

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**  
**Факультет суспільних наук**  
**Кафедра управління та організаційного розвитку**

## **Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

\_\_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_

(освітній ступінь)

**на тему: «Ігрофікація як інструмент нематеріальної мотивації  
у молодіжних громадських організаціях (на прикладі ВМГО "ФРІ")»**

Виконав:

студент II курсу, групи СУН21  
спеціальності 073 «Менеджмент»,

Ткачинський О.О.

Керівник: к.е.н., доц. Найчук-Хрущ М.Б.

Рецензент: к.держ.упр. Юзькова О.І.

Львів — 2023 року

Ткачинський О.О. Ігрофікація як інструмент нематеріальної мотивації у молодіжних громадських організаціях (на прикладі ВМГО "ФРІ"): Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / О.О.Ткачинський / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер. к.е.н., доц. Научук-Хрущ М.Б. – Львів: УКУ, 2023 – 71 с.

**Анотація.** У роботі проведено дослідження можливості та практики використання ігрофікації як інструменту нематеріальної мотивації для працівників та волонтерів молодіжних громадських організацій. Базуючись на результатах власного дослідження, вироблено рекомендації для застосування ігрофікації у молодіжній громадській організації.

*Ключові слова:* ігрофікація, гра, мотивація, ключові мотиви, ігрові механіки, рівні, досягнення, бали, стан потоку, винагорода, зворотній зв'язок, завдання.

**Abstract.** The paper analyzes possibilities and practices of gamification usage as non-material motivation tool for youth non-governmental organizations' employees and volunteers. Based on the result of our own research, recommendations have been developed about implementing gamification in youth non-governmental organization.

*Key words:* gamification, game, motivation, core drives, game mechanics, levels, achievements, score, flow state, reward, feedback, task.

## ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРАКТИК ІГРОФІКАЦІЇ	6
1.1 Поняття ігрофікації та ігрофікованого досвіду	6
1.2 Вплив ігрового досвіду на мотивацію людини	8
1.3 Принципи та механізми побудови ігрофікованих систем	14
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ІГРОФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ	18
2.1 Аналіз світових практик ігрофікації у бізнесі, неприбуткових організаціях та освіті	18
2.2 Характеристики та аналіз ВМГО "ФРІ"	31
2.3 Аналіз використання ігрофікації у ВМГО "ФРІ"	37
РОЗДІЛ 3: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ІГРОФІКАЦІЇ У НЕПРИБУТКОВИХ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	48
3.1. Трирівнева система залучення із використанням елементів ігрофікації	48
3.2. Інструкція щодо впровадження ігрофікації для командної роботи	57
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

*Актуальність магістерської роботи.* Управління персоналом у сучасних організаціях неможливе без розуміння та врахування особистісної мотивації співробітників. Глобальні технологічні тренди, гнучкі робочі команди та нові покоління очікування - спонукають шукати нові способи залучення уваги людей. Дослідження технологічних компаній від Gartner пророкують [1] застосування ігрофікації у 50% компаній для стимулювання інновацій. Глобальне дослідження Towers Perrin стверджує [2], що лише 21% співробітників активно залучені до прийняття рішень на своєму робочому місці. Вмотивований працівник – це залучений працівник, а мало яка форма взаємодії настільки залучає в себе особистість, як гра. Це справедливо для всіх без винятку культур, про що пише Й.Хейзінга у своїй видатній праці «Homo Ludens» ще у 1938 році.

Різні аспекти ігор використовують у менеджменті провідні світові корпорації, такі як Google, Microsoft, Samsung, Cisco [3]. Втім, набагато менше досліджене питання використання ігрофікації у секторі неприбуткових організацій. Вітчизняні публікації на цю тему зазвичай приділяють увагу ігрофікації як освітньому інструменту, тому висвітлення використання ігрових механік у менеджменті є не надто дослідженим питанням.

У цій магістерській роботі ми приділимо увагу можливостям застосування ігрофікації у сучасних молодіжних громадських організаціях, діяльність яких є важливою для формування українського громадянського суспільства.

*Метою магістерської роботи* є дослідити можливості та практики використання ігрофікації як інструменту нематеріальної мотивації для працівників та волонтерів молодіжних громадських організацій.

*Об'єктом* магістерської роботи є молодіжні громадські організації на прикладі ВМГО "ФРІ".

*Предметом* магістерської роботи є дослідження ігрофікації як інструменту мотивації.

Ми виділяємо три завдання магістерської роботи:

1. Дослідити структуру, елементи ігрофікації та її вплив на мотивацію.
2. Дослідити практики використання ігрофікації для мотивації працівників у комерційному та неприбутковому секторі.
3. На прикладі ВМГО "ФРІ" проілюструвати можливість застосування ігрофікації у ГО та сформулювати рекомендації із впровадження ігрофікації для українських молодіжних громадських організацій.

*Методи* дослідження: аналіз, синтез, дедуктивні методи, а метод також інтерв'ю. Теоретична основа дослідження опирається на праці сучасних світових теоретиків та практиків ігрофікації.

*Результати* дослідження, сформовані у вигляді рекомендацій в останньому розділі, можна використати для впровадження ігрофікації у (молодіжній) неприбутковій громадській організації.

*Робота складається із трьох розділів.* У першому розділі описані теоретичні засади практик ігрофікації, у другому описані світові практики використання ігрофікації, а також практики використання ігрофікації в межах діяльності ВМГО "ФРІ", у третьому подані рекомендації до запровадження ігрофікації у молодіжних громадських організаціях. Загальний обсяг роботи – 71 сторінка.

## РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРАКТИК ІГРОФІКАЦІЇ

### 1.1 Поняття ігрофікації та ігрофікованого досвіду

Ігрофікація, за визначенням докторки Керстін Оберпрієлер [4] – це «використання ігрових механік та дизайну, що базується на досвіді, для залучення користувачів та вирішення проблем у реальному світі». Ігрофікація відрізняється від гри як такої, яка, за визначенням Салена та Циммермана[5], є «системою, в якій гравці задіяні у вирішення штучного конфлікту, що визначається правилами та має вираження у кількісному результаті».

Майже аналогічне визначення пропонує Кевін Вербах у своєму онлайн-курсі на порталі Coursera: «Ігрофікація – це застосування ігрових елементів та технік ігрового дизайну у неігровому контексті»[6].

Це визначення доволі чітко формулюється також і у вітчизняній літературі: “Ігрофікація – застосування ігрових механік в неігрових ситуаціях для заохочення певної поведінки” [7] або ж “Ігрофікація – застосування ігрових механік характерних для відеоігор у програмних інструментах для неігрових сфер з метою залучення користувачів і споживачів, підвищення їхньої зацікавленості у вирішенні прикладних завдань, використання продуктів, послуг” [8].

Якщо підсумувати та спростити, то ігрофікація – це використання ігрових елементів та механік поза межами ігор.

Важливо також визначити те, чим ігрофікація не є. Вже згаданий онлайн-курс Кевіна Вербаха стверджує, що нею не є:

- перетворення всього у гру
- ігри на робочому місці
- більшість ігор-симуляцій
- використання лише окремих ігрових механік (очки, значки, таблиця результатів)

- використання теорії ігор.

Ігрофікація є частиною ширшого поняття «ігрового досвіду», що включає в себе ігри, серйозні ігри, навчання через гру, симуляції та власне ігрофікацію. [9].

**Таблиця 1.1.**

**Приклади ігрофікації та не-ігрофікації відповідно до класичних визначень**

<b>Ігровий досвід</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Ігрофікація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Додаток для мотивації вести здоровий образ життя (Nike+)</li> <li>● Доповнена реальність соціальних об'єктів («Музичні сходи у Брюсселі»)</li> <li>● Система балів та досягнень у навчальних додатках, що не є частиною матеріалів (DuoLingvo)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Не-ігрофікація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Комп'ютерні ігри усіх жанрів (Counter-Strike)</li> <li>● Навчальні ігри (Babytype)</li> <li>● Серйозні ігри (Minecraft Education Edition)</li> <li>● Навчання через гру (Lego)</li> <li>● Симуляції або бізнес-ігри (Світ громад)</li> <li>● Використання теорії ігор (Дилема арештанта)</li> </ul>

*Джерело: власна розробка.*

## 1.2 Вплив ігрового досвіду на мотивацію людини

Й.Хейзінга у своїй праці «Homo Ludens» стверджує, що бути людиною означає грати в ігри. У процесі гри людина підтверджує свою автономність та самосвідомість. Хоча гравці й обмежені правилами, але діють в їх межах так, як вважають за потрібне, таким чином проявляючи свою свободу. На думку дослідника, такі форми культури як спорт, танці, театр, фондову біржу слід розглядати як ігри. Грати означати проявляти власну свободу та своє “я”. Хейзінга у своїй праці стверджує, що людські ігри відбуваються задля мети, що знаходиться за їх межею, і мають біологічну доцільність. Стародавні релігійні культури постають у формі сакрального дійства (гри), різні форми соціального суперництва (Олімпійські ігри, гонка озброєнь, фондова біржа, спорт-лото, аукціони), або ж соціальних взаємодій, де є умовні «переможці» (угоди зі страхування майна, правосуддя, політичні дебати) та взаємовигідні домовленості (Конституція, «звичаї війни») зберігають основні ознаки гри. Через цей глибокий зв’язок гри та культури ігрофікація як метод так легко вживляється у різні сфери суспільного життя.

Джанакі Кумар у своїй праці [10] наводить приклади типової різниці у ставленні до різних елементів діяльності у професійному середовищі та під час гри:

**Таблиця 1.2.**

### Порівняння атрибутів гри та роботи

Елемент	Гра	Робота
Завдання	одноманітні, але веселі	одноманітні і нудні
Зворотній зв’язок	постійний	раз на рік
Цілі	зрозумілі	не зрозумілі



Правила	зрозумілі та прозорі	незрозумілі та не-прозорі
Помилки	очікувані, заохочуються	заборонені, караються, табууються
Просування	пов'язане з навичками	пов'язане зі ставленням до тебе інших людей
Автономність	висока	середня або низька
Перешкоди	навмисні	випадкові
Співпраця	присутня	присутня, якщо пощастить

*Джерело [10]*

Представники біхевіористичного напрямку [11,12] у психології пояснюють гру як спосіб зовнішнього стимулювання соціально бажаної поведінки. Водночас із цим, інші соціальні психологи [13] стверджують, що ігрова поведінка людини може бути пов'язана і з внутрішніми потребами, такими як бажання бути автономними, потрібними та дотичними. Це перекликається з думками Хейзінги про роль самостійного рішення брати участь у грі. За допомогою гри індивід отримує можливість знайти свій локус контролю, особливо якщо його не вистачає у побутовому житті [14], що виконує важливу функцію в системі ігрофікації.

У психології для пояснення мотивації часто використовується теорія самовизначення [13], яку застосовують, наприклад, Ліндсі МакГрегор та Ніл Доші [15] для пояснення поведінки співробітників на робочому місці. Згідно з цією теорією, двигунами внутрішньої мотивації співробітників є гра (здатність експериментувати та творити нове), мета (досягненню якої цілі я сприяю?) та потенціал (до зростання), а зовнішньої – соціальний (страх неприйняття) та економічний (потреба заробляти кошти) тиск, а також інертність (неусвідомлене продовження праці із дня в день).

Таблиця 1.3.

## Застосування теорії самовизначення для пояснення мотивації працівників

Двигуни внутрішньої мотивації	Двигуни зовнішньої мотивації
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Гра (здатність експериментувати та творити нове)</li> <li>● Мета (досягненню якої цілі я сприяю?)</li> <li>● Потенціал (до зростання)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● соціальний тиск (страх неприйняття)</li> <li>● економічний тиск (потреба заробляти кошти)</li> <li>● інертність (неусвідомлене продовження праці із дня в день).</li> </ul>

Джерело: [15].

Також за допомогою теорії самовизначення пояснюють вплив ігрофікації на мотивацію співробітників, наприклад, [16]. Дослідження показало, що використання досягнень, рейтингу та графіків успішності позитивно впливає на потребу відчувати себе компетентним та відчувати значимість робочих задач. У той самий час аватари, сторітелінг та командне залучення допомагають відчувати соціальну приналежність. Ключовим поняттям тут є залучення, надання співробітникам суб'єктності та здатність приймати рішення, що є важливою умовою набуття ігрового досвіду. Однак, дослідження показало, що хоча сама по собі ігрофікація не є ефективною за замовчуванням, але окремі елементи ігрового дизайну мають психологічний вплив на співробітників.

## Таблиця 1.4. Вплив елементів ігрового дизайну на психологічні потреби у дослідженні

Психологічна потреба	Механізм	Елемент ігрового дизайну
Потреба відчувати свою компетентність	Детальний фідбек Сталий фідбек	Очки Графіки успішності

	Накопичувальний фідбек	Рейтинг, досягнення
Потреба автономності	Вибір Вольове залучення	Аватари Сторітелінг
Потреба у соціальній приналежності	Відчуття актуальності Спільна ціль	Члени команди Сторітелінг

*Джерело: [16]*

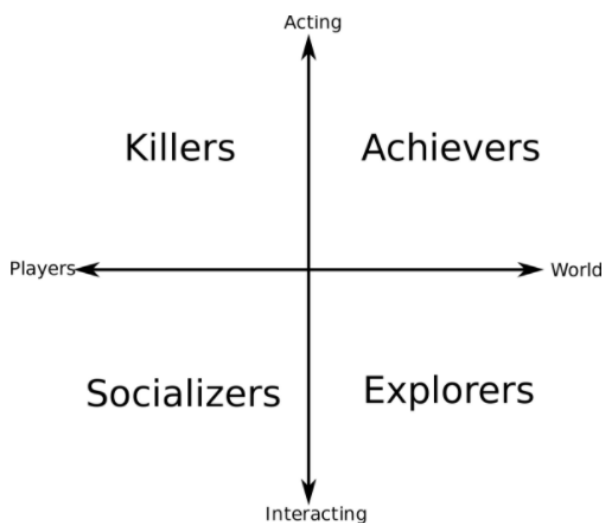
Дж.Хекнер та М.Чиксентмігаї [17] пояснюють особливість ігрового досвіду у досягненні індивідом «стану потоку». Для будь-якої гри важливе дотримання балансу між складністю завдань та здібностями учасників, необхідних для їх виконання. Відповідно до цієї теорії, бути у стані потоку означає, як і у теорії зон розвитку [18], що учасник має долати саме такі перешкоди, які дозволятимуть йому навчатись та отримувати радість у разі перемоги, але не втрачати віру в себе у разі невдачі. У разі досягнення стану потоку гравці розчиняються у процесі гри та втрачають орієнтацію у фізичному просторі та часі, а також фізичних потребах, таких як їжа та сон. Цей принцип успішно використовується у комп'ютерних іграх, де складність завдань поступово збільшується протягом прогресу у грі. Якщо перешкода виявляється надто складною, індивід втрачає віру у себе, а якщо надто простою – йому стає нецікаво та нудно.

Стан потоку характеризується [17] наступними 10 ознаками:

1. Надмірне фокусування на задачі.
2. Фокусування на чіткій задачі, яку можливо виміряти та досягнути.
3. Індивід отримує постійний зворотній зв'язок.
4. Індивід контролює свої дії.
5. Індивід відчувати викривлення часу.
6. Індивід не перебуває у безпосередній небезпеці та є розслабленим.

7. Стан потоку досягається різними індивідами у різних обставинах.
8. Стан потоку є міжкультурним феноменом.
9. Стан потоку приносить задоволення.
10. Стан потоку задіює префронтальну ділянку кори головного мозку.

Ще один спосіб пояснити мотивацію гравців у іграх спробував надати у 1996 році Річард Бартл, виділивши у своїй таксономії [19] 4 типи людей: вбивці (killers), шукачі досягнень (achievers), дослідники (explorers), та любителі поспілкуватись (socialisers). Для гравців першого типу важливим є перемога над іншим гравцем або суперником; для другого типу важливими є подолання викликів та отримання винагороди; дослідники отримують задоволення від можливості освоїти простір та логіку самої гри, її таємниць; любителі поспілкуватись шукають можливість взаємодіяти з іншими гравцями та брати участь у житті спільноти гри.



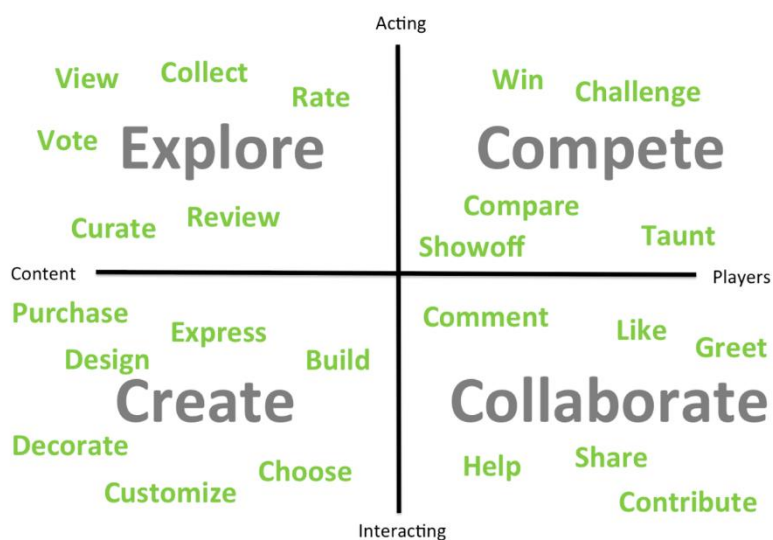
**Рис.1.5. Таксономія гравців Річарда Бартла**

*Джерело: [19]*

Важливим здобутком цієї теорії Бартла є теза про те, що в одній грі різні гравці можуть шукати та потребувати задоволення різних потреб, відповідно, мати

різні мотиви. Хоч і не існує чистих представників одного типу гравців, але все ж взаємодія індивіда та ігрового середовища відрізняється залежно від того, який мотив для них найважливіший у конкретний момент гри та у конкретній грі.

Базуючись на ідеях Бартла, інша фахівчиня ігрофікації, Емі Джо Кім, виділяє [20] чотири моделі соціальної взаємодії під час гри: створення (купувати, проявляти, будувати, дизайнувати, декорувати, обирати, кастомізувати), дослідження (спостерігати, збирати, оцінювати, голосувати, модерувати, переглядати), змагання (перемагати, робити виклик, порівнювати, хизуватися, дразнитися) та співпраця (коментувати, вподобувати, вітатись, допомагати, ділитись, робити внесок).



**Рис.1.6. Моделі соціальної взаємодії гравців Емі Джо Кім**

*Джерело: [20]*

Таким чином, слід розрізняти внутрішню та зовнішню мотивацію під час гри, пам'ятати про важливість відчуття контролю гравцем над процесом у грі, стимулювати досягнення гравцем «стану потоку», зважати за психологічний тип гравців та різність їх першопочаткової мотивації грати.

### 1.3 Принципи та механізми побудови ігрофікованих систем

Гра як форма культури має чотири обов'язкових умови: правила, цілі, зворотний зв'язок та учасники (що беруть участь добровільно). Цю систему під назвою PAPI (Players, Actions, Payoffs, Information) пропонує Ерік Расмусен [21] Ці ж умови працюють і для будь-якої ігрофікації. Практично кожна гру можна описати наступним чином: «гравці здійснюють дії (що називається стратегією) для досягнення максимального прибутку, виходячи з наявної у них інформації (про правила гри)».

Дослідники використовують різний набір ігрових механік. Один із таких пропонує вітчизняний портал Mistosite у своїй публікації, присвяченій ігрофікації [22].

		Змагання	Співпраця	Приналежність до спільноти	Накопичення	Досягнення	Здивування	Прогрес	Розвідування
Механіка гри	Бали					●		●	
	Рівні	●			●	●		●	
	Цілі	●		●		●	●		●
	Відзнаки			●	●	●	●	●	●
	Рейтинги	●	●	●		●			
	Нові можливості					●	●		●
	Події	●	●	●				●	●
	Сповідання			●				●	
	Вікторина	●		●		●		●	
	Прогрес					●		●	

**Рис.1.7. Взаємозв'язок окремих ігрових механік та когнітивних потреб людини.**

*Джерело: [22]*

Як видно із таблиці, конкретний набір ігрових інструментів можна використовувати для стимулювання бажаної соціальної поведінки.

У межах цієї роботи ми пропонуємо детальніше розглянути функціонально-сфокусований метод, який пропонує Ю-Кай Чоу, міжнародний експерт із ігрофікації. Його підхід, окталіз [23], є одним із найбільш комплексних досліджень впливу ігрофікації на мотивацію, дозволяє розібрати на ключові мотиви різні аспекти мотивації індивіда, що бере участь у грі, та впливати на окремі з них сфокусовано за допомогою конкретних ігрових інструментів.

Ю-Кай Чоу [24] описує 8 ключових мотивів, на які спрямовані всі основні ігрові механіки:

1. **Епічне значення та поклик:** вдача новачка, обраність, елітизм, герой людства, безкоштовні нагороди, співтворець.
2. **Розвиток та досягнення:** очки статусу, значки досягнень, нагороди за дії (заслужений обід), дошка лідерів, шкала прогресу, список завдань, «оазис серед пустелі», п'ятюня схвалення, коронація, передчуття винагороди, ефект аури, битви з босами.
3. **Стимуляція творчості та фідбек:** досягнення ключових точок, контроль у режимі реального часу, послідовні комбінації, динамічний зворотній зв'язок, прискорювачі прогресу, заповнення порожнього поля, вдаваний вибір, альтернативний вибір.
4. **Відчуття влади та залежності:** обмінні очки, віртуальні блага, розбудова з нуля, ефект Альфреда (персоналізований досвід), колекційні сети, аватари, місія захисника, ноша рекрутера, звичка моніторингу.
5. **Соціальний вплив та спорідненість:** дружні зв'язки, спільні блага/подарунки, колективні качелі, групові завдання, видимі відзнаки, кнопка «похвалитись».

«курилка» (внутрішньоігрові соціальні норми), якорі конформізму (порівняння з іншими), менторство, соціальні «дотики» (взаємодії із мінімальними зусиллями).

**6. Дефіцит та нетерплячість:** часова періодичність, магнітна стеля (невидиме відчуття дефіциту), підвішеність, ритмічність нагород, динаміка складності вибору, мотив «останнього ривка», таймер, гальма-тортури, рівчаки, надскладні виклики.

**7. Непередбачуваність та допитливість:** підсвітка шляху, міні-квести, візуальний сторітелінг, пасхалки, випадкові нагороди, повсякденні дива, накопичувальні нагороди, динамічний інтерфейс, непередбачувані винагороди, ефект оракула.



**рис.1.8. 8 ключових мотивів відповідно до «Окталізу» Ю-Кай Чоу**  
Джерело: [24, перекладено автором].



8. **Втрата та уникання:** «інвестиційна в'язниця», втрата прогресу, законний спадок, гаряча пропозиція, статус-кво лінивця, пурпурний лист (страх суспільного осуду), «візуальна могила», поштовх «страху втраченої можливості».

Ю-Кай Чоу пропонує умовний поділ цих мотивів на «мотиви правої півкулі» (3,5,7) та «мотиви лівої півкулі» (2,4,6). Водночас мотиви зліва можна вважати *зовнішніми*, зумовленими конкретними речами, об'єктами, винагородою), а мотиви справа – *внутрішніми*, зумовленими самими активностями.

Також окталіз пропонує поділ інструментів ігрофікації на інструменти «білого капелюха» та «чорного капелюха», апелюючи до етичного аспекту їх застосування щодо гравців. Мотиви 1-5 використовують інструменти, що дозволяють нам почуватись наповнено, заспокоєно та контролювати своє життя. Водночас мотиви 4-8 можуть використовуватись для того, щоб ми відчували залежність, роздратування і втрату контролю.

Наостанок виділимо поняття “магічного кола” [5], що проводить межу між ігровим та реальним простором та дозволяє не переносити негативний ігровий досвід у позаігровий контекст та стосунки з іншими учасниками. Це особливо важливо, враховуючи застосування ігрофікації у робочих колективах, в яких екологічний мікроклімат – невід’ємна складова формули успішної командної роботи.

## РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ІГРОФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

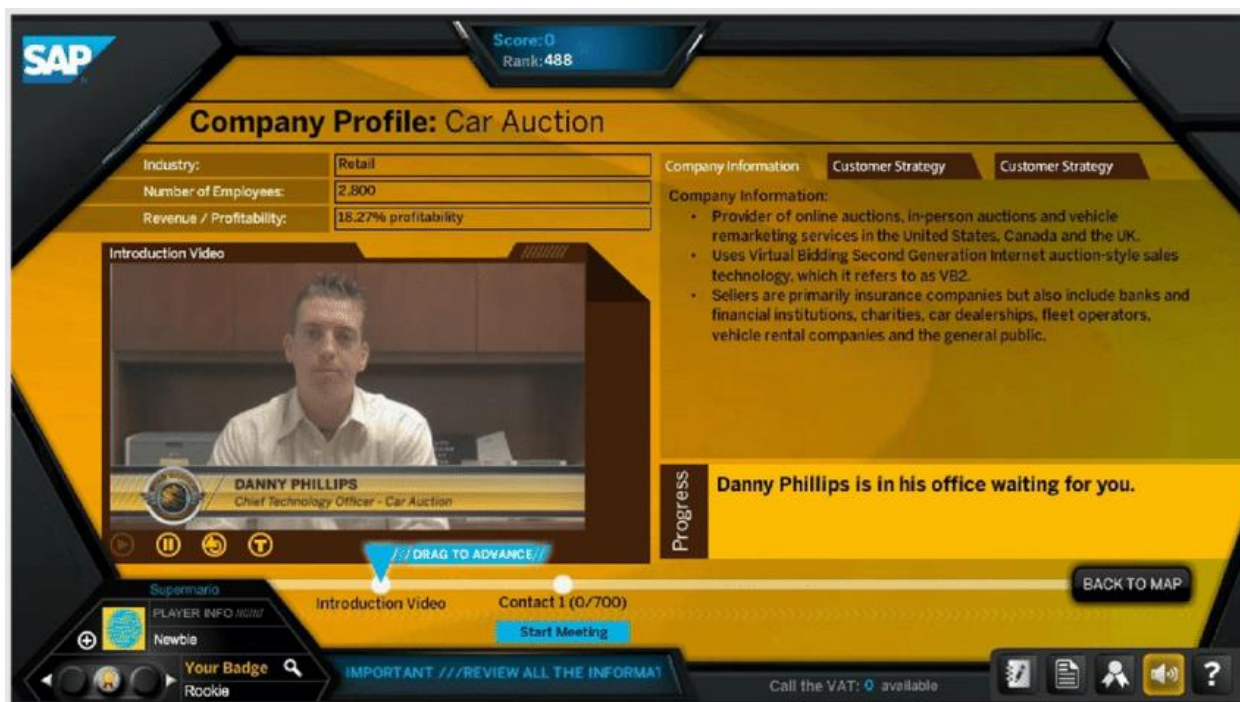
### 2.1 Аналіз світових практик ігрофікації у бізнесі, неприбуткових організаціях та освіті

Сучасні технологічні тренди, описані вище, спонукають бізнес використовувати ігрофікацію для просування власних продуктів шляхом використання так званої «ігрової реклами» [25]. Наприклад, гра “Crazy Taxi”, де в процесі поїздки містом на таксі користувач бачить рекламу відомих брендів [26], таких як Shrimp attack від KFC, M&Ms: Shell Shocked, Doritos VR battle, Zool від Chupa-Chups, Mastercard та Louis Vuitton у популярній онлайн-грі “League of legends” тощо.

Але сучасні компанії не обмежують використання ігрових механік просуванням своїх продуктів, а й використовують ігрофікацію для мотивації своїх працівників. Потреба мотивувати співробітників яскраво проявляється у технологічній сфері, де висока конкуренція за таланти змушує корпорації шукати додаткові шляхи мотивації та втримання талановитих співробітників. Наприклад, компанії, що практикують ігрофікований процес для освоєння нових працівників на робочому місці, стверджують [27], що ігрофікація пришвидшує цей процес на 90%.

Організація SAP може запропонувати одразу кілька прикладів використання ігрофікації. Перший, під назвою SAP Roadwarrior [28], мотивує торговельних представників компанії бути в курсі останніх продуктів та послуг. Додаток у стилі гри «Перший мільйон» імітує процес попереднього дзвінка з клієнтом. Правильні відповіді підвищують рівень працівника та видають відзнаки. Існує і таблиця рейтингу, яка, тим не менш, не користується попитом, бо не впливає на реальний

соціальний статус працівників. Додаток пропонує захопливе ігрове середовище для підтримки у тонусі торгівельних представників.

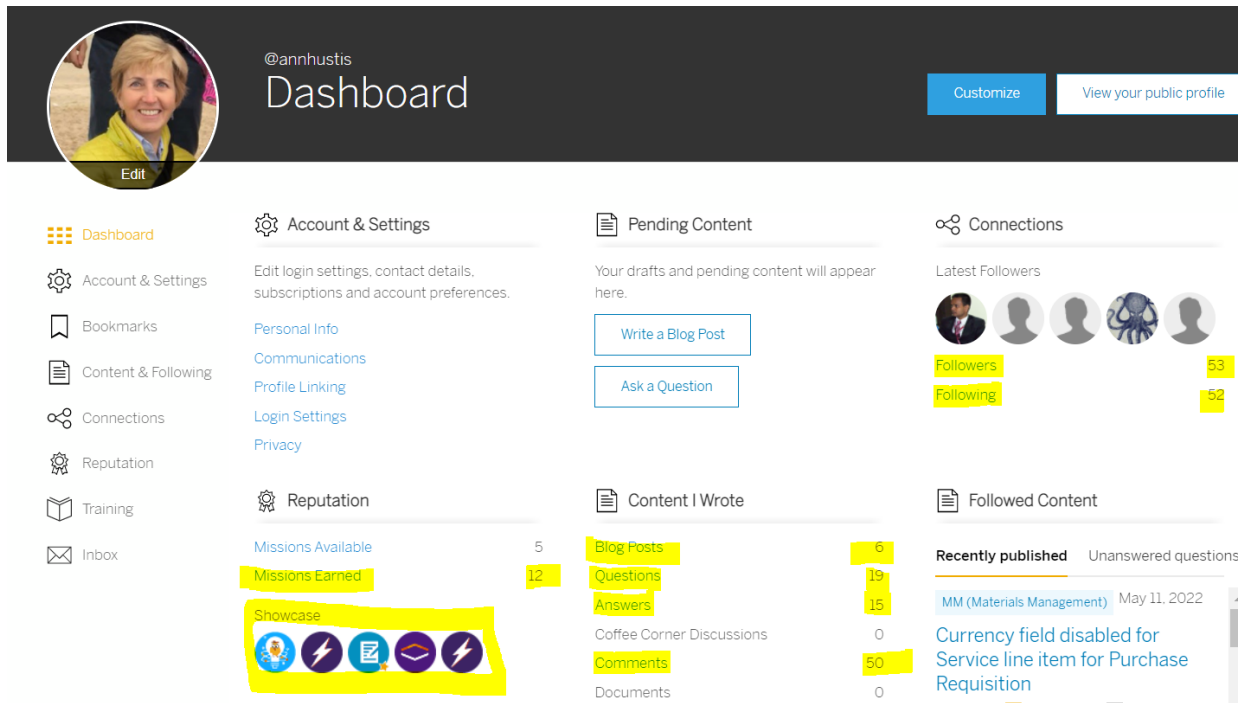


**Рис.2.1** Зображення додатку Roadwarrior компанії SAP

*Джерело: веб-сайт компанії*

Другий приклад від SAP – SAP community network [29]. Портал нараховує користувачам бали за ведення блогу, відповіді на запитання на форумах, участь у вікі-сторінках або подання офіційних документів. Нагороди/бали підсумовуються за різними напрямками, а глобальна таблиця лідерів є видимою для всіх, що стимулює конкуренцію за соціальний статус. Активність працівників на порталі часто є одним з їх KPI, і цей рейтинг використовується при оцінці кандидатів на заміщення внутрішніх вакантних посад, особливо якщо йдеться про експертизу у певному напрямку, представленому на порталі. Працівники заробляють бали та можуть обмінювати їх на участь у благодійних кампаніях організації. Цей приклад показує, що прості ігрові механіки, такі як таблиці лідерів, відзнаки та індикатори

прогресу, можуть бути ефективними, якщо вони належним чином узгоджуються з уже існуючою внутрішньою мотивацією.

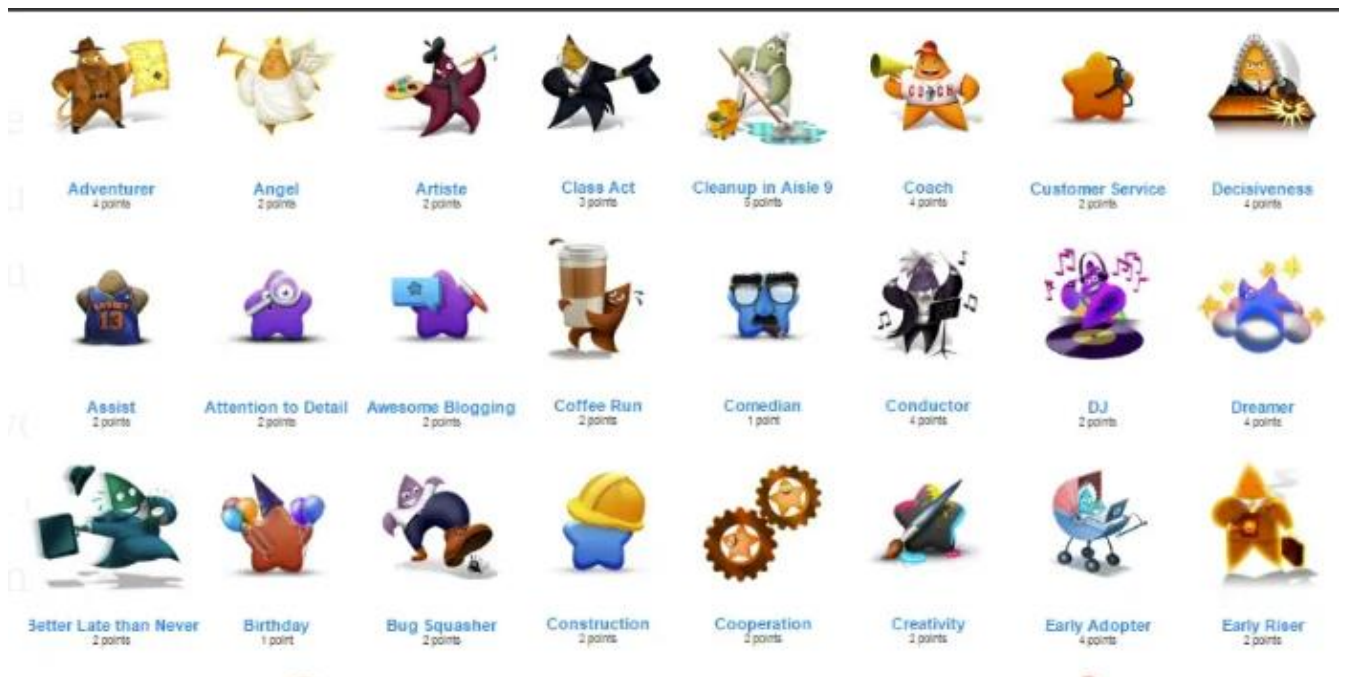


**Рис.2.2** Сторінка користувача SAP community network

*Джерело – веб-сайт компанії.*

Директор з тестування Microsoft і творець Communicate Here Росс Сміт створив успішну гру [30], яка не передбачає ніяких зовнішніх винагород та вирішує проблему низької мотивації колег тестувати та давати зворотній зв'язок щодо роботи технологічних продуктів. Більш ніж 4000 користувачів взяли участь у тестуванні мовної версії Windows 7, кількість зворотнього зв'язку від працівників збільшилась на 400%. Одним з ключових недоліків ігрофікації на робочому місці є страх створення надто складних ігор, які в кінцевому підсумку захаращують співробітників, а не залучають їх. Знаючи, що створення гри, яка дійсно цікавить людей, має першорядне значення для залучення до участі, Microsoft насправді провела чимало досліджень, перш ніж впроваджувати свою програму.

Команда «Props To You» [31] у своєму ігровікованому додатку відслідковує завдання, записані та виконані у корпоративному менеджері завдань, присуджуючи нагороди «тут і зараз», та показуючи особисту статистику найкращих результатів. Додаток відстежує щотижневий список завдань і нараховує бали за виконані завдання. Крім того, з часом додаток відстежує тенденції та винагороджує певну поведінку значками досягнень. Завдяки створенню значків, яких не так легко отримати, працівники набагато рідше намагатимуться грати в систему і більше зосереджуватимуться на внутрішніх мотиваторах майстерності. З огляду на те, що більшість корпоративних додатків для ігровікації зосереджені на таблицях лідерів та значках. На Youtube можна знайти продукт під назвою DueProps [32], приклади відзнак яких можна побачити на рисунку 2.3.



**Рис.2.3. Приклади відзнак додатку DueProps**

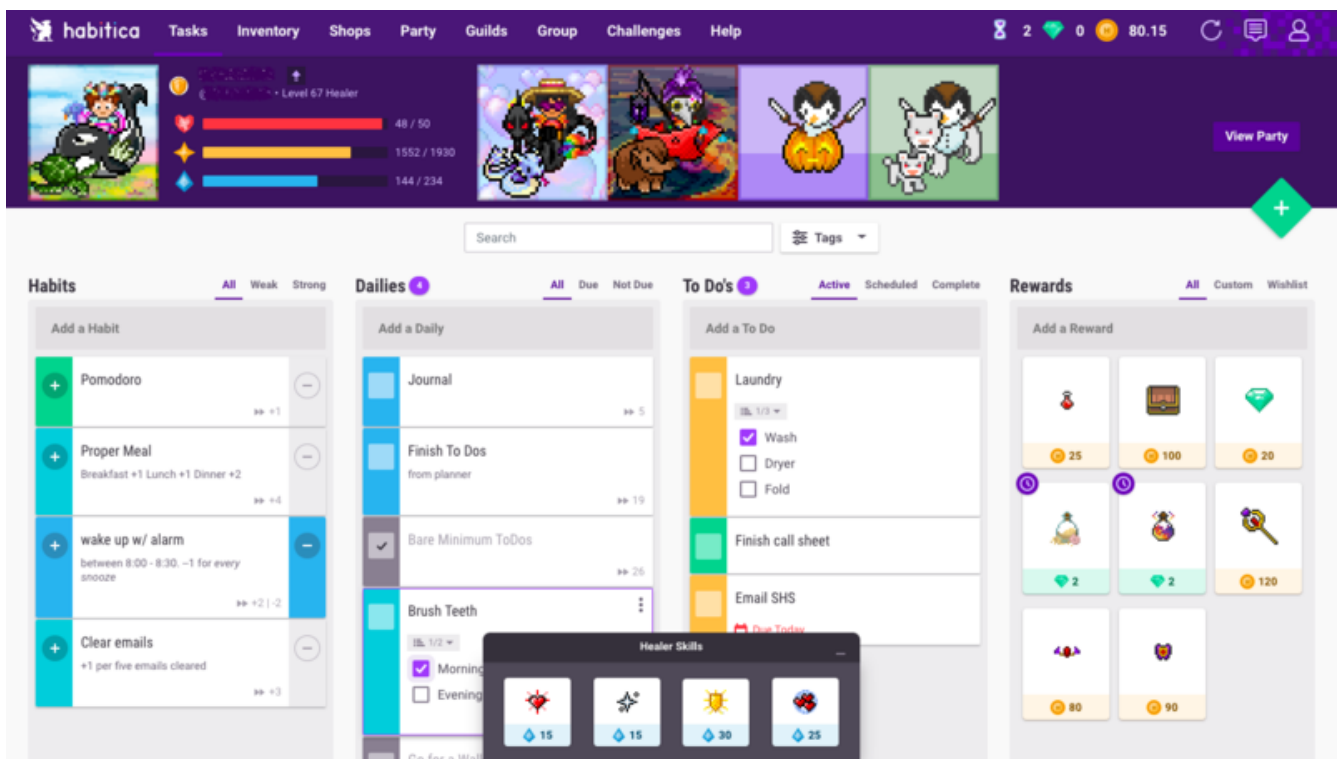
Джерело: <https://artplusemarketing.com/>

Компанія Google розробила систему залучення користувачів до публікації відгуків на своєму ресурсі GoogleMaps під назвою Google Local Guides [33]. Таким чином мандрівники отримують цікаві інсайти про місцеві пам'ятки та локації, Google – масив інформації для аналізу, а самі місцеві жителі – статус експерта. Це відповідає зовнішній потребі соціального визнання, важливого для багатьох людей. Залишаючи певну кількість відгуків у певній локації, ти отримуєш бали та переходиш на вищі рівні. За кожен можливу активність нараховуються бали. Відгуки користувачів із вищим рейтингом показуються у стрічці коментарів першими, що корелює з цим самим мотивом визнання.

Вміст, доданий на Карти	Здобуті бали
Відгук	10 балів за відгук
Відгук довжиною понад 200 символів	10 додаткових балів за відгук
Оцінка	1 бал за оцінку
Фотографія	5 балів за фотографію
Теги фотографій	3 бали за тег
Відео	7 балів за відео
Відповідь	1 бал за відповідь
Відповідь на запитання	3 бали за відповідь
Уточнення	5 балів за уточнення
Додане місце	15 балів за додане місце
Додана дорога	15 балів за додану дорогу
Перевірений факт	1 бал за перевірений факт
Публікація списку	10 балів за опублікований список
Опис (у списку)	5 балів за доданий опис

**Рис.2.4. Система балів ресурсу Місцевих експертів на гугл-картах.**  
Джерело: [33]

Іншим цікавим ігрофікованим застосунком, що працює з мотивацією, є Habitica [34]. Концепція додатку розкриває саму суть ігрофікації. Вона спрямована на те, щоб зробити буденне завдання цікавішим, створивши сюжет, який допомагає змінити поведінку користувача, щоб він більше зосереджувався на виконанні позитивних щоденних завдань і зміцнював свої хороші звички. Розробники роблять наголос на понятті «надії», кажучи, що якщо ви почнете користуватися додатком, то зміните свою поведінку на краще. За кожну дію або виконання поставлених



**Рис.2.5.** Інтерфейс Habitica – додатку для закріплення корисних звичок.  
Джерело: *Wikimedia commons*

завдань Habitica нараховує користувачу бали, користувач отримує досвід та переходить на вищі рівні. Деякі активності вимагають групової участі. Користувачі формують невеликі групи друзів, в яких можуть обирати спеціалізації (воїн, чарівник, шахрай, цілитель), на кшталт класичної рольової гри. Присутні також



битви з босами. Є можливість вступити у тематичні гільдії, аби разом долати спільну звичку. Є система винагород, а також додаткова персоналізація персонажа. Втім, все підпорядковується основній меті – перемогти свої шкідливі звички. Додаток робить акцент на мотиви епічного значення, соціального впливу, відчуття влади, впливу та досягнень.

Ігрофікація широко використовується у молодіжній роботі. Один з найбільш популярних інструментів в Україні – гра «Світ Громад» [35]. Як пишуть про неї розробники, це соціальний симулятор, який «є відповіддю на стандартні та нецікаві підходи до розвитку громад і впровадження реформ». І хоча симуляційні ігри не можна вважати повноцінною ігрофікацією, але ця гра стимулює бажану соціальну поведінку, таку як здатність до діалогу, кооперації, емпатії, творче та критичне мислення, розвиває навички командної роботи.



**Рис.2.6** Вигляд комплекту гри «Світ Громад»

Джерело: <https://gameblog.woc.org.ua/>



Асоціація європейських молодіжних організацій YEU (Youth for Exchange and Understanding) випустила у 2020 році посібник з ігрофікації для молодіжної роботи [36] в межах свого проєкту GamifyEU. Посібник надає такі поради при дизайні ігрофікованих активностей: заохочення допитливості, активізація уваги, відстеження прогресу та надання зворотного зв'язку, створення відчуття обмеженості часу, посилення конкуренції, заохочення до дослідження, посилення командної роботи, групове вирішення проблем, створення викликів, створення відчуття власності.

Сучасні виклики комунікації у цифровому просторі під час глобальної пандемії створили умови для використання ігрофікації у таких стандартних форматах як відеоконференції. Один із яскравих прикладів у цьому напрямку – це портал Gather [37] – інструмент для проведення вебконференцій, призначений для перетворення відеозв'язку на товариську невимушену взаємодію. Місія Gather – усунути фізичні бар'єри на шляху до можливостей та зв'язків. Концепт полягає у поєднанні візуальної атмосфери піксельних відеоігор 80-х на кшталт “Супер Маріо” та



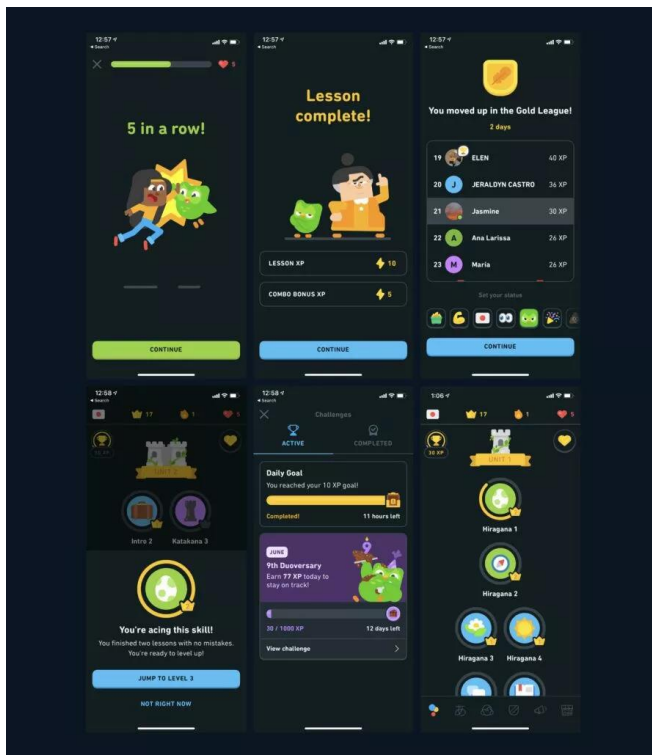
**Рис.2.7** Інтерфейс ігрофікованого порталу для відеоконференцій Gather.Town

*Джерело:[38]*

сучасних можливостей відеозв'язку. На відміну від інших поширених додатків, унікальною особливістю Gather є власні віртуальні простори, в яких користувачі можуть вільно приєднуватися до розмов та виходити з них для взаємодії з іншими користувачами або інтерактивними об'єктами (документами, медіа, посиланнями і т.д.). Портал дозволяє разом грати у покер, їздити на картингу і загалом весело проводити разом час. Цим самим портал відповідає задоволенню одразу кількох ключових мотивів особистості, дозволяючи вільне та творче освоєння віртуального простору.

Цілий ряд популярних мобільних додатків використовують механізми ігрофікації для доповнення свого основного призначення. Одним із найбільш популярних прикладів є DuoLingo [39] – додаток для вивчення іноземних мов, що використовує систему очок досвіду, страйків, внутрішньої валюти (лінготи), індивідуальні досягнення та таблиці лідерів. Після тривалих досліджень та численних тестувань компанія розробила стратегію ігрофікації, що складається з чотирьох пунктів [40]: “Перша частина цієї стратегії полягає в тому, щоб дозволити нашим користувачам ставити перед собою конкретні невеликі конкретні цілі, яких вони можуть досягати щодня...Другий момент полягає в тому, що для того, щоб продовжувати мотивувати користувача продовжувати вчитися, його прогрес у досягненні більшої мети повинен бути показаний візуально, щоб він міг бачити, що він дійсно прогресує і наближається до своєї великої мети. По-третє, користувачі потребують зовнішніх тригерів, які б повертали їх на платформу...Наше тестування показало, що сповіщення кожні 23,5 години є найефективнішим часовим проміжком для заохочення регулярного щоденного використання...Ключова стратегія, яку використовують такі платформи, як Instagram, для залучення користувачів – це “страйк”.

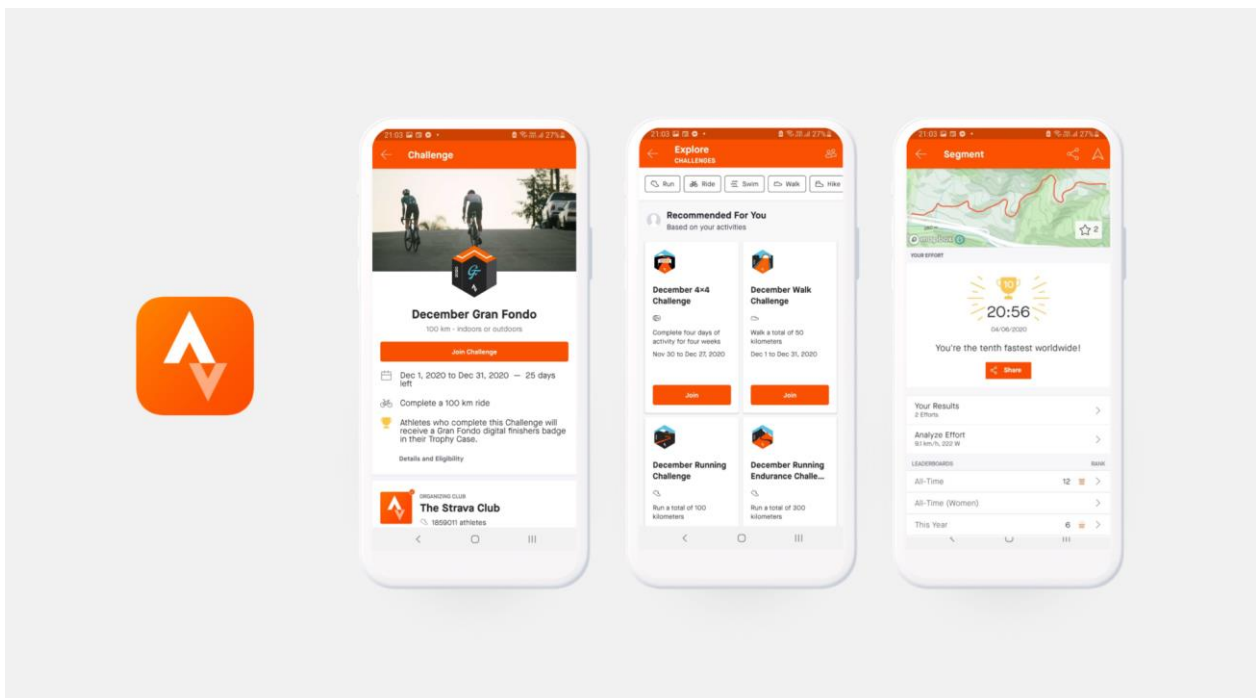
Таким чином, додаток використовує **всі ключові мотиви** [41] в межах теорії Окталізу: **епічне значення** (тексти та частота сповіщень), **відчуття досягнення** (рівні, досвід, прогрес, страйки), **стимуляція творчості** (тип завдань та спосіб зворотнього зв'язку), **відчуття володіння** (статистика, страйки, ліги, внутрішні валюти), **соціальний вплив** (порівняння з іншими користувачами), **дефіцит** (втрата прогресу, досвіду, спеціальні події), **непередбачуваність** (закриті рівні та платні уроки), **втрата та уникання** (втрата страйку та його платне повернення). Використання цих механік дозволяє DuoLingvo бути найбільш популярним освітнім мобільним додатком [42] із більш ніж 500 мільйонами користувачів.



**Рис.2.8** Приклади ігрофікованих механізмів інтерфейсу DuoLingvo  
Джерело: [41]

Іншим яскравим прикладом мобільного додатку, що за допомогою ігрофікації впливає на мотивацію користувачів, є Strava [43] – програма для моніторингу фізичних активностей, що має понад 95 мільйонів активних користувачів [44].

Додаток моніторить gps-трекери, пульс та інші сенсорні показники ваших пристроїв, але популярною її робить інше: ігрофікація. Додаток дозволяє змагатися з іншими користувачами у вашій місцевості, а також із самим собою, для вдосконалення власних показників. Користувачу доступна система досягнень, викликів та винагород, можливість переглядати статистику тренувань за аналогічні періоди, а також цілий ряд соціальних функцій, такі як клуби, вподобання, друзі або штурханці. Ці механіки також охоплюють більшість ключових мотивів користувачів.

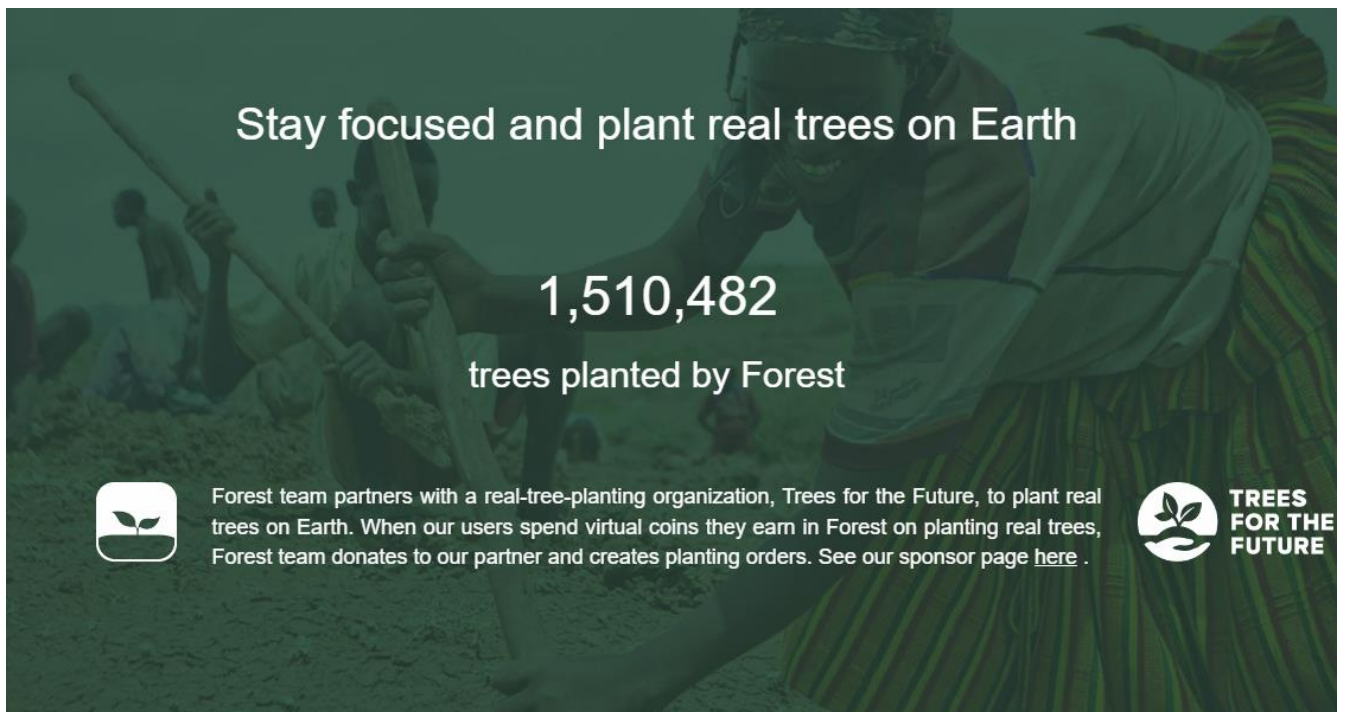


**Рис.2.9** Приклади ігрофікованих механізмів інтерфейсу Strava – додатку для моніторингу фізичних тренувань

*Джерело: [45]*

Але, певно, найцікавішим для нас особисто є мобільний додаток Forest [46], що допомагає подолати залежність від постійного використання мобільного телефону та сконцентруватись на конкретній задачі. Зазвичай ігрофікація скерована на те, щоб утримати користувача всередині надовше, але мета цього додатку –

протилежна. Віртуальне дерево, яке ви саджаєте у додатку, росте, поки ви не користуєтесь телефоном, і занепадає, коли берете в руки свій пристрій. Зрештою висаджені дерева можна побачити у додатку у вигляді вашого особистого лісу. Позитивна поведінка нагороджується внутрішньою валютою, яку можна обміняти на справжнє дерево, яке партнери Forest посадять від вашого імені. Додаток має



**Рис.2.10** Статистика висаджених реальних дерев партнерами додатку Forest, що допомагає позбавитись залежності від мобільного телефону.

*Джерело:[46]*

також систему значків та досягнень. Аналіз додатку за допомогою Окталізу [47] виявляє використання механізмів всіх восьми ключових мотивів: **епічне значення** (саджати справжні дерева!), **розвиток та досягнення** (значки, бали та шкала прогресу), **сприяння креативності та фідбек** (використання справжнього та фальшивого вибору), **відчуття володіння** (розбудова власного унікального лісу), **соціальний вплив** (можливість похвалитись справжніми висадженими деревами, або ж залучення друзів), **дефіцит** (постійні нові функції та платні можливості),

**непередбачуваність** (невідома доля саджанця), **відчуття втрати** (таймер при виході з додатку, бажання не втратити саджанці).

Таким чином, Forest є унікальним прикладом використання різних інструментів ігрофікації для впливу на мотивацію користувачів проводити менше часу у пристрої, на якому він встановлений.

## 2.2 Характеристики та аналіз ВМГО "ФРІ"

Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Фундація Регіональних Ініціатив» (ВМГО "ФРІ") – це всеукраїнська молодіжна громадська організація, заснована у 2002 році як альтернатива припартійним молодіжним організаціям. За час свого розвитку пройшла ряд змін у напрямках та форматах діяльності, але залишилась вірна своїй місії – вихованню молодіжних лідерів.

**Візія ФРІ:** платформа для розвитку і реалізації молодіжних ініціатив. Всеукраїнський центр соціально активної молоді, що є рушійною силою громадських процесів і продукує лідерів думок.

**Місія ФРІ:** популяризація проактивності серед молоді шляхом проведення різноманітних проєктів та формування образу ФРІшника, як прикладу свідомого та відповідального члена суспільства. Сприяти цілісному розвитку і лідерському становленню молоді, формуванню громадянського суспільства.

**Основною метою діяльності ФРІ** є “задоволення і захист прав та інтересів своїх членів, а також інших осіб, залучення молоді до участі у громадському житті, сприяння позитивним перетворенням у суспільстві, пропаганда та поширення прогресивних ідей та світогляду серед молоді”[47].

**Основні напрямки роботи ФРІ** – неформальна освіта, захист прав та свобод, адвокація прав молоді, мистецтво, міжнародні обміни, культура та благодійність. У 2022 році до цього списку доєдналась також допомога українським військовим та інтеграція ВПО у життя нових спільнот.

**Найбільш відомі проєкти організації** – це літні наметові освітньо-мотиваційні табори, дводенні школи з проєктного менеджменту “ІНША”, Вуличні Університети, міжрегіональні культурні обміни молоді “Твоя країна”, мистецький проєкт з читання віршів у парках “Драбина”.

**Організація** налічує **450 офіційних членів**, 200 кандидатів на вступ, та понад 15 000 випускників, що загалом становить основу її людського потенціалу. Станом на 2022 рік функціонує 20 відокремлених підрозділів ФРІ, кожен з яких працює автономно, але в межах загальної стратегії розвитку організації. Центрального офісу немає, національне керівництво працює віддалено. Керівництво національного рівня складається із Голови, Ради Старійшин (правління), Голів національних Служб (департаментів), Сенату (представників відокремлених підрозділів), Контрольно-Ревізійної Комісії та Наглядової Ради. Місцеве керівництво складається із голови, правління (за наявності), голів служб (департаментів) та ревізорів (що здійснюють функцію контролю).

Членство у ФРІ розрізняється за трьома ступенями: першим, другим, третім. Перший ступінь набувається одночасно з набуттям членства у ФРІ. По закінченню шестимісячного терміну перебування у лавах об'єднання, кожен має право здобути другий ступінь. Потрібно подати клопотання до Правління та долучити до нього короткий опис діяльності в лавах об'єднання та вказати двох членів ФРІ другого або третього ступеня, які погодились надати рекомендацію. По закінченню дворічного терміну і не раніше закінчення шестимісячного терміну після отримання другого ступеня членства кожен має право здобути третій ступінь. Потрібно подати клопотання до Ради Старійшин та долучити короткий опис особистої діяльності в лавах об'єднання та вказати двох членів ФРІ третього ступеня, які погодились надати рекомендацію.

**Таблиця 2.11.**

**Ілюстрація системи членства у ВМГО "ФРІ"**

<b>Ступінь членства</b>	<b>Можливості</b>
Кандидатський термін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- брати участь у проєктних командах;</li> <li>- брати участь у внутрішніх навчаннях.</li> </ul>



Перший	<ul style="list-style-type: none"> <li>- брати участь у роботі служб місцевого та національного рівнів;</li> <li>- брати участь у внутрішніх подіях національного рівня;</li> <li>- очолювати служби служб місцевого рівня.</li> </ul>
Другий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- очолювати служби національного рівня</li> <li>- обиратися до складу КРК, а також на посаду Голови Секретаріату.</li> </ul>
Третій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обиратися на посаду Голови ФРІ</li> <li>- Обиратися до складу Ради Старійшин (Правління)</li> </ul>

*Джерело: власна розробка.*

Вищеописана трирівнева система ступенів членства вже сама по собі є хорошою основою для ігрофікації, але у представленому вигляді працює виключно для невеликої частини індивідів, основним рушійним мотивом яких є влада, визнання, вплив або ж досягнення самі по собі.

Зупинимось детальніше на організаційній структурі організації. Органограма ВМГО "ФРІ" представлена у Додатку А.

Вищим органом управління ФРІ є Конференція. На Конференції: обирають Голову ФРІ, Раду Старійшин, КРК ФРІ (контрольно-ревізійну комісію), Голову Секретаріату, приймають рішення щодо членських внесків та вносять правки до статуту.

Вищим керівним органом ФРІ між засіданнями Конференції є Рада Старійшин. Вона: приймає стратегічні для ФРІ рішення, створює/закриває осередки, створює/ліквідує служби, призначає/звільняє голів служб (за поданням Голови), присвоює 3 ступінь членства, здійснює менторство осередків, призначає одного члена КРК.

Виконавчими органами є Голова, Секретаріат та Служби.

Голова є операційним керівником ФРІ, що контролює діяльність служб та призначає одного члена КРК. Секретаріат веде облік членства та членських внесків, створює Електронну заяву на вступ до ФРІ та формує перелік питань, що входять до неї, роз'яснює за потреби процедуру прийому до ФРІ та надає первинну інформацію про організацію та членство в ній. Діяльність Служб регулюється положеннями про відповідні служби.

Контролюючим органом є КРК (контрольно-ревізійна комісія). Вона контролює діяльність фрешників, осередків, проводить ревізії, виписує скарги.

Колегіальні органи – Рада Старійшин, КРК, Правління осередків. Засідання колегіального органу починається тільки за присутності трьох членів колегіального органу.

Вищим органом управління місцевого осередку є Конференція місцевого осередку. (Звітно-виборча конференція)

На Конференції осередку: обирається Правління осередку, обирається ревізор осередку, обирається Голова осередку, обираються делегати на всеукраїнську конференцію, приймається рішення щодо членських внесків осередку.

До керівних органів місцевого осередку належать Правління, Голова місцевого осередку, Ревізор, а також Голови служб.

Правління осередку: спрямовує роботу місцевого осередку, приймає членів, затверджує проекти, здійснює менторство проектів, здійснює подання Секретаріату щодо надання другого ступеню членства.

Голова осередку є керівником осередку, що координує діяльність служб осередку, призначає/звільняє голів служб осередку.

Ревізор осередку контролює дотримання Статуту членами осередку, дотримання обов'язків Головою та Правлінням осередку, витрачання коштів та майна осередку.

Статут ВМГО "ФРІ" передбачає як на місцевому, так і на національному рівні переважання повноважень колективними органами над індивідуальними посадами, що дозволяє розвивати у членів організації повагу до прийняття рішень демократичним шляхом, пошук компромісів та консенсусів. Цікавим аспектом корпоративної культури є дотримання принципу верховенства права, щорічне внесення змін до Статуту, керування Статутом у вирішенні повсякденних спорів і як наслідок – високий рівень правової культури членів організації.

Загалом ВМГО "ФРІ" має досить розвинену базу внутрішніх положень, політик та процедур, що включають у себе: Брендбук, правила складання річного бюджету, Правила фінансування, ресурсного забезпечення та управління майном, Положення про документообіг та бази даних ФРІ, Положення про членські внески, Положення про менторство відокремлених підрозділів, Типове положення про відокремлений підрозділ, Регламент засідання Конференції, Положення про Ейчар, Комунікаційну, Освітню, Правозахисну, Міжнародну Служби, Концепцію освітньої діяльності, Рекомендації щодо проведення проєктів під час дії карантину, Положення про ФРІ-табори (найбільший проєкт ФРІ), а також ряд інших документів. Це дозволяє ефективно передавати досвід між поколіннями всередині організації, зберігаючи інституційну пам'ять.

Особливістю організації серед подібних їй за масштабом є те, що в її організаційній структурі відсутні штатні одиниці або будь-які інші оплачувані працівники, фахівці або експерти. Статут організації [47] прямо вказує: "членство і діяльність особи у ФРІ не може мати наслідком матеріальну винагороду в будь-якому вигляді". Як наслідок маємо короткий термін перебування членства в лавах організації (в середньому 1,5 роки), кадровий голод на ряді керівних посад та низьку компетентність керівників вищого рівня, яких обирають на посади без необхідного досвіду та навичок управління. Весь цей досвід вони отримують вже в процесі

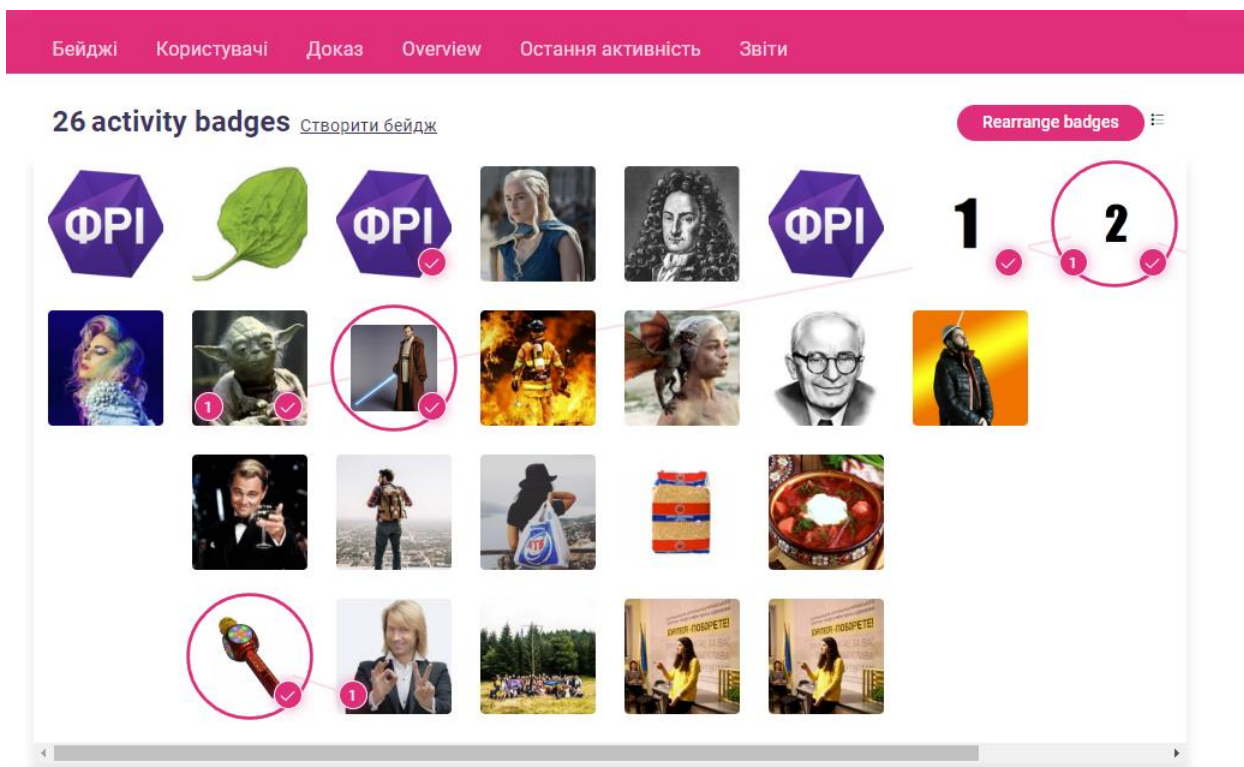
виконання своїх посадових обов'язків. Така інтенсивність та стресовість на керівних посадах передують вигоранню, розчаруванню та втраті бажання продовжувати свою діяльність в межах організації, через що 70% керівників вищого рівня припиняють будь-яку діяльність в організації після завершення терміну своїх повноважень.

Все вищеописане вимагає пошуку додаткової мотивації для керівників середньої та вищої ланки у вигляді емоційних зв'язків з іншими членами команди, роботу над особисто їм цікавими проектами, робочих поїздок, спільних нетворкінгових та розважальних заходів, психологічної підтримки та ін.

## 2.3 Аналіз використання ігрофікації у ВМГО "ФРІ"

У попередньому розділі ми розглянули систему трьох ступенів членства, яку можна вважати перший застосуванням окремих ігрових механік для управління організацією. Хоч керівництво організації мало іншу мету, але механізми рівнів та випробувань є важливими елементами ігрофікації.

Вперше свідомо ігрофікацію для управління людськими ресурсами у ФРІ спробували у 2017 році за допомогою інструменту BadgeCraft [48]. Було створено 26 значків-досягнень, представлених на рис.2.12. Система дозволяє відслідковувати розвиток членів команди в межах заданих напрямків, моніторити активність та мотивувати членів організації до конкретних дій або розвитку у певній сфері.



**Рис.2.12. Система відзнак ФРІ на порталі Badgecraft**

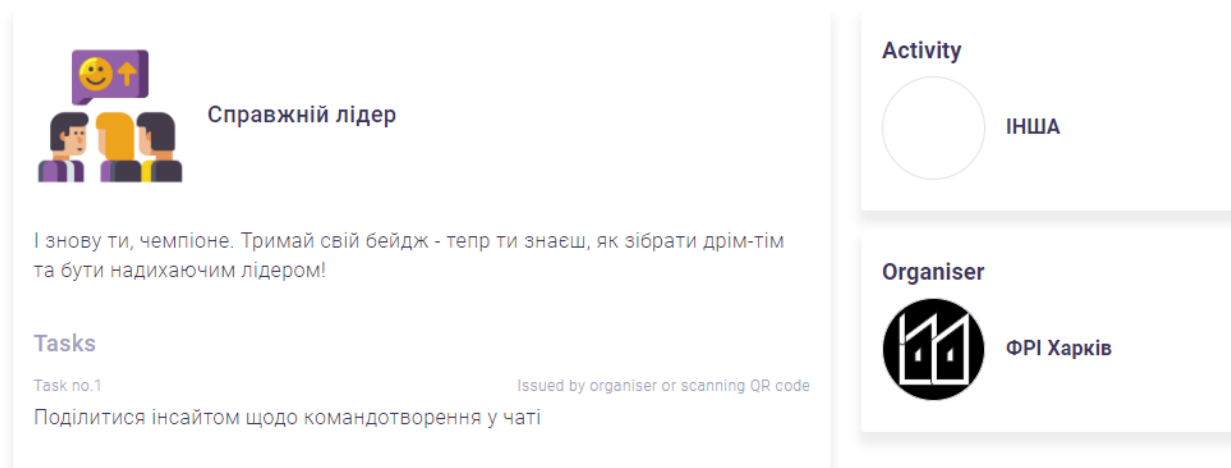
*Джерело: [48, закритий профіль ФРІ]*

Система працювала у тестовому режимі та не була поширена на всю організацію через складність в адміністрування та відсутності деяких важливих ігрових механік

(таких як публічна статистика). Всього системою скористалось 46 користувачів.

Перевагою Badgecraft як інструменту ігрофікації є стимулювання таких ключових мотивів користувачів як епічне значення (ототожнювання себе з героями відзнак), прогрес (зростання кількості відзнак), відчуття влади (володіння унікальними відзнаками). Однак, відсутність соціальної складової на той момент виявилась надто серйозним недоліком даного порталу. Неможливість змагатись з іншими користувачами, порівнювати свої та чужі досягнення, а також відсутність кінцевої мети не дозволили цьому інструменту завоювати популярність серед широкого кола членства.

Проте, ФРІ й надалі використовує Badgecraft для мотивації учасників освітніх заходів виконувати різноманітні завдання, такі як рефлексія щодо освітніх блоків разом з іншими учасниками, перевірка залишкових знань, мати 100% присутність на всіх блоках заходу, а також питання спікеру. Учасники, що зібрали найбільше відзнак, отримують додаткові призи-заохочення від організаторів. Таким чином задовольняються потреби прогресу та непередбачуваності (за допомогою інструменту підсвітки шляху). Приклад відзнаки при організації проекту ІНША відокремленим підрозділом ВМГО "ФРІ" у м.Харків можна знайти на рис.2.13.



**Рис.2.13. Відзнака для учасників проєкту ІНША на порталі Badgecraft**

*Джерело: [48, закритий профіль ФРІ Харків]*

У 2019 році відокремлений підрозділ ФРІ у м.Дніпро апробували 6-місячну систему відслідковування активності членів осередку під назвою “Марафон Активності”. За будь-яку діяльність в межах організації нараховувались бали, і за результатами пілоту найбільш активних членів осередку було нагороджено почесними призами та відзнаками.

Нарахування балів відбувалось за наступні завдання:

**Таблиця 2.14**

**Список завдань “Марафону Активності” відокремленого підрозділу ФРІ у м.Дніпро**

Активність	Бали
Відсутність на зборах	0 балів
Присутність на зборах із запізненням	0,5 балів
Присутність на зборах	1 бал
Активна участь у проєкті в якості учасника	3 бали

Організація зборів	5 балів
Участь у роботі проєктної команди	1-10 балів
Координація проєкту	15 балів
Координація тривалого проєкту	20 балів
Координація складного проєкту	30 балів
Координація постійного проєкту (мінімум 4 події)	45 балів
Виконання завдань від керівництва	1-10 балів
Менторство кандидатів	1-10 балів
Поточна робота у службах (департаментах)	1-10 балів за завдання

*Джерело: Внутрішня документація проєкту “Марафон Активності”*

Також нараховувались бали за діяльність на керівних посадах та активність у службах/проєктах національного рівня. Приклади досягнень, за які також нараховувались бали активності, можна переглянути у Додатку Б. На жаль, після пілотування ця розробка не була продовжена або поширена на інші відокремлені підрозділи через брак ініціативи та розуміння її затребуваності з боку інших керівників.

До переваг цієї системи можна віднести аналіз необхідних поточних задач всередині команди, елемент змагання, стимулювання горизонтального розвитку компетенцій та всебічного залучення у діяльність організації. До недоліків – відсутність планів індивідуального розвитку для кожного члена осередку, відсутність кривої балів/досягнень, відсутність механізмів стимулювання творчості, недостатній соціальний вплив, а також доволі вузький список нагород, які можливо було отримати в результаті перемоги у марафоні. Фактично, цей інструмент виконував функції моніторингу та статистики активності членів команди більше, аніж мотивував до інтенсивнішої роботи в межах організації.



Наступним кроком у запровадженні ігрофікації став проєкт “Битва осередків”[49], що впроваджувався протягом трьох років (2019-2021). Команди учасників, що складались з представників різних відокремлених підрозділів, протягом шести тижнів змагались одне з одним, виконуючи завдання, що посилюють організаційну спроможність цих місцевих команд. Засновниця проєкту, Ірина Копайгородська, так описує мету його створення [50]: “Свого часу я задалася питанням: як зробити так, щоб менеджери які пройшли навчання, справді спробували втілити те, чому навчились. З цього і народилася Битва Осередків — змагання, яке змогло рутинні речі перетворити на цікавий квест, а командам допомогло згуртуватися над спільною ціллю і стати ефективнішими. Цікавою особливістю цієї Битви стало те, що керувати командами довіряли потенційним лідерам без досвіду або це робили різні люди у різні тижні. І тут ми спостерігаємо той ефект, коли певні рамки гри і команда підсилюють людину, яка потім підсилить команду. А це надзвичайно круто!”

Такими завданнями були, наприклад, складання SWOT-аналізу діяльності осередку, публікація проєктних звітів на сайті організації, проведення зустрічі з партнерами, створення відеовізитки осередку, участь у вебінарі зі стратегічного планування. У різні роки у проєкті брали участь 8-14 осередків, що протягом двох місяців значно посилювали свою організаційну спроможність та розвивали сильний командний дух. Цей проєкт, який можна було б назвати змаганням або марафоном, дав змогу отримати місцевим командам поштовх у розвитку, на який не вистачало часу або внутрішньої мотивації. На рис.2.15 представлено список завдань Битви осередків 2020 року та оцінка їх корисності командами учасників.

Основні завдання		Додаткові завдання	
SWOT осередку	72	фотосесія осередку	52
мотиваційний вечір	57	визначити унікальність осередку	44
Вільний лютий	42	дерево досвіду	44
річний звіт на сайті	39	оновити інфу про осередок на сайті	44
вечір ідей "Що далі?"	36	опитування членства про кар'єрний ріст	44
зустріч з партнерами	27	Портрет осередку	39
відеовізитка осередку	18	пост про волонтерство	28
спланувати всеукр проєкт	15	асоціативна карта осередку	28
креативна вулична акція	15	презентація успішного осередку	21
вебінар про 2020 від Дядика	15	предмет на ярмарку ГО	15

**Рис.2.15. Завдання для учасників проєкту “Битва осередків” ФРІ 2020 року**  
*Джерело: внутрішня документація проєкту*

Наводимо фідбек від учасниці проєкту: «Я думаю, що для нашої команди найважливішими інсайтами після Битви Осередків стали: зближення команди в цілому, ми стали єдиним механізмом; розвиток креативного мислення, здобуття нових знань та навичок; повний аналіз свого осередку, знаходження недоліків та усвідомлення своєї унікальності; ми стали більш активно включатися в роботу.» Інший фідбек: “Можна робити деякі, на перший погляд, формальні речі неформальними. Також можна об'єднувати деякі завдання із запланованими подіями”.

Одним із завдань було організувати мирне зібрання на актуальну тему, і хоча тема правозахисту не є центральною або легкою для переважної більшості членів організації, але загорнута всередину змагання з іншими осередками, це спрацювало. Ключовим мотивом для багатьох команд став соціальний тиск або ж якір конформізму – ігровий принцип, що дозволяє змодифікувати поведінку індивіда залежно від того, що вважають прийнятними інші гравці. Таким чином, команди осередків, які хотіли подати образ своєї команди та міста у вигідному світлі – не могли собі дозволити пропустити або не виконати завдання Битви. Цей самий

принцип працює і для органів місцевого самоврядування, які ладні витратити бюджет на новорічні святкування у розмірі не меншому, аніж сусідні міста.



Рис. 2.16. Рейтингові таблиці команд-учасниць “Битви осередків”  
Джерело: Матеріали проєкту.

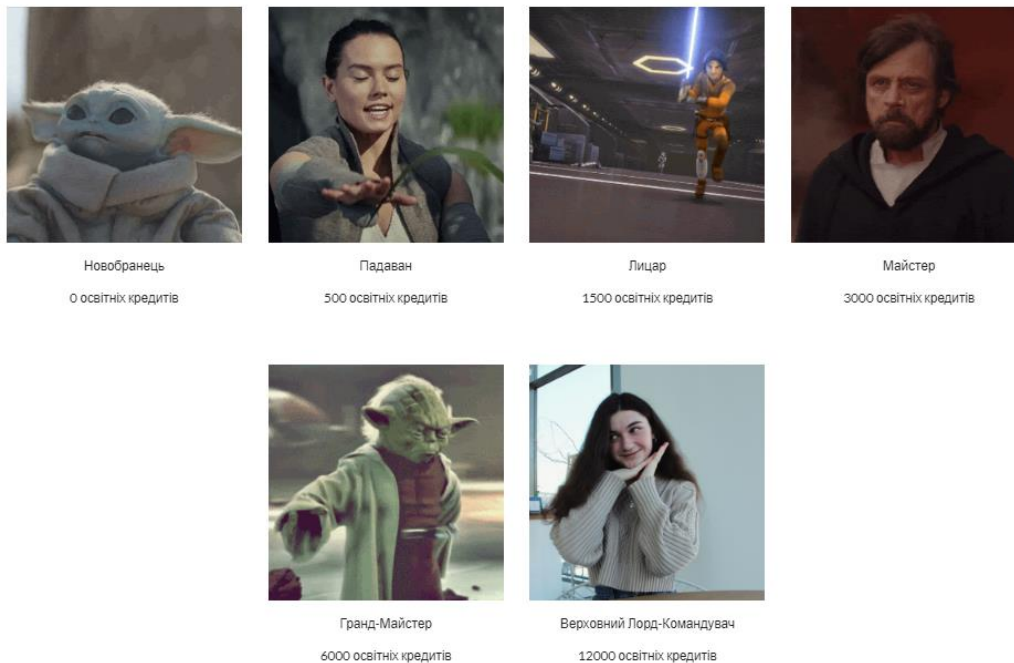
Змагальницький аспект проєкту мотивував команди приділити час завданням, на які до цього не вистачало ресурсу та часу. Проте, проєкт не зміг залучити значну частку членства, яке і так не було включене в роботу осередків. Фактично, навантаження у вигляді виконання завдань лягало на вже і так активну групу осіб і цим самим збільшувало стресовість цього періоду для них. Це відображається в іншому фідбеку: “Загальне враження – змучилися, команда хотіла якнайшвидше збутися завдань”.

Остання практика, про яку слід окремо розповісти – це ігрофікація Освітньої Служби. Восени 2021 року національна команда освітнього напрямку ФРІ запровадила систему, схожу на ту, яку використовували ФРІ Дніпро у 2019 році, але доповнили її та зробили більш комплексною. Гра називається “Зоряні Освітняни”.

Ігрофікація опирається на світ Зоряних Воєн Джорджа Лукаса, використовує відповідне візуальне оформлення, неформальний стиль лексики. Учасники можуть обирати аватарами улюблених персонажів, а також користуються популярними у цьому Всесвіті висловами під час командних зустрічей.

Кожен член команди, залежно від свого попереднього досвіду в організації, стає новобранцем, падаваном, лицарем, майстром або гранд-майстром Ордену Освітнян. Це **рівні** гри. Найвищий рівень має Голова (керівник) Служби, що відповідно вказує на важливий соціальний статус посади, підвищує її престиж та додає мотивації її обійняти, адже вона дає доступ до найвищого рівня в ігрофікації. Під час переходу з рівня на рівень учасника під час щотижневої наради проводився невеликий ритуал з метою надати символічне значення здобуття нового рівня. Рівні

корелюють з досвідом освітньої діяльності учасників і дозволяють новим членам команди орієнтуватися щодо обізнаності та досвідченості інших людей.



**Рис. 2.17. Рівні розвитку учасників в межах ігрофікації “Зоряні Освітняни”**  
Джерело: [51].

Для переходу на наступний рівень можна виконувати як **завдання** (участь в організації проєкту, виступ на освітньому заході, участь у зівзоні та виконання поточних задач), так і за **досягнення** (координування великого проєкту, авторство методичних матеріалів тощо). Повний список завдань та досягнень можна знайти у додатку В. Першопочатковою метою ігрофікації було підвищити залученість членів команди до операційних завдань, допомогти знайти шлях індивідуального розвитку, відчувати радість за виконання задач та виокремити активних членів команди.

Наприкінці кожного сезону планувалось нагородження та виокремлення найбільш активних членів команди, а також система винагород, на які можна

обмінювати свої бали. Також планувались спеціальні події, битви з босами та виклики, які би посилювали динаміку гри. На жаль, через брак часу це не було втілено.

Проаналізувавши цю ігрофікацію за допомогою Окталізу, можемо побачити, що вона задовольняє першу мотив епічного значення (розбудова ордену освітян, боротьба з темрявою незнання), розвиток та досягнення (статус, досягнення, дошка лідерів), відчуття володіння (аватари, звичка моніторингу), соціальний вплив (дружні зв'язки, видимі відзнаки), дефіцит (часова періодичність та ритмічність винагород), непередбачуваність (накопичувальні винагороди). Ігрофікація не закриває всі ключові мотиви, але її дизайн має для цього простір.

Ігрофікація "Орден Освітян" отримала позитивний зворотній зв'язок від її учасників та покращила основні показники участі в активностях Служби. Перевагою цього інструменту є його універсальність для застосування у будь-якій команді. З недоліків можна виділити час, необхідний для адміністрування системи, адже всі зміни вносяться в ручному режимі за допомогою гугл-таблиць та гугл-сайту. Її ефективне впровадження вимагає глибокого розуміння механізмів ігрофікації та потенційного впливу на різних учасників.

Нижче у таблиці 2.17 можна розглянути підсумок використання практик ігрофікації в межах діяльності ВМГО "ФРІ". Як бачимо з таблиці, з часом практики ігрофікації ставали складнішими та масштабнішими, а ігрові механіки – більш різномітними.

Таблиця 2.18.

## Практики впровадження системи ігрофікації у ВМГО "ФРІ"

Назва системи ігрофікації	Період впровадження	Масштаб впровадження	Цілі впровадження	Основні ігрові механіки
Триступенева система членства	з 2004 р.	Національний рівень	Висвітлення зон росту в організації, бар'єр від потенційного рейдерства.	Рівні, ролі, випробування.
Портал Badgecraft	2016-2018	Пілотна група	Дослідження ігрофікації для потенційного впровадження на CRM-системі.	Досягнення, підсвітка шляху, колекційні сети, послідовні комбінації, елітизм.
Марафон Активності	2019 р.	м.Дніпро	Відслідковування активності членів команди, мотивація пасивної частини команди.	Бали, досягнення, рейтингова таблиця, підсвітка шляху, заслужений обід.
Битва осередків	2019-2021	Національний рівень	Посилення інституційної спроможності керівництва відокремлених підрозділів, командотворення.	Бали, рейтингова таблиця, таймер, коронація, якорі конформізму.
Зоряні Освіт'яни	2021-2023	Команда національного рівня	Збільшення активності та присутності на щотижневих нарадах, збільшення мотивації брати участь у діяльності команди.	Рівні, досягнення, бали, рейтингова таблиця, аватари, накопичувальні винагороди, видимі відзнаки.

*Джерело: Складено автором.*

## **РОЗДІЛ 3: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗАСТОСУВАННЯ ІГРОФІКАЦІЇ У НЕПРИБУТКОВИХ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **3.1. Трирівнева система залучення із використанням елементів ігрофікації**

Проаналізувавши світові практики використання ігрофікації у різних сферах, а також дослідивши досвід впровадження ігрофікації у ВМГО "ФРІ", ми можемо запропонувати два продукти для впровадження ігрофікації у молодіжних неприбуткових організаціях:

- 1) трирівневу систему залучення членів/працівників/волонтерів із використанням елементів ігрофікації, а також
- 2) систему ігрофікації для командної роботи.

Системне та усвідомлене застосування запропонованих продуктів з високою ймовірністю позитивно вплине на мотивацію залучених людей.

Досвід ВМГО "ФРІ" показує ефективність використання поступового залучення людей до управлінської структури організації. Ми пропонуємо доповнити цю структуру додатковими можливостями/функціями, які можуть виконувати залучені особи на тому чи іншому рівні, а також спробувати додати приклади інструментів ігрофікації для їх додаткової мотивації.

#### **РІВЕНЬ 0: Кандидат.**

Основне повідомлення, яке має отримати індивід, коли хоче потрапити до організації – це “Погляньмо, чи нам із тобою по дорозі”.

Можна багато в чому сумніватись в методах залучення студентських братств у Сполучених Штатах, але одну справу вони роблять ефективно – обряди ініціації.

Людина, яка приходить у вашу організацію (надалі пропонуємо називати її “кандидатом”), має відчутти цінність приналежності до вашої спільноти, побачити,



які можливості від неї приховані, але стануть доступні у разі, якщо вона подолає “випробування”.

Випробування може бути представлене у вигляді квесту, чек-листа або ж конкретного завдання. Випробування має бути чітким, зрозумілим, прозорим та справедливим для всіх, хто його проходить. Його опис може навіть бути розміщеним на публічних сторінках організації. У випадку ФРІ випробування звучить наступним чином: “Ти маєш скоординувати одну подію, або ж взяти участь у підготовці трьох”. Вибір шляху або способу виконання задачі є надзвичайно важливими. Окремі підрозділи ФРІ мають навіть 100-бальну систему активності для кандидатів на вступ, зразок якої представлений на рисунку 3.1.

**Система балів та  
табличка активностей**

Система балів ФРІ Київ версії 2017 року

1. Участь у проєкті - 0-25 балів
2. Координування проєкту - 0-75 балів
3. Присутність на загальних зборах осередку - 10 балів.
4. Участь у тимблдингу - 5 балів
5. Участь у заході осередку - 10 балів.
6. Допомога службі осередку - 10 балів.

Кожні три місяці бали згорають.

**Рис. 3.1. 100-бальна система активності для кандидатів**

*Джерело: Власні напрацювання.*

На цьому етапі важливо працювати з ключовим мотивом епічного значення. Це можна зробити, описавши випробування за допомогою тематичного

сторітелінгу, видати фізичну картку/мапу/щоденник, на яких кандидат зможе фіксувати свою активність протягом випробування.

Для того, аби кандидат пройшов випробування усвідомлено, у ФРІ працює інститут менторства кандидатів, який складається із системи індивідуальних зустрічей, на яких ставляться, вимірюються цілі, а також рефлексується одержаний досвід. Цей досвід важливий як для ментора, як і для кандидата, тому що формує перший емоційний соціальний зв'язок для нього з організацією.

Випробування може бути пройдено не самотійно, а у складі певної групи кандидатів однакового статусу. Це можливо, якщо організація, наприклад, системно шукає волонтерів у певний часовий проміжок/на певний проєкт. Таким чином, члени групи, проходячи випробування спільно, зможуть одразу як команда пройти кілька етапів життєвого циклу команди [52].

Цей етап має бути обмежений у часі (ключовий мотив дефіциту), а також у складності завдань. Слід бути дуже уважними, аби не дати кандидату заскладне завдання, яке порушить принцип потоку. Водночас завдання не має бути надто простим, тому що інакше його виконання не стане відчутним досягненням.

На етапі випробування важливо дослідити мотивацію кандидата, його цінності та цілі, на сумісність з цінностями та цілями організації. Якщо в цих питаннях буде суттєва розбіжність, це може бути суттєвою підставою для недопущення його в організацію.

**Таблиця 3.2.**

**Опис досвіду 0-го рівня (кандидат)**

Рівень	Термін	Зона відповідальності	Можливості	Обмеження	Ігрові елементи
Кандидат	до 3 місяців	проходження	участь у колі активностей, необхідне	відсутність права голосу, не може	Випробування, обмеженість у

		квесту/випробування	для подолання випробування досвід менторського супроводу	брати участі у внутрішніх зборах/заходах	часі, квест, вибір шляху, артефакт, сторітелінг, бали, відзнаки.
--	--	---------------------	----------------------------------------------------------	------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

*Джерело: Складено автором.*

Кожне випробування має завершуватись обрядом ініціації. Яскрава подія, містична, або навпаки, оформлена у вигляді вечірки, має залишити яскравий слід у свідомості кандидата та допомогти йому усвідомити свій новий статус як повноцінного члена вашої організації. Натхнення для цього можна знайти, наприклад, в обрядах ініціації традиційних суспільств. У цьому допоможуть такі речі як “вітальні пакети” із брендваною продукцією на кшталт футболки, яку кандидат відтепер зможе гордо носити, зробивши приналежність до вашої організації важливою для себе ідентичністю.

### **РІВЕНЬ 1: Виконавець.**

Індивіда на першому рівні ми пропонуємо називати виконавцем, адже він лише вчиться того, як влаштована ваша організація, і має на цьому етапі перейняти всі її кращі практики. Основне повідомлення, яке він має отримати на цьому рівні – це “Ти тепер один із нас. Знайдімо тобі комфортне місце” або “Що наша організація може тобі дати?”.

Після успішного обряду ініціації та інших формальних процедур кандидат стає повноцінним членом вашої організації. На першому рівні у нього не може бути надто багато зобов’язань перед організацією, він не може виконувати управлінські функції та приймати рішення за організацію або її підрозділ, але має право голосу на загальних голосуваннях. Добре, якщо в організації є членські внески. Будь-які регулярні дії посилюють зв’язок та ідентичність виконавця із вашою організацією.

На цьому етапі важливо визначити глибинний мотив індивіда та працювати з ним відповідно до них. Також важливо визначити цілі на найближчі пів року. Для

цього добре працюють ігрові механіки виклику самому собі, змагань з іншими виконавцями у вигляді колективної змагальної системи балів, а також відзнаки. Особливу увагу слід звернути на ключові мотиви соціального впливу, розвиток та досягнення, а також стимулювання творчості та зворотнього зв'язку. Важливим також є винагорода виконавців за якісно виконані завдання. Інколи варто давати і “безкоштовні” винагороди, щоб посилити відчуття обраності та цінності новонабутої ідентичності, пов'язаної з організацією. Саме для виконавців і проводяться змагання та командотворення, які допомагають краще інтегруватися в організацію та освоїтись у ній, набувши нові емоційні зв'язки з іншими членами команди.

Таблиця 3.3.

## Опис досвіду 1-го рівня (виконавець)

Рівень	Термін	Зона відповідальності	Можливості	Обмеження	Ігрові елементи
Виконавець	6-12 місяців	власні дії, виконання завдань керівництвом, фідбек іншим членам команди.	участь у більшості активностях організації, внутрішні навчання, доступ до баз даних, публічна ідентифікація як члена організації, вплив загальним голосуванням на прийняття рішень.	займання керівних посад, участь у стратегічних сесіях, представлення організації, фінансові операції.	Таблиця лідерів, бали, змагання, відзнаки, магнітна стеля, підсвітка шляху, альтернативний вибір, нагороди за дії, безкоштовні нагороди.

*Джерело: Складно автором.*

Виконавців слід долучати до закритих внутрішніх подій, навчань, які допомагають глибше зрозуміти, чим займається організація, давати можливості для розвитку м'яких та твердих навичок, але їх присутність на стратегічних плануваннях не є бажаною. Виконавцям не слід долучати виконання фінансових

операцій або представлення організації на публічних заходах. Виконавців можна залучати до менторства кандидатів, але під наглядом та керівництвом досвідченіших членів організації.

Після 6-12 місяців перебування в організації виконавець готовий перейти на наступний рівень.

### **РІВЕНЬ 2: Фахівець (або менеджер).**

Після того, як виконавець майже пройшов повний річний цикл разом з вашою організацією (враховуючи статус кандидата), він та ви можете зрозуміти, де найкраще можна застосувати його таланти, розкрити потенціал та знайти себе. На цьому рівні основне повідомлення, яке має отримати індивід – це “Спробуй зробити так, щоб все працювало”.

На цьому етапі найважливіші ключові мотиви – це залучення, відчуття влади, соціальний вплив, допитливість, а також розвиток та досягнення. Тим фахівцям, яким цікаво спробувати себе у ролі керівника, варто довірити відповідальність за роботу певному напрямку або проєкту, тим, яким цікаво розвиватись у певній темі – відповідальність за розробку та впровадження конкретної політики. У ФРІ працює функціональна модель з розподілом фахівців організації на управління людськими ресурсами, комунікації, освітній напрямок, міжнародну діяльність, роботу з документацією та базами даних, правозахист, фінансовий та правовий контроль, а також роботу з партнерами. Кожен напрямок очолює фахівець, який водночас самореалізується як керівник, і глибше досліджує свою тему.

Для фахівців, залежно від типу їх мотивації, найкраще працюють такі ігрові механіки як співтворчість, досягнення ключових точок, заповнення порожнього поля, розбудова з нуля, ноша рекрутера, динаміка складності вибору, рівчаки, накопичувальні винагороди, ефект оракула, а також поштовх страху втраченої

можливості. Саме вони очолюють команди та втілюють у собі принцип “Хто якщо не я, коли якщо не зараз”.

Таблиця 3.4.

### Опис досвіду 2-го рівня (фахівець)

Рівень	Термін	Зона відповідальності	Можливості	Обмеження	Ігрові елементи
Фахівець	1-2 роки	організація роботи певного напрямку, команди або проекту.	участь у практично всіх активностях організації.	прийняття стратегічних та кризових рішень, займання найвищих керівних посад, представлення організації на важливих національних/міжнародних майданчиках, публічні коментарі	Співтворчість, досягнення ключових точок, заповнення порожнього поля, розбудова з нуля, ноша рекрутера, динаміка складності вибору, рівчаки, накопичувальні винагороди, ефект оракула

*Джерело: Складено автором*

Виконавці можуть здійснювати майже всі функції в організації, окрім стратегічного планування, та представлення організації на національному/міжнародному рівні, у публічних комунікаціях. На них можна покласти відповідальність за розвиток організації у певному напрямку у спокійний період, але не у часи кризи.

### **РІВЕНЬ 3: Візіонер**

Фахівці, що пройшли кілька річних циклів організації та пройшли ряд внутрішніх/зовнішніх навчань, так чи інакше вчаться передбачити потенційні помилки при плануванні будь-якої активності, суміжної з їх спеціалізацією, і стають візіонерами, здатними стратегічно планувати та визначати напрямки розвитку

організації на роки. Основне повідомлення, спрямоване візіонерам, звучить так: “Допоможи нам стати краще.” або “Що ти можеш дати нашій організації?”

Якщо людина залишається з вашою організацією довше трьох років, то, швидше за все, вона закриває свою базову потребу. Нею може бути самореалізація, влада, близькість, спільнота тощо. Цю потребу потрібно знайти та працювати з нею.

Найважливіші ключові мотиви для візіонерів – це відчуття влади, втрата та уникання, соціальний вплив, стимуляція творчості, розвиток та досягнення та епічне значення. Ігрові механіки, які можуть працювати на цьому рівні – це співтворчість, очки статусу, схвалення, битви з босами, місія захисника, мотив останнього ривка, надскладні виклики, інвестиційна в’язниця, законний спадок, ефект оракула, менторство, спільні блага.

На цьому рівні візіонери можуть з легкістю трансформувати набутий в організації досвід у системні знання, тому здатні приймати стратегічні рішення. Візіонери входять до складу керівних органів організації, приймають стратегічні та операційні рішення, посилюють контроль у кризових ситуаціях, здійснюють публічну комунікацію, затвердження політик та процедур, представляють організацію на важливих зустрічах зі стейкхолдерами.

Візіонери є живими носіями організаційної культури та організаційних знань, тому частина з них на цьому етапі стає радниками, консультантами та тренерами. Для організації важливо зафіксувати цих людей та трансформувати їх знання в інші форми відповідно до обраної стратегії управління знаннями. Вдало обрана стратегія втримання візіонерів та ефективна робота з ними є запорукою інституційного розвитку організації.

Таблиця 3.5.

## Опис досвіду 3-го рівня (візіонер)

Рівень	Термін	Зона відповідальності	Можливості	Обмеження	Ігрові елементи
Візіонер	3+ роки	Операційне та стратегічне управління, затвердження політик, кризовий менеджмент.	Розвиток тренерських навичок, реалізація власних стратегій, дизайн нових напрямків та програм	немає.	Співтворчість, очки статусу, схвалення, битви з босами, місія захисника, мотив останнього ривка, надскладні виклики, інвестиційна в'язниця, законний спадок, ефект оракула, менторство, спільні блага.

*Джерело: Складено автором.*

Підсумкову таблицю з описом всіх рівнів можна переглянути у додатку Г. Правильно підібраний підхід мотивації, а також відповідне застосування ігрових механік для представників кожного з цих рівнів допоможе у формуванні стратегії залучення та втримання і розвитку людського потенціалу організації.



### 3.2. Інструкція щодо впровадження ігрофікації для командної роботи

Для тих організацій, які хочуть спробувати ігрофіковане рішення для мотивації певної команди/підрозділу/проєкту, ми пропонуємо взяти за основу та доповнити потрібними за потреби елементами ігрофікацію “Зоряні освітяни”, розроблену та протестовану Освітньою Службою ФРІ. Досвід її використання описаний у другому розділі роботи.

Перш ніж впроваджувати цю ігрофікацію, слід **визначити мету впливу**. Зазвичай це конкретний процес, ефективність якого слід покращити. У випадку з Освітньою Службою ФРІ це була мотивація брати участь у щотижневих нарадах і перетворення обов’язкових поточних завдань на цікаві виклики.

Далі слід **обрати сетинг** (англ. setting) або жанр – сукупність різнопланових елементів, що ідентифікуватимуть середовище світу ігрофікації. У випадку Зоряних Освітян це були “Зоряні Війни” Джорджа Лукаса. Ми рекомендуємо обирати відомий всім учасникам сетинг, наприклад, Гра Престолів, Гаррі Поттер, Володар Перснів, CyberPunk, Marvel, шкільна українська література, Запорізька Січ. Втім, можна проявити оригінальність та створити свій світ. Цей крок надзвичайно важливий, тому що складає основу для рольового занурення в ігрофікацію. Задіяна уява та творчість – це важлива причина загалом грати в ігри.

Після цього ви плануєте **шлях учасників ігрофікації** – послідовність дій, які вони мають виконати для того, щоб “виграти”. У випадку з Освітньою Службою шлях користувачів виглядав як виконання поточних робочих завдань та розвиток додаткових гнучких навичок. Ви маєте чітко розуміти, як саме мають взаємодіяти із ігрофікацією учасники. Баланс полягає у такому залученні, яке не вимагало би від учасників надмірної витрати часу на участь у грі, та не відволікало від основної діяльності.

Залежно від обраного шляху користувача **обирається система завдань та досягнень** (представлені у додатку В), **відзнак** (не використовувались), а також **система балів та винагород**. Це основні елементи більшості відомих систем ігрофікацій, наявність яких дозволяє втілювати механіки, описані у перших двох розділах роботи.

Ви маєте **визначити**, чи будете використовувати турнірну таблицю, **чи сприяти змаганням учасників** ігрофікації між собою за умовне лідерство або спеціальні винагороди. Інколи доречно дозволити учасникам змагатись лише із самими собою та покращувати свої показники в межах однакового часового відрізка.

Залежно від контексту команди, слід **прописати криву розвитку учасників** у системі ігрофікації. У ФРІ це були рівні, представлені на рис.2.17. Крива має будуватись таким чином, аби учасники співвідносили свій прогрес у реальному та внутрішньо-ігровому просторах. Загальне правило таке: перші рівні простіше отримати, але останні дають більше нагород/можливостей.

Також можна прийняти рішення щодо наявності та характеру **винагород** для учасників гри. В описаному кейсі їх не було, як і у багатьох інших прикладах ігрофікації у другому розділі роботи, але ми радимо продумати набір збалансованих винагород, які би закривали потреби та інтереси всіх учасників. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні винагороди. Проявіть креативність! Учасники мають розуміти, для чого їм докладати зусилля.

Після цього можна **обрати платформу** для ігрофікації (у випадку ФРІ це були гугл-сайт та ексель-табличка для фіксації показників).

Залежно від прописаних вище характеристик ігрофікації ви **робите її опис**. Опис має відображати стиль сеттингу (як у текстах, так і зображеннях) та, звичайно ж, відповідати організаційній культурі вашої організації.

Вам слід визначити **відповідального за адміністрування ігрофікації** та розуміти, що ця людина має володіти таким набором м'яких навичок, що дозволятимуть їй приймати креативні рішення та мотивувати інших учасників брати участь у грі.

Для того, аби ігрофікація була динамічною, час від часу слід **передбачити змінні елементи**: спеціальні події, виклики для команди, механіку подолання перешкод та боротьби з босами або іншими антагоністами.

Важливо пам'ятати про основний принцип впровадження ігрофікації – **принцип потоку**. Це стосується як самих завдань, так і складності взаємодії із ігрофікацією. Надто велика кількість функцій спочатку може відлякати учасників замість того щоб зацікавити.

Перш ніж розпочинати впроваджувати ігрофікацію та одразу перед її запуском **протестуйте свої ідеї на потенційних учасниках**: проведіть опитування, фокус-групу або інтерв'ю, щоб виявити проблеми та слабкі місця ще на етапі планування.

Хоча ігрофікація є популярним на сьогодні інструментом підвищення мотивації, але бездумне її використання не призведе до очікуваних результатів.

Також будьте готові до того, що будь-яка інновація зустрічає опір. Якщо ваша організаційна культура не є відкритою до інновацій або не є відкритою *per se*, ваш експеримент може зазнати невдачі. Частину учасників не мотивують ігри як такі, частині не сподобається конкретно вами запропонована ігрофікація.

Заплануйте тестовий період впровадження своєї ігрофікації, після якої зберіть зворотній зв'язок від учасників, та завдяки цьому вдосконалюйте механіку, додавайте нові інструменти та елементи.

## ВИСНОВКИ

Ігрофікація – це використання ігрових елементів та механік поза межами ігор. Вона є частиною ширшого поняття «ігрового досвіду», що охоплює ігри, серйозні ігри, навчання через гру, симуляції та власне ігрофікацію.

Ігрофікація, для досягнення максимального впливу на поведінку індивідів, використовує механізми як внутрішньої (задоволення від процесу), так і зовнішньої (бажання винагороди, страх покарання) мотивації. Ці механізми можуть бути усвідомленими, а можуть проходити на позасвідомому рівні, але так чи інакше впливають на те, чи буде індивід брати участь у грі.

Залежно від типу домінантної мотивації, виділяють 4 типи гравців: вбивці, шукачі досягнень, дослідники, та любителі поспілкуватись. Для кожного з них працюють різні ігрові механіки та мотиви. Саме тому ігрофікація використовує різні ігрові механіки для досягнення впливу на різні аспекти мотивації індивіда. Лі-Кай Чоу пропонує систему із восьми базових мотивів, які співвідносяться з іншими теоріями мотивації та дослідженнями у сфері ігрофікації. Цими мотивами є епічне значення, розвиток та досягнення, стимуляція творчості, відчуття влади, соціальний вплив, дефіцит та нетерплячість, непередбачуваність та допитливість та відчуття втрати. Ці мотиви можна класифікувати за задіяним типом мислення (права і ліва півкулі), етичністю («чорні» та «білі») та зовнішні/внутрішні. Комплексне використання ігрових механік, що задіюють всі 8 мотивів, забезпечує плавний ігровий досвід для користувачів, та стабільну роботу самої ігрофікації.

Ігрофікацію використовують як величезні корпорації на кшталт Microsoft та Cisco, так і невеликі стартапи, органи державної влади, банківські установи, освітні структури, а також неприбуткові організації. За допомогою ігрофікації можуть впливати на мотивацію користувачів/покупців користуватись конкретним

продуктом, рекламувати цей продукт, або ж використовувати продукт для досягнення зовнішніх цілей. Найбільше застосування ігрофікація має у сфері освіти. Ціла когорта найпопулярніших мобільних додатків у своїх сферах (DuoLingo, Strava, Nike Run Club, Waze, Starbucks, Burger King, Codecademy Go, Khan Academy, Habitica, Forest) використовують різні елементи ігрового дизайну для залучення та втримання користувачів, та збільшення їх мотивації користуватись саме їх додатком.

За останні 5 років ВМГО "ФРІ" застосовували ігрофікацію на різних організаційних рівнях та для різних потреб. Використані методи показали свою успішність, але мають значно більший потенціал для застосування, обмеження якого полягає у волонтерському характері організації та короткому терміні повноважень на керівних посадах (1 рік). Водночас інші організації, що мають більш сталий склад та команду, але працюють також і з волонтерами, мають значно більші шанси на системне використання наведених інструментів ігрофікації. Проведені інтерв'ю з учасниками ігрофікації Освітньої Служби, керівниками осередків ФРІ підтверджують запит та зацікавленість у роботі з інструментами ігрофікації у своїй повсякденній діяльності. При системному застосуванні ігрофікація допомагає додатково мотивувати працівників та волонтерів до виконання складних та не надто цікавих, на перший погляд, задач, а також стимулювати командний розвиток у бажаному напрямку.

Базуючись на теоретичному матеріалі та проведеному дослідженні, ми запропонували дві робочі моделі для впровадження ігрофікації у молодіжній неприбутковій організації: трирівневу систему залучення членства/волонтерів/працівників, а також інструкція до впровадження ігрофікації у роботі окремих команд.

Трирівнева система залучення членства, що працює у ВМГО "ФРІ" з 2004 року, показує чудові результати для мотивації тих членів команди, для яких важливим ключовим мотивом є влада, контроль, самореалізація тощо. За допомогою розширення цієї системи додатковими елементами, в тому числі ігрофікації, можна досягнути впливу на мотивацію людей з іншими типами мотивації, цінностями та потребами. Ця гіпотеза потребує перевірки у подальших дослідженнях.

На основі досвіду впровадження ігрофікації в Освітній Службі ФРІ під назвою "Зоряні Освітяни", ми пропонуємо покрокову інструкцію із запровадження ігрофікації для проєктних команд.

Важливими етапами у запровадженні ігрофікації є планування мети впливу, вибір сетингу, прописання шляху учасників, системи очок, досягнень, завдань, відзнак та винагород. Слід визначити присутність змагального елемента в ігрофікації, прописати криву розвитку учасників, винагороди, обрати та наповнити опис платформи. Ігрофікація має мати адміністратора та змінні елементи, бути побудованою відповідно до принципу стану потоку та протестованою на потенційних учасниках щодо їх потреб.

Будь-яке використання ігрофікації може наштовхнутись на опір або неприйняття учасників, і до цього варто бути готовими.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gartner analysts say gamification on the rise [Електронний ресурс] // Games Industry biz. – 2011. – Режим доступу: <https://www.gamesindustry.biz/gartner-analysts-say-gamification-on-the-rise>
2. Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance [Електронний ресурс] // Towers Perrin – 2008 – Режим доступу: <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Closing-the-engagement-gap-TowersPerrin.pdf>
3. 5 Companies Using Gamification to Boost Business Results [Електронний ресурс] // Cornerstone – 2020 – Режим доступу: <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/5-companies-using-gamification-boost-business-results/>
4. Kerstin A. Oberprieler: "Workplace gamification using Cultural Historical Activity Theory: three case studies", 2019.
5. Katie Salen Tekinbaş and Eric Zimmerman: "Rules of Play: Game Design Fundamentals", MIT Press, 2019.
6. Gamification online course [Електронний ресурс] //Coursera – 2015 – Режим доступу: <https://www.coursera.org/learn/gamification>
7. Волкова, Н. П. Інформаційно-комунікаційні технології. Гейміфікація / Н. П. Волкова // Інтерактивні технології навчання у вищій школі : навч.-метод. посіб. / Н. П. Волкова ; Ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпро, 2018.
8. Макаревич, О: "Гейміфікація як невід'ємний чинник підвищення ефективності елементів дистанційного навчання" // Young Scientist, 2(17) 275-278, 2015.

9. Törhönen, Hassan, Sjöblom, & Hamari: Play, Playbour or Labour? The Relationships between Perception of Occupational Activity and Outcomes among Streamers and YouTubers, 2019
10. Janaki Kumar: Gamification at Work: Designing Engaging Business Software, Conference: Proceedings of the Second international conference on Design, User Experience, and Usability: health, learning, playing, cultural, and cross-cultural user experience - Volume Part II, July 2013
11. Pavlov, I P, & Anrep, G V: 'Conditioned Reflexes', Dover Publications, 2003.
12. Skinner, B F: 'Reflections on behaviorism and society', University of Michigan: Prentice Hall, 1978.
13. Ryan, R. M., & Deci, E. L.: Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, 2000.
14. Lloyd, Joanne, Frost, Sally, Kuliesius, Ignas, Jones, Claire: Locus of control and involvement in videogaming / New Media & Society, 2019.
15. Lindsay McGregor and Neel Doshi: How Company Culture Shapes Employee Motivation, 2015
16. Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H.: How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–380, 2017.
17. Hektner, J M & Csikszentmihalyi, M,: 'A longitudinal exploration of flow and intrinsic motivations in adolescents', Paper presented at Annual Meeting of American Educational Research Association, New York, 1996.
18. Lee, Clare and Johnston-Wilder, Sue.: Getting into and staying in the Growth Zone. NRICH, 2018.
19. Richard Bartle: Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit muds – 1996 / [Режим доступа] <https://mud.co.uk/richard/hcds.htm>



20. Beyond Player Types: Kim's Social Action Matrix [Електронний ресурс] // Amy Jo Kim – 2014 – Режим доступу: <https://amyjokim.com/blog/2014/02/28/beyond-player-types-kims-social-action-matrix/>
21. Erik Rasmusen: Games and information. An introduction to game theory, 2018.
22. Гра як інструмент: що таке гейміфікація? [Електронний ресурс] // Mistosite – 2018 – Режим доступу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/hra-iak-instrument-shcho-take-heimifikatsiia>
23. The Octalysis Framework for Gamification & Behavioral Design [Електронний ресурс] // Yu-Kai Chou – 2013 – Режим доступу: <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/>
24. Yu-Kai Chou: Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards, Octalysis media, 2015
25. Advergaming: How Video Game Advertising Helps With Consumer Engagement [Електронний ресурс] // Gamify – 2020 – Режим доступу: <https://www.gamify.com/gamification-blog/advergaming-how-game-advertising-is-built-for-consumer-engagement>
26. From SEGA to VR. A Brief History of Ads in Video Games [Електронний ресурс] // Adsider – 2021 – Режим доступу: <https://adsider.com/from-sega-to-vr-a-brief-history-of-ads-in-video-games/>
27. Gamifying onboarding is becoming more popular and here's why [Електронний ресурс] // McQuaig – 2022 – Режим доступу: <https://blog.mcquaig.com/gamifying-onboarding/>
28. SAP Road Warrior [Електронний ресурс] // Experience Unlimited – 2021 – Режим доступу: <https://experiencesunlimited.com/portfolio-item/sap-road-warrior>
29. SAP community [Веб-сайт] // Режим доступу: <https://community.sap.com/>

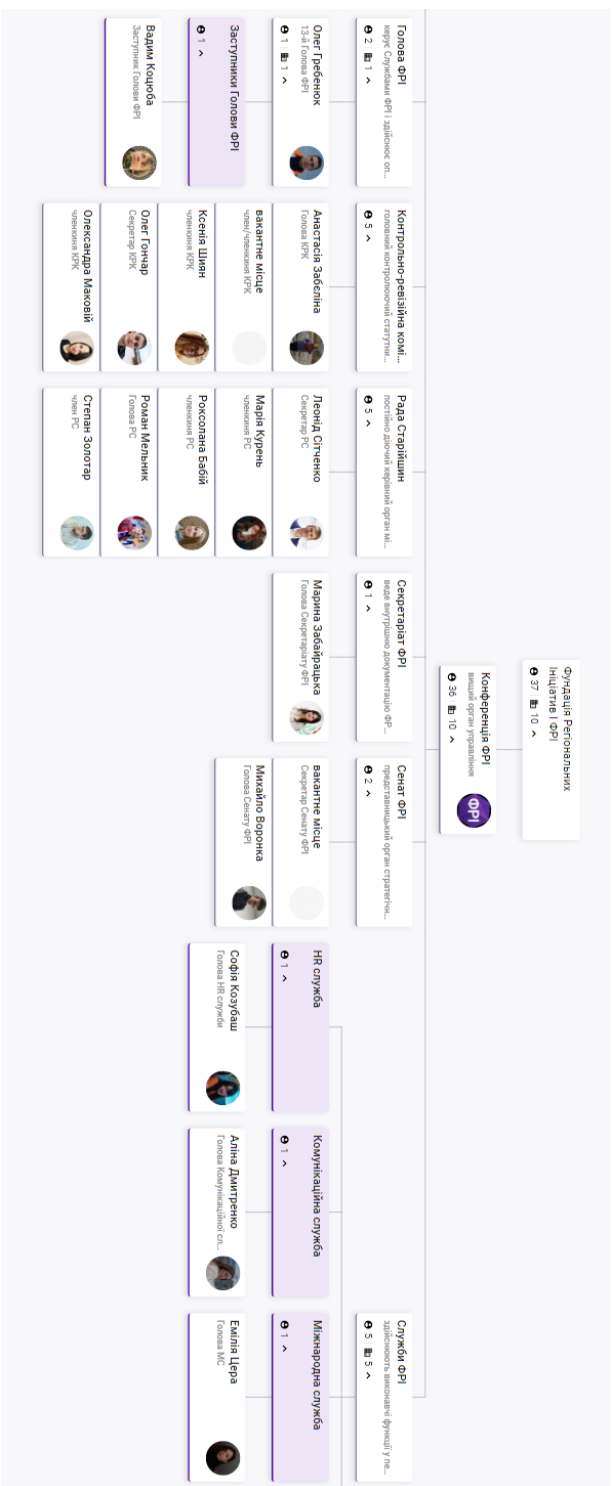
30. Communicate Hope: Using Games and Play to Improve Productivity [Електронний ресурс] // Management Innovation Exchange – 2010 – Режим доступу: <https://www.managementexchange.com/story/communicate-hope-using-games-and-play-improve-productivity-42projects>
31. Props to you [Відео] // Vimeo – 2010 – Режим доступу: <https://vimeo.com/422586730>
32. DueProps - Better Recognize [Відео] // Youtube – 2013 – Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=BxBWTAqU9Ro>
33. Google Local Guides [веб-сайт] // Google – Режим доступу: <https://maps.google.com/localguides>
34. Habitica [веб-сайт] // Режим доступу: <https://habitica.com/static/home>
35. Світ Громад [веб-сайт] // Режим доступу: <https://gameblog.woc.org.ua/>
36. Gamification in non-formal education and youth work // Електронний посібник – GamifyEU – 2022 – Режим доступу <https://gamifyeu.org/publication/>
37. GatherTown [Веб-сайт] // Режим доступу: <https://www.gather.town/>
38. Looking for an immersive virtual social experience? Let's talk about Gather.town [Електронний ресурс] // Beamya – 2022 – Режим доступу: <https://www.beamya.com/remote-insights/looking-for-an-immersive-virtual-social-experience-lets-talk-about-gather-town>
39. DuoLingvo [Веб-сайт] // Режим доступу: <https://uk.duolingo.com/>
40. Gamification is the key to Duolingo success says product manager Gilani at Canvas conference [Електронний ресурс] // The Drum – 2017 – Режим доступу: <https://www.thedrum.com/news/2017/10/26/gamification-the-key-duolingo-success-says-product-manager-gilani-canvas-conference>

41. Case study: How Duolingo Utilises Gamification to Increase User Interest [Електронний ресурс] // Raw Studio – 2021 – Режим доступу: <https://raw.studio/blog/how-duolingo-utilises-gamification/>
42. 2022 Duolingo Language Report [Електронний ресурс] // DuoLingvo – 2022 – Режим доступу: <https://blog.duolingo.com/2022-duolingo-language-report/>
43. Strava [Веб-сайт] // Режим доступу: <https://www.strava.com/>
44. Strava Revenue and Usage Statistics (2022) [Електронний ресурс] // Business of apps – 2022 – Режим доступу: <https://www.businessofapps.com/data/strava-statistics/>
45. How to influence behaviour with digital products for better health and a better life? [Електронний ресурс] // SuperCharge – 2020 – Режим доступу: <https://supercharge.io/blog/how-to-influence-behaviour-with-digital-products-for-better-health-and-a-better-life>
46. Forest app [веб-сайт] // Режим доступу: <https://www.forestapp.cc/>
47. Статут ВМГО “ФРІ” // 2021 – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1XpjY7qx5LMaxdOweCyWUN4nwiYE7jXeP/view>
48. Badgecraft [веб-сайт] // Режим доступу: <https://www.badgecraft.eu/uk>
49. Як гейміфікація сприяє розвитку ФРІ? [Електронний ресурс] // Фондація Регіональних Ініціатив – 2019 – Режим доступу: <https://fri.com.ua/2019/02/iak-heyemyfikatsiia-spryaie-rozvytku-fri/>
50. «Битва Осередків» від освітньої служби [Електронний ресурс] // Фондація Регіональних Ініціатив – 2020 – Режим доступу: <https://fri.com.ua/2020/04/bytva-oseredkiv-vid-osvitn-oi-sluzhby/>
51. Зоряні Освітляни [веб-сайт] // Фондація Регіональних Ініціатив – Режим доступу: <https://sites.google.com/fri.com.ua/star-edu-wars/home>

52. The Five Stages of Team Development [Электронный ресурс] // Lumenlearning – 2018 – Режим доступа: <https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/reading-the-five-stages-of-team-development/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А: Органограма ВМГО "ФРІ" (станом на 1.11.2022)



Додаток Б: Ескізи і грофікації ФРІ Дніпро

**Антиби**

Рівень I (лівоку) Проектів

- ФРІ - "Перший - рівень!"  
Виринати I ступінь планова
- Горіла - "Біове хрещення"  
Координувати ІФІМ з'єднання проект
- Вел хує майбут - "Мандат "одноязыч"  
Прийняти участь у ЗВК (з правом голосу)
- Ліпка - "Моя посмішка сон"  
Координувати чинимий проект (включати інші проекти)

Support by Ботемки  
Дипломати / З'єднати колектив у часті організації / 5 проектів (не як координатор)

Медіа-о-ліго!  
З'єднати документацію у ФРІ, з'єднати з'єднати з'єднати.

Борис - "Фанд... фанд... чю?"  
Знайти партнера для з'єднати (матеріально з'єднати)

Філансер!  
Бути керівником у З'єднати

О.привіт!  
"Привіт! А ти тебе знає!"  
Бути присутнім на 5 з'єднати середню, службу

Лолита Андрюха  
"Джин до ваших напруг!"  
"Стати заступником М-єрмо Голови служби"

**Рівень II Середній (1-2 роки)**

- Well done!  
Виконати всі завдання I Рівня
- Май - "Чужому навчайтесь й своєю не навчайтесь..!"  
Організувати виступ тренінг середню
- ФРІ - "Другий - рівень!"  
Виринати II ступінь планова
- Проект, чю... дана - "Неформатор"  
Координувати 2-й рівень ФРІ школи
- Костюк Котик - "Дипломатичний місіонер"  
Личний авторитет. Виходити на вулицю / Проводити зустрічі з'єднати
- Мати Тереза - "Мати Тереза"  
Координувати соціальний проект

SMM "моя посмішка сон"  
Стати Головою Медіа-служби середню

Велі - "Неформальна освіта - наша цю!"  
Стати Головою Проектної / Освітньої служби середню

Ольга Маринич - "HR - то є любов!"  
Стати Головою HR-служби середню

Суджа Дреда - "Суджа Дреда"  
Стати Головою Прапорницької служби середню

Іра Чиркова - "Дипломатичний місіонер"  
Стати Головою Міжнародної служби середню

Зоя Маса - "З'єднати чю... чю... Маса"  
Координувати ІФІМ, 1 з'єднати та 1 вихідний проект

Хранитель Тереза - "Хранитель Тереза"  
Стати керівником Проектної

## Додаток В: Завдання та досягнення для учасників у межах ігровізації Освітньої Служби ФРІ

Участь у зівоні	30	
Виконання завдання на тиждень (відносно плану)	30	
Чесно зізнатися у факапі	15	
Участь у підготовці події ОС	100	
Координування події ОС	300	
Робота над внутрішньою документацією	200	
Координування напрямку роботи ОС	200	
Скинути цікавий матеріал/статтю/подію в чат освітян	20	
Участь у з'їзді служби (учасник)	100	
Участь у з'їзді служби (команда)	200	
Координування з'їзду	500	
Виступ у якості спікера	100	
Виконання додаткових завдань Служби поза планом	20-50	
Асистування майстру гри	100	
Менторство події ОС	120	
Менторство у службі	200	

Досягнення (можна нараховувати ретроспективно)	Титул	Кількість кредитів
Голова ОС осередку	Майстер району	500
Координування ІНША/ФРІ-школи	ІНШий майстер	300
Бути спікером на освітньому заході	Майстер Фліпчарту	200
Бути спікером на 10 освітніх заходах	Гранд-Майстер Фліпчарту	500
Бути одразу у двох національних службах	Подвійний агент	200
Стати автором положення/Інструкції/гайдлайну	Майстер архівів	200
Координування ФРІ-табору	Майстер наметів	500
Координування з'їзду ОС	Таємний майстер	500
Засновник унікального проекту	Великий Фундатор	300
Переможець анонімого голосування на крутість всередині служби	Майстер харизми	300
Голова ОС на нац.рівні	Майстер країни	1000

### Додаток Г: Опис 3-рівневої системи членства організації

Рівень	Термін	Зона відповідальності	Можливості	Обмеження	Ігрові елементи
Кандидат	до 3 місяців	проходження квесту/випробування	участь у колі активностей, необхідне для подолання випробування досвід менторського супроводу	відсутність права голосу, не може брати участі у внутрішніх зборах/заходах	Випробування, обмеженість у часі, квест, вибір шляху, артефакт, сторітелінг, бали, відзнаки.
Виконавець	6-12 місяців	власні дії, виконання завдань керівництва, фідбек іншим членам команди.	участь у більшості активностях організації, внутрішні навчання, доступ до баз даних, публічна ідентифікація як члена організації, вплив загальним голосуванням на прийняття рішень.	займання керівних посад, участь у стратегічних сесіях, представлення організації, фінансові операції.	Таблиця лідерів, бали, змагання, відзнаки, магнітна стеля, підсвітка шляху, альтернативний вибір, нагороди за дії, безкоштовні нагороди.
Фахівець	1-2 роки	організація роботи певного напрямку, команди або проекту.	участь у практично всіх активностях організації.	прийняття стратегічних та кризових рішень, займання найвищих керівних посад, представлення організації на важливих національних/міжнародних майданчиках, публічні коментарі	Співтворчість, досягнення ключових точок, заповнення порожнього поля, розбудова з нуля, ноша рекрутера, динаміка складності вибору, рівчаки, накопичувальні винагороди, ефект оракула
Візіонер	3+ роки	Операційне та стратегічне управління, затвердження політик, кризовий менеджмент.	Розвиток тренерських навичок, реалізація власних стратегій, дизайн нових напрямків та програм	немає	Співтворчість, очки статусу, схвалення, битви з босами, місія захисника, мотив останнього ривка, надскладні виклики, інвестиційна в'язниця, законний спадок, ефект оракула, менторство, спільні блага.