

ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье раскрывается одна из актуальных тенденций управления человеческими ресурсами – геймификация процессов, происходящих в различных подсистемах управления персоналом. Описываются предпосылки внедрения геймификации в организации, освещаются результаты современных исследований. Уделяется внимание рассмотрению методов геймификации, применяемых в каждой из подсистем управления персоналом, освещаются наиболее популярные платформы, реализующие элементы игрофикации. Также приводятся рекомендации по использованию методов геймификации в современных организациях.

Ключевые слова: геймификация, игрофикация, тенденции УЧР, управление человеческими ресурсами, методы управления персоналом, кадровые технологии.

A.O. Zhdanova

GAMIFICATION AS A TOOL OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Abstract. The article reveals one of the current trends in human resource management – gamification of processes occurring in various subsystems of personnel management. The prerequisites for the introduction of gamification in the organization are described, the results of modern research are highlighted. Attention is paid to the methods of gamification used in each of the subsystems of personnel management. The most popular platforms implementing elements of gamification are highlighted. Recommendations on the use of gamification methods in modern organizations are also provided.

Keywords: gamification, HRM trends, HR management, methods of personnel management, HR technologies.

Введение

В современном мире организации находятся в постоянной борьбе за лидирующие позиции на рынке. Одним из важнейших факторов конкурентоспособности организации выступает её персонал. Именно от качества работы сотрудников, уровня их мотивации и заинтересованности в успехах фирмы зависит достижение организацией поставленных тактических и стратегических целей. В связи с этим организации готовы бороться за ценные кадры: предоставляют социальный пакет, организуют досуг работников в рамках рабочих перерывов и мероприятий, проводимых во вне рабочее время, предоставляют возможности для профессионального роста и самосовершенствования и так далее.

Однако и этого бывает недостаточно, поэтому организациям требуется находить новые инновационные методики по привлечению и удержанию высококвалифицированных кадров. Одной из таких методик является внедрение геймификации — применения технологий и практик игр в различных подсистемах управления персоналом [1].

Английский термин «gamification» можно перевести на русский язык несколькими способами – «геймификация», «игрофикация», «игровизация» и т.д. В связи с этим, упомянутые в статье термины «геймификация» и «игрофикация» являются синонимами, однако последний из них чаще встречается в контексте применения игровых практик именно в педагогике и методике образования. Ещё советские психологи и педагоги, среди которых Эльконин Д.Б., Выготский Л.С. и другие, обращали внимание на эффективность применения игр в образовательном процессе [2].

Гипотеза

Геймификация является эффективным и инновационным инструментом, который позитивно влияет на результаты деятельности организаций, улучшает производительность труда работников, способствует раскрытию их творческого, профессионального и личностного потенциала. Ожидается, что помимо повышения вовлеченности сотрудников в рабочий процесс и повышения их мотивации, внедрение элементов геймификации укрепляет лояльность действующих сотрудников и формирует определённый имидж компании в глазах потенциальных работников. Тем самым, компания становится более конкурентоспособной и устойчивой на рынке труда, выделяясь на фоне конкурентов.

Методы

Автором проанализирован достаточно обширный блок информации, представленный как в российских [1], [5], так и в зарубежных [7] источниках (научных статьях, электронных ресурсах), касающийся темы геймификации.

Проведён анализ истории возникновения геймификации как явления и как понятия, изучены и проанализированы современные зарубежные исследования [6], [8] влияния игровых методик на эффективность работы, психологическое состояние сотрудников, на основании которых были приведены выводы. С опорой на практическое применение игровых инструментов такими компаниями как: Marriott, NTT, Deloitte осуществлён поиск оптимальной для каждой из подсистем управления персоналом методов геймификации, приведена статистика по распространённости этих методов в каждой из подсистем. Проанализированы современные программы и платформы для реализации игрофикации. Наиболее популярные из них приведены в статье и описаны.

Результаты и обсуждение

Впервые термин «геймификация» был предложен дизайнером видеоигр Ником Пеллингом в 2002 году, но до 2010 года почти не использовался в бизнес-среде, а также не был предметом изучения в академической среде [4]. Это связано с тем, что позитивный опыт реализации проектов по геймификации был накоплен только к началу 2010 года. Только тогда ученые и практики заинтересовались изучением данного феномена. Однако первые попытки использования геймификации можно увидеть еще в XIX веке. Тогда компания Sperry & Hutchinson в качестве программы лояльности начала предлагать покупателям коллекционные марки. В 1984 году Чарльз Кундрайт опубликовал книгу «Game of Work». Он исследовал игровые элементы, которые могут помочь продуктивности работы, и заложил принципы современной геймификации [3]. Толчок в развитии технологии дала цифровизация. Однако, несмотря на столь быстро растущую популярность геймификации, до сих пор отсутствуют стандартизированные правила и процедуры её внедрения в деятельность организаций. С одной стороны, отсутствие стандартов и чётких инструкций формирует определённые сложности для организаций, которые только задумываются над внедрением этой инновационной кадровой технологии. Появляются определённые трудности при определении необходимых для конкретной организации элементов геймификации, расчёте стоимости и оправданности их внедрения. Однако как раз отсутствие возможности следовать готовым шаблонам и инструкциям подталкивает руководство к проведению глубокого анализа HR-процессов, возможностей их усовершенствования и имеющихся на эти цели ресурсов. В результате чего создаётся по-настоящему уникальная и эффективная система методов геймификации.

Наиболее часто под геймификацией подразумевается перенос отдельных позитивных элементов и характеристик игры (цель, правила, обратная связь и свобода участия) в неигровую, профессиональную сферу [5]. При этом игровой процесс не выступает конечным продуктом геймификации. Главная задача использования методики заключается в использовании психологии игры. Желание получить удовольствие от самого процесса вовлекает человека в деятельность и пробуждает стремление заниматься

ПОБЕДИТЕЛИ

этой деятельностью с полной отдачей. Именно этого и ждут от сотрудников руководители компаний.

Обратимся к исследованию Международной рекрутинговой компании HAYS, которая опросила HR-специалистов 487 российских и международных компаний [6]. На конец августа 2019 года были получены следующие результаты:

- около 69% респондентов отметили положительное влияние геймификации. HR менеджеры считают, что внедрение игровых элементов повышает эффективность сотрудников (31%), становится проще привить корпоративные ценности (45%);
- около 23% опрошенных не отметили заметных изменений в работе сотрудников и влиянии на организацию в целом;
- около 8% HR менеджеров отрицательно относятся к внедрению геймификации. Они считают, что игры отнимают много времени и нарушают нормальное течение рабочих процессов (3%). Также специалисты отмечают, что не все сотрудники хотят принимать участие в геймифицированных процессах (6%).

В ходе исследования TalentLMS за 2019 год было опрошено около 900 сотрудников на предмет влияния геймификации на их трудовую деятельность [8]. 374 респондента сообщили об отсутствии игровых элементов на работе и были исключены из исследования. При опросе оставшейся части сотрудников были получены схожие с исследованием HAYS результаты, подтверждающие эффективность внедрения игровых элементов. Перечислим некоторые из них:

- 88% респондентов ощущают, что геймификация делает их счастливее на работе.
- 87% сотрудников чувствуют себя более социально связанными с коллегами и организацией благодаря игровым элементам.
- 83% сотрудников, прошедших геймифицированное обучение, более мотивированы на работе.
- 78% респондентов считают, что компании будут более востребованными, если их процесс найма будет геймифицирован.
- 49% сотрудников, как правило, скучают по неигровому обучению.

Игровые элементы используются в широком спектре кадровых процессов (рисунок 1):

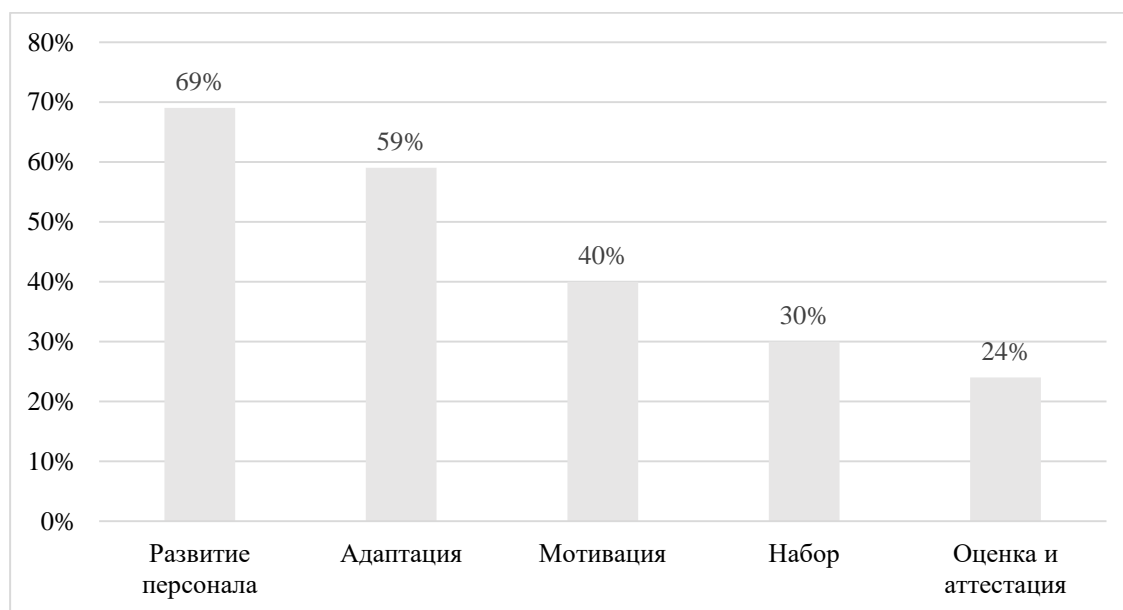


Рисунок 1. Распространённость применения элементов геймификации в различных подсистемах управления персоналом в 2019 г. Составлен автором по результатам исследования [6]

Обучение и развитие персонала. Геймификация является эффективной методикой для развития и совершенствования личностных, управленческих, деловых и профессиональных качеств сотрудника. Можно выделить следующие преимущества геймификации в рамках развития и обучения персонала:

- создание реалистичной среды, максимально приближенной к реальной жизни;
- визуализация абстрактных моделей, не имеющих формы в реальном мире;
- ускорение освоения теоретических знаний и практических навыков;
- максимальная приближенность теоретического и практического обучения.

Адаптация персонала и повышение организационной эффективности. Организации, не уделяющие должного внимания адаптации нового персонала в уже существующий рабочий коллектив, ознакомления сотрудников с действующими правилами, принципами работы, совершают большую ошибку. Чем скорее новый сотрудник освоится в новой среде, тем эффективнее будет его деятельность, а, следовательно, и лучше результаты самой организации. В качестве методов, подходящих для адаптации сотрудников, можно назвать: создание легенды, увлекательное изложение истории предприятия, благодаря которой у сотрудников появляется ощущение причастности к большому значимому процессу, а также проведение корпоративных квестов, тимбилдингов, различных командообразующих игр. Всё это помогает сплотить коллектив, раскрыть потенциал сотрудников и повышающих лояльность и мотивацию персонала [5].

Мотивация персонала. Игровой процесс является достаточно сильным мотиватором для большей части сотрудников. Помимо мотивации за счёт получения удовольствия от процесса, зачастую используется построение системы, в рамках которой персонал получает определенное вознаграждение по результатам ряда испытаний, выполнения заданий. К примеру, возможно внедрение системы начисления очков, значков или других условных единиц после завершения определенного этапа. Таким образом, повышается вовлеченность сотрудников, желание добиться наилучшего результата, пересилить себя и выйти на новый уровень работы. Однако стоит внимательно подбирать инструменты для достижения той или иной цели. Так, геймификация посредством использования рейтингов и leaderboards основана на конкуренции, сравнении своих результатов с результатами коллег – применение такого метода может привести к снижению мотивации персонала, негативному отношению участников, занимающих нижние позиции рейтинга [1].

Найм персонала. Организации заинтересованы в найме высококвалифицированных кадров, поэтому этап отбора персонала крайне важен. Геймификация позволяет использовать довольно широкий перечень испытаний, который позволит «протестировать» потенциального сотрудника с разных сторон. Так, в ходе оценки кандидатов используют методы отбора сотрудников с помощью игровых методик в виде деловых и ролевых игр, решения бизнес-кейсов, ситуационных интервью, прохождения квестов, общения в VR-шлеме с виртуальными клиентами, поставщиками, потребителями, коллегами и пр. Также возможна ситуация, когда на этапе скрининга кандидатам предлагается пройти отборочные тесты в форме онлайн-игр, по результатам которых кандидат-победитель получает «приз» в виде трудоустройства или возможности прохождения стажировки.

Наиболее популярные решения геймификации отражены на рисунке 2:

ПОБЕДИТЕЛИ

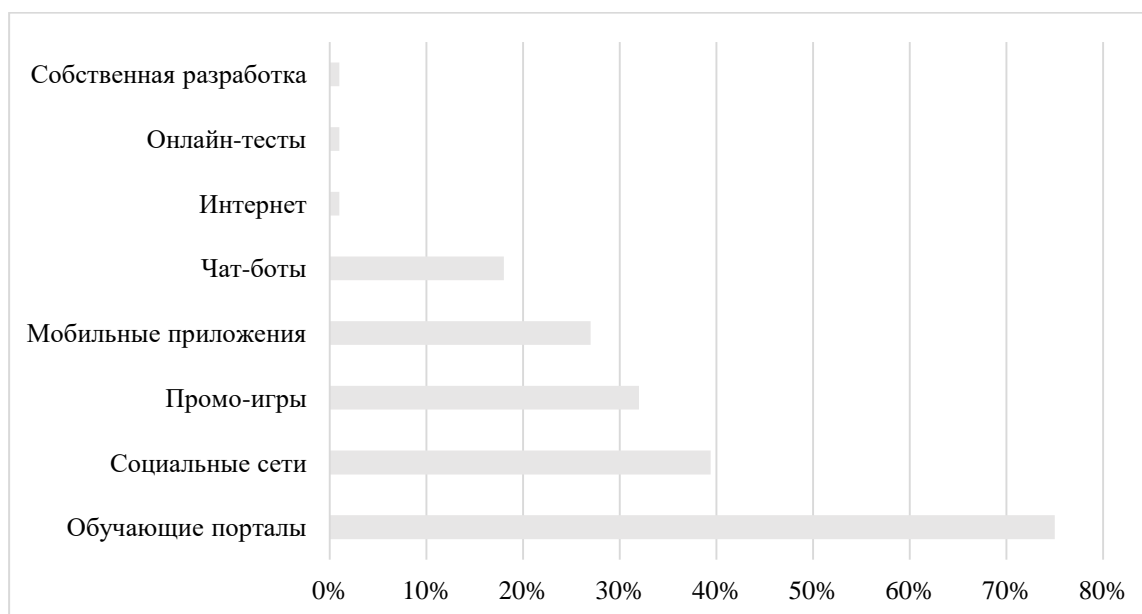


Рисунок 2. Степень распространения сервисов геймификации HR-процессов в российских и зарубежных компаниях в 2019 г.%. Составлен автором по результатам исследования [6]

На сегодняшний день существует достаточно большое количество платформ и программ, реализующих элементы игрофикации. Перечислим некоторые из них:

– My Marriott Hotel. Используется в области рекрутинга персонала. В этой игре-симуляторе пользователи окунаются в процесс управления кухней Marriott – они должны нанимать персонал, покупать продукты, следить за качеством продуктов и ускорять доставку заказов на кухню, оставаясь при этом в рамках заранее определенного бюджета. За каждого довольного клиента игрок получает баллы, которые можно и потерять, если сервис окажется на низком уровне.

– Игра «Самурай» компании NTT. Используется для проверки лидерских качеств работников. Участники отвечают на вопросы, а затем совместно проходят задание, чтобы показать, насколько они умеют брать ответственность на себя и управлять другими участниками. Игра помогает NTT найти лидеров внутри компании и дает представление о том, кому нужна дополнительная помощь в какой-либо области.

– Система набора персонала в Deloitte. Компания оцифровала и геймифицировала процесс набора и адаптации персонала. Новые сотрудники образуют команды и узнают о конфиденциальности, соблюдении требований, этике и процедурах онлайн, а затем вместе обсуждают имеющиеся вопросы. Этот подход сочетает в себе функциональные элементы обучения с сотрудничеством и создает сильное чувство принадлежности с первого дня работы нового сотрудника. Также известен виртуальный тур по офису Deloitte, который представлен в формате видеоигры.

– Рекрутинговый хакатон Recruitathon. Хакатон является одним из способов собрать команды для выполнения сложного проекта, преследуя критические цели, чтобы заполнить открытые вакансии в рекордно короткие сроки. [7]

Несмотря на все преимущества внедрения геймификации и рост её популярности, существует ряд сложностей и недостатков, которые организации должны учитывать перед тем, как принимать решение об использовании геймифицированных процессов в своей деятельности. Среди них можно выделить: зачастую высокую трудоемкость и стоимость внедрения, а также трудности в измерении экономического эффекта от реализации игровых инструментов. Выводы об экономической целесообразности и эффективности геймификации можно сделать на основании следующих показателей: темпов роста производительности труда, скорости адаптации сотрудников, скорости усвоения информации и т.д. в зависимости от сферы применения игрофицированных методов.

В заключение, можно сделать вывод о том, что использование геймификации действительно представляет собой эффективный метод как усиления HR-бренда организации в глазах потенциальных и действующих сотрудников, так и в целом повышения конкурентоспособности компании на рынке. Прогресс не стоит на месте, поэтому в будущем можно наблюдать совершенствование и усложнение методов геймификации, а также платформ, программ и сервисов для её реализации. Однако, как и любой другой метод, игрофикация не является спасением от всех проблем, универсальным способом улучшения деятельности компании и имеет ряд недостатков. В связи с этим необходимо дать некоторые рекомендации по применению геймификации в современных компаниях:

1. Опирайтесь на расчёты и особенности функционирования своей организации, а не на позитивный опыт конкурентов. Каждая организация уникальна и имеет свою организационную структуру, штат сотрудников, определённый бюджет и другие немаловажные факторы, опираясь на которые стоит составлять систему методов геймификации. Или же вовсе не прибегать к внедрению игрофикации, если это не является экономически целесообразным для определённой организации.

2. Выбирать такие решения, которые обеспечат вовлеченность сотрудников в процесс работы, но при этом сохраняют нацеленность, прежде всего, на её конечный результат. Как правило, оценить тот или иной метод геймификации по этому критерию представляется возможным только после его непосредственного внедрения в деятельность организации. Поэтому стоит уделить особое внимание контролю и анализу методов, которые были недавно введены в рабочий процесс и ещё не успели зарекомендовать себя как эффективные.

3. Внедрять нововведения в рабочий процесс стоит постепенно, чтобы сотрудники успевали к ним адаптироваться. Чем более консервативна организационная культура, тем более плавными должны быть изменения.

Благодарности

Выражаю благодарность старшему преподавателю кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» Бобовой Алле Сергеевне за ценные советы при планировании исследования, рекомендации по написанию и оформлению статьи.

Список литературы

1. Ермакова Ж.А. Геймификация в HR / Ж. А. Ермакова, Е. В. Шестакова // Гуманитарный научный вестник. – 2020. – № 9. – С. 83-88.
2. Земскова М.С. Внедрение геймификации в процесс мотивации персонала поколения Y / М. С. Земскова, М. В. Краснова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 10 (52). – С. 29-33.
3. Как геймификация меняет мир и что про нее надо знать [Электронный ресурс]//РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f454a749a7947845998bdc2> (Дата обращения: 20.11.2021).
4. Маркеева А.В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной.
5. Организации / А. В. Макреева // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 12. — с. 1923-1936.
6. Просвирина Н.В. Внедрение инструментов геймификации в управлении персоналом организации / Н.В Просвирина // Вестник Академии знаний – 2020. – №37 (2). – С. 280-286.
7. Исследование Hays «IT в HR». - Текст : электронный // Hays.ru : официальный сайт. – 2019. – URL: <https://hays.ru/research/issledovanie-hays-it-v-hr/> (Дата обращения: 29.11.2021).
8. Coene S. 9 examples of gamification in HR // HR Trend Institute. Available at: <https://hrtrendinstitute.com/2019/02/25/9-examples-of-gamification-in-hr/> (accessed 28 January 2022).
9. The 2019 Gamification at Work Survey // TalentLMS. Available at: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/> (accessed 28 January 2022).