Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**ГЕЙМИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса направление 38.03.02 -

Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2017

**СКОРНЯКОВА Максима Алексеевича**

*(подпись)*

Научный руководитель ДЕНИСОВ Александр Федорович

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

*(подпись научного руководителя)*

« » 2021 г.

Санкт-Петербург

2021

Оглавление

[Введение 3](#_Toc73656133)

[Глава 1. Обоснование сущности геймификации 5](#_Toc73656134)

[1.1. Культурологический аспект феномена геймификации 5](#_Toc73656135)

[1.2. Сущность геймификации 10](#_Toc73656136)

[1.3. Механика и динамика игрового процесса применительно к пирамиде потребностей А. Маслоу 13](#_Toc73656137)

[1.4. Недостатки метода геймификации 14](#_Toc73656138)

[Глава 2. Анализ функции hr на рынке труда с точки зрения использования геймификации 16](#_Toc73656139)

[2.1. Теоретические аспекты найма сотрудников 16](#_Toc73656140)

[2.2. Теоретические аспекты обучения персонала 20](#_Toc73656141)

[2.3. Анализ трендов на рынке труда 25](#_Toc73656142)

[Глава 3. Применение геймификации на практике 29](#_Toc73656143)

[Заключение 33](#_Toc73656144)

[Список литературы 34](#_Toc73656145)

# Введение

В современном мире выход каждой компании на рынок неизбежно связан с большим количеством рисков. Рыночная среда предоставляет массу возможностей, но также и предъявляет много требований к новым игрокам. С течением времени в мире остается все меньше отраслей, характерной чертой которых можно было бы назвать невысокую конкурентную среду. Многие внешние факторы заставляют рыночную экономику меняться, быть динамичной. Такие условия заставляют как малый бизнес, так и более крупные компании придумывать все новые и новые ходы для поддержания жизнеспособности и увеличения прибыли.

В целях развития бизнеса, компании используют разные инструменты. Среди прочих наиболее ярко выделяются маркетинговые инструменты, призванные повысить лояльность покупателей, осведомленность о бренде и, как следствие увеличить продажи и собственную прибыль. Однако все чаще современные компании, как зарубежные, так и российские, обращают свое внимание на область управления персоналом. По мере того, как общество развивается и переходит на этап постиндустриализации, правильно подобранная команда специалистов играет для бизнеса куда большую роль, чем дорогое оборудование. С развитием цифровых технологий и ужесточением конкурентной среды, компаниям становится сложнее подстраиваться под изменения рынка труда, появляются проблемы с поиском необходимых сотрудников. Поэтому возникают вопросы о том, каким образом быстрее и эффективнее осуществлять подбор персонала, как сократить и упростить процессы обучения и адаптации персонала и как повысить лояльность сотрудников к своей организации.

Вышеперечисленные вопросы зачастую становятся настоящим испытанием для бизнеса, независимо от страны и индустрии. Эксперты в области менеджмента, управления человеческими ресурсами и других смежных областей стараются найти решение возникающих проблем. Поиски решения осложняются различными факторами, в том числе влиянием внешней среды. На сегодняшний день, в эпоху диджитализации, изменения, проводимые в бизнес-процессах управления персоналом часто берут свое начало из области информационных технологий. Одним из таких примеров является применение принципов геймификации в управлении человеческими ресурсами.

Данное направление является достаточно молодым, но обладает большим потенциалом развития и, как показывает практика, приносит положительные результаты. Многие российские компании сравнительно недавно начали обращать внимание на необходимость совершенствования сферы управления персоналом, постепенно перенимая опыт у зарубежных коллег. В свою очередь, представители иностранного бизнеса, в частности из Европы и Америки, успешно вносят изменения в принципы управления человеческими ресурсами на своих предприятиях, а также корректируют свою стратегию в связи с этими изменениями. Однако поколения сменяются, рынок труда каждый год показывает новые и неожиданные тенденции. В связи с этим возникает вопрос о том, какое значение имеет такое направление, как геймификация в управлении человеческими ресурсами для российского и зарубежного бизнеса.

Целью данной работы является оценка применимости методов геймификации, используемых в процессах управления человеческими ресурсами, на основе которой впоследствии будет сделан вывод о целесообразности внедрения принципов данного направления российскими и зарубежными компаниями в свою стратегию.

Исследование ставит перед собой следующие задачи:

* Обзор культурологических аспектов феномена геймификации
* Обоснование сущности геймификации
* Описание методов и инструментов, применяемых в рамках данного направления
* Описание и анализ примеров использования геймификации в бизнесе, в частности в сфере управления человеческими ресурсами
* Анализ тенденций на рынке труда
* Анализ российского и зарубежного опыта применения принципов геймификации на практике.

На первом этапе работы будет определена терминологическая база, сформулированы принципы работы и характеристики тех направлений, которые в дальнейшем будут рассматриваться в исследовании.

На втором этапе будет проведен анализ рынка труда, выявлены его основные тенденции, значимые для исследования, а также будет рассмотрен опыт внедрения принципов геймификации мировыми компаниями.

В процессе работы будут проанализированы литературные источники, статьи из электронных журналов и научные исследования компаний в области управления персоналом.

# Глава 1. Обоснование сущности геймификации

1.1. Культурологический аспект феномена геймификации

На протяжение всей жизни человек сталкивается с таким понятием, как игра. В детстве нас окружают игрушки. Будучи взрослыми, мы играем со своими детьми, и иногда друг с другом. Игра помогает нам понимать этот мир, проецируя его на образы, которые мы создаем. Игра помогает нам запоминать сложные вещи и, в то же время, объяснять их простым языком.

Игра в шахматы – одно из величайших, на мой взгляд, изобретение человечества, которое позволило перенести реальные боевые действия, войну, которая неизбежно вела к большому количеству смертей, на шахматную доску. Футбольные, хоккейные и баскетбольные клубы по сей день способны объединять множество людей с разных уголков планеты.

И все же, понятие «игра» нуждается в немного более детальном рассмотрении. Философы, культурологи, социологи и психологи давали этому понятию разные определения.

Самое простое и, на первый взгляд, понятное определение игры можно найти в толковом словаре. Игра – это вид осмысленной непродуктивной деятельности, для которой важен сам процесс, а не результат. Осмысленность предполагает то, что игра создается целенаправленно. Непродуктивность также является характерной чертой игры, ведь в самом деле, игра не является видом деятельности, предполагающим получение материального результата. Это является основной причиной разделения понятий игра и труд.

Немецкий психолог Карл Гросс в созданной им теории «упражнений», или, как ее еще называют, теории игры, описал сущность игры как подготовку к серьезной дальнейшей деятельности. С точки зрения Гросса, игра - та деятельность, в которой происходит первичное формирование прирожденных реакций, «образуются приобретенные навыки – и прежде всего новые привычные реакции».

Советские психологи предлагали другие концепции, связанные с игрой. Л.С. Выготский в своей работе «Игра и ее роль в психическом развитии ребенка» рассматривает игру как один из важнейших элементов формирования личности человека. Он утверждает, что «за критерий выделения игровой деятельности ребенка из общей группы других форм его деятельности следует принять то, что в игре ребенок создает мнимую ситуацию». Слова Выготского подтверждают определение игры, приводимое экспертами в области обществознания. Игра – особый вид деятельности, последствия которого не предполагают создание материальных ценностей, благ, и иных результатов, которые могут принести труд и другие виды деятельности человека. Мнимая ситуация, по словам Выготского, «заключает в себе правила поведения». Таким образом, игра может рассматриваться как один из самых простых, доступных и понятных для человека методов познания и обучения.

Один из наиболее комплексных подходов к рассмотрению понятия игры предложил нидерландский историк и культуролог Йохан Хёйзинга. В своем трактате «Человек играющий», он рассматривает проявление игры в разных аспектах и сферах жизни. Рассматривая игру, как явление культуры, Хёйзинга утверждает, что «игра старше культуры, ибо понятие культуры, сколь неудовлетворительно его ни описывали бы, в любом случае предполагает человеческое сообщество, тогда как животные вовсе не дожидались появления человека, чтобы он научил их играть[[1]](#footnote-1)». Действительно, будучи элементом человеческой культуры, игра может рассматриваться и как самостоятельное, обособленное от культуры понятие, ведь оно присуще не только человеку. Животные, к примеру, также играют друг с другом.

Другой аспект, в котором проявляется игра, с точки зрения Хёйзинга – состязание. Как утверждает автор: «В начале всякого состязания стоит игра, то есть договоренность о том, чтобы в границах места и времени, по определенным правилам, в определенной форме совершить нечто такое, что приносит разрешение некоего напряжения и находится при этом вне обычного течения жизни»[[2]](#footnote-2). Хёйзинга обращает внимание на то, что значение, которое придают состязаниям в различных культурах, «само по себе доказывает, как сильно вся игровая, агональная деятельность связана с глубинной основой душевной жизни человека и жизни общества»[[3]](#footnote-3).

Погружаясь в изучение феномена игры, Хёйзинга сталкивается, ко всему прочему, с понятием «персонификация». Данное понятие можно описать следующим образом: приписывание свойств поведения человека предметам, природным явлениям и другим неодушевленным объектам. Исследуя культуры разных стран и народов и их мифологическую составляющую, Хёйзинга приходит к выводу о том, что персонификация, олицетворение природных явлений и приписывание их свойств Богам – есть ни что иное как элемент игровой деятельности. Эти размышления наталкивают автора на следующее умозаключение: «Игровое поведение должно было существовать еще до того, как возникла человеческая культура или способность говорить и выражать себя»[[4]](#footnote-4).

Выводы, сделанные Хёйзинга, можно подтвердить, обратив внимание на современную культуру. К примеру, персонификация является одним из основных элементов в компьютерных играх. Большинство таких игр погружают пользователя в вымышленный мир, позволяя управлять персонажем, имеющем в этом мире свою историю, внешний вид и способности. Более того, многие игры позволяют пользователю самостоятельно разработать свой персонаж и, таким образом, воплотить его желания в игровой реальности.

Немецкий исследователь С. Детердинг обращает внимание на важное различие между понятиями «paidia»[[5]](#footnote-5) (англ. playing), что означает по своей сути более выразительную и свободную по форме игровую деятельность, ориентированную на получение удовольствия, и «ludus» (англ. gaming) – игровой процесс, имеющий определенные правила и ведущий к достижению поставленных целей. Это различие исходит от двух понятий, происходящих от греческого языка: ludus, определяемое как «контролируемая игра», основанная на инструкциях и правилах, и paidia, определяемое как игра, основанная на воображении, полной импровизации, ролевой игре и фантазиях.

Также важно различать игру и использование механизмов, известных из игр. Геймификация определяется как использование только определенных элементов, типичных для игр, в ситуациях, которые напрямую с ними не связаны. Однако по мере того, как геймификация развивается в разных сферах жизни, эта грань начинает все более размываться, и становится все труднее отличить процесс, в котором применяется геймификация, от игры в ее фундаментальном смысле. Этот предел часто бывает субъективным и определяется собственным опытом или определенными социальными нормами.

В литературе есть много теорий о том, какие элементы являются ключевыми для определения игры. Джейн МакГонигал, специалист по игровому дизайну перечисляет среди особенностей игр: цель, четко определенные правила, систему обратной связи и добровольное участие[[6]](#footnote-6). Она является сторонником теории, согласно которой игры вносят свои коррективы в «некорректную» реальность. Вопреки действительности, в хорошо продуманной игре цель всегда четко определена (а ее достижение связано с победой), правила четко определены (нет конфликтов разных групп или социальных ролей), мы всегда получаем обратную связь и, что самое главное, мы всегда участвуем в игре добровольно. В этом смысле игры предназначены для того, чтобы предоставить то, чего может не хватать в реальном мире. В качестве первой «поправки к реальности» автор упоминает необязательные препятствия, то есть склонность человека сталкиваться с трудностями и решать проблемы. Сами игроки часто берут на себя дополнительные задания, которые от них не требуются. Их выполнение хоть и требует времени и усилий, но приносит большое удовлетворение.

Вторая «поправка» Дж. МакГонигал напрямую связана с эффектом «потока», определенным американским психологом М. Чиксентмихайи, то есть с состоянием, в котором человек полностью теряется в выполняемой задаче из-за ее содержания, участвует в ней и чувствует глубокую радость в связи с его осуществлением.

Еще одно преимущество игр над реальностью, отмеченное Дж. МакГонигал, - это удовлетворенность работой, напрямую связанная с отзывами, полученными в различных формах. Хотя на самом деле не все наши действия получают обратную связь, игры основаны на предоставлении прямой обратной связи о качестве действия в виде рейтингов, значков, доступа к последующим уровням и т.д. Автор также подчеркивает важность веры в грядущий успех, развитие социальных связей и чувства принадлежности к большему сообществу для достижения большей цели.

Последующие «исправления», предложенные Дж. МакГонигал (вовлечение участников и удовлетворительное вознаграждение), часто используются в качестве основы для геймификации. Среди десяти обсуждаемых автором тем особо выделяется использование приемов удачи, то есть одобренных позитивной психологией действий, направленных на улучшение самочувствия игрока. Такой прием часто применяется создателями квестов – игр в реальном времени, погружающих участников в создаваемую атмосферу. По мере прохождения квеста участники получают ряд подсказок, помогающих им найти выход. Многие подсказки находятся участниками, по их мнению, абсолютно случайно, однако в большинстве случаев все элементы удачи заранее спланированы организаторами квеста.

Мы часто не осознаем, сколько ситуаций вокруг нас приобрели определенные игровые особенности, чтобы привлечь наше внимание или большее участие. Достаточно упомянуть различные программы лояльности (например, накопление миль, предлагаемое авиакомпаниями). Поэтому неудивительно, что игровые элементы также ощущаются в бизнесе. Эта тенденция особенно заметна в маркетинговой и рекламной деятельности.

Изучив различные подходы к понятию «игра», как итог были выделены следующие характерные для игры элементы:

* **Отсутствие материального результата**. Такие виды деятельности, как труд и творчество своей целью ставят получение конкретного материального результата. Игра же, напротив, изначально не предполагает направленности на результат, а ее основой является сам процесс. Тем не менее, игровая деятельность может являться методом, применяемым в процессе обучения и приносящим пользу для человека, помогая ему получить необходимый опыт и развить определенные навыки.
* **Правила.** Для успешного функционирования внутри игрового процесса, необходимо определения неких рамок, которые контролируют деятельность участников процесса. Рамки могут быть различного вида строгости, устанавливаться как самими участниками, так и внешними наблюдателями. Так или иначе правила присутствуют в любой игровой деятельности, и даже отсутствие правил является своего рода правилом.
* **Конкуренция**. Элемент противостояния, являющийся, ко всему прочему, основой естественного отбора у живых существ, лег в основу многих видов игровой деятельности человека. При игровом процессе каждый участник вовлекается, чувствует радость и гордость при достижении результата, и с каждым разом игроки готовы прилагать все большее количество усилий, чтобы достичь наилучшего результата.

Знания о том, как устроена игровая деятельность и какое значение она имеет для человека, могут значительно облегчить задачи, стоящие перед бизнесом в области управления человеческими ресурсами.

1.2. Сущность геймификации

Мировые эксперты в области менеджмента и, в частности, управления человеческими ресурсами, определяют понятие геймификации, как одного из методов, применяемых для достижения цели в различных бизнес-процессах следующим образом: метод, предполагающий применение игровых приемов в неигровом контексте. Эксперты предлагают разные обоснования и трактовки инструментария, применяемого в рамках данного процесса и различные классификации геймификации. Рассмотрим некоторые из них.

Один из наиболее известных подходов к определению геймификации сформулировали Г. Зиккерман и Дж. Линдер. Данный подход призван рассматривать геймификацию в качестве инструмента, способного повысить эффективность брендинга компаний. Концепция геймификации, по мнению авторов, базируется на эффективности реализации игровых элементов, которые взяты из различных многопользовательских компьютерных игр[[7]](#footnote-7).

Зиккерманом и Линдером был проведен подробный анализ программ геймификации, которые были успешно реализованы на практике. Данный анализ позволил им выдвинуть гипотезу о том, что эффективность использования геймификации зависит от определенного набора аспектов.

Первый аспект, рассмотренный авторами – очки (баллы). Данный аспект представляет из себя систему, которая позволяет отслеживать поведение игроков, выполнять ведение счета и получать обратную связь. Существует большое количество различных систем, использующих очки. В их числе присутствуют так называемые «системы проверки баланса счета», считающиеся широко распространенными и «системы оценки технологической подготовленности, которые используются в более редких случаях. Данные системы могут быть использованы для разного рода задач. Авторы подразделяют эти системы на следующие категории:

* **Очки опыта** (в компьютерных играх чаще используется английская формулировка experience points, сокращенно – XP). Данная система очков позволяет отслеживать опыт игроков с течением времени. Условия получения опыта могут быть различными. К примеру, в одной системе перед пользователем может стоять задача перехода на следующий уровень. В других необходимым условием может ставиться выполнение пользователем определенного спектра задач. Как правило, в компьютерных играх используются смешанные системы, позволяющие накапливать игрокам опыт равномерно и дающие большое количество возможностей для получения очков опыта.
* **Деньги**. Эта система предполагает использование своей внутриигровой валютной системы. У игроков есть возможность накапливать и тратить валютные очки.
* **Репутация.** Такая система может подразделяться на некоторые подвиды, но суть ее остается неизменной. Репутационные очки могут накапливаться пользователями, изменяя отношение к ним. Они также могут быть потеряны при определенных обстоятельствах.
* **Умения**. Очки умений могут также быть названы очками навыков или очками способностей. Данный вид очков характеризует степень владения тем или иным навыком (умением, способностью) пользователя в какой-либо области.
* **Карма.** Система накопления очков кармы предполагает оказание пользователем безвозмездной поддержки других пользователей.

Внедрение правильной и сбалансированной системы очков является действительно сложной задачей. Тем не менее, практически каждая система геймификации основана на получении очков опыта пользователем. Это обосновывается естественным стремлением человека к конкуренции. Таким образом, внедрение системы очков позволяет формировать и регулировать поведение участников системы.

Второй аспект геймификации – бейджи, или достижения. Под бейджами подразумеваются определенные символы, характеризующие достижение игроком конкретной цели. Знаки отличия являются неотъемлемой частью геймификации. Система бейджей широко распространена среди детей-скаутов. При выполнении определенной задачи, скауту дается значок или нашивка, а успешность скаута определяется количеством этих бейджей или степенью сложности их получения. Такой же подход применяется и в компьютерных играх. Ярким примером является получение достижения за наиболее быстрое прохождение игры. Многие пользователи соревнуются между собой за получение этого достижения. Такой феномен получил название спидраннинг (от англ. speed – скорость, run – бег). Получение достижений позволяет человеку почуствовать себя успешным, и именно это делает их такими привлекательными. Бейджи также дают возможность демонстрировать свою успешность другим пользователям, удовлетворяя потребность в конкуренции игроков и повышая их конкурентоспособность.

Следующим аспектом являются уровни. Уровнями в игровом процессе называют структурированную иерархию прогресса пользователя. Внедрение уровней в игровой процесс обосновывается тем, что это дает игрокам чувство удовлетворенности и позволяет отслеживать их прогресс. Как правило, достижение следующего уровня напрямую связано с получением определенного количества очков опыта. Повышение уровня может также обозначаться в игровой механике как достижение, за которое игрок может получить награду. Именно это заставляет пользователей стремиться к постоянному увеличению текущего ранга, все больше вовлекая их в игровую деятельность.

Таблицы лидеров – еще один немаловажный аспект, отмеченный авторами. Нужно отметить, что они используются не только в разрезе игровой деятельности. Данный инструмент применяется компаниями на практике уже достаточно давно. Доска почета, фотография сотрудника месяца на стене – все это является своего рода таблицами лидеров, ранжированием сотрудников на более успешных и менее успешных и наглядная их демонстрация. Данный элемент ставит своей целью увеличение внутренней конкуренции, заставляет сотрудников работать усерднее и дает им возможность отслеживать свой прогресс и сравнивать его с прогрессом других участников.

Последний аспект, упомянутый авторами – награды. Действительно, игровой процесс не имел бы столь большого значения для пользователей, если бы им не предлагали какую-то ценность взамен на их усилия. Награды подразделяются на четыре вида, согласно модели SAPS:

* **Статус** (англ. Status) – получение пользователем определенного титула или уровня знаменуется тем или иным отличительным знаком. Простейшим примером является приобретение ВИП-аккаунта клиентом какого-либо сервиса, или прохождение верификации аккаунта и получение статуса проверенного профиля.
* **Доступ** (англ. access) – получение пользователем спектра возможностей, недоступных для остальных. К примеру, пользователю может быть предоставлен доступ к большему количеству настроек аккаунта или к приватному разделу сайта.
* **Власть** (англ. power) – предоставление пользователю возможности контроля над другими людьми в условиях игрового процесса и даже за его пределами. К примеру, возможность стать лидером команды или стать модератором на сайте.
* **Вещи** (англ. stuff) – материальное поощрение пользователя, финансовое вознаграждение или приз от компании, выражающийся в виде товара или услуги.

1.3. Механика и динамика игрового процесса применительно к пирамиде потребностей А. Маслоу

Игровая механика - это все основные действия, процессы, правила и награды, которые делают игровой процесс интересным, увлекательным, полезным и вызывают эмоции. Они, в свою очередь, связаны с желаниями и мотивацией игроков и составляют динамику игр. Игровая механика, как было сказано ранее, состоит из очков, задач, уровней и списков лидеров, а элементы игровой динамики включают в себя награды, достижения, соревновательный аспект, статус, и потребность в самовыражении. Нетрудно заметить, что динамику игр можно связать с пирамидой потребностей Абрахама Маслоу.

Маслоу разработал теорию, согласно которой действия каждого человека мотивированы необходимостью удовлетворения определенных потребностей. Он сгруппировал их в 5 категорий (физиологические потребности, безопасность, принадлежность, уважение, самореализация), организованных в пирамиду, и сделал вывод о том, что потребности более высокого порядка удовлетворяются только после удовлетворения потребностей более низкого порядка.

Наиболее важные выводы из концепции Абрахама Маслоу таковы: реализованная потребность перестает действовать как мотиватор, и нельзя перейти к потребности более высокого порядка, не удовлетворив сначала потребность, расположенную на уровень ниже в пирамиде. Теория мотивации, основанная на пирамиде потребностей, утверждает, что мотиватор - это сила, которая подталкивает человека к удовлетворению новых потребностей.

Потребность в принадлежности, которая понимается как желание быть частью определенных социальных групп и быть принятыми в них, потребность в уважении, связанная со стремлением быть оцененным другими и помещенным на первое место в пирамиде, а также потребность в самореализации, понимаемая как полнота личного потенциала, может быть удовлетворена с помощью игр. Постоянная обратная связь, достижимые и измеримые цели, значки, статусы и соревнование между игроками являются прямым ответом на три высших уровня пирамиды. Использование игровой механики и динамики в процессах управления человеческими ресурсами компании приводит к повышению мотивации сотрудников и чувства удовлетворения, связанного с возможностью удовлетворения последующих потребностей.

1.4. Недостатки метода геймификации

Хотя у геймификации много сторонников, не следует забывать об опасностях, которые она несет. Прогнозировалось, что в 2014 году до 80% проектов, использующих геймификацию, не будут успешными из-за плохо спроектированного процесса.

Награды - один из важнейших аспектов игры, поэтому легко забыть об их роли в мотивационных процессах. Теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что мотивация - это результат анализа баланса между тем, что сотрудник дает организации (свое время, навыки, идеи, приверженность) и тем, что он от нее получает (вознаграждение, возможности развития, признание, чувство безопасности, дополнительные награды). Если субъективное ощущение сотрудника указывает на то, что он не получает достаточную отдачу по сравнению с его вкладом, или если он считает, что кто-то получает гораздо больше за такой же объем работы, может возникнуть сильное ощущение несправедливости и, как следствие, демотивация к работе. Однако чрезмерное вознаграждение также не является хорошим признаком. Это может привести к обратному эффекту. Сотрудник, получающий вознаграждение, превышающее его вклад в деятельность компании, начинает ощущать такой уровень вознаграждения комфортным. В один момент работодатель может начать требовать от сотрудника выполнения большего количества задач за то же вознаграждение, однако это вряд ли будет тепло принято работником. Кроме того, на сотрудника может быть оказано давление со стороны коллег, недовольных сложившейся ситуацией. В результате, опять же, возникает риск выгорания сотрудника, появления демотивации и ухудшение его показателей.

Однако в случае геймификации мы чаще имеем дело с призами, не имеющими материального представления: баллами, уровнями, значками и т.д. Виртуальные награды также позволяют удовлетворить человеческую потребность в вознаграждении. Однако для того, чтобы награды принесли ожидаемые результаты, они должны соответствовать нескольким условиям: они должны быть присуждены публично, как можно скорее после выполнения задания, и они должны иметь соответствующую ценность. Неудачное время для награждения может привести к разочарованию из-за отсутствия обратной связи, когда это было необходимо, и к недопониманию, если это произойдет слишком поздно после награждения. Призы также должны быть сопоставлены по рангу и размеру, что вытекает из вышеупомянутой теории справедливости Дж. Адамса.Также было отмечено, что полной замены материальных вознаграждений виртуальными товарами может быть недостаточно для глубокого и долгосрочного участия сотрудника, поскольку игры должны быть значимыми для них.

Еще одна угроза геймификации, которая также возникает из-за плохой разработки процесса, а также из-за плохой реализации, - это введение слишком большого количества «забавных» элементов. Если у игрока есть ощущение, что тот же процесс можно было бы проделать быстрее и лучше, а элементы из игр только заставляют его тратить время зря, то геймификация становится контрпродуктивна. По той же причине геймификация не может быть одобрена руководством: игра или развлечение в контексте работы может иметь негативный оттенок как пустая трата времени и денег, обеспечивая только развлечение и не принося ощутимой пользы.

Балльная система, явно мотивирующая из-за своей простоты, может быть ограничением, когда достижения сотрудника выходят за рамки шкалы. Хотя правила выставления оценок должны быть четко определены, стоит оставить место для событий, не подпадающих под действие правил, например, придумывая новый, в высшей степени инновационный проект, который внесет значительный вклад в развитие компании. Также не следует забывать, что помимо материального вознаграждения, баллы не должны заменять какие-либо другие формы признательности сотрудникам, включая, например, похвалу.

# Глава 2. Анализ функции hr на рынке труда с точки зрения использования геймификации

2.1. Теоретические аспекты найма сотрудников

Онлайн игры и приложения уже давно широко используются в продвижении бренда и привлечении клиентов, являясь отличной поддержкой для внешних бизнес-процессов. Однако геймификация все чаще появляется в HR-процессах: в основном, в обучении и найме.

Мировые эксперты в области управления человеческими ресурсами определяют рекрутинг как одну из важнейших ролей HR-менеджмента. Действительно, от того, насколько качественно будет осуществлен подбор сотрудников во многом зависит успех компании. Для того, чтобы понять, насколько эффективным методом приема на работу может являться геймификация, в работе будут рассмотрены существующие на сегодняшний день методы рекрутинга, уже проявившие свою эффективность.

Поиск нужных людей позволяет организации достичь своих целей без ненужных затрат. Политика найма и отбора должна быть связана со стратегическими целями организации и положительно влиять на ее эффективность. Набор персонала - ключевой процесс планирования человеческих ресурсов в организации.

В зависимости от рынка, на который направлен набор персонала, мы можем выделить два типа: внутренний и внешний. Внутренний набор нацелен на внутренний рынок труда, т.е. на действующих сотрудников организации. Инструменты внутреннего найма - продвижение по службе и перевод сотрудников. Набор происходит через линейных менеджеров или через внутреннюю коммуникацию (корпоративная газета, рассылка). У него много преимуществ: он дешевле, не требует начального обучения и обеспечивает легкий доступ ко всем кандидатам. Кроме того, известны компетенции и потенциал развития отдельных сотрудников, поэтому риск ошибки в процессе отбора ниже, чем в случае внешнего найма. Внутренний набор также может служить инструментом мотивации для сотрудников, что приводит к снижению текучести кадров и развитию культуры повышения эффективности.

Однако внутренний набор персонала сопряжен с определенными рисками. Один из них - эффект домино, при котором при переводе определенного сотрудника на новую должность создается вакансия на его предыдущей должности. Также риском может стать принцип Питера, согласно которому в иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности. К сожалению, зачастую эти люди уже достигли пика своих компетенций или не обладают достаточными знаниями и навыками для эффективной работы на новой должности.

Во внутреннем наборе также различают открытый набор: он общедоступен, в нем может подать заявку любой, а информация о вакансиях предоставляется сверху вниз по каналам связи компании. Его противоположность - закрытое общение, при котором информация о приеме на работу распространяется по неформальным каналам и направляется непосредственно отдельным кандидатам.

Внешний набор нацелен на внешний рынок труда (вне организации). Он заключается в предоставлении группам потенциальных кандидатов информации об организации, условиях найма, должности и соответствующих требованиях. Информация о вакансии распространяется по множеству различных каналов: напрямую кандидатам из баз данных, через рекламу в прессе, СМИ и на веб-сайтах, в профессиональных социальных сетях и посредством сбора рекомендаций сотрудников. Зачастую компании рекламируют себя во время ярмарок вакансий или непосредственно в университетах и ​​высших учебных заведениях, организуют ярмарки вакансий или пользуются помощью рекрутинговых агентств и привлекаемого консалтинга.

К преимуществам внешнего набора можно отнести: широкое поле выбора, неограниченные ресурсы кандидатов, а также отсутствие вовлеченности кандидатов в неформальные отношения. Этот тип найма часто выбирается из-за необходимости притока новых ресурсов, опыта, идей и инноваций, которые отсутствуют в организации. В случае приема на работу тех или иных специалистов внешний набор позволяет найти подходящего кандидата, готового к этой должности, без необходимости длительного и дорогостоящего обучения на рабочем месте. Однако данный метод связан с более высоким риском ошибки из-за меньшего количества данных о кандидатах.

М. Армстронг выделяет четыре этапа набора, которые включают: определение требований, планирование кампании набора, привлечение кандидатов и их отбор. Процесс отбора кандидатов может включать: анализ документов заявки, собеседование при приеме на работу, центр оценки, психологические, профессиональные и языковые тесты, проверку рекомендаций, медицинские осмотры и нестандартные методы отбора.

Основная цель приема на работу - удовлетворить потребности, возникающие в связи с планированием человеческих ресурсов в организации. Хорошо проведенный набор персонала отвечает потребностям организации с точки зрения требуемых компетенций. Это также может помочь в достижении цели тех организаций, которые обязаны своей ценностью разнообразию: обеспечение организации человеческих ресурсов, поступающих из разного происхождения, с разными компетенциями и разным потенциалом развития, может положительно повлиять на динамику организации.

Тем не менее, нельзя говорить о равной эффективности массового подбора для всех отраслей и индустрий. Многие большие компании ищут решения возникающих перед бизнесом проблем на стыке нескольких сфер бизнеса. Таким образом, на рынке труда появляется необходимость в специалистах в очень узких отраслях, которых существует не так много. В свете такой нехватки талантов каждый квалифицированный рабочий становится на вес золота, и специалисты завоевывают преимущество, пользуясь возникшим дефицитом. Тем временем, многочисленные вакансии в компаниях вынуждают рекрутеров прибегать к все более инновационным и креативным методам найма, чтобы получить конкурентное преимущество.

Использование рекомендаций сотрудников приобретает все большую популярность, особенно среди компаний, развивающих свой бизнес вне родной страны. И если речь идет об Америке или странах Европы, то, как правило, больших проблем с наймом сотрудников у организации не возникает – в большинстве случаев достаточно в требованиях к позиции упомянуть знание английского языка. Гораздо труднее найти кандидатов компаниям, развивающим бизнес, к примеру, в Турции или Китае, ведь турецкий и китайский – достаточно нишевые языки, изучением которых занимаются гораздо реже. Метод, основанный на предположении «сделайте каждого работника рекрутером», базируется на поощрении тех сотрудников, которые рекомендуют кандидата на вакантную должность. Сотрудники, говорящие на нишевом языке, имеют больший доступ к людям со схожим профилем, например, благодаря друзьям из школ, языковых курсов, иностранных обменов, предыдущей работы. Финансовое вознаграждение также побуждает сотрудников рассказывать о своей работе, создавая тем самым положительный имидж работодателя. Несмотря на определенные финансовые затраты, использование рекомендации сотрудника выгодно, поскольку вознаграждение за рекомендацию кандидата обычно намного ниже, чем издержки на привлечение рекрутинговых агентств.

Вирусный рекрутинг также основан на построении связей. Термин «вирусный» первоначально пришел из маркетинга и относится к контенту, который распространяется по Интернету без какого-либо вмешательства или рекламы. Вирусные действия успешны благодаря содержанию, которое они несут. Материалы: фильмы, картинки, записи, часто забавные или трогательные, сильно вовлекают определенные группы. Вирусный рекрутинг - это построение онлайн-сообществ путем обмена контентом, который привлекает целевую группу. Информация о компании и ее предложениях о работе появляется только тогда, когда желаемое сообщество достаточно велико.

Еще один инновационный метод приема на работу - это скаутинг. В данном методе ключевым аспектом является выбор места, в котором ищут потенциальных кандидатов. Работодатели не ждут сотрудников пассивно, а ищут их в естественной среде обитания: текущая работа, рестораны, места отдыха. Поиск кандидата, пока он находится в своей зоне комфорта, позволяет работодателю увидеть его истинные компетенции без стрессового фактора, присутствующего во время собеседования или тестов на предрасположенность. К примеру, First Merit Bank регулярно зондирует рестораны и заправочные станции, чтобы найти сотрудников, которые хорошо обслуживают клиентов. Рекрутеры определяют места, где они могут встретиться со специалистами определенной отрасли после работы. Таким образом, например, сотрудников, ключевыми компетенциями которых являются языковые навыки, можно найти на дополнительных языковых курсах.

Рекрутинг на мероприятиях также становится все более популярным. Суть данного метода проста: компания становится организатором или спонсором определенного мероприятия: конференции, спортивного соревнования и т.д., во время которого она имеет возможность представиться участникам как работодатель и привлечь потенциальных кандидатов. Во время мероприятия рекрутеры раздают различные подарки, чтобы они запомнились гостям. Такие инициативы, хотя и являются очень дорогостоящими, могут также являться элементом формирования положительного имиджа работодателя и иметь очень хорошее влияние на имидж компании.

Среди инновационных методов достойное место начинает занимать геймификация, которая включает использование элементов, известных из игр, в процессе найма, благодаря чему набирает широкую популярность. В современной литературе можно встретить термины геймификация 1.0 и геймификация 2.0. Первый использует механизмы, известные из игр: определенные правила, таблица лидеров, очки опыта и бейджи, а также включает в себя множество соревновательных аспектов. Геймификация 2.0 определяется как процесс, который использует механику и динамику игр для решения реальных бизнес-задач, и поддержки реальных бизнес-процессов: найма, обучения, брендинга работодателя или привлечения клиентов.

Хотя геймификация чаще всего упоминается в контексте отбора сотрудников (на основе результатов игры, проверки желаемых компетенций), нельзя упускать из виду ее роль в создании положительного имиджа работодателя и продвижении сотрудников по карьерной лестнице. Такой метод может быстро распространяться среди потенциальных кандидатов из-за привлекательности своей формы. Геймификация также является отличным каналом коммуникации: она позволяет на максимально простом и близком соискателям языке предоставить информацию о должности, требованиях, а также представить организационную культуру, миссию и видение организации.

2.2. Теоретические аспекты обучения персонала

Человеческий капитал - это ресурс любого предприятия, который существенно влияет на его конкурентоспособность, но в то же время требует особых усилий со стороны работодателя. Набор лучших сотрудников, мотивация их к эффективной работе, поддержание их приверженности работе на оптимальном уровне и обеспечение того, чтобы их квалификация позволяла реализовать стратегию и планы компании - это проблемы, с которыми сталкивается каждый работодатель, независимо от размера компании и ее индустриальной принадлежности. Требования клиентов и динамика изменений в рыночной среде компании являются факторами, стимулирующими потребность в постоянном развитии компетенций сотрудников. Многие предприниматели обучают своих сотрудников, прибегая к услугам консалтинга или других сторонних обучающих организаций. К сожалению, только некоторые из них делают это комплексно и тщательно и достигают желаемых результатов.

Развитие компетенций сотрудников следует рассматривать как вложение компании, способное принести прибыль, если оно правильно спланировано и осуществлено. Хорошо подготовленные программы обучения могут помочь в достижении целей компании, укреплении и поддержании ее рыночных позиций. Именно поэтому обучение персонала можно назвать одной из основополагающих функций HR-менеджмента.

Планируя и внедряя эффективную программу обучения, необходимо учитывать действия, связанные с: определением потребностей в обучении, определением целей обучения и области передаваемого содержания, подбором участников, определением наилучшего плана обучения, выбором соответствующего места, подготовкой, координацией и оценкой реализованной программы. Все эти элементы составляют процесс обучения, который можно сформулировать в четыре основных этапа:

* определение потребностей в обучении
* разработка плана обучения
* реализацию запланированных семинаров
* оценку хода и результатов обучения

Выявление потребности в обучении может проводиться на трех уровнях: организационном, командном, и на индивидуальном. Идентификация на организационном уровне позволяет определить основные проблемные зоны, развитие которых необходимо для реализации стратегии компании. Определение потребностей в обучении отдельно взятых команд может распространяться как на работников, работающих в рамках одной клетки подразделения (отдела), проекта, или касаться группы сотрудников, выполняющих аналогичные задачи, но работающих в разных командах или местах. Анализ на таком уровне позволяет создать в меру однородные группы с точки зрения необходимых для развития компетенций. На третьем, индивидуальном уровне берется во внимание степень соответствия компетенций сотрудника его должностным обязанностям – как настоящим, так и тем, которые могут появиться у него в будущем. Результатом определения потребности в обучении будут являться ответы на следующие ключевые вопросы:

* В каких областях необходимо развивать сотрудников?
* Кто должен и кто может участвовать в тренингах?
* Каковы приоритеты по отношению к учебной деятельности?
* Какие ожидания организации и работников относительно потенциальных программ обучения?

Выявление и анализ потребностей в обучении требует сбора информации из различных источников, что делает его трудоемким и дорогостоящим процессом. Правильное проведение этих мероприятий требует анализа различных документов (например, экономических показателей компании, должностных инструкций, результатов периодических оценок, собеседований), проведения наблюдений, опросов или тестирования навыков.

После выявления потребностей в обучении и проведении анализа полученных сведений необходимо спланировать обучение. На этом этапе осуществляется уточнение целей обучения, которые проявляются в виде ожидаемых результатов. Исходя из того, что будет зоной для развития, следует подобрать соответствующие методы обучения. Лица, ответственные за планирование обучения должны иметь способность смотреть на области развития в более широкой перспективе и понимать различия между альтернативными подходами к этому процессу, чтобы гарантировать достижение поставленных целей. Помимо определения методов развития на этом этапе необходимо также: определение участников обучения, определение факторов, которые могут оказать положительное или отрицательное влияние на процесс обучения, определение бюджета обучения, определение места и времени обучения, планирование обучения, определение способов оценки учебного процесса.

Правильная подготовка позволяет осуществить внедрение разработанных планов и реализацию обучения. Для этого лица, ответственные за проведение обучения, должны заранее разослать участникам информацию о:

* детальном плане обучения с учетом реализуемых модулей
* рассматриваемых тематических блоках
* необходимых для развития компетенциях
* возможных темах вопросов, с которыми участник сможет ознакомиться заранее

Предоставление данной информации участникам заранее создаст позитивную атмосферу и сформирует определенные ожидания от тренинга.

Последним этапом учебного процесса является оценка его эффекта. Главным результатом мер, принятых на этом этапе, является определение степени достижения запланированных результатов. Методы оценки эффективности учебных курсов должны быть определены уже на этапе планирования обучения.

Принимая во внимание предмет обучения, его объем и форму, можно указать различные приемы, обеспечивающие развитие компетенций сотрудников. Процесс обучения это не только структурированные, запланированные процессы передачи знаний, но также и приобретение опыта. Используемые методы обучения можно разделить на четыре группы, исходя из того где они реализуются:

* обучение на работе - демонстрации, коучинг, наставничество, ротации
* обучение на работе, но за пределами рабочего места - лекции, беседы, дискуссии, ролевые игры, симуляции, групповые тренировки и мастер-классы
* выездное обучение – симпозиумы, конференции, тренинги, открытые семинары
* методы, не имеющие зависимости от местоположения работника: онлайн курсы, геймифицированное обучение

Рассмотрим некоторые из вышеперечисленных методов:

* Ротация. Ротация и перевод должностей как способ развития навыков сотрудников внутри организации включает перемещение сотрудников от одной официальной должности к другой, например, занимая более высокую должность в организации, или переходя из одного подразделения организации в другое. Этот метод может также включать перемещение сотрудников из одной страны в другую. Эти ротации и переводы помогают сотрудникам приобретать знания о различных операциях внутри организации, а также о различиях, существующих в разных странах, где работает организация. Знания, полученные отобранными сотрудниками для этого метода, полезны для организации, поскольку они могут повысить ее конкурентное преимущество.
* Коучинг или наставничество. Данный метод - это процесс, в котором выделенные и специально обученные лица предоставляют советы и помощь для повышения эффективности работы сотрудников. Наставничество может осуществляться через непосредственных начальников или коллег, которые таким образом делятся с сотрудником напрямую своим опытом и помогают ему развивать свои навыки. Основные инструменты, которые используются в этом методе - это, прежде всего, совместное определение зон для развития, контроль наставника над выполнением задач обучаемым и, как итога, предоставление обратной связи.
* Конференции. Данный метод обучения и развития предполагает проведение презентаций перед широкой аудиторией. Несомненный плюс данного метода в том, что группа сотрудников обучается по определенной теме одновременно в больших аудиториях. Однако этот метод имеет и минусы, поскольку нелегко обеспечить понимание рассматриваемой темы всеми слушателями.
* Групповое обучение. Одним из видов такого обучения можно назвать разбор кейса в группах. Участникам дается описание ситуации, а их целью является проанализировать ее и разработать план по решению проблемы, принять решение и проанализировать полученный результат. Групповое обучение помогает участникам развивать навыки коммуникации, стрессоустойчивости и формирует понимание того, как действовать в сложных ситуациях, которые могут произойти на практике.

Вышеупомянутые методы обучения персонала являются довольно привычными и широко распространёнными на практике. Одним из инновационных методов обучения, постепенно набирающим популярность можно назвать геймификацию. Данный метод может применяться, к примеру, в процессах адаптации персонала. Получая скучную теоретическую информацию в игровой форме, сотрудники имеют возможность разгрузиться, расслабиться, что, как ни странно, способно привести к их большей сконцентрированности на выполнении задачи и, как следствие, к проявлению лучших результатов.

2.3. Анализ трендов на рынке труда

Исследование академии Михаила Притулы раскрыло несколько интересных тенденций на рынке труда за 2019 год[[8]](#footnote-8).

Исследование наглядно демонстрирует различия в причинах для выбора работодателя потенциальными сотрудниками по сравнению с результатами предыдущих лет (рис.2):

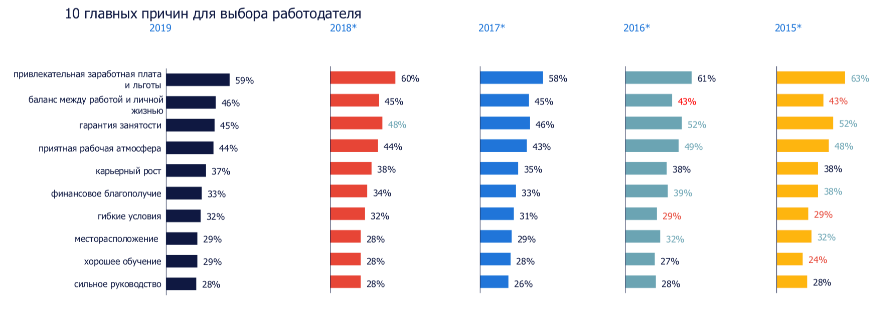


Рис 1. 10 главных причин для выбора работодателя 2019

Можно заметить, что такой фактор как гарантия занятости постепенно теряет свою значимость для соискателей. Это может быть обусловлено нарастающим выходом на рынок труда людей поколения Z, для которых данная выгода не является такой привлекательной, как для поколения миллениалов. Еще одним интересным трендом можно назвать рост значимости баланса между работой и личной жизнью, гибких условий работы и получения хорошего обучения во время работы в компании. Это в очередной раз наталкивает на мысль о проявлении тенденций смены поколений на рынке труда.

Исследование изменений в сфере управления человеческими ресурсами компании Deloitte гласит о том, что поколения Y и Z становятся преобладающей частью трудовых ресурсов на мировом рынке[[9]](#footnote-9). Согласно проведенному анализу, эти поколения определяют для себя самой значимой ценностью работы в компании финансовую составляющую. На втором, третьем и четвертом местах соответственно расположились такие характеристики, как благоприятная корпоративная культура, гибкие условия труда и возможность получения дополнительного обучения. Можно сделать вывод о том, что именно на эти факторы компаниям стоит обратить внимание при формировании ценностного предложения работодателя, ориентированного на молодые поколения. Интересен также тот факт, что лишь 28% представителей поколения Y нацелены на долгосрочное (более пяти лет) пребывание в компании, а 61% людей поколения Z нацелены на уход из текущей компании в течение двух лет.

Поколение двадцати и тридцатилетних - серьезный вызов для работодателей. Окруженные легкодоступными технологиями с раннего возраста, миллениалы предъявляют гораздо более высокие требования к обратной связи, чем предыдущие поколения. Благодаря постоянному доступу к мобильным телефонам или сетям они используют их для быстрого и ограниченного общения. Поэтому скорость ответа на сообщение является для них ключевым значением. Независимо от того, является ли реакция словесным, текстовым или графическим сообщением, или даже лайком в социальных сетях, представители поколения миллениалов привыкли получать почти мгновенный ответ на сообщения и ожидать его от окружающей среды. Это также является большой проблемой в процессе найма: поколение Y ожидает полной осведомленности о своей текущей ситуации и обратной связи после каждого этапа найма.

Есть еще одна причина, по которой поколение Y представляет собой вызов для организации: молодые сотрудники хотят реализовать ценности, с которыми они себя идентифицируют. Таким образом, компания должна не только гарантировать, что она позволяет сотрудникам развиваться в соответствии с их убеждениями, например, путем внедрения социально ответственных бизнес-систем, но и четко доводит это до сведения потенциальных сотрудников.

Считается, что сотрудники поколения Y не лояльны к своему работодателю и готовы часто менять работу. Дело в том, что они склоны к резким перемещениям - частой смене работы только из-за предлагаемых финансовых условий или возможности продвижения по службе. Хотя эти скачки имеют свои положительные последствия для работника (например, лучшие условия занятости, возможность приобретения опыта, предупреждение выхода на карьерное плато, динамичное профессиональное развитие, развитие сети контактов), с точки зрения работодателя, это явление имеет больше недостатков, чем преимуществ. Высокий уровень удержания приводит к более высоким расходам на набор и обучение сотрудников (которые часто решают уволиться вскоре после того, как овладеют профессией). Высокая ротация сотрудников не способствует созданию прочных социальных связей, слаженной команды и плохо влияет на имидж компании как работодателя.

Современные проблемы приема на работу также влияют на студенческие организации. Работодатели ожидают от выпускников высших учебных заведений не только знаний, полученных в ходе учебы, но и определенного набора практических навыков, умений и способностей. Казалось бы, активная работа студенческих организаций или исследовательских клубов позволит студентам значительно улучшить свое положение на рынке труда, но это не всегда так. Многими студентами принято считать волонтерскую работу пустой тратой времени, а не вложением в будущее. Студенческие организации, в связи с этим, сталкиваются с серьезной проблемой. На мой взгляд, им следует не только привлекать потенциальных членов к работе наиболее эффективным образом уже на этапе найма, но и должным образом создавать свой имидж, чтобы привлекать желаемых кандидатов активнее, чем другие организации. Четкое изложение миссии позволяет привлечь кандидатов, которые разделяют ценности и избежать негативных последствий. Однако более сложная задача состоит в том, чтобы убедить людей, которые скептически относятся к этому виду деятельности, вступить в студенческую организацию.

Из-за перевеса преимущества в сторону соискателей на рынке труда и ожиданий представителей поколений Y и Z, формы найма должны развиваться как можно активнее. Инновационные методы набирают все большую популярность, поэтому можно ожидать, что со временем традиционный набор персонала будет применяться все реже и реже. Уже сейчас компании, использующие современные методы найма, благодаря лучшему брендингу работодателя, могут иметь доступ к лучшим кандидатам или демонстрировать большую простоту при заполнении вакансий, что, в свою очередь, может привести к лучшей и более эффективной работе компании.

Еще одним интересным трендом, обозначенным компанией Deloitte, является развитие альтернативных видов занятости. Компания выделяет четыре типа сотрудников, характеристики которых отображены в таблице 1.

*Таблица 1. Описание типов сотрудников по версии Deloitte*

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционные работники | * Работают на территории работодателя, а в современных условиях и дистанционно * Оформляются как штатные сотрудники * Имеют возможность непосредственного взаимодействия с коллегами * Высокие затраты на содержание |
| Внешние контрактники | * Работают на территории работодателя * Не оформляются как штатные сотрудники * Могут испытывать дефицит в адаптации и обучении * Как правило нанимаются для выполнения определенной проектной работы |
| Штатные удаленные сотрудники | * Работу выполняют дистанционно * Оформляются как штатные сотрудники * Общаются в основном посредством переписки * Могут испытывать дискомфорт при личных встречах |
| Транзакционные удаленные сотрудники | * Работу выполняют удаленно * Не оформляются как штатные сотрудники * Не настроены на частое поддержание коммуникаций с компанией * Как правило общаются посредством переписки в социальных сетях и мессенджерах |

Обращая внимание на появление тенденции к переходу на дистанционную работу, компаниям следует вносить соответствующие поправки в свою стратегию управления человеческими ресурсами, чтобы как можно точнее соответствовать ожиданиям рынка труда и своей целевой аудитории.

Принимая во внимание вышеперечисленные тренды, а также высокий потенциал использования элементов геймификации в процессах найма и обучения персонала, можно сказать, что метод геймификации является актуальным и применимым в современных реалиях. Более подробное рассмотрения использования данного метода на практике будет рассмотрено в следующей главе.

# Глава 3. Применение геймификации на практике

Одним из наиболее широко обсуждаемых примеров использования геймификации в процессе найма является проект PricewaterhouseCoopers Multipoly под названием «Worklike Reality», который позволил смоделировать однолетнюю стажировку в PricewaterhouseCoopers, заменив традиционные тематические исследования 12-летней практики онлайн-игрой. Участники зарегистрировались и ответили на несколько вопросов. Их ответы повлияли на количество очков, полученных их персонажем в игре, но они никого не отвергли. Платформа навигации в игре спроектирована так, чтобы смоделировать настоящий офис PricewaterhouseCoopers. Игроков просили отвечать на вопросы, и они сталкивались с повседневными ситуациями, которые требовали от них соответствующих действий. Каждый день в игре начинался с проверки электронной почты и решения необходимых задач. Кроме того, у игроков появилась возможность столкнуться с дополнительными задачами. Каждые 3 дня игры (соответствующие трем месяцам стажировки) начинались с видео личного тренера, представляющего цели на следующий период и письменной оценки результатов, достигнутых в предыдущем триместре. Разные периоды соответствовали: знакомству с рабочей средой, обучению, присоединению к сообществу и задачам, ориентированным на клиента. Лучшие игроки приняли участие в переговорах с представителями PricewaterhouseCoopers. Дополнительной мотивацией стали привлекательные призы, предложенные работодателем: поездка в США, iPhone и iPad, а также множество более мелких призов, присоединение к сообществу и выполнение задач, ориентированных на клиента. Лучшие игроки приняли участие в переговорах с представителями PricewaterhouseCoopers. Дополнительной мотивацией стали предлагаемые работодателем привлекательные призы: поездка в США, iPhone и iPad, а также множество более мелких призов. присоединение к сообществу и выполнение задач, ориентированных на клиента.

В 2013 году в игре PricewaterhouseCoopers приняли участие более тысячи человек, подавляющее большинство из которых составили целевую группу (студенты экономических факультетов или смежных областей со знанием английского языка как минимум на среднем уровне). Это позволило создать большую базу данных потенциальных кандидатов, которые могут работать в PricewaterhouseCoopers. Использование геймификации позволило компании выстроить лояльность потенциальных сотрудников уже на начальном этапе приема на работу.

Проект, предлагаемый BNP Paribas-ACE Manager с 2009 года, имеет аналогичную целевую аудиторию. Студенты, работающие в командах из трех человек, участвуют в игре, основанной на реалиях банковского мира, решая проблемы, собирая виртуальные средства и отвечая на вопросы в области финансов. Таким образом они развивают свои навыки и устанавливают связи с другими игроками. Каждый год игра привлекает 20 000 участников, соревнующихся за финансовую награду и стажировку в BNP Paribas (игра помогает трудоустроить около двадцати студентов в год).

Преимуществом геймификации является также возможность проверить кандидатов в деятельности, которую они будут использовать на работе, и выбрать лучших. Этот метод используется Британским разведывательным управлением при организации GCHQ National Hacker Competition, конкурса, нацеленного на отбор величайших талантов в области кибербезопасности. Участники получают доступ к данным, на основе которых они будут определять потенциальную угрозу фиктивной кибертеррористической атаки. В основе игры лежит настоящий сценарий, подкрепленный публикацией фильма с «угрозами со стороны террористов». Организаторы считают, что конкурс, основанный на ролевых играх, заинтересует сообщество, покажет, что такое работа в GCHQ, и побудит их поддержать агентство своими навыками.

L'Oreal также может похвастаться успешным применением геймификации. С 2010 года два раза в год компания приглашает участников в игру, в которой они создают, запускают и продают новый продукт. Игра заканчивается тестами, аналогичными тем, которые используются в процессе набора. Лучшие игроки получают предложения о стажировке и работе.

В российских компаниях элементы геймификации можно встретить нечасто, поскольку данный инструмент является сравнительно молодым и только начинает завоевывать свое место среди методов, применяемых на практике представителями HR подразделений. Тем не менее, примеры использования геймификации в России найти можно.

«Московский нефтеперерабатывающий завод, являющийся одним из активов компании Газпромнефть успешно реализует элементы геймификации в обучении персонала» - утверждает Мария Волкова, сотрудница отдела развития персонала МНПЗ. После успешного прохождения собеседований и устройства в компанию, работники завода попадают в специальный учебный центр. Поскольку работа на заводе имеет высокий уровень опасности, сотрудники проходят длительное обучение, прежде чем оказаться на рабочем месте. В учебном центре установлено несколько макетов, точно копирующих технику, с которой придется в будущем работать сотрудникам – пульты управления, датчики и прочие электронные приборы. Кроме того, учебный центр оснащен компьютерным залом, в котором работники могут сыграть в 3D игру. Данная игра повторяет очертания завода, и предлагает участникам выполнять квесты, погружает их в условия чрезвычайных ситуаций. С ее помощью сотрудники учатся избегать повторения подобных случаев и понимают, какие действия необходимо предпринять. Еще один зал учебного центра предназначен для VR (виртуальная реальность) игры. Надев VR очки, участники попадают на местность, на которой расположена приблизительная модель конструкций, существующих на заводе, с множеством труб, вентилей и люков. Перед началом выполнения задания участникам предстоит ответить на теоретические вопросы, после чего они должны, действуя по инструкции, перекрыть все необходимые вентили в нужном порядке и запустить процесс обработки того или иного нефтепродукта. HR-менеджером завода было отмечено, что применение элементов геймификации позволило существенно облегчить процесс обучения сотрудников и повысить их интерес к обучению. Кроме того, внедрение такого метода существенно облегчило привлечение в компанию молодых специалистов, представителей поколений Y и Z.

Еще один интересный кейс применения геймификации в российских реалиях представила Юлия Абросимова, тренер-методолог департамента управления персоналом российского подразделения компании OBI. По ее словам, геймификация в процессах управления человеческими ресурсами в компании используется нечасто. Один из примеров – использование геймифицированного подхода в процессе адаптации персонала. Попадая в компанию, каждый сотрудник проходит внутренний тренинг, называемый «welcome» (англ. добро пожаловать). Длительность тренинга – 3 часа, и чтобы не утомлять новоявленных работников лекциями, учебный материал преподносится им в игровой форме. Для этого компания использует сервис LearningApps - полностью бесплатный онлайн-сервис, созданный в Германии, позволяющий создавать интерактивные упражнения для проверки знаний сотрудников. Еще один случай применения геймификации – ассесмент персонала. Определение некоторых компетенций сотрудника происходит в игровой форме. Здесь может применяться как онлайн формат, так и более привычный, очный формат игры. Суть ее состоит в создании моделируемых ситуаций, в которые погружаются сотрудники. Задания могут предполагать как работу в группах, так и решение индивидуальных кейсов. Применение игрового подхода в процессе оценки персонала выполняет, с одной стороны, смягчающую функцию, помогая разгрузить сотрудников от стресса и расслабить их, так и предупреждающую – предотвращая негативную реакцию сотрудников при появлении сложной ситуации на практике и позволяя им понять, какие действия в таком случае необходимо предпринять. По словам Юлии, при оценке рядовых сотрудников магазина оценивающим лицом может являться член управленческой команды, либо сотрудник HR департамента, а при оценке топ-менеджмента компании, как правило, привлекается внешний консалтинг. Юлия также упомянула, что внедрение такого элемента геймификации, как рейтинговая система, значительно помогает приходящим на работу студентам и более старшим представителям поколений Y и Z отслеживать свои результаты, ставить цели и добиваться их, что упрощает их пребывание в компании и стимулирует их карьерный рост.

Рассмотрев различные подходы к применению геймификации в процессах управления человеческими ресурсами российскими и зарубежными компаниями, можно сделать вывод о том, что данный метод может применяться на практике и приносить положительные результаты как в российских, так и в зарубежных компаниях.

# Заключение

Процессы геймификации в значительной степени основаны на изменении стандартных процедур, которые выполняются довольно неохотно и превращаются в захватывающее и увлекательное развлечение. Они основаны на усилении приверженности, ведущей к росту симпатии к бренду или организации и, следовательно, к их большей популярности.

Использование геймификации делает даже рутинные задачи менее однообразными, а сотрудников - более вовлеченными с самых ранних этапов работы в компании. Большая мотивация к работе, обратная связь, развитие социальных связей приводят к увеличению удовлетворенности работой, что в конечном итоге приводит к большей производительности, меньшему количеству ошибок, меньшему количеству прогулов и текучести сотрудников.

Компании, которые ставят целью привлечение большего количества клиентов, внедряют игровые механики в процессы обучения персонала для воздействия на их поведение. Хотя сочетание работы и игровой деятельности может показаться не совсем логичным, компании, которые реализуют такой подход на практике, уже замечают реальные результаты. Практика показывает, что геймифицированные методы найма и обучения персонала не только влияют на экономические результаты компаний, но и на самих сотрудников. Благодаря такому методу рутинная работа может превратиться в увлекательный и захватывающий игровой процесс.

Использование геймификации также может положительно способствовать созданию имиджа организации, распространению ценностей, которые она представляет, ее миссий и видений среди «игроков». В правильной среде участники становятся более вовлеченными в личную жизнь, и, следовательно, они с большей вероятностью усваивают информацию и лучше запоминают то, что они узнали с помощью геймифицированного процесса, чем через любой другой канал связи. Это прекрасная возможность продвинуть организацию среди молодых поколений, для которых организационная культура и имидж компании являются важными факторами при выборе работодателя.

# Список литературы

1. Шатилова, Е.О. Геймификация. Нескучное управление персоналом / Е.О. Шатилова // Управление человеческим потенциалом. – Бийск: БТИ АлтГТУ, 2013. № 1 (33). С. 40–45.
2. Зикерман, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер – И: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
3. Вербах, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / К.Вербах, Д.Хантер. – М.,2015. – 223 с.
4. Шатилова, Е.О. Гемификация как инструмент корпоративной культуры / Е.О. Шатилова // Управление корпоративной культурой. – Бийск: БТИ АлтГТУ, 2012. № 4 (16).
5. Геймификация – новый тренд интернет маркетинга. [Электронный ресурс] — Электронные данные — Режим доступа: http://contentmarketingpro.ru/gamification/gejmifikaciya-novyj-trend-internet-marketinga/
6. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б. Шнайдер. – СПб.: Экономическая школа, 2009.
7. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2010. –278 с.
8. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 352 с.
9. Дятко К.Д. Геймификация и возможности ее применения в управлении персоналом. Блог об управлении персоналом. [Электронный ресурс] — Электронные данные — Режим доступа: <http://dyatko.info>
10. Маркеева А.В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития. Лидерство и менеджмент / А.В. Маркеева — М.: изд-во «Креативная экономика», 2015. — Т. 2. № 3.
11. Орлова О.В. Геймификация как способ организации обучения / О.В.Орлова В.Н. Титова.— Томск: Вестник ТГПУ,2015. №9.
12. Тенденции в сфере управления персоналом в России 2019 [Электронный ресурс], 2019 – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf
13. Исследование бренда работодателя 2019 [Электронный ресурс], 2019 – Режим доступа: <https://pritula.academy/employer-brand>
14. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджера / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2010. – 232 с.
15. Хёйзинга, Йохан. Homo ludens – Человек играющий / Йохан Хёйзинга – Издательство Ивана Лимбаха, Санкт Петербург, 2011. – 418 с.
16. Deterding, Sebastian. 2012. “Paideia as Paidia. From Game-Based Learning to a Life Well Played.”

1. Хёйзинга, Йохан. Homo ludens – Человек играющий / Йохан Хёйзинга – Издательство Ивана Лимбаха, Санкт Петербург, 2011. – с. 22 [↑](#footnote-ref-1)
2. Хёйзинга, Йохан. Homo ludens – Человек играющий / Йохан Хёйзинга – Издательство Ивана Лимбаха, Санкт Петербург, 2011. – с. 156 [↑](#footnote-ref-2)
3. Хёйзинга, Йохан. Homo ludens – Человек играющий / Йохан Хёйзинга – Издательство Ивана Лимбаха, Санкт Петербург, 2011. – с. 156 [↑](#footnote-ref-3)
4. Хёйзинга, Йохан. Homo ludens – Человек играющий / Йохан Хёйзинга – Издательство Ивана Лимбаха, Санкт Петербург, 2011. – с. 200 [↑](#footnote-ref-4)
5. Deterding, Sebastian. 2012. “Paideia as Paidia. From Game-Based Learning to a Life Well

   Played.” [↑](#footnote-ref-5)
6. Мохоницки М., Реальность сломана: почему игры делают нас лучше и как они могут изменить мир. Джейн МакГонигал. 2011. Нью-Йорк: Penguin Press, стр. 388 [↑](#footnote-ref-6)
7. Зикерман, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер – И: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Исследование бренда работодателя 2019 [Электронный ресурс], 2019 – Режим доступа: https://pritula.academy/employer-brand [↑](#footnote-ref-8)
9. Тенденции в сфере управления персоналом в России 2019 [Электронный ресурс], 2019 – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf [↑](#footnote-ref-9)