

**Попов Владимир Николаевич**, магистрант,  
Кубанский государственный университет,

## **ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье геймификация рассматривается как инструмент сокращения разрыва между формально описанными бизнес-процессами и их реальным исполнением. Показано, что игровые механики, встроенные в BPMS и регламентированные процедуры, повышают соблюдение регламентов, качество данных и дисциплину прохождения ключевых шагов за счёт видимости прогресса, обратной связи и признания. Обосновывается необходимость привязки игровых показателей к целевым метрикам процессов (сроки, качество сервиса, корректность документации, командные результаты) и сохранения баланса между внешней и внутренней мотивацией. Отмечаются риски искажения поведения при некорректном выборе механик и подчеркивается значение культурного контекста и прозрачности «правил игры» для успешного внедрения геймифицированных бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** Геймификация, бизнес-процессы, BPMS, мотивация сотрудников, соблюдение регламентов, качество исполнения процессов, игровые механики, операционная эффективность.

Современные организации вкладывают значительные ресурсы в описание и регламентацию бизнес-процессов. Формируются подробные схемы в нотациях BPMN, пишутся регламенты, создаются стандарты качества, внедряются системы управления бизнес-процессами (BPMS). Однако на практике часто возникает парадокс: формально процессы описаны и утверждены, но фактически сотрудники продолжают работать по привычным схемам, игнорируя часть шагов, обходя контрольные точки, трактуя правила в свою пользу. Возникает разрыв между «процессом на бумаге» и реальной деятельностью. В этой ситуации геймификация может рассматриваться не как модный инструмент мотивации, а как способ встроить требования процессов в повседневное поведение участников, превратить соблюдение регламента из формальной обязанности в осмысленную, эмоционально подкрепленную активность.

Геймификация в контексте бизнес-процессов можно определить как целенаправленное использование игровых механик для повышения качества выполнения регламентированных действий, улучшения операционных показателей и формирования устойчивых поведенческих паттернов, соответствующих целевой модели процесса. Важно подчеркнуть, что речь идёт не о превращении работы в игру ради развлечения, а о проектировании таких условий, при которых «правильное» поведение становится для исполнителя более привлекательным, прозрачным и управляемым. Игровые элементы здесь выступают надстройкой над формальной моделью процесса, задавая дополнительные правила, циклы обратной связи и формы признания.

Традиционный подход к обеспечению выполнения бизнес-процессов опирается на три опорных механизма: формальный контроль, административные санкции и материальное стимулирование. Они эффективны в ситуациях, где деятельность легко измеряется, а отклонения от регламента очевидны. Но в сложных, кросс-функциональных процессах с высокой долей интеллектуального труда такие механизмы быстро упираются в свои пределы. Жёсткий контроль замедляет работу и вызывает сопротивление, санкции подрывают доверие, а денежные бонусы перестают работать как устойчивый мотиватор. Геймификация позволяет ввести мягкий слой



управления, который действует не через принуждение, а через интерес, признание и вовлечённость. Вместо того чтобы бороться с естественным стремлением людей искать смысл и удовольствие, она предлагает направить это стремление в сторону целей процесса.

Ключевая особенность геймифицированного подхода к бизнес-процессам состоит в том, что в центр внимания ставится не только «что должен сделать сотрудник», но и «что он при этом чувствует и как воспринимает собственные действия». В классической диаграмме процесса мы видим последовательность задач, события, гейты. Но для исполнителя это всегда больше, чем набор операций: это опыт, состоящий из ожиданий, усилий, признания или его отсутствия, ощущения справедливости. Игровые механики позволяют структурировать этот опыт. Система баллов и уровней делает прогресс видимым; значки и статусные метки фиксируют достижения; рейтинги помогают увидеть себя в контексте команды; сценарии состязаний и челленджей переводят рутину в формат задачи с понятной целью и ограниченным временем. В результате тот же самый бизнес-процесс начинает восприниматься иначе, хотя его формальная структура может почти не измениться.

Применение геймификации особенно перспективно в процессах, где высокая доля регламентированных действий сочетается с человеческим фактором: обработка заявок клиентов, закупки, управление инцидентами, внутренняя поддержка, производственное планирование. Во всех этих областях организация заинтересована в соблюдении сроков, полноте данных, корректности маршрутизации, качестве коммуникации. Однако типичная проблема состоит в том, что сотрудники, перегруженные задачами, начинают сокращать углы: частично заполняют карточки, пропускают шаги проверки, задерживают фиксацию результатов в системе. Использование игровых механик позволяет «подсветить» именно те действия, которые критичны для качества процесса, и встроить дополнительный слой мотивации вокруг них.

Рассмотрим пример процесса обработки внутренних заявок на закупку. В классической модели сотрудник инициирует заявку, менеджер закупок проверяет её, согласует с руководителем, формирует заказ поставщику, контролирует поставку. На практике узкими местами становятся задержки на этапах согласования и недостаточная полнота данных в исходной заявке. Геймифицированная надстройка может включать систему персональных и командных показателей: сотрудник, подающий заявку с полным набором данных и без возвратов на доработку, получает «очки точности»; менеджер, обрабатывающий заявки в целевой срок и не допускающий просрочек поставки, – «очки надёжности»; подразделение, в котором все заявки проходят цикл без сбоев, – «уровень зрелости процесса». Эти показатели не просто копятся в системе, но привязаны к понятным «игровым событиям»: открытие доступа к обучающим модулям, участие в проектных сессиях, признание на внутренних коммуникационных площадках. Сама по себе модель процесса не изменилась, но каждое её звено стало частью ощущимой для человека игровой динамики.

Серьёзным преимуществом геймификации является возможность сделать прозрачной связь между индивидуальными действиями и результатами процесса. В традиционной системе управления сотрудник часто не видит, как конкретный пропущенный шаг влияет на общую картину. Он заполняет ещё одну форму, ставит подпись, пересыпает документ – и не ощущает эффекта. В игре любые действия – это ходы с последствиями: изменился счёт, открылся новый уровень, команда приблизилась к победе или, наоборот, потеряла шансы. Перенос этой логики в бизнес-процесс позволяет сформировать более сильное ощущение значимости каждого шага. Если, например, в процессе обработки клиентских обращений система показывает специалисту не только его текущую загрузку, но и динамику удовлетворённости клиентов, эти показатели влияют на игровые награды, возникает иной уровень ответственности за качество каждого взаимодействия.



При этом важно понимать, что геймификация не является нейтральным инструментом. Любая игровая механика предполагает определённую модель поведения, которую она усиливает. Если, к примеру, в процессе продаж основной упор сделать на индивидуальные рейтинги по выручке, это будет подталкивать сотрудников к агрессивной конкуренции, игнорированию командного взаимодействия и возможному манипулированию показателями. В терминах бизнес-процессов это означает рост числа конфликтов на стыках, снижение готовности делиться информацией, возникновение «узких мест» на этапах передачи задач. Поэтому при проектировании геймифицированных процессов ключевым вопросом становится не только выбор механик (баллы, уровни, рейтинги), но и их привязка к целевым метрикам процесса. Если для организации критичны не только объём продаж, но и выполнение стандартов сервиса, логично включать в игровую модель показатели качества обслуживания, соблюдения сроков, корректности документации, а командные результаты вознаграждать не меньше, чем индивидуальные.

Отдельного внимания требует баланс между внутренней и внешней мотивацией. Игровые элементы часто опираются на внешние стимулы – награды, статус, признание. Однако долгосрочная устойчивость процесса зависит от того, насколько сотрудники разделяют его цели и видят в них личный смысл. Если геймифицированная система строится только вокруг внешних поощрений, существует риск «вытеснения» внутренней мотивации: как только игра перестанет казаться интересной, люди вернутся к минимально приемлемому поведению. Поэтому в геймифицированном проектировании процессов уместно сочетать три уровня: смысловой (объяснение того, ради чего вообще существует данный процесс и как он влияет на клиентов, безопасность, устойчивость бизнеса), структурный (ясные правила, роли, ответственность) и игровой (дополнительные механизмы обратной связи и поощрения). Тогда игра становится не заменой смысла, а формой его усиления.

Интересным направлением является интеграция игровых механик непосредственно в инструменты моделирования и исполнения процессов. Современные BPMS позволяют отслеживать прохождение задач, фиксировать времена и отклонения, строить дашборды. Если эти данные использовать как основу для «игровой аналитики», модель процесса превращается в динамическое поле. Например, каждый «бутылочное горлышко» можно представить как «зону повышенной сложности», где успешное выполнение задач приносит дополнительные очки или статус эксперта. Ветви процесса, связанные с обработкой исключений и нестандартных ситуаций, могут стать «челлендж-маршрутами» для наиболее опытных сотрудников. При этом важно, чтобы игровые награды не поощряли создание лишних исключений, а наоборот, стимулировали предотвращение проблем. Тогда процесс, который на диаграмме выглядит как строгое дерево переходов, в восприятии сотрудников превращается в понятное поле выбора с разной степенью сложности и ответственности.

Геймификация может быть встроена и в жизненный цикл управления бизнес-процессами. На этапе моделирования игровая логика помогает вовлечь экспертов разных уровней в обсуждение будущей схемы: они не просто согласуют блоки, а участвуют в «конструкторе процессов», где каждому предложению присваиваются баллы, а лучшая версия схемы выбирается в результате совместной работы. На этапе внедрения игра облегчает обучение: вместо формального теста по регламенту сотрудники проходят серию симулированных кейсов с немедленной обратной связью и видимым прогрессом. На этапе мониторинга геймификация позволяет удерживать внимание к показателям: регулярные «сезоны» с акцентом на конкретные метрики (сокращение времени цикла, снижение числа ошибок, улучшение качества данных) поддерживают интерес и предотвращают привыкание к привычным отчётам.

Однако внедрение геймифицированных бизнес-процессов требует осторожности и методичности. Необходимо учитывать культурные особенности организации, уровень



доверия, зрелость процессного подхода. В среде с низким доверием и доминированием формального контроля игровая система может восприниматься как манипуляция или попытка «замаскировать» усиление контроля. В таких условиях критически важно обеспечить прозрачность правил игры, понятность критериев начисления баллов и распределения наград, возможность обсуждения и корректировки механик. Желательно, чтобы сотрудники участвовали в настройке игрового контура, а не получали его сверху в готовом виде. Это повышает чувство сопричастности и снижает риск того, что игра станет ещё одной навязанной обязанностью.

Перспективы использования геймификации для повышения соблюдения и качества выполнения бизнес-процессов связаны с развитием персонализированных игровых моделей. Вместо единых для всех рейтингов возможно создание профилей мотивации, когда система адаптирует набор механик под предпочтения конкретного сотрудника: для кого-то более значим статус и признание, для другого – освоение сложных задач, для третьего – командный результат. Такие адаптивные подходы требуют более сложной аналитики, но позволяют снизить риск того, что часть сотрудников окажется «вне игры». В сочетании с классическими методами процессного управления это открывает путь к более гибким, живым и устойчивым процессам, в которых формальная структура и человеческая мотивация наконец перестают противоречить друг другу.

В итоге геймификация в контексте бизнес-процессов стоит рассматривать не как украшение к существующим регламентам, а как полноценный слой проектирования. Она позволяет связать модель процесса, систему показателей и поведение людей в единую конструкцию, где соблюдение правил подкреплено не только санкциями и KPI, но и внутренним интересом, ощущением прогресса и справедливого признания. При аккуратном, осмысленном использовании геймифицированный подход способен сократить разрыв между «идеальным» процессом на диаграмме и реальной практикой его исполнения, превратить выполнение регламентов из вынужденной обязанности в осознанный, управляемый и в определённой степени даже увлекательный труд.

*Список литературы:*

1. Голуб И. Н. Геймификация как инструмент мотивации труда персонала // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021.
2. Диева А. А. Геймификация бизнес-процессов: социологический анализ передовых управлеченческих практик // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2020.
3. Сутягин В. В. Геймификация бизнес-процессов в фирмах малого и среднего бизнеса // StudNet. 2021.
4. Маркеева А. В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. 2015.
5. Козина Е. С., Марченко Е. В., Посметный Д. О. Геймификация как инструмент мотивирования и стимулирования персонала современных компаний // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2022.

