллы из расчёта один балл за одну подключённую ТТ к любой акции. При наличии приоритетных акций за подключение ТТ к ним зачисляется по два балла. За успешное прохождение миссии начисляются три балла. Примечательно, что данный случай не совсем типичный, так как зачастую в качестве вознаграждения в различных компаниях используются собственные внутренние валюты (например, «ачивки» в Яндексе). В изучаемой компании виртуальное вознаграждение начисляется исключительно баллами, которые можно обменять на разные виды наград. Например, информанты рассказывали о том, что получали в подарок наборы из трёх сувенирных миниатюрных бутылок водки «N»; они хранят этот подарок, поскольку это *«эксклюзивная вещь, которую просто так в магазине не купишь»* (информант № 2, женщина, работник, торговый представитель). Такая тактика объясняется локальным руководством как *«корпоративная уловка, позволяющая сэкономить на премиях»* (информант № 6, мужчина, руководство, территориальный менеджер), ведь на самом деле номинал подарочного сертификата и его реальная стоимость могут различаться.

Достижения игроков: награды

Накопленные баллы конвертируются в награды, в качестве которых обычно используются *«вещественные призы»* (информант № 1, женщина, работник, торговый представитель), материально подтверждающие достижения сотрудников. Такие призы нельзя обменять на реальные деньги. Накопленные баллы могут «списываться» со счёта в обмен на небольшие призы (брендовые сувениры с символикой компании, сувенирная продукция, сертификаты в магазины-партнёры на виртуальные суммы). Также есть некоторые «несгораемые суммы», когда все сотрудники по достижении 50 баллов получают гарантированные призы. Это сделано для *«стимулирования торговых представителей не тратить сразу все баллы, а копить их, выполнять больше заданий и получать большие призы»* (информант № 3, мужчина, руководство, территориальный менеджер). Вероятно, мотивирование работников построено на теории ожидания В. Врума, согласно которой мотивация работника будет ослабевать, если ценность получаемого за труд вознаграждения будет для него невелика [Врум 1964]. В нашем случае ожидание получить большое и ценное вознаграждение может мотивировать работника выполнять больше заданий, чем он выполнял бы, обменяв баллы на небольшие призы.

В целом важно понимать, что получение внешнего вознаграждения, пусть и виртуального или материально выраженного в получаемых призах, непосредственно связано с внутренним вознаграждением, то есть с удовлетворённостью результатами труда и гордостью за профессиональные заслуги.

⁶ В классическом варианте геймификации для потребителей часто существует общая легенда, по которой потребитель в специальном приложении играет определённую роль — например, принц спасает принцессу от дракона, выполняя различные задания по ходу игры, где в качестве заданий нужно отвечать на вопросы о продукции конкретной компании.

Рейтинги игроков

И наконец, самое важное — составление рейтингов⁷ на основе накопленных сотрудниками баллов. Такие рейтинги позволяют в конце месяца определить трёх победителей, которые получают уже большие призы. В описываемой игре существуют персональные и групповые рейтинги; персональные публикуются для того, чтобы каждый сотрудник мог видеть свой текущий результат, а групповые — чтобы сотрудники могли оценить результаты коллег, что также способствует повышению мотивации и стремлению улучшить свои результаты⁸. Успехи работников публичны, то есть и количество накопленных баллов, и все рейтинги располагаются в общем доступе таким образом, что каждый работник может видеть результаты другого. Подобный механизм говорит о наличии двойного надзора: деятельность работников контролируется, во-первых, со стороны руководства и, во-вторых, через самоконтроль — общедоступная публикация результатов стимулирует работника к их улучшению.

Таким образом, проанализировав вышеописанный процесс, стоит в первую очередь отметить интересный механизм контроля над трудовым процессом, созданный автоматизацией рабочих операций: все действия работника изначально запрограммированы в системе, при этом их выполнение обязательно в строгом линейном порядке, описанном в инструкции и во всплывающих в процессе работы подсказках. И, что самое важное, выполнение каждого действия (например, перестановка продукции на полке) обязательно должно фиксироваться в системе. С точки зрения руководства компании, подобный принцип регулирования деятельности рабочих является способом трудового контроля, построенного на автоматизации и установлении жёсткой структуры рабочих операций. Возникает вопрос: зачем нужен такой жёсткий способ контроля? Вероятно, необходимость в постоянных отчётах работников и фиксирование всех их действий спровоцированы потерей доверия к работникам.

Говоря о стратегии мотивации труда с помощью геймификации трудового процесса, можно сделать промежуточный вывод о том, что в основе геймификации лежит комплексная мотивационная теория Л. Портера и Э. Лоулера [Porter, Lawler 1968]. Ключевыми элементами в данном случае являются ожидание вознаграждения, полученного за результативный труд, и осознание работником своего места в компании. При этом положительные результаты работы приносят её исполнителю чувство удовлетворённости, которое, в свою очередь, обусловлено внутренним и внешним вознаграждением и его справедливостью. Внутренним вознаграждением является удовлетворение результатами труда и гордость за свои профессиональные заслуги, внешним вознаграждением — поощрения, премии и повышение уровня заработной платы.

Что касается деятельности менеджеров, контролирующих данный процесс, важно отметить, что в их обязанности входит проверка работы торговых представителей, которая происходит также в приложении «Город». Из интервью с представителями руководства отдела следует, что геймифицированная система на самом деле была изначально внедрена для того, чтобы улучшить контроль над деятельностью торговых представителей и стимулировать их производительность труда. В данном случае все опрошенные менеджеры также подчёркивали, что отслеживать выполнение работы подчинённых стало намного проще, поскольку вся отчётность автоматически появляется в общей базе, её можно проверить в любой момент при наличии доступа к системе. Однако интересно и то, что менеджеры, хотя не являются активными участниками игры, в ней всё равно заняты, не только потому, что проверяют работу торговых представителей, но и потому, что их обязанности тоже чётко регламентированы, и их выполнение жёстко контролируется. Понятно, что в этой организации высшим контролирующим

7 Скриншот реального рейтинга приведён быть не может из соображений сохранения конфиденциальности личных данных сотрудников.

8 По официальной версии, высказываемой руководством отдела, курирующего процесс игры.

органом является руководство компании. Однако в данном случае работа отдела сбыта продукции базируется на максимальной автоматизации всех рабочих процессов и переносе большей части операций в систему «Город», поэтому не будет ошибкой допустить, что деятельность этого отдела контролируется с помощью геймификации. Соответственно, подходит аналогия с принципом трудового контроля по Форду, который описывает конвейерное производство, основанное на детальной специализации трудовых операций, механизации этих операций, автоматической доставке работы непосредственно к рабочему и принудительном ритме работы [Радаев 2005: 273]. Только в нашем случае вместо конвейеров используется специализированное программное обеспечение, которое позволяет осуществить автоматизацию трудового процесса. Таким образом мы наблюдаем тот же тейлоризм, но адаптированный под потребности информационного общества. Принцип действия геймификации, как и в концепции тейлоризма, предполагает оптимизацию трудового процесса и устранение неэффективных факторов в производственной системе путём создания строго определённого алгоритма последовательных простых операций, что, в конце концов, должно привести к максимальной производительности.

Итак, определено, что явная цель внедрения геймификации в трудовой процесс — максимизация производительности труда. Можно предположить, что игра, лежащая в основе геймификации, является средством мотивации работников, однако оказалось, что это только частично верно. Несмотря на то что геймификация позиционируется как *«креативный способ мотивации труда»* (информант № 10, мужчина, работник, торговый представитель), превращающий работу в соревнование (наличие призовых мест, подарков), в действительности это способ влияния на рабочее поведение сотрудников компании. В этом контексте возникает предположение: может быть, геймификация — лишь «приманка», способ принуждения работников к перевыполнению плана, завуалированный развлечением? При этом процесс позиционируется таким образом, будто мысль об увеличении объёма выполняемой работы возникает у самих работников, желающих получить вознаграждение, которое, как мы уже показали, даже не выражено в реальных деньгах. Получается, что в контексте трудовых отношений геймификация лишь с первого взгляда выглядит как способ мотивации труда, а на самом деле является методом управления трудовым процессом в целом.

Итак, геймификация (или модифицированный научный менеджмент) направлена на следующее:

- рационализация трудового процесса через стандартизацию рабочих процедур и введение строго определённых алгоритмов;
- вовлечение работников в игру, а затем стирание грани между игрой и работой и вовлечение работников в работу;
- принуждение к игре (работе) для получения данных о рабочей деятельности сотрудников компании и об их стратегиях поведения в различных ситуациях в виртуальном взаимодействии, что в итоге используется для повышения производительности труда.

Говоря о социальном эффекте, можно подвести промежуточный итог: действительно, в своём классическом варианте, который мы наблюдаем на примере изучаемой компании, *геймификация является инструментом контроля над трудовым процессом.*

Электронный контроль над трудовым процессом и электронное принуждение

В ходе данного исследования было выявлено, что геймификация может быть признана примером осуществления электронного контроля над трудовым процессом, аналогичного действующему в колл-центрах [Taylor, Vain 1999]: игра-работа построена на обязательном и принудительном использовании

компьютерных технологий. Значит, *внедрение компьютерных технологий для автоматизации рабочих операций в работу торговых представителей данной фирмы-производителя алкогольных напитков способствует организации электронного принуждения.*

В теории внедрение компьютерного приложения с честно прописанными правилами игры должно способствовать повышению автономии труда за счёт автоматизации действий и создания видимости того, что контроль над деятельностью работников осуществляет не столько руководство, сколько сами работники при помощи компьютерной системы. При этом соревнование и наличие развлекательных элементов призваны содействовать снижению рутинности работы, что для работников должно уменьшить впечатление контроля над их деятельностью и создавать видимость повышения комфорта условий труда. Однако *на практике геймификация направлена не на снижение контроля над деятельностью работников, а, наоборот, на его повышение, более того, на создание тотального контроля со стороны как руководства, так и других работников.*

Геймификация как инструмент повышения приверженности организации и формирования корпоративной культуры

На рисунке 3 представлена схема выборочного кодирования всех собранных данных, сочетающая результаты первого осевого кодирования (см. рис. 1 — 11 интервью) и второго осевого кодирования (дополнительные пять интервью).

В ходе исследования — после сбора всей необходимой информации и анализа данных — было выявлено, что ключевой категорией можно считать «контроль над трудовым процессом», так как геймификация оказалась направлена именно на это. При этом две ранее равноценные подкатегории «контроль» и «мотивация» в реальности взаимодействуют таким образом, что *мотивация труда представляет собой явную цель руководства компании, а контроль над трудовым процессом — латентную, но основную цель, ради которой была использована геймификация.*

На схеме рисунка 3 отображена категория «принудительное развлечение», которая включила ранее обсуждённые «электронное принуждение», игру и «приложение». Были добавлены и такие важные категории, как «социальный климат», «практики сопротивления» и «причастность», суть которых будет раскрыта при последующем анализе.

Итак, продолжим анализ и обратимся к тому, что ещё не было освещено, но обсуждалось информантами во всех интервью.

На основе эмпирических данных ранее было выявлено: введение конкурентной борьбы за поощрение и признание приводит к стремлению прилагать больше усилий для достижения высоких личных результатов в работе и к повышению производительности труда всей компании, а также способствует повышению вовлечённости работников и их идентификации с организацией.

В ходе интервью информанты отмечали, что важным элементом стимулирования трудовой активности в данной организации является возможность получения различных призов в обмен на заработанные баллы. В этом контексте примечательно следующее: вручение призов с корпоративной символикой (брендируемые ручки, календари, майки) имеет в целом положительный отклик у сотрудников организации: *«В этом году у нас были очень красивые новогодние календари. Жалею, что они быстро закончились, в следующем году, наверно, больше куплю и друзьям подарю»* (информант № 14, женщина, работник, торговый представитель). Более того, складывается впечатление, что сотрудники данной организации гордятся местом своей работы и хотят всячески это подчеркнуть, приобретая продукцию

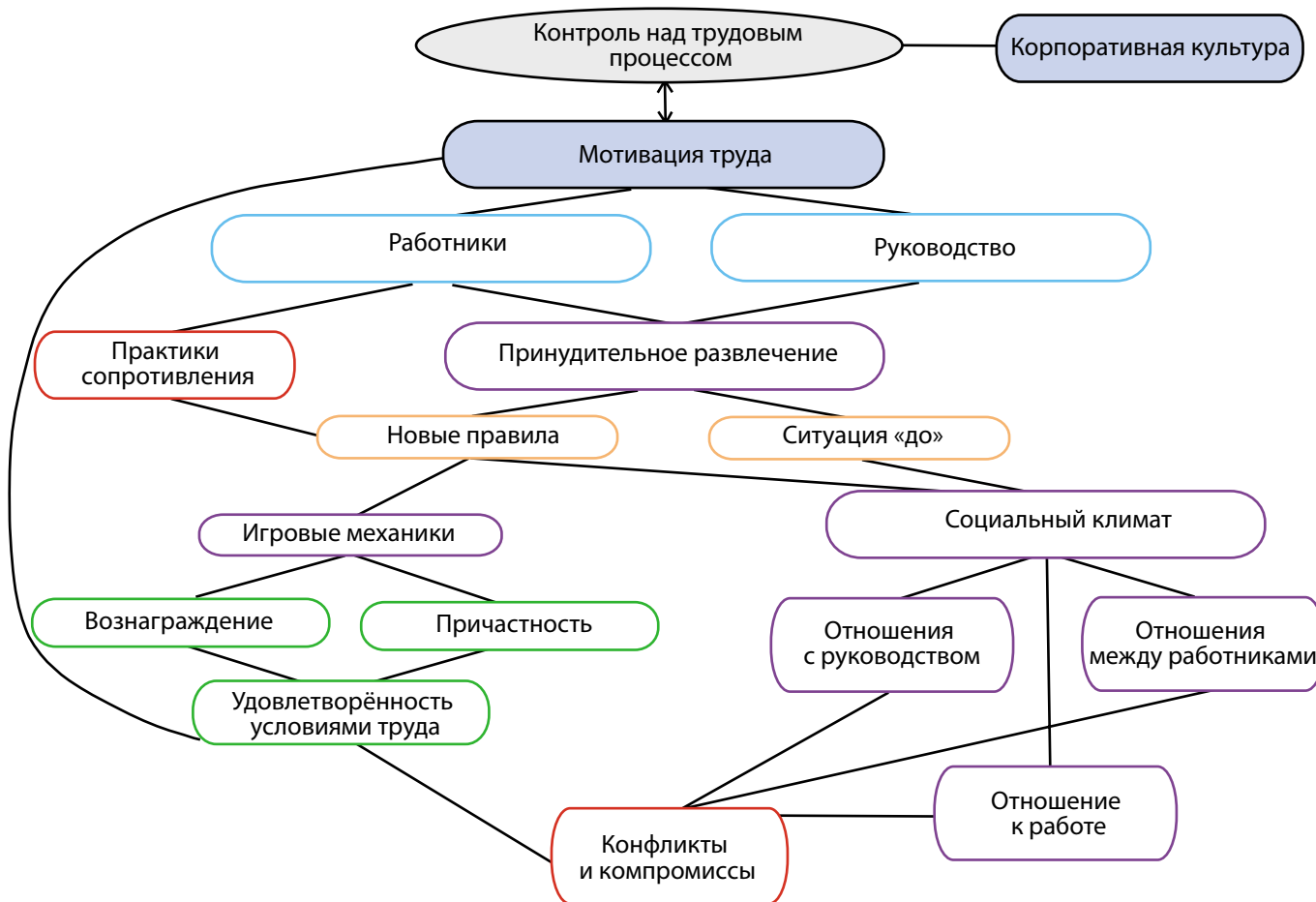


Рис. 3. Схема выборочного кодирования (16 интервью)

с символикой компании. На основании этого можно сделать вывод: обладание брендовой продукцией и сувенирами способствует усилению лояльности к организации.

В данном случае получение в качестве вознаграждения брендовой продукции положительно сказывается на осознании работником себя как части компании. Символика компании на личных вещах, хранящихся и в офисе, и даже дома, позволяет работникам считать профессиональную принадлежность и место работы частью своей идентичности.

Этот факт, в свою очередь, говорит о том, что *использование виртуального поощрения (в частности, призов с корпоративной символикой) способствует повышению приверженности организации*. При этом важно, что брендовые сувениры, которые можно «купить» в специальном онлайн-магазине только в обмен на виртуальные баллы, имеют среди сотрудников даже больший успех, чем сертификаты в магазины-партнёры, хотя в действительности их реальная стоимость сравнительно ниже. Вероятно, это объясняется тем, что уникальность и труднодоступность призов, приобретаемых только в фирменном магазине компании, повышают их символическую ценность.

Также важно, что общая идеология «работаем, весело играя», лежащая в основе геймификации и пропагандируемая внутри компании, в результате должна формировать определённую корпоративную культуру, которая, в свою очередь, должна поддерживать мотивацию работников и повышать их удовлетворённость условиями труда. И на практике это действительно так: если игра непосредственно вписана в работу и участие в игре является обязательным, то геймификация становится частью корпо-

ративной культуры, делающей условия труда в данной конкретной компании «уникальными». И руководство компании, и работники утверждают, что внедрение игрового элемента является уникальным решением проблем в организации трудового процесса для торговых представителей в компаниях, специализирующихся на производстве и сбыте продукции.

Влияние игры на работу или принудительное развлечение

Использование интерактивной и развлекательной деятельности для поддержания корпоративного духа и организации коллективного досуга применяется давно и во многих компаниях (например, корпоративы или совместные походы в боулинг). Так что, по сути, геймификация является аналогом подобных практик и также в теории направлена на улучшение условий труда работников. Соответственно, она должна положительно влиять на отношение к работе в целом за счёт позитивного отношения к игре. Но так ли это на самом деле?

В ходе исследования было обнаружено, что в том случае, когда геймификация непосредственно связана с рабочей деятельностью (как в изучаемой нами компании), она является обязательной⁹. Иными словами, если сотрудник принимает условия труда, ему надлежит выполнять свою работу, используя соответствующее программное обеспечение (в нашем случае приложение «Город»). В связи с этим интересно узнать, каким образом геймификация была предложена для внедрения в компанию, и как её приняли сотрудники.

По данным интервью, оказалось, что до внедрения геймифицированной системы — в начале 2013 г. — в отделе «Общий и торговый маркетинг» было проведено внутреннее исследование, целью которого было изучение личных качеств сотрудников. По результатам это исследования было выявлено, что *«большинство сотрудников отдела (65%) хотят получать удовольствие от работы и требуют постоянной обратной связи и поощрения от руководителя»* (информант № 6, мужчина, руководство, территориальный менеджер). Вероятно, это связано с тем, что большинство опрошенных работают преимущественно вне офиса (торговые представители) и при нечастом личном общении с руководством в основном выслушивают выговоры и замечания. Руководством поэтому был предложен выход из сложившегося положения, который в теории должен был решить проблемы и с получением удовольствия от работы, и с поощрениями. Этим выходом стала геймификация.

В этом контексте важны согласие на изменения в устройстве трудового процесса и принятие этих изменений, ведь вся работа торговых представителей компании была встроена в мобильное приложение и практически полностью алгоритмизирована и автоматизирована. Учитывая, что весь процесс также был вписан в игровой контекст, можно сказать, что речь идёт о принудительном развлечении, так как работники не имеют возможности не выполнять хотя бы минимальные рабочие задачи и, значит, обязаны участвовать в игре. В связи с этим возникали различные мнения насчёт изменений в устройстве трудового процесса. Например, есть положительные мнения о новом формате работы: *«Стало намного удобнее, чем раньше»* (информант № 7, женщина, работник, торговый представитель); *«Мне нравится то, что теперь нам дают уже готовый маршрут, нарисованный на карте <...> Раньше просто список торговых точек выдавали на бумажке»* (информант № 13, женщина, работник, торговый представитель). Есть достаточно нейтральные: *«Я думаю, я не стал больше работать, когда нам внедрили “Город”, я как-то не стремлюсь особенно эту коллекцию значков собрать... Работаю, как работаю»* (информант № 8, мужчина, работник, торговый представитель). Есть и отрицательные мнения о влиянии игры на работу: *«Не то чтобы я очень рад тому, что каждый шаг нужно фиксировать в этой программе... Она вообще часто глючит и неправильно определяет местоположение, и тогда*

⁹ Подробнее о геймификации как о принудительном развлечении см.: [Mollick, Rothbard 2014].

визит в ТТ не засчитывается» (информант № 5, мужчина, работник, торговый представитель). Или: *«Я вообще был бы рад, если бы приложение оставили (оно в общем-то удобное для отчётов там и заказов), но убрали бы эти дурацкие баллы. Я всё равно их ни на что практически не менял»* (информант № 11, мужчина, работник, торговый представитель). И, конечно, среди полученных данных было много информации о том, как работникам нравится накапливать баллы и обменивать их на призы. Значит, можно сделать вывод о том, что стремление к накоплению баллов все же мотивирует работников выполнять рабочие задачи в игровой форме.

Если говорить об изменении отношения к выполнению рабочих обязанностей, то, по утверждению руководства, общая производительность труда повысилась¹⁰, и сотрудники в целом стали активнее выполнять дополнительные задания (например, «подключение к различным акциям торговых точек»). Однако такие результаты наводят на мысль о наличии в данном случае «хоторнского эффекта», замеченного впервые Э. Мэйо при проведении в 1924–1932 гг. исследований компанией *Western Electric* на заводе *Hawthorne Works* в США (см. подробнее: [Mayo 1963: 161–182]). Хоторнский эффект — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искажённому, зачастую слишком благоприятному результату. При этом участники эксперимента действуют иначе, более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к эксперименту [Adair 1984].

Возможно, в случае внедрения геймификации как открыто предложенного работникам эксперимента возникает аналогичный эффект: позитивные изменения в поведении работников вызваны исключительно оказанным им вниманием, которое сами люди истолковывают как «уникальную» возможность стать участниками инновационного эксперимента. Таким образом, в данном случае *положительно на отношение к работе влияют не только вознаграждение (призы) и стремление к победе, но осознание важности причастности к эксперименту и ощущение внимания со стороны руководства и других работников.*

Контроль над трудовым процессом со стороны работников

Принято считать, что вся деятельность по контролю над трудовым процессом находится исключительно в компетенции управляющих менеджеров, в то время как рядовые работники — объекты манипулирования, которых следует контролировать, и их трудовую деятельность необходимо стимулировать. Однако в действительности работники зачастую используют собственные стратегии установления контроля над трудовым процессом, которые порой противоречат планам руководства, что, в свою очередь, может провоцировать конфликтные ситуации.

В ситуации с изменением условий труда возникают различные практики сопротивления инновационным правилам игры и обмана системы. Например, один из информантов признался:

Забыл я один раз сделать фотографию в торговой точке до расстановки бутылок на полке, а если этого не сделать, то вообще визит не засчитают <...> пришлось идти в соседний магазин и делать фотографию там¹¹ (информант № 15, мужчина, работник, торговый представитель).

¹⁰ Руководство оценивает показатели производительности труда каждого сотрудника и всего отдела в целом ежеквартально.

¹¹ Приложение фиксирует корректный визит в ТТ, если GPRS-координаты загруженного фото не далее, чем в 300 м от расположения ТТ на карте, то есть погрешность измерения в этом приложении равна приблизительно 300 м, что позволяет загружать фото из других магазинов в этом радиусе (данные из инструкции к приложению «Город»).

Также был зафиксирован интересный случай, когда работник в погоне за победой в соревнованиях пошёл на обман системы подсчёта баллов:

У нас в прошлом году была акция для ТТ: при заказе двух ящиков водки «N» хозяин ТТ получает сертификат номиналом 300 рублей на покупку продукции в нашем фирменном магазине, а мне за подключение к акции каждой ТТ дают по три балла. Так я в некоторых магазинах отметил в смете заказ, система мне это засчитала, баллы зачислились, а я потом заказ отметил как ошибочный, но баллы не списали <...> Потом они заметили этот баг, когда кто-то пожаловался, наверное, но меня не наказали, их же косяк (информант № 4, мужчина, работник, торговый представитель).

Таким образом, мы выявили две стратегии пассивного сопротивления новым условиям труда:

- обман и фальсификация, то есть стремление победить любой ценой, прибегая к фальсификации данных отчётов о работе и обману системы;
- формальное участие, то есть добросовестное выполнение минимальных трудовых обязанностей, но отсутствие стремления к конкурентной борьбе и перевыполнению плана.

Эти стратегии являются противоположными: первая предполагает стремление к перевыполнению плана, а вторая — нет.

Влияние геймификации на социальный климат в коллективе

Изучаемый нами принцип контроля над трудовым процессом не предполагает наличия открытых конфликтов между работниками и контролирующим их руководством. Вероятно, этот факт можно объяснить тем, что в связи с практически полной автоматизацией отчётной деятельности торговых представителей для них отпала необходимость часто появляться в офисе компании и лично встречаться с руководством, которое могло бы высказать замечания в устной форме. Однако личные встречи с руководством и со всеми сотрудниками сохранились, они проводятся в конце каждого месяца и несут положительный заряд. В рамках этих встреч происходят обсуждение «успехов» сотрудников и публичное награждение победителей дополнительными призами за высокие места в рейтингах разных категорий. Таким образом, геймификация направлена на минимизацию личного общения между работниками и руководством, что даёт положительный эффект: меньше публичных обсуждений ошибок, следовательно, больше обсуждений успехов и в результате — улучшение отношений между работниками и начальством. Однако при этом внедрённая в работу развлекательная игра, которая в теории должна способствовать всеобщему веселью и сплотить коллектив, в действительности предполагает дезинтеграцию в рабочем коллективе, спровоцированную снижением личного общения как с руководством, так и между работниками.

Более того, общей дезинтеграции также способствует направленность геймификации на обострение конкурентной борьбы, что усиливает негативное влияние на социальный климат в коллективе.

Например, некоторые информанты (№ 5, мужчина, работник, торговый представитель и № 13, женщина, работник, торговый представитель) признались, что недовольны тем, что их «особенно амбициозные коллеги» стремятся к призовым местам в рейтингах, чтобы «покрасоваться перед начальством», при этом они могут недобросовестно выполнять те рабочие задания, за которые не дают дополнительных призовых баллов. Разобщению коллектива и снижению мотивации работников способствует наличие несправедливости (например, один работник считает, что его поощряют и хвалят меньше, чем

его коллегу, который менее квалифицированный). Таким образом, по данным интервью, оказалось, что открытая конкурентная борьба может провоцировать конфликтные ситуации, которые связаны с претензиями, вызванными «несправедливой оценкой достижений». Было зафиксировано недовольство со стороны опытных сотрудников, имевших хорошие показатели труда до внедрения новой системы оценки достижений, но после её внедрения активно не участвовавших в игре и не получавших дополнительного вознаграждения. Их недовольства сводятся к следующему:

Новички, пришедшие на работу после внедрения «Города», направляют слишком много энергии на эти соревнования и значки <...> Их поощряют на летучках <...> а опыта работы у них вообще нет, не могут даже правила выкладки запомнить (информант № 12, женщина, работник, торговый представитель).

Получается, что поощрения и похвалу со стороны руководства получают не самые лучшие работники, а самые лучшие игроки, и это не всем сотрудникам кажется справедливым способом оценки заслуг. В текущей ситуации при существовании геймифицированных практик контроля над работниками молодые, неопытные, но готовые к инновациям сотрудники станут получать больше поощрений от руководства, чем те опытные сотрудники, которые не смогли адаптироваться к изменениям, что, конечно, обостряет социальное напряжение в коллективе. И объяснить подобную реакцию можно с точки зрения теории справедливости Дж. Адамса, утверждающего, что взаимосвязь между полученным вознаграждением и затраченными усилиями оценивается работниками с субъективной точки зрения, а затем они сравнивают свои результаты и поощрения с результатами и поощрениями других работников [Adams 1965]. Иначе говоря, сущность данной теории заключается в том, что мотивация работников повышается при наличии желания получить справедливое вознаграждение. В то время как мы наблюдаем обратную картину: мотивация работников выполнять даже обязательные рабочие задачи и общая удовлетворённость условиями труда понижаются из-за наличия несправедливой оценки достижений.

Таким образом, на практике геймификация эффективна с точки зрения повышения мотивации и вовлечённости сотрудников, однако существует риск ухудшения социального климата в коллективе.

Заключение

Сложное сочетание пост- и неофордистских методов в современной управленческой практике и их противоречивые последствия для работников, а также переплетение социальных и трудовых отношений на предприятии представляют собой важную *социальную и исследовательскую проблему*. В рамках данной работы эта проблема была рассмотрена на примере сравнительно новой управленческой практики — геймификации.

Геймификация задействует игровые механики — наборы правил, заимствованных из социальных онлайн-игр и предназначенных для поощрения и стимулирования работников.

Анализ функционирования геймификации и её влияния на трудовое поведение был проведён на примере кейса отдельной компании, что, естественно, накладывает ограничения на возможности генерализации выводов. Тем не менее мы полагаем, что выбранный кейс является показательным примером использования геймификации для управления персоналом, так как в изучаемой организации этот механизм имеет классический характер и достаточно давно используется.

В результате после изучения основных принципов механизма управления в рассматриваемой компании было выявлено, что руководство позиционирует геймификацию как способ мотивации персонала. Во многом менеджменту действительно удалось достичь желаемого результата: играющие сотрудники выражали различные мнения насчёт изменений условий труда, но преимущественно положительные.

Вместе с тем, очевидно, геймификация в первую очередь является инструментом контроля над трудовым процессом (своего рода современной модификацией тейлористско-фордистской системы), в основе которого лежит автоматизация и алгоритмизация деятельности работников. Для снижения недовольства работников выполнением рутинных задач их рабочая деятельность встроена в компьютерную игру, которая предполагает соревнование между участниками за дополнительное вознаграждение. При этом участие обязательно, так как выполнение даже минимальных рабочих обязанностей происходит с помощью специализированного игрового приложения. Внедрение компьютерных технологий для автоматизации рабочих операций в работу способствует организации электронного принуждения. Более того, публикация результатов игры и соответственно работы, автоматически осуществляемая в этом приложении, делает все успехи и неудачи публичными. Этот факт говорит о том, что на практике геймификация направлена на создание тотального контроля со стороны как руководства, так и других работников и, в частности, на самоконтроль.

Показательно при этом то, что не было категорически негативных отзывов о новом формате работы. И большинству работников определённо нравится получать дополнительное вознаграждение и приобретать его в игровом формате, добиваясь преимущества над коллегами. Значит, наличие конкурентной борьбы может быть фактором, стимулирующим работников активнее участвовать в игре ради победы и вознаграждения; при этом участники взаимодействия мотивированы выполнять больше заданий. Виртуальная система поощрения в совокупности со стремлением к победе также способствует повышению вовлечённости работников и синхронизации их задач с целью организации. При этом обладание брендированной продукцией и сувенирами способствует повышению лояльности к организации. Руководство также отмечает повышение регулярно замеряемых показателей производительности труда.

Внедрение игрового элемента в трудовой процесс не повлекло возникновения открытых конфликтов между руководством и работниками. Однако с появлением новой геймифицированной системы контроля над трудовым процессом со стороны рабочих могут быть инициированы такие практики пассивного сопротивления, как фальсификация (подмена данных о выполненной работе для победы в игре) и формальное участие (нежелание перевыполнять план). Кроме того, существует риск ухудшения социального климата в коллективе, спровоцированный открытой конкурентной борьбой и «несправедливой оценкой достижений».

В целом геймификация представляет собой интересный гибрид на стыке управленческих практик пост- и неофордизма. По-видимому, соотношение между ними ситуативно и может сильно варьироваться в разных организациях. Дальнейшие исследования геймификации в различных контекстах смогли бы прояснить этот вопрос.

Литература

Врум В. 1964. *Труд и мотивация*. М.: Наука.

Зикерманн Г., Линдер Д. 2014. *Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов*. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Инглхарт Р., Вельцель К. 2011. *Модернизация, культурные изменения и демократия: последовательность человеческого развития*. М.: Новое издательство.

Иноземцев В. Л. 1997. Творческие начала современной корпорации. *Мировая экономика и международные отношения*. 11: 18–30.

- Иноземцев В. 1998. *За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире*. М.: Academia; Наука.
- Радаев В. В. 2005. *Экономическая социология*. М.: Изд. дом ВШЭ.
- Страусс А., Корбин Дж. 2001. *Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники*. Пер. с англ. и послесловие Т. С. Васильевой. М.: Эдиториал УРСС.
- Тейлор Ф. 1991. *Принципы научного менеджмента*. М.: Контроллинг.
- Цыплакова Е. О. 2013. Анализ случая внедрения механизма социального влияния «gamification» в сфере привлечения потенциальных потребителей: кейс L’Oreal. *Дальневосточный вестник*. 4 (24): 54–59.
- Шевчук А. В. 2010. Границы автономии: феномен «зависимой» самозанятости. *Социологический журнал*. 3: 35–51. URL: <http://jour.isras.ru/upload/journals/1/articles/1157/submission/original/1157-2179-1-SM.pdf>
- Шевчук А. В. 2002. Постфордистские концепции как исследовательская программа. *Экономическая социология*. 3 (2): 44–61. URL: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205032/ecsoc_t3_n2.pdf#page=44
- Adair J. 1984. The Hawthorne Effect: A Reconsideration of the Methodological Artifact. *Journal of Applied Psychology*. 62 (2): 334–345.
- Adams J. S. 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2: 267–299.
- Aiello J., Kolb K. 1995. Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress. *Journal of Applied Psychology*. 80 (3): 339–353.
- Braverman H. 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Dale S. 2014. Gamification Making Work Fun, or Making Fun of Work? *Business Information Review*. 3 (2): 82–90.
- Deterding S. et al. 2011a. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. In: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. New York, NY, USA: ACM; 9–15. URL: <http://gamification-research.org/2012/04/defining-gamification/>
- Deterding S. et al. 2011b. Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts. In: *CHI 2011 Workshop Gamification*. May, 7–12. Vancouver, Canada; 2–5. URL: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/01-Deterding-Sicart-Nacke-OHara-Dixon.pdf>
- Dewinter J., Kocurek C. A., Nichols R. 2014. Taylorism 2.0: Gamification, Scientific Management and the Capitalist Appropriation of Play. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*. 6 (2): 109–127.
- Dignan A. 2011. *Game Frame: Using Games as a Strategy for Success*. New York: Free Press; 16–19.
- Edwards R. 1979. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. London: Heinemann.

- Frang K., Mellstrand R. 2011. *Enterprise Gamification of the Employee Development Process at an Infocom Consultancy Company*. Lund, Sweden: Lunds University; 124–132.
- Fried Y. et al. 2007. Job Design in Temporal Context: A Career Dynamics Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (3): 911–927.
- Foucault M. 1977. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Vintage Books.
- Given K. 2011. Gaming For Good: The Gamification of Social Change. *Greenmarketing*. 4: 4–15.
- Hackman J. R., Oldham G. R. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16 (2): 250–279.
- Jacobs H. B. 2013. *Gamification: A Framework for the Workplace*. A Dissertation. Master of Science. The University of Liverpool. URL: https://www.google.com/?gws_rd=ssl#q=Jacobs+H.+B.+2013.+Gamification:+A+Framework+for+the+Workplace
- Kapp K. M. 2012. Games, Gamification, and the Quest for Learner Engagement. *T + D*. 66 (3): 31–35.
- Kark R. 2011. Games Managers Play: Play as a Form of Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*. 10 (3): 507–527.
- Lyon D. (ed.) 2003. *Surveillance as Social Sorting: Privacy, Risk, and Digital Discrimination*. London; New York: Routledge.
- Mayo E. 2009. Hawthorne and the Western Electric Company. *Public Administration: Concepts and Cases*. Boston: Harvard Business Press; 149–157.
- Mollick E. R., Rothbard N. 2014. Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work. *The Wharton School Research Paper Series*. 21 (1): 3–54.
- Porter L., Lawler E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, III: Irvin.
- Sewell G. 1998. The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*. 43 (2): 397–428.
- Taylor P., Bain P. 1999. «An Assembly Line in the Head»: Work and Employee Relations in the Call-Centre. *Industrial Relations Journal*. 30 (2): 5–23.
- Weckert J. (ed.) 2005. *Electronic Monitoring in the Workplace: Controversies and Solutions*. Melbourne: Idea Group Publishing.
- Zichermann G., Cunningham C. 2011. *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. URL: <http://gamification.co/tag/gabe-zichermann/>
- Zweig D., Webster J., Scott K. A. 2008. Making the Decision to Monitor in the Workplace: Cybernetic Models and the Illusion of Control. In: Hodgkinson G. P., Starbuck W. H. (eds) *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford, England: Oxford University Press; 116–133.

DEBUT STUDIES

Elena Tcyplakova

Gamification — the Way of Motivation or Way of Control over the Labor Process?

TCYPLAKOVA Elena —

Senior Product Analyst,
LoyaltyPlant Russia.
Address: 15 Chkalovsky
pr., Saint-Petersburg
197110, Russian
Federation.

Email: tsyplakova_elen@mail.ru

Abstract

The paper presents results of sociological research that analyzed the new way of controlling the labor process — gamification. This study was based on a concept of post-Fordism and neo-Fordism and focused on examining a combination of the game elements for motivation and electronic surveillance. According to industrial sociology traditions, special attention was paid to strengthening control over workers and social and labor conflicts.

This research was based on data from 16 semi-structured interviews with the managers and employees of a Russian company that produces alcoholic beverages. Data analysis was made using the principles of grounded theory.

As a result, one positive of introducing gamification was the successful combination of the virtual system and the workers' desire to win, which promoted the employees' increased involvement in the labor process. In general, introducing gamification didn't lead to open conflicts between the managers and workers; however, changes in the organization of the labor process and technical difficulties instigated passive ways of resisting new working conditions. Deterioration of the social climate was collective because the aggravated competition between workers also led to negative consequences.

As a result, it was revealed that although gamification is positioned as a motivator, in reality, it is primarily a way to exert total control over the labor process, which is organized by automatic operations and electronic monitoring. A distinctive feature of this method is the use of gaming elements to vary routine activities and disguise negative aspects in the whole mechanism.

Keywords: gamification; work and motivation; labor process; control over workers; electronic surveillance; electronic monitoring.

Acknowledgements

The article is based on the MA Thesis “Gamification as a Way of Motivation and Control over the Labor Process (case of spirits company)” submitted to the School of Sociology, HSE in 2015. Thesis supervisor — A. Shevchuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of School of Sociology, Senior Research Fellow, Laboratory for Studies in Economic Sociology, HSE.

References

Adair J. (1984) The Hawthorne Effect: A Reconsideration of the Methodological Artifact. *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no 2, pp. 334–345.

- Adams J. S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, no 2, pp. 267–299.
- Aiello J. Kolb K. (1995) Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, no 3, pp. 339–353.
- Braverman H. (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Dale S. (2014) Gamification Making Work Fun, or Making Fun of Work? *Business Information Review*, vol. 3, no 2, pp. 82–90.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. (2011) From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, New York, NY, USA: ACM, pp. 9–15. Available at: <http://gamification-research.org/2012/04/defining-gamification/> (accessed 9 May 2016).
- Deterding S., O'Hara K., Sicart M., Dixon D., Nacke L. (2011) Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts. *CHI 2011 Workshop Gamification*, May, 7–12. Vancouver, Canada, pp. 2–5. Available at: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/01-Deterding-Sicart-Nacke-OHara-Dixon.pdf> (accessed 9 May 2016).
- Dewinter J., Kocurek C. A., Nichols R. (2014) Taylorism 2.0: Gamification, Scientific Management and the Capitalist Appropriation of Play. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, vol. 6, no 2, pp. 109–127.
- Edwards R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, London: Heinemann.
- Inglehart R., Weltzel C. (2011) *Modernizatsiya, kul'turnye izmeneniya i demokratiya: Posledovatel'nost' chelovecheskogo razvitiya* [Modernization, Cultural Changes and Democracy: Succession of Human Development], Moscow: Novoe izdatel'stvo (in Russian).
- Inozemtsev V. L. (1997) Tvorcheskie nachala sovremennoy korporatsii [Creative Foundations of the Modern Corporation]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, no 11, pp. 8–30 (in Russian).
- Inozemtsev V. (1998) Za predelami ekonomicheskogo obshchestva. Postindustrial'nye teorii i postekonomicheskie tendentsii v sovremennom mire [Beyond the Economic Society. Postindustrial Trends in the Modern World], Moscow: Academia; Nauka, pp. 114–115 (in Russian).
- Frang K., Mellstrand R. (2011) *Enterprise Gamification of the Employee Development Process at an Infocom Consultancy Company*, Lund, Sweden: Lunds University, pp. 124–132.
- Fried Y., Grant A., Levi A., Hadan M., Slowik L.H. (2007) Job Design in Temporal Context: A Career Dynamics Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 3, pp. 911–927.
- Foucault M. (1977) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, New York: Vintage Books.
- Given K. (2011) Gaming For Good: The Gamification of Social Change. *Greenmarketing*, no 4, pp. 4–15.

- Hackman J. R., Oldham G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no 2, pp. 250–279.
- Jacobs H. B. (2013) *Gamification: A Framework for the Workplace*. A Dissertation. Master of Science. The University of Liverpool. Available at: https://www.google.com/?gws_rd=ssl#q=Jacobs+H.+B.+2013.+Gamification:+A+Framework+for+the+Workplace (accessed 5 May 2016).
- Kapp K. M. (2012) Games, Gamification, and the Quest for Learner Engagement. *T+D*, vol. 66, no 3, pp. 31–35.
- Kark R. (2011) Games Managers Play: Play as a Form of Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, no 3, pp. 507–527.
- Lyon D. (ed.) (2003) *Surveillance as Social Sorting: Privacy, Risk, and Digital Discrimination*, London; New York: Routledge.
- Mayo E. (2009) Hawthorne and the Western Electric Company. *Public Administration: Concepts and Cases*. Boston: Harvard Business Press, pp.149–157.
- Mollick E. R., Rothbard N. (2014) Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work. *The Wharton School Research Paper Series*, vol. 21, no 1, pp. 3–54.
- Porter L., Lawler E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, III: Irvin.
- Radaev V. V. (2005) *Ekonomicheskaya sotsiologiya* [Economic Sociology], Moscow: HSE Publishing House, pp. 269–299 (in Russian).
- Strauss A., Corbin J. (2001). *Osnovy kachestvennogo issledovaniya: obosnovannaya teoriya, protsedury i tekhniki* [Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory] (Russian trans.; afterword T. S. Vasil'evoy), Moscow: Editorial URSS (in Russian).
- Sewell G. (1998) The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 2, pp. 397–428.
- Shevchuk A. V. (2002). Postfordistskie kontseptsii kak issledovatel'skaya programma [Post-Fordism Concepts as Research Program], *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 3, no 2, pp. 44–61. Available at: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205032/ecsoc_t3_n2.pdf#page=44 (accessed 9 May 2016) (in Russian).
- Shevchuk A. V. (2010) Granitsy avtonomii: fenomen «zavisimoy» samozanyatosti [Borders of Autonomy: A Phenomenon of “Dependent Self-Employment”]. *Sotsiologicheskii zhurnal*, no 3, pp. 44. Available at: <http://jour.isras.ru/upload/journals/1/articles/1157/submission/original/1157-2179-1-SM.pdf> (accessed 9 May 2016) (in Russian).
- Taylor P. (1991) *Printsipy nauchnogo menedzhmenta* [The Principles of Scientific Management], Moscow: Kontrolling (in Russian).
- Taylor P., Bain P. (1999) An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call-Centre. *Industrial Relations Journal*, vol. 30, no 2, pp. 5–23.

- Tsyplakova E. O. (2013) Analiz sluchaya vnedreniya mekhanizma sotsial'nogo vliyaniya «Gamification» v sfere privlecheniya potentsial'nykh potrebiteley: keys L'Oreal [An Analysis of Implementation of “Gamification” and Its Impact on Potential Consumer Engagement: The Case of L'Oreal]. *Dal'nevostochnyy vestnik*, vol. 4, no 24, pp. 54–59 (in Russian).
- Vroom V. (1964) *Trud i motivatsiya* [Work and Motivation], Moscow: Nauka (in Russian.)
- Weckert J. (2004) *Electronic Monitoring in the Workplace: Controversies and Solutions: Controversies and Solutions*, Melbourne: Idea Group Publishing.
- Zichermann G., Cunningham C. (2011) *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Available at: <http://gamification.co/tag/gabe-zichermann/> (accessed 14 May 2014)
- Zickermann G., Linder J. (2014) *Geymifikatsiya v biznese: Kak probit'sya skvoz' shum i zavladet' vnimaniem sotrudnikov i klientov* [Gamification in Business: How to Get Through Noise and to Engage Customers and Employees], Moscow: Mann, Ivanov i Ferber (in Russian).
- Zweig D., Webster J., Scott K. A. (2008) Making the Decision to Monitor in the Workplace: Cybernetic Models and the Illusion of Control. *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (eds. G. P. Hodgkinson, W. H. Starbuck), Oxford, England: Oxford University Press, pp. 116–133.

Received: December 8, 2015.

Citation: Tsyplakova E. (2016) Geymifikatsiya — motivatsionnaya praktika ili mekhanizm total'nogo kontrolya nad trudovym protsessom? [Gamification — the Way of Motivation or Way of Control over the Labor Process?]. *Journal of Economic Sociology = Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 17, no 3, pp. 82–109. Available at: <https://ecsoc.hse.ru/2016-17-3.html> (in Russian).