

Журнал «Мировые цивилизации» / Scientific journal «World civilizations» <https://wcj.world>

2026, Том 11, № 3 / 2026, Vol 11, Issue 3 <https://wcj.world/issue-3-2026.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/03PSMZ326.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Молокостова, А. М. Геймификация в обучении сотрудников организаций: от педагогических концепций до современных технологий / А. М. Молокостова // Мировые цивилизации. — 2026. — Т. 11. — № 3. — URL: <https://wcj.world/PDF/03PSMZ326.pdf>

**For citation:**

Molokostova A.M. Gamification in employee training: from pedagogical concepts to modern technologies. *World civilizations*. 2026; 11(3): 03PSMZ326. Available at: <https://wcj.world/PDF/03PSMZ326.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

**УДК 159.99**

**Молокостова Анна Михайловна**

Московский институт психоанализа, Москва, Россия,  
доцент кафедры социальной психологии,  
Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,  
Москва, Россия  
E-mail: molokostova@yandex.ru  
SPIN– код: 8638– 7618  
ORCID 0000-0002-8848-039X

## **Геймификация в обучении сотрудников организаций: от педагогических концепций до современных технологий**

**Аннотация.** Актуальность теоретического обзора некоторых психологических подходов связана с противоречивым отношением к геймификации в современных организациях. Сделана попытка проследить логику и сочетание деятельностного и компетентностного подходов в обучении взрослых в процессе геймификации.

Компетентностный подход в последнее десятилетие стал парадигмой в образовании и обучении сотрудников организаций. Геймификация как явление, также связанное с обучением взрослых, включает активные механизмы и техники игры, часто вызывая споры о правомерности и обоснованности применения игровых методов в практике работы с персоналом.

Целью данной статьи стал краткий теоретический обзор подходов, определивших целесообразность, элементы и инструменты современной геймификации как явления, активно распространяющегося в практике обучения сотрудников организаций. Начало современного распространения игр в обучении взрослых в России чаще связывают с работами педагогов – новаторов А. А. Вербицкого, Г. и П. Щедровицких. Коллективная мыслительная детальность, активизирующаяся в совместном процессе поиска решения, значимого для организации, мотивирует и объединяет сотрудников. В то же время порядок и правила взаимодействия способствуют формированию профессиональных, отраслевых и коммуникативных компетенций.

**Ключевые слова:** игра; компетенции; компетентностный подход в обучении; модель компетенций; обучение в организации; геймификация

### **Введение**

В настоящее время распространено применение игр практиками организационной

психологии и менеджмента. Отчеты об исследованиях в процессе обучающихся игр свидетельствуют, что геймификация способствует повышению мотивации, вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, снижает уровень стресса и эмоционального выгорания [6,7,13]. Есть исследования, которые подтверждают, что сотрудники разного возраста и поколений различаются по своему отношению к игре на работе [1,10]. Однако отношение самих сотрудников и академических ученых к игре неоднозначное.

### **Теоретический обзор.**

Игра как особый вид деятельности была отдельным предметом исследования педагогов и психологов, тяготеющих как к содержательному, так и естественно – научному пониманию ее процесса [11,15].

Восприятие и взаимодействие происходящего в рамках социальных систем обусловлено действием стратегии выживания и стремлением к успешности в собственной жизнедеятельности. Если в ранние годы индивид охотно играет, обучаясь и познавая мир, то во взрослые периоды жизни игра уступает место труду. Такое понимание присутствует в деятельностном подходе, долгое время определявшим позиции российской педагогической и психологической наук. Так К. Д. Ушинский. Создал теорию детской игры, подтвердив её научно-психологическими данными. Ученый определил игровую деятельность как посильный для ребёнка способ вхождения в сложность окружающего мира взрослых. Развивая его идеи Д. Б. Эльконин, представил игру как особую форму освоения социальной действительности, в которой ребёнок моделирует отношения взрослых. Исследователь выделил следующие структурные компоненты игровой деятельности: сюжет, содержание, роль и правила [15].

Один из теоретиков деятельностного подхода к изучению психики и ее развития А. Н. Леонтьев считал игру ведущим типом деятельности дошкольника. Игра не является продуктивной деятельностью, её мотив лежит не в результате, а в содержании самого действия, что позволяет ребенку понимать правила и устройство мира, в том числе социального [13].

Есть мнение, что первым сделал попытку создать теорию игры С. Л. Рубинштейн, который понимал игру как деятельность, реализующую потребность ребёнка, как реакцию на контакты с внешним миром, в которой ребёнок отражает мир и одновременно строит себя как личность [11].

Так же в шестидесятые годы XX века педагог – новатор советского периода Б. П. Никитин начал разрабатывать технологию развивающих игр, где программа игровой деятельности состоит из набора игр, построенных на одной общей идее. Активная работа велась не только Б.П. Никитиным и его коллегами, подход дал идеи для других практик. Автор представлял игру как набор задач, которые ребёнок решает при помощи игрушек [11]. Мы полагаем, что принципы игры, сформулированные Б.П. Никитиным правомерно отнести в современным обучающим играм.

- 1) Принцип «обучение с опережением». Игра должна несколько опережать актуальный уровень развития обучающегося, не только ребенка, но и взрослого.
- 2) Развивающие материалы и игры четко продумываются.
- 3) Происходит пошаговое усложнение, когда следующий уровень может быть пройден, когда получены умения предыдущего.
- 4) Самостоятельность обучающегося, который сам выбирает, как продвигаться вперёд, что развивает инициативу.

5) Самостоятельность индивида присутствует в процессе игры, педагог или тренер не ограничивает инициативу и понимание обучающегося.

6) Свободное восприятие и активность порождают радость при переживания успеха найденного решения и внутреннюю мотивацию.

7) Происходит комплексное развитие интеллекта, сенсорного опыта, моторики, творчества, самостоятельности. Относя это движение к профессиональному обучению, мы также можем наблюдать разностороннее развитие сотрудников, которые приобретают автоматизмы и схемы действовали в новых ситуациях в совместном труде [2].

Современный период в понимании игрового метода в обучении можно связать с работами А. А. Вербицкого, который описал игру как метод обучения, сформулировал принципы деловой игры, составил её структуру и определил особенности. Можно сказать, что именно его работы определили формирование компетентно – контекстного подхода к обучению, который является основным в обучении студентов и специалистов. Этот термин - компетенция - определяется как способность и готовность выполнять профессиональное действие. Такой подход позволяет структурировать профессиональную деятельность, разделить ее на отдельные действия и операции, а далее обучение происходит как освоение этих отдельных действий. Так игра позволяет осваивать необходимые умения в безопасном для организации и бизнеса поле [2].

Также важным этапом в развитии российской организационной психологии было то, что Георгий и Пётр Щедровицкие основали Московский методологический кружок в 1960-е годы. Исследователи разрабатывали организационно-деятельностные игры (ОДИ) [14]. Это были не просто тренинги, а целые сценарии, где участники проигрывали сложные ситуации и находили коллективные решения. Метод Г. П. Щедровицкого направлен на решение комплексных управленческих и проектных задач с распределением ролей и творческим поиском. Организационно-деятельностные игры (ОДИ) ориентированы на создание нового продукта или системы, отличаются высокой сложностью и длительностью, требуют серьезной подготовки ведущих и полного понимания специфики сферы деятельности предприятия или бизнеса [10].

В экспериментах Курта Левина, основателя теории и практики групповой динамики, использовались элементы ролевых игр для анализа поведения и выработки решений в группе. Курт Левин впервые ввёл термин «исследование действия» в 1944 году. Автор описал исследование действия как «сравнительное исследование условий и последствий различных форм социального действия и исследований, ведущих к социальному действию», которое использует «спираль шагов, каждый из которых состоит из цикла планирования, действия и установления фактов о результате действия». появились первые «игры-симуляции» - безопасные эксперименты для коллективного обучения [8].

Нидерландский философ Йохан Хёйзинга известен работами по культурологии, значительная часть его деятельности посвящена не игре, а западноевропейскому средневековью. В анализе социальной деятельности он рассматривал игру как фундаментальную форму человеческой культуры, показал, что без игры нет творчества, искусства, науки и воспитания. Эта идея стала философским обоснованием будущих игровых практик [16].

Американский педагог Джон Дьюи развивал концепцию обучения через опыт. Исследователь утверждал, человек учится, только когда действует и пробует на практике новые действия.

Также в продолжение работ Курта Левина на стыке психологии и педагогики

развивалась интегративная область знания, философия и методология исследования, обычно применяемые в социальных науках - Action Research. Это подход, который основан на стремлении к преобразующим изменениям посредством одновременного процесса осуществления действия и проведения исследования, связанных между собой критическим осмыслением [15].

Далее игра стала неотъемлемой частью организационного обучения. Кларк Абт ввел понятие «серьёзные игры», имея в виду, что игры созданы не ради развлечения, а для обучения, тренировки навыков и моделирования реальности. Так игровая педагогика вошла в мир бизнеса и армии. «Serious Games» [8].

Дэвидом Колбом была предложена модель «цикла опытного обучения»: опыт → рефлексия → концептуализация → применение. Игровые методы прошли проверку на эффективность на каждом этапе этой схемы [8,12].

Мы упомянули лишь немногих исследователей и практиков, развивавших игровой метод обучения не только детей, но и взрослых. Итогом стало то, что игра в настоящее время в практике работы организационного психолога занимает достойное место.

В организационной психологии типологии игр обычно строятся по целям, структуре и роли участников, и она шире, чем просто «тренинг ради веселья» [4,6]. В практике работы с персоналом для обучения и достижения групповой сплочённости и операционной слаженности можно выделить следующие типы игр.

- 1) Имитационные – копируют реальные рабочие процессы (например, переговоры с клиентом, совещания).
- 2) Операционные – отрабатывают отдельные умения (ведение документации, планирование графика).
- 3) Ситуационные – анализ и решение конкретной проблемной ситуации.

В отдельную группу по целям можно выделить проективные и диагностические игры, которые обнаруживают уровень подготовки и лидерский или узкопрофессиональный потенциал участников, сотрудников или студентов.

Креативно-генеративные игры можно отнести коновым и модным практикам, побуждающим и организующим генерацию идей и нестандартных решений. Это мозговые штурмы, дизайн-мышление, LEGO Serious Play и другие игры.

Внедрение игровых элементов в рабочий процесс помогает HR-специалистам решать различные задачи, такие как мотивация сотрудников, подбор персонала, адаптация новых работников, обучение сотрудников и повышение их вовлеченности в жизнь компании [6].

Так организационно – деятельностные игры, обоснованные Г. Щедровицким, получили развитие в различных техниках. Коллективная мыслительная детальность, активизирующаяся в общем процессе поиска решения, значимого для организации и практиках, мотивирует и объединяет сотрудников. В то же время порядок и правила взаимодействия способную формированию узкопрофессиональных. отраслевых и коммуникативных компетенций [4].

В то время как в российском образовании и практике управления персоналом деятельностный подход был органично преобразован в компетентностный и общепринятый,

в зарубежной практике тренинговые методы и геймификация развивались в практике обучения и развития специалистов. В психологической литературе есть мнение, что Ричард Бартл, профессор Эссекского университета и основатель концепции многопользовательских онлайн-игр, предложил следующее определение геймификации в 1980 году. Геймификация — это превращение того, что не является игрой, в игру [3].

Есть мнение, что термин геймификация был официально введён в 2002 году Ником Пеллингом, британским программистом и разработчиком игр. Пеллинг предложил использовать игровое мышление для привлечения аудитории, и выполнения поставленных задач. Так в решении игровых задач формируются навыки решения реальных проблем и кризисных ситуаций в условиях нехватки времени и актуальных ресурсов. Сам термин компетенция не применялся к описанию такой деятельности, но можно говорить о том, что именно они формируются в игре.

Массовое вхождение игры в обучение сотрудников – геймификация - пришлось на начало 2000-х годов, когда появились сервисы, специализирующиеся на применении игровых элементов в метрики бизнеса и в различные проекты. Один из наиболее известных среди них сервис Bunchball, одним из продуктов которого был облачный сервис. В него можно встроить механики игры, такие как очки, бейджи, лидерборды, миссии. Пользователи могут взаимодействовать с геймифицированной системой с телефона или других устройств. Также предлагается набор готовых элементов (миссий, квестов, прогресс-баров, наград), которые можно сразу подключить к сайтам, приложениям, корпоративным системам. Все это позволяет проводить аналитику для отслеживания поведения и отношения сотрудников к работе, в частности вовлечённости, лояльности и производительности. Так руководители и менеджеры по работе с персоналом получают ориентиры и точки контроля, чтобы развивать компетенции и корректировать рабочие процессы и операционную деятельность.

В 2009 году команда российских разработчиков запустила проект LinguaLeo в Таиланде. Это был массовый сервис для изучения английского языка. Чтобы успешно конкурировать с другими образовательными программами и проектами, разработчики решили использовать игровые приемы. LinguaLeo стал первым российским проектом, полностью основанным на игровых механиках. Это событие ознаменовало начало геймификации в России [8].

Тогда же, в 2009 году, началась критика геймификации. Дэниел Пинк впервые обратил внимание на слабые стороны и ограничения внешней мотивации. Это способствовало развитию направления серьезной геймификации, которая принимает во внимание внутреннюю мотивацию [12].

Важным событием в распространении геймификации стал саммит, организованный психологом Гейбом Зикерманом в 2011 году. Было принято определение, простое и емкое. Геймификация — процесс использования игровых механик и игрового мышления для решения неигровых проблем и для вовлечения людей в какой-либо процесс [7].

Одной из впечатляющих работ стала работа Джейн МакГонигал, где рассказывается об исследовании того, как игровая реальность помогала и помогает людям. Автор обращается к историческим событиям, содержащим информацию об играх, для подтверждения роли и в достижении позитивного опыта и благополучия, для построения и поддержания социальных связей. Первой игрой, давшей социальный эффект, игра стала в кости жителей Ликии в период голода. День игры и день еды чередовались, давая возможность конструировать определённое будущее [9].



В 2011 году американская исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий Gartner включила геймификацию в список самых популярных развивающихся технологий. Как прогнозировала тогда компания Gartner, к 2015 году 70% крупнейших мировых компаний будут использовать эту технологию, обеспечивая 50% инноваций. В условиях глобализации идеи геймификации распространялись значительно быстрее. К 2020 году геймификация достигла своего пика в США. Тогда стало понятно, что она не может быть использована повсеместно и у нее есть ограничения. Кроме того, продукты, которые опирались исключительно на бейджи, быстро теряли свою привлекательность.

В это же время в российских компаниях также признается потребность в применении средств и алгоритмов геймификации. Это обусловлено не только задачами обучения, но и потребностями потребителей. Наиболее успешной, ставшей классической, стала платформа для изучения языков Duolingo.

Итак, в XXI веке геймификация стала неотъемлемой частью процесса разработки продуктов. Далее постараемся рассмотреть основные теоретические, однако проверенные на практике, концепции геймификационных структур, которые предлагают различные авторы.

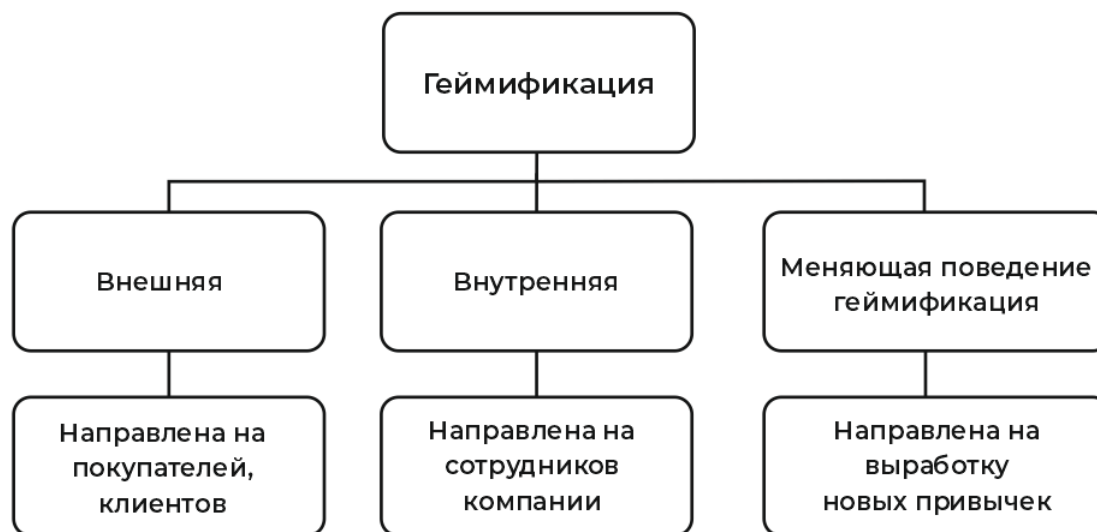
Маркеева А. В. в своей статье «Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития» выделяет три принципа геймификации: формирование нового опыта, игровые взаимодействия (объекты, инструменты, которые формируют этот новый опыт) и игровой дизайн (практика конструирования, внедрения игровых элементов в неигровые процессы). Автор выделяет типы геймификации: организационная (направленная на организацию рабочих процессов) и социальная (направленная на мотивацию сотрудников) [8]. Это выделение типов не учитывает особенности разработки геймификационных проектов, дает лишь самое общее представление о основных подходах и принципах геймификации.



**Рисунок 1. Структура геймификации по Маркеевой А. В. [8].**

Исследователи игрового мышления К. Вербах и Д. Хантер выделили три типа геймификации. Внутренняя геймификация ориентирована на сотрудников компании. Она помогает решать задачи компании, укреплять корпоративный дух, улучшать работу команды и профессиональные навыки каждого специалиста. Внешняя геймификация нацелена на

привлечение внимания потенциального потребителя и создание позитивного впечатления о продукте и компании. Геймификация, которая меняет поведение, нацелена на выработку новых привычек [2].



**Рисунок 2. Три игровых формата геймификации по К. Вербах и Д. Хантер [2].**

Геймификация строится на основе следующих принципов.

- 1) Принцип мотивации. Мотивация представляет собой ключевой фактор в любой игре. Внутренняя геймификация опирается на систему поощрений, а внешняя опирается на предоставление услуг, скидок и бонусов.
- 2) Принцип поощрений и открытий. Сохранение заинтересованности клиентов во взаимодействии с брендом через открытие новых возможностей, получение бонусов и признание.
- 3) Принцип статусности. Стремление к успеху свойственно людям от природы. Отображение игрового прогресса, например, список десяти лучших участников, может повысить мотивацию игроков. Показатели прогресса могут включать очки, рейтинги и значки.
- 4) Принцип вознаграждения. Награды бывают материальные и нематериальные, например, эмоциональные. При выборе награды следует учитывать интересы и предпочтения целевой аудитории.

В зависимости от потребностей компании можно подобрать оптимальные игровые форматы. После определения формата мотивации следует проанализировать игровые механики, которые будут результативны для каждого из форматов. К. Вербах и Д. Хантер различают содержание понятий «игровые механики» и «игровые элементы». Под игровыми механиками они подразумевают элементы игрового мышления, основанные на психологии игры, а под игровыми элементами – инструменты реализации игровых механик. Основные элементы деловой игры определяются ее целью. Игра моделирует профессиональный контекст, создается безопасная среда для формирования, развития или оценки ключевых компетенций (коммуникативных, управленческих, когнитивных, личностных) [3]. Контекст создается в ситуации или в сценарии игры, при этом каждая роль участника входит в систему компетенций, например, лидер, аналитик, медиатор. Важны правила и регламент игры, когда фиксируют ограничения и критерии успешности. Критерии успешности соотносятся с профессиональными стандартами и моделью компетенций, отраслевой или корпоративной [8,16]. Непосредственно игра проходит в совместном решении задач и разрешении

конфликтов интересов. Рефлексия и обратная связь от тренеров и участников деловой игры позволяют оценить, какие компетенции проявились и на каком уровне. В отчет ведущие отражают результаты полученных результатов в игре с целевой моделью компетенций организации [5]. Такова общая логика и содержание этапов работы психолога, применяющего деловую игру в организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абишева, Ж. М. Геймификация в образовании / Ж. М. Абишева, Б. Ш. Разахова // Компьютерная обработка тюркских языков. TURKLANG 2022 : ТРУДЫ X Международной конференции, Нур-Султан, 16–18 июня 2022 года. – Нур-Султан: ИП «Булатов А.Ж.», 2022. – С. 342-351.
2. Вербицкий, А.А. Педагогические технологии контекстного обучения: Научно-методическое пособие. Вып. 1 2-е изд. – М., РИЦ МГГУ им. М.А. Шолохова, 2011. – 52 с.
3. Введение в теорию игр / Н. Н. Писарук. Минск : БГУ, 2015. 256 с.
4. Вербак, К., Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. - 224 с.
5. Дегтярев, В.А., Трибунская, В.А, Компетентностный подход – новая парадигма в образовании / Вестник социально – гуманитарного образования и науки. 2014. № 4. - С. 35-47.
6. Диева, А. А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях //Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – №. 1. – С. 224-230.
7. Ефаненков, Н. М. Геймификация и влияние геймификации на когнитивные способности и мотивацию в обучении как элемента образовательной культуры / Н. М. Ефаненков, К. А. Зорин // Актуальные исследования. – 2024. – № 25-1(207). – С. 99-102.
8. Захаров, Н., Куцын, Н. Мотивация против стимулирования // Соц. труд. -1991.- №11.-С. 90-97.53.Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986.-221с.
9. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер ; пер. с англ. Иделии Айзятуповой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.- 272 с.
10. Диксит, А., Нейлбафф, Б. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2017. - 30 с.
11. Макгонигал, Дж. Реальность под вопросом. Почему игры делают нас лучше и как они могут изменить мир / Джейн Макгонигал; пер. с англ. Н. Яцюк. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 384 с.
12. Маркеева, А. В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития // Лидерство и менеджмент. 2015. Т.2, №3. С. 183–186.
13. Никитин, Б. П. Интеллектуальные игры. – Изд. 6-е, испр. и доп. Обнинск, “Световид”. 2009. – 216 с.
14. Пинк, Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. Изд-во Альпина Паблишерс. 2015. – 112 с.
15. Щедровицкий, Г.П., Котельников С.И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности //



- Нововведения в организациях. Труды семинара. ВНИИ системных исследований. М., 1983.
16. Шергазиева, М. С. Геймификация в современном образовании: перспективы и преимущества / М. С. Шергазиева, Н. А. Ибраева, А. Б. Садырбаева // Вестник Иссык-Кульского университета. – 2024. – № 57. – С. 250-255.
  17. Хейзинга, Й. Homo Ludens. «Человек играющий»: Статьи по истории культуры / Пер., сост. и вступ. ст. Д. В. Сильвестрова; Коммент. Д. Э. Харитоновича. — М. : Прогресс-Традиция, 1997. — 416 с.

**Molokostova Anna Mikhailovna**

Moscow Institute of Psychoanalysis, Moscow, Russia,  
Zhirinovsky University of World Civilizations,  
Moscow, Russia

E-mail: [molokostova@yandex.ru](mailto:molokostova@yandex.ru)

SPIN– код: 8638– 7618

ORCID 0000-0002-8848-039X

## **Gamification in employee training: from pedagogical concepts to modern technologies**

**Abstract.** The relevance of the theoretical review of some psychological approaches is related to the contradictory attitude to gamification in modern organizations. An attempt is made to trace the logic and combination of activity-based and competence-based approaches in adult education in the gamification process.

The competence-based approach has become a paradigm in the education and training of employees in organizations in the last decade. Gamification, as a phenomenon also associated with adult education, involves active mechanisms and techniques of play, often causing disputes about the legality and validity of the use of gaming methods in the practice of working with staff.

The purpose of this article is a brief theoretical overview of the approaches that have determined the expediency, elements and tools of modern gamification as a phenomenon that is actively spreading in the practice of training employees of organizations. The beginning of the modern spread of games in adult education in Russia is more often associated with the work of innovative teachers A. A. Verbitsky, G. and P. Shchedrovitsky. Collective mental detail, activated in the joint process of finding a solution that is meaningful to the organization, motivates and unites employees. At the same time, the order and rules of interaction contribute to the formation of professional, industry and communication competencies.

**Keywords:** game; competencies; competence-based approach to learning; competence model; learning in an organization; gamification