

**А.С. Бобова**

Доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами ФГБОУ  
ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»  
кандидат экономических наук

**А.С. Шерне**

Студентка 4 курса бакалавриата  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

## **ПРОГРАММЫ WELL-BEING И ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ (НА ПРИМЕРЕ ИТ- КОМПАНИИ «МОЙОФИС»)**

**Аннотация.** Удержание высококвалифицированного персонала – один из ключевых аспектов развития абсолютно любой компании и достаточно непростая задача для HR-специалистов, ведь им необходимо постоянно находить новые инструменты удержания и вовлечения сотрудников в трудовой процесс для достижения максимальной эффективности и производительности. Такими инструментами, набирающими популярность в последние несколько лет, являются геймификация и программы Well-being. В данной статье выделяются особенности применения программ Well-being и геймификации для удержания персонала. Теоретические тезисы иллюстрируются примерами из геймифицированной практики и опыта использования программ благополучия российской ИТ-компанией «МойОфис».

**Ключевые слова:** программы Well-being, благополучие, геймификация, удержание кадров, эффективность труда, вовлеченность персонала.

**A.S. Bobova, A.S. Sherne**

## **WELL-BEING AND GAMIFICATION AS THE EMPLOYEES RETENTION METHODS (BASED ON "MYOFFICE" COMPANY EXPERIENCE)**

**Abstract.** Retention of highly qualified personnel is one of the key aspects of the development of absolutely any company. And quite a difficult task for HR-specialists. After all, they need to constantly find new ways to retain and involve employees in the work process to achieve maximum efficiency and productivity. Such tools, which have been gaining popularity in the last few years, are gamification and Well-being programs. This article highlights the features of using Well-being programs and gamification to retain staff. The theoretical theses are illustrated by examples from gamified practice and the experience of using Well-being programs by the Russian IT company "My Office".

**Keywords:** Well-being, prosperity, gamification, staff retention, labor efficiency, employee engagement.

### **Введение**

Существенные изменения внешней и внутренней среды бизнеса, стимулирующие конкуренцию во всех отраслях, с одной стороны, и проблемы с удержанием квалифицированных сотрудников, с другой стороны, побуждают современные компании внедрять креативные инструменты для поддержания своих рыночных позиций. Одним из них является разработка и внедрение программ Well-being, которая приобрела особую актуальность в связи с тем, что сегодня благополучие персонала превратилось в основной ресурс.

С начала 2020 г. распространение коронавируса и режим всеобщей изоляции побудил компании пересмотреть свои приоритеты в области развития и управления кадрами. Так, для работника все большей ценностью становилось его здоровье, благополучие, а также отсутствие стресса, вызванное быстроизменяющимися условиями, стиранием границ между личной жизнью и рабочими процессами, перевод в онлайн-формат. Работодатель,

который игнорировал смену приоритетов работников и никак не участвовал в поддержке своих кадров, наблюдал следующие негативные тенденции: отсутствие вовлеченности, эмоциональное выгорание, снижение производительности, понижение уровня лояльности и удовлетворенности, уход из компании специалистов. Ключом к решению данных проблем стала разработка и внедрение такого инструмента как программы Well-being, которые способствуют укреплению стабильности и непосредственно демонстрируют заботу руководства о своих подчиненных. Программы Well-being нацелены на создание атмосферы, в которой каждый сотрудник чувствует себя комфортно и при этом работает с максимальной отдачей.

Наряду с наличием значительного количества зарубежных научных публикаций, связанных с благополучием сотрудников, работ отечественных исследователей, особенно посвященных сектору Business-To-Person (далее - B2P), недостаточно. Кроме того, несмотря на оптимистичный взгляд ряда специалистов на развитие программ Well-being в бизнес-среде, нередко среди профессионалов транслируется предубеждение, что данный инструмент – временный тренд, обусловленный Covid-19. Полагаем, что сложившаяся ситуация вызвана недостаточно детальной теоретической проработкой данного феномена и отсутствием необходимого многолетнего опыта в реализации Well-being проектов в сфере B2P на российском рынке труда.

Для качественного развития и управления кадрами современные компании разрабатывают комплексный подход, который включает в себя внедрение программы Well-being в корпоративную среду.

### **Гипотеза**

Программы Well-being, а также геймификация как инструменты удержания персонала обладают достаточно высоким потенциалом в IT-компаниях, так как последние всегда открыты инновациям и не боятся апробировать экспериментальные инструменты на практике в целях повышения уровня вовлеченности сотрудников во внутреннюю культуру компании, роста мотивации персонала, успешной адаптации новичков, удержания ценных сотрудников.

### **Методы**

В ходе исследования на основе анализа отечественного и зарубежного опыта авторы рассмотрели различные точки зрения и подходы к программам Well-being. В результате детального изучения практик эффективности программ Well-being, был сделан вывод, что благополучие персонала способствует повышению результативности и качества труда, обеспечивает чувство удовлетворенности работой у сотрудников, предотвращает текучесть кадров, особенно квалифицированных.

Основой исследования эффективности программ Well-being и геймификации на практике послужил анализ опыта использования данных инструментов IT-компанией «МойОфис». На базе анализа взглядов практиков определены особенности применения программ Well-being как инструмента удержания кадров.

### **Результаты и обсуждение**

Для начала ответим на вопрос: «Программы Well-being: мимолетный тренд или необходимость?»

Well-being – это комплекс программ организации, направленных на удержание и привлечение кадров, повышение общего уровня благополучия команды, а также степени вовлеченности в рабочие процессы. Благодаря реализации данных программ специалисты в области управления персоналом могут оценить уровень благополучия сотрудников компании, их физическое, эмоциональное и психологическое состояние [4].

Согласно исследованию «Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries», проведенному в 2020 году, под благополучием

понимается сочетание следующих характеристик: хорошее самочувствие, положительные эмоции, развитие потенциала как личностного, так и трудового, а также управление и контроль своей жизни [8]. Иными словами, это состояние стабильности, в котором человек развивается и процветает.

Джеймс Хартер и Том Рат в книге «Все отлично. Пять элементов благополучия», где за основу были взяты масштабные многолетние исследования института Gallup, сделали следующий вывод: только 20% работающего населения могли с уверенностью заявить о том, что им нравится то, чем они занимаются. Также авторы выделили следующие элементы благополучия, на которые ориентируются специалисты при разработке программ Well-being в современных компаниях [3]:

- здоровье;
- профессия;
- финансы;
- социальные связи;
- окружающая среда.

Забота о персонале – это важное конкурентное преимущество, которое способствует привлечению новых талантливых кадров и удержанию уже имеющихся. Компании с реализованной программой Well-being обладают сильным HR-брендом, развивая уже находящихся в штате сотрудников и привлекая высококвалифицированных соискателей. Значимость данного инструмента для удержания кадров растет прямо пропорционально повышению потенциала сотрудника, развитию его навыков, когда уже одних материальных стимулов становится мало.

Именно практическая целесообразность программ Well-being заставляет компании реализовывать проекты, направленные на развитие благополучия персонала. Так, исследование 2019 года «Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance», участие в котором приняли более 1,8 млн сотрудников из 230 компаний, выявило корреляцию между благополучием персонала и финансовыми показателями компании [7].

В практиках российских компаний программы Well-being только набирают свою популярность. Из результатов опроса финансовых директоров ведущих компаний в России, который регулярно проводит компания «Deloitte», оказывающая консалтинговые и аудиторские услуги, можно отметить, что практически половина отечественных компаний даже и не слышали о таком инструменте удержания кадров как программы Well-being (48%) и только 14% запланировали его реализацию на текущий 2022 год [2].

Тем не менее, в 2022 году международная компания, специализирующаяся на трансформации бизнеса, Korn Ferry в отчете «Future of work trends 2022: a new era of humanity» назвала программы Well-being ключевым трендом 2022 года [6].

Эксперты определяют программы Well-being как один из важнейших инструментов удержания кадров, повышения эффективности компании и выделяют следующие его особенности.

1) Компании больше внимания уделяют заботе о физическом состоянии сотрудника, чем об эмоциональном. Предоставление расширенной программы ДМС (добровольного медицинского страхования), доступ в корпоративный спортзал, также набирают популярность онлайн-марафоны, рассказывающие о вреде курения, способах правильного похудения и посвященные иному оздоровительному контенту. Также компании прибегают к такому инструменту как геймификация – использование игровых элементов в неигровой среде. Так, для реализации программ Well-being компании применяют ЗОЖ-геймификацию – соревнование между сотрудниками, например, лидерборд сотрудников по количеству шагов за месяц. Яркой иллюстрацией такого направления геймификации на практике является пример e-commerce компании Next Jump. Руководитель этой американской фирмы начислял сотрудникам очки за успехи в фитнесе. Персонал поделили на небольшие команды – выигрывала та, чьи участники демонстрировали

наибольший прогресс в спорте. В результате посещаемость корпоративного спортзала выросла на 70%, а уровень абсентеизма и страховые издержки в долгосрочной перспективе значительно снизились. Также игра в командах усилила сплоченность коллектива и обеспечила благоприятную социально-психологическую атмосферу на рабочем месте.

2) Программы Well-being должны носить комплексный, постоянный характер. «одноразовые» меры не принесут должного эффекта, но значительно сократят бюджет компании. Примером неудачных попыток внедрения программы Well-being может стать приобретение однодневного тренинга или проведение «Дня здоровья» один раз в год. В итоге такие методы демонстрируют свою неэффективность:

- сотрудники к подобным редким мероприятиям относятся несерьезно, воспринимая их как развлекательные;
- не наблюдается эффект в долгосрочной перспективе;
- эффективность и результативность нельзя оценить в связи с отсутствием системного подхода.

Поэтому необходимо реализовывать программы Well-being, используя системный и регулярный подход, а также с учетом особенностей работы компании и ее команды.

Реализация программ Well-being позволит сократить финансовые издержки в долгосрочной перспективе, может выступить инструментом удержания кадров, тем самым снизить уровень текучести. Помимо этого, комплексный подход заботы о персонале укрепляет HR- бренд компании.

3) Наличие прямой связи между корпоративной культурой и программами Well-being. В отчете «The Definitive Guide to Well-being: The Healthy Organization» тема «здоровой корпоративной культуры» выходит на первый план [9]. Автор исследования подчеркивает значимость связи между корпоративной культурой компании и программами Well-being, также отмечает нерациональность внедрения даже самых лучших программ, если они никак не соотносятся с ценностями организации. Вложения в программы, направленные на благополучие сотрудников, которые не соответствуют транслируемым ценностям компании, экономически нецелесообразны.

Для того чтобы программы Well-being рассматривались как инструмент удержания, компаниям необходимо учитывать мнение своего персонала и принимать во внимание разработанные ранее нормы корпоративной культуры.

В современных реалиях программы Well-being способны существенно повысить эффективность работы компании в целом, однако при их внедрении следует выявить реальные потребности сотрудников, чтобы на выходе получить лояльных и мотивированных специалистов, а не следовать самым шумевшим трендам, модным «lifestyle» штучкам, в особенности, если они не соответствуют стилю ведения бизнеса.

4) Чем ниже стресс, тем выше эффективность. Именно так можно охарактеризовать одно из направлений программ Well-being. Особенно актуальной проблема стресса и выгорания сотрудников стала в период Covid-19. Сотрудники рисковали в пандемию не меньше своих нанимателей: согласно данным исследовательского центра портала Superjobs.ru, 67% сотрудников на удалёнке сталкивались с выгоранием 1 или более раз, а 40% признались, что испытали огромный стресс при переходе на дистант из-за переутомления и неспособности найти баланс между работой и отдыхом. Ценность эмоционального и психологического здоровья сотрудников – это преимущество программ Well-being. Те компании, которые ставят на один уровень благополучие персонала и интересы бизнеса, выигрывают во многих сферах.

Учет вышеперечисленных особенностей программ Well-being позволит не просто удержать ценные кадры в компании, но и максимально раскрыть их потенциал. Реализация программ благополучия – выгодная инвестиция для работодателя.

Рассмотрим опыт использования программ Well-being с целью удержания кадров в IT-отрасли (на примере российской IT-компании «МойОфис»).

IT-компании, обладающие большим потенциалом, стремятся идти в ногу со временем и внедрять новые мотивационные проекты для своих сотрудников, примером которых и являются программы Well-being. Чтобы компания могла успешно функционировать и приносить прибыль, необходимо пройти сложный путь, в котором программа Well-being играет одну из основных ролей, ведь именно благодаря благополучию персонала можно оценить его вовлеченность в бизнес-процессы.

Внедрение программы Well-being особенно важно в IT-отрасли, где главным преимуществом является не материальная мотивация, а более привлекательные проекты для развития потенциала кадров. Необходимо привлекать и удерживать сотрудников, ведь найм, дальнейшее обучение и адаптация новых специалистов обходится компании дорого.

«МойОфис» – российская компания, разработчик ПО (программного обеспечения) офисных решений для безопасного общения и совместной работы с документами. Компания состоит из 11 центров по всей стране (в том числе и в Санкт-Петербурге). Штат сотрудников – более 600 специалистов. Основная HR-аудитория «МойОфис» – разработчики (более 400 программистов разных специальностей) [1].

Компания старается сделать как можно больше для улучшения рабочего процесса, в том числе внедряет передовые технологии, одной из которых и является программа Well-being.

В ноябре 2020 года «МойОфис» начала внедрять программу Well-being в рабочую среду. Компания предприняла попытку помочь сотрудникам в вопросах, на которые ранее не делался акцент – выгорание на рабочем месте и ментальное здоровье. Одним из проектов, направленных на удержание кадров, стало спортивное приложение Cloud Sport [5]. Стоит отметить, что данный проект включает такой инструмент как геймификация, внедрение соревновательного процесса в программу Well-being. Cloud Sport – приложение с онлайн-тренировками, соревновательными и корпоративными игровыми механиками, которые нацелены на улучшение физического состояния сотрудников. Также проект подразумевал два вида постоянных активностей – челленджи и клубы. Так, для клубов разрабатывались курсы, направленные не только на развитие физических качеств (фитнес, йога, формирование новых полезных привычек), но и поддержание эмоционального психологического состояния. Например, курс «Гармония с собой» – практики для достижения расслабления, снятия тревожности. В период пандемии, когда работники подвергались постоянным стрессам, данный курс стал наиболее популярным. Благодаря клубу «Гармония с собой» как элемента программы Well-being сотрудники были менее подвержены стрессам, чувствовали себя более здоровыми и счастливыми. Главным отличием клубов от челленджей является отсутствие соревновательного момента. Самыми популярными челленджами стали «Бегаем 30 минут каждый день», «7 дней в планке» и «Лови волну» (развитие гибкости позвоночника).

Сотрудники охотно поддерживают данный формат программы Well-being, а игровые элементы мотивируют сотрудников не просто на включение, но и на достижение результатов. Так, в марте 2021 г. сотрудники IT-компании «МойОфис» дружно сжигали в проекте «FITМасленица» калории, набранные после праздника.

Интересным решением, способствующем развитию здоровья сотрудников, стал проект «Вместе на Эверест!» Это своего рода «пеший поход» до высочайшей точки Земли. Многие мечтают покорить Эверест в Гималаях и такую возможность, правда, виртуальную, предоставляет своим сотрудникам компания «МойОфис» в приложении Cloud Sport. Данный шагомер стремительно набрал свою популярность также благодаря такому элементу геймификации как лидерборд (рейтинг самых активных). Игровые механики и курс по достижению общей цели действительно помогают сотрудникам IT-компании «МойОфис» больше двигаться. Некоторые коллеги даже специально купили фитнес-трекеры, чтобы корректнее отслеживать свою активность. Самых активных

«ходоков» компания награждает приятными спортивными подарками, мотивирующими сотрудников двигаться к здоровому образу жизни.

Приложение, как и программа по благополучию, всегда открыты для новых идей. И для этого используется такой инструмент как чат, в котором любой участник может задать вопрос или оставить пожелание.

У компании «МойОфис» получилось успешно интегрировать спортивное приложение Cloud Sport в корпоративную программу Well-being. В первые дни запуска проекта более 25% сотрудников установили приложение. Данная онлайн-активность способствовала поднятию коллективного духа, ощущению чувства сопричастности.

Отечественная IT-компания «МойОфис» ценит своих сотрудников, поэтому реализовала программу Well-being, направленную на поддержание здоровья сотрудников, их комфорта и избегание эмоционального выгорания.

Важно отметить, что уровень конкурентоспособности современной IT-компания находится в прямой зависимости от применяемых технологий. В условиях изменяющейся внешней среды, а также при постоянном увеличении требований со стороны рынка, для инновационного развития компании необходимо применение новейших инструментов управления, а также творческих подходов к рабочему процессу. Для эффективного функционирования бизнеса менеджеры все чаще прибегают к новым инструментам, добавляющим в рабочий процесс элемент заботы, а также стимулирующим персонал к продуктивной деятельности. Примером такого инструмента является программа Well-being.

Внедряя программу Well-being в бизнес, компании IT-отрасли вкладывают своеобразные «инвестиции» в человеческие ресурсы, что является одной из наиболее обоснованных практик в современных экономических реалиях.

Комплексные Well-being программы, как правило, направлены на:

- создание комфортных условий для работы в офисе и за его пределами (эргономика рабочего пространства и дистанционная работа соответственно);
- стимулирование здорового образа жизни (совместные занятия спортом и фитнес-программы);
- борьба со стрессом и эмоциональным выгоранием (практика осознанности, фитнес для ума);
- материальные стимулы (программы ДМС, льготы на ипотеку, скидки на путешествия, бонусы на выставки или концерты);
- личностное развитие и прокачка компетенций;
- программы финансовой грамотности сотрудников.

В заключение отметим, что программы Well-being и геймификация должны работать в унисон, удерживая талантливых сотрудников с большим творческим и профессиональным потенциалом, что повышает эффективность работы компании.

#### Список литературы

1. МойОфис – все для эффективной команды. URL: <https://myoffice.ru/about/> (Дата обращения: 08.04.2022).
2. Опрос финансовых директоров ведущих компаний в России /Deloitte/ URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/cfo-survey-russia-1h-2020.html> (Дата обращения: 30.03.2022).
3. Хартер Дж., Рат Т. Все отлично! Пять элементов благополучия. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 152 с.
4. Черникова В.Е. Кадровый менеджмент. – Майкоп: ООО «Электронные издательские технологии», 2019. – 102 с.
5. Cloud Sport: как наши сотрудники стали больше заниматься спортом. URL: <https://habr.com/ru/company/ncloudtech/blog/557950/> (Дата обращения: 09.04.2022).

6. Korn Ferry. Future of work trends 2022: a new era of humanity. / Korn Ferry/ URL: [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/featured-topics/pdf/FOW\\_TrendsReport\\_2022.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/featured-topics/pdf/FOW_TrendsReport_2022.pdf) (Дата обращения: 03.04.2022).
7. Krekel, C., Ward, G., De Neve, J. Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance / Saïd Business School/ URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3356581](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3356581) (Дата обращения: 7.04.2022).
8. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries / Health and Quality of Life Outcomes/ URL: <https://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12955-020-01423-y> (Дата обращения: 9.04.2022).
9. The Josh Bersin Company. The Definitive Guide to Wellbeing. The Healthy Organization. A Global Industry Report. 2021/ Josh Bersin/ URL: <https://joshbersin.com/just-released-research/healthy-organization-definitive-guide-to-wellbeing-2021/> (Дата обращения: 05.04.2022).