

Громова Н. В., доцент, канд. экон. наук, доцент кафедры Управления человеческими ресурсами, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», NGromova@synergy.ru

Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний

В данной статье рассматривается такое новое для России понятие, как геймификация, исследуются теоретические и прикладные вопросы данной дефиниции. Автором систематизирована практика применения игровых технологий российскими и зарубежными компаниями в области управления персоналом, на основании чего сформулированы наиболее востребованные направления ее использования в HR-практиках. По результатам исследования сформулированы конкурентные преимущества, которые получают компании, применяющие технологию геймификации в системе управления персоналом.

Ключевые слова: геймификация, игровые технологии, управление персоналом, геймификация в HR-практиках, геймификация в управлении персоналом, конкурентоспособность компании, привлечение и удержание персонала.

Введение

Сегодняшняя высококонкурентная бизнес-среда требует от большинства компаний постоянных изменений, связанных в том числе с ростом производительности труда, повышением прибыльности компании и достижением высоких результатов в работе. Анализируя практику функционирования современных организаций в начале нынешнего столетия, необходимо отметить, что в последнее время акцент в обеспечении конкурентных преимуществ организаций все чаще и чаще смещается от производственных технологий к технологиям маркетинга, НИОКР, управленческим и финансовым инновациям, а также современным HR-технологиям [Громова, 2014]. Различные исследования в области стратегии ведения бизнеса показывают, что без достижения максимального уровня вовлеченности сотрудников и их приверженности и лояльности к компании-работодателю бизнес не может показывать устойчивые показатели роста и развития. Изменения, происходящие в мире, ускорение темпа жизни, многозадачность производственных и жизненных процессов, огромный по-

ток информации и отвлекающих факторов, а также изменения на рынке труда в части постоянно увеличивающегося количества сотрудников нового поколения — все это определяет неэффективность использования классических программ лояльности и моделей вовлеченности персонала. Нынешние сотрудники отличаются ожиданиями от своих предшественников. Ключевые факторы, влияющие на эффективность работы персонала, — это повышенное вознаграждение и обратная связь с компанией. Причем именно с компанией, а не коллегами или руководителем.

Изменения во внешней среде влекут необходимость изменения принципов и технологий работы с персоналом. В сфере HR-менеджмента в последние несколько лет активно появляются новые технологии, направленные на повышение эффективности работы персонала. Один из популярных в последнее время показателей работы — лояльность и вовлеченность персонала. Для современных российских компаний вопросы привлечения и удержания сотрудников, создания условий для долговременного обеспечения компании человеческими ресурсами являются актуальными задачами.

Новое поколение сотрудников, нестабильность внешней и внутренней среды и многие другие факторы заставляют компании искать новые инструменты достижения целей в работе с персоналом. И один из этих инструментов — активное использование геймификации в практике HR-менеджмента.

Термин «геймификация» (*gamificacion*) впервые был введен американским программистом и изобретателем Ником Пелингом в 2002 г. и консультантом из Канады Гейбом Зикерманном в 2003 г. Под геймификацией понимался процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории в деятельность и процесс решения задач [Зикерманн, 2014]. Однако активное проникновение геймификации в бизнес началось только с 2010 г., когда были получены первые аналитические данные, подтверждающие эффективность использования игровых практик для решения различных бизнес-задач для привлечения и удержания как клиентов, так и сотрудников. В это же время академическое сообщество обратило внимание на результативность применения игровых практик в различных направлениях деятельности современных организаций.

На данный момент геймификация успешно внедряется в абсолютно различных сферах деятельности, начиная с образования и маркетинговых коммуникаций и заканчивая индустрией фитнеса и социальной сферой.

Целью данной статьи является исследование особенностей применения игровых технологий в системе управления персоналом современных российских организаций, а также определение конкурентных преимуществ, которые получают компании, использующие технологию геймификации в HR-практике.

Теоретические подходы к определению геймификации

Устойчивый интерес к игровым методам в теории и практике управления определяется их широкими возможностями в процессах исследования и решения конкретных соци-

ально-экономических проблем предприятия, повышения уровня его конкурентоспособности, обучения и развития персонала.

Впервые теория игр была описана еще в XVIII в., но широкое применение нашла только после того, как стала использоваться после Второй мировой войны в знаменитом американском стратегическом исследовательском центре *RAND (Research and Development* — «Исследования и разработка»). В настоящее время теория игр внедряется во множестве ведущих мировых компаний и даже на уровне правительств некоторых стран.

Разработкой теории игры, ее методологических основ, выяснением ее социальной природы, значения для развития обучаемого в отечественной педагогике занимались Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, Д. Б. Эльконин, Л. В. Занков, М. И. Махмутов, Н. А. Аникеева, Н. Н. Богомолова, В. Д. Пономарев, С. А. Смирнов, С. А. Шмаков и др. Однако теория игр практически никак не связана с тем смыслом, который сейчас вкладывается в понятие геймификации.

Изначально термин «геймификация» появился в информационных технологиях и включал в себя использование подходов, характерных для компьютерных игр, игрового мышления в неигровом прикладном программном обеспечении для привлечения пользователей и повышения их вовлеченности в реализацию того или иного программного продукта или повышения интереса к решению прикладных задач. И только после 2000-х гг. термин «геймификация» стал применяться сначала в зарубежной бизнес-среде и чуть позже вошел в отечественную практику.

С Запада в Россию пришло явление и соответствующий ему термин — *gamification*, и российские специалисты употребляют термины «геймификация» или «игрофикация». По большому счету, с одной стороны, это одно и то же, но, с другой стороны, в эти понятия вложен разный смысл. Классическое определение, пришедшее из зарубежной

практики, предполагает, что это использование игровых механик в неигровом контексте. То, что имеют в виду западные эксперты, называется *PBL (Points, Badges, Leaderboard)*¹.

Относительно будущего геймификации в HR-практиках отметим ряд исследований в данной области. Так, в отчете «Будущее геймификации», подготовкой которого занимались Университет Илон и компания *Pew Internet*², говорится об опросе, проведенном интернет-экспертами на тему того, насколько серьезно игровые методы способны улучшить процессы вовлечения, мотивации и обучения сотрудников компаний. Результаты опроса показывают: 53% опрошенных считают, что к 2020 г. геймификация будет применяться на рабочих местах в сферах заботы о здоровье, коммуникаций, маркетинга, образования и многих других. Также по прогнозам исследовательской и консалтинговой компании, специализирующейся на рынках информационных технологий *Garther Group*³, 70% компаний будут обеспечивать с помощью геймификации 50% инноваций, вводимых в компаниях. Ведь именно инновационность бизнеса в наше время определяет устойчивый рост и конкурентоспособность современных компаний.

В то же время результаты исследований компании *M2 Research* показывают, что затраты ведущих мировых компаний на геймификацию в ближайшее время составят более 3 млрд долл. в год. При этом следует отметить, что если в 2010 г. термин «гейтификация» еще не появлялся в *Google Trends*, то в 2011 г. он был включен компанией *Garther Group* в список инновацион-

¹ *Points* — очки, баллы; *Badges* — бейджики, значки; *Leaderboards* — рейтинги.

² Report The Future of Gamification. URL: <http://www.pewinternet.org/2012/05/18/the-future-of-gamification/>.

³ Gartner Says By 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes // Gartner. Why Gartner analysts research events consulting about. April 12, 2011. URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>.

ных технологий, наряду с большими данными (*Big Data*), находящихся на пике спроса [Brockmeier, 2011].

При рассмотрении сущности геймификации исследователи едины в том, что она не является процессом создания игры, а выступает лишь переносом отдельных позитивных элементов и характеристик игры (цель, правила, обратная связь и свобода участия) в неигровую сферу [Маркеева, 2015].

Ведущий мировой эксперт по разработке стратегий взаимодействия с сотрудниками и клиентами организаций, основатель и исполнительный директор *Gamification Co*, а также председатель правления *G Summit* Гейб Зикерманн считает, что геймификация — новейшая бизнес-концепция, в которой используются лучшие идеи, взятые от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики [Зикерманн, 2014].

Нельзя не отметить мнение польского специалиста в области брендинга, а также бизнес-тренера по маркетингу и социальным медиа о том, что геймификация — внедрение элементов удовольствия в ту деятельность, которая нам обычно его не доставляет [Ткачик, 2012].

Для создания шаблонов игр необходимо понимать структурные компоненты любой игры, определяющие ее функционирование. Кевин Вербх (*Kevin Werbach*), адъюнкт-профессор Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, ведущий открытого курса по геймификации (*gamification*) в рамках проекта онлайн-образования *Coursera* предлагает рассматривать нижеперечисленные элементы, из которых состоит игра [Вербх, 2015].

Он отмечает: важно понимать то, что нет более или менее эффективных элементов, которые можно использовать при реализации технологии геймификации. Лучшим будет элемент, подошедший под конкретную поставленную задачу и обеспечивший ее максимально эффективное решение. Рассмотрим наиболее распространенные элементы геймификации:

- бейджи или виртуальные награды, измеряющие активность сотрудника (за победу, за активное участие, за лучшую продажу);

- баллы, которые можно получить, совершая определенные действия в том или ином процессе;

- виртуальная валюта, которую можно заработать и потом потратить в виртуальном магазине;

- уровни, которых можно достичь благодаря своей деятельности (новичок, специалист, эксперт, профессионал);

- рейтинги, отображающие успехи сотрудников;

- отображение сотрудников-лидеров;

- различные элементы визуализации — интерактивные элементы;

- дайджесты успеха.

Специалисты выделяют внешнюю и внутреннюю геймификацию, оба вида преследуют различные цели.

Внешняя геймификация применяется с маркетинговыми целями компании. Она ориентирована на эффективное взаимодействие с существующими клиентами и привлечение новых. Геймификация в данном случае представляется способом повышения лояльности клиентов, что в результате должно привести к росту прибыли компании. Но в рамках данного исследования автор не затрагивает указанный аспект применения геймификации.

Внутренняя геймификация направлена в первую очередь на собственных сотрудников, то есть это применение геймификации внутри компании с целью повышения производительности труда.

У внутренней геймификации есть две характерные черты. Во-первых, игроки уже являются частью устоявшегося сообщества, в данном случае компании. Сотрудники компании могут быть очень разными людьми, с сильно различающимися возможностями и интересами. Но они регулярно взаимодействуют друг с другом, разделяют корпоративную культуру организации, хотят получить повышение и достичь определенного

статуса. Во-вторых, мотивационная составляющая геймификации должна взаимодействовать с существующими в компании методами управления и схемами материального и морального поощрения.

Далее рассмотрим ключевые факторы, определившие необходимость внедрения геймификации в современную HR-практику организаций.

Необходимость внедрения геймификации в HR-практику современных российских организаций

В корпоративной среде геймификация или использование игровых приемов в неигровых процессах существует уже очень давно. Соревнование заводских участков за самую высокую производительность труда, переходящее Красное знамя, значки отличия, почетные звания — все эти и многие другие инструменты, активно применявшиеся в СССР, тоже своего рода геймификация.

Однако в современной России в ходе реализации различных кадровых технологий геймификация пока не получила такого распространения, как в США или других странах. Различные развлекательные и командообразующие игры в отечественных компаниях проводятся с начала 2000-х гг., однако это всего лишь одно из возможных направлений применения игровых технологий. И только в последние несколько лет наблюдается активное внедрение геймификации в практику отечественных компаний. Сегодня геймификация представляет собой целый спектр приемов работы с персоналом, которые помогут привлечь и удержать конкурентоспособный персонал, повысить профессиональную компетентность, развить лидерские качества, сплотить коллектив в экстремальных условиях, подобрать персонал, провести его оценку и адаптацию, подготовить новых сотрудников к работе в коллективе.

Активный интерес, который на данный момент проявляет бизнес-сообщество к ин-

струментам геймификации, можно объяснить целым рядом факторов, ключевым из которых является активное проникновение на рынок труда нового поколения работников, так называемых поколений Y и Z.

Большинство представителей поколения Y и Z — заядлые геймеры, они выросли на компьютерных играх, что определяется низким интервалом внимания к задаче и невысокой мотивацией, их технограмотность совсем другого характера, нежели у предыдущих поколений, они привыкли видеть мир как поле вариантов с бесконечными квестами и выгодами. Эти люди уже сейчас являются покупателями и сотрудниками многих компаний. В ближайшее время они станут самым крупным сегментом рынка труда. Они ориентированы на быстрый результат и не готовы долго ждать вознаграждения, легко адаптируются. При этом для них менее важен престиж компании, брендов; их интересуют места, в большей степени отражающие их собственные ценности, индивидуальность, особенности. Они легко меняют места работы, подстраивают условия труда под свою жизнь и ищут гибкий график работы [Земскова, 2016].

В таком аспекте геймификация выступает как эффективный способ привлечения и удержания сотрудников поколения Y и Z.

Одно из крупнейших российских кадровых агентств «Империя кадров» в 2015 г. провело полномасштабное исследование, посвященное вопросу эффективности использования компаниями геймификации, и 81% респондентов согласились, что развлечения и игры на рабочем месте повышают производительность и качество работы персонала. Они убеждены, что игра повышает вовлеченность, а это, в свою очередь, влияет на рост производительности и качества работы. Сотрудники лучше понимают поставленные перед ними цели и задачи, рабочие ситуации решаются быстрее и эффективнее, без дополнительного контроля со стороны руководителя⁴.

⁴ Исследование кадрового агентства «Империя кадров». URL: <http://www.imperia.ru/>.

Данные выводы также подтверждаются результатами исследования еще одной российской рекрутинговой компании «Бигл», которая еще в 2013 г. провела опрос на тему «Геймификация в HR». Результаты опроса показали, что в России лишь 27% работодателей не знают о возможностях геймификации при реализации HR-технологий, остальные 73% так или иначе слышали или уже используют игровые технологии в ходе практической реализации различных HR-практик⁵. Термин «геймификация» все чаще применяется HR-специалистами и руководителями различных уровней, и хотя для большинства работодателей она еще не стала ежедневным инструментом, но по крайней мере известна большинству компаний.

Анализируя результаты данного опроса, можно отметить, что самым популярным видом бизнес-игр, по мнению работодателей, являются командообразующие мероприятия, представители HR-сообщества отдали им 24% своих голосов, в то время как работники лишь 10%. Также 17% работодателей и 11% работников сталкивались с геймификацией на этапе собеседований, 9% и 3%, соответственно, — для вовлечения в корпоративную культуру, 8% и 2% — с целью оценки работы.

В ответе на вопрос, какой эффект дает геймификация, обе группы опрошиваемых в первую очередь отметили увеличение лояльности к компании и повышение мотивации: работодатели отдали 33% голосов, работники — 29%. Следующее преимущество геймификации — создание более неформальных отношений между компанией-работодателем и работниками: 23% и 18% голосов, соответственно. Кроме этого, по мнению опрошенных, геймификация помогает сделать как саму работу, так и ее поиски более интересной: 21% голосов работодателей и 18% голосов работников.

⁵ Работа играючи! Результаты исследования рекрутинговой компании «Бигл» на тему «Геймификация в HR» // Бигл. 25 июня 2013. URL: <http://www.beagle-group.ru/ru/company/news/25062013>.

Направления использования технологии геймификации в HR-практиках современных российских компаний

Применение геймификации в работе HR-служб возможно в ходе реализации практически всех функций по управлению персоналом. Использование игр в управлении персоналом позволяет выявлять лидеров в той или иной области, следовательно, эффективнее управлять персоналом, учитывая особенности каждого работника. Более того, геймификация улучшает коммуникативную среду в коллективе [Дынкина, 2016].

Внедряя геймификацию в работу, необходимо понимать, что все люди разные и каждый сотрудник по-особому будет реагировать на введенную систему. Условно можно разделить сотрудников на типы игроков. Для одних будет важно поддерживать конкуренцию, для других извлекать что-то новое для себя, для третьих — общаться в коллективе и т. п. [Козина, 2015].

Рассмотрим данные возможности, а также имеющийся опыт российских и зарубежных компаний в данной сфере более подробно в разрезе отдельных направлений по работе с персоналом.

Так, геймификацию можно использовать сразу на начальном этапе работы с персоналом в ходе *процесса поиска и отбора* будущих кадров компании. Это может быть нестандартный формат вакансии с интерактивными элементами, который, к примеру, позволяет в игровой форме более детально изучить функционал той вакансии, на которую претендует кандидат. Однако чаще всего компании используют игровые технологии для массового привлечения и последующего отбора кандидатов, проверяя в ходе различных заданий профессиональные и личностные компетенции, а также совместимость потенциального сотрудника с ценностями компании и ее корпоративной культурой.

Например, Сбербанк проводит международную студенческую олимпиаду по управлению коммерческим банком *BanksBattle*

(«Битва Банков»). С помощью компьютерной игры, имитирующей работу коммерческого банка, студенты оценивают свои возможности, а Сбербанк получает возможность отбирать перспективных выпускников.

Реализуемый в компании *Enter* проект «Банда» — это программа рекомендаций на открытые вакансии своих друзей, родственников, бывших коллег. В ходе тестовой версии проекта были рекомендованы 216 человек, приняты 48, уволены впоследствии всего 4 сотрудника. Таким образом, игровые инструменты, применяемые в процессе поиска и привлечения персонала, не только позволяют сократить затраты при отборе сотрудников, но и обеспечивают лучшее соответствие нанимаемого персонала корпоративному духу организации.

Схожие инструменты внешнего рекрутинга используют и зарубежные компании, работающие на российском рынке. Компания «Леруа Мерлен» на своем сайте, посвященном привлечению персонала, сразу предлагает пройти игру, выбрав ту или иную профессию, по ее результатам кандидат приглашается в компанию для прохождения дальнейшего отбора, который в том числе включает игровой тест на совместимость потенциального сотрудника с ценностями компании.

После того как компании отбирают того или иного кандидата для работы в своей компании, игровые элементы геймификации помогают ускорить и упростить процесс профессиональной и психологической *адаптации* нового сотрудника. Адаптация персонала — стандартный процесс, которым сопровождаются прием на работу нового сотрудника и карьерные перемещения внутри компании. Геймификация может быть использована при разработке интерактивных курсов или тренингов, позволяющих в игровом формате ознакомиться с ценностями компании или совершить виртуальную экскурсию по ее зданию. Крупнейшая горно-металлургическая компания России — «Северсталь» ввела для новых сотрудников

электронный курс «Адаптация персонала». Курс рассчитан на руководителей подразделений, ответственных за успешную адаптацию сотрудников и снижение затрат компании, связанных с этим периодом, и представляет собой игру-путешествие по бизнес-процессу адаптации сотрудника в виде интерактивной карты знаний (*mindmap*).

Курс позволяет руководителям подразделений проанализировать и скорректировать свои действия, направленные на быстрое включение нового сотрудника в производственный процесс, и, как следствие, более эффективно организовать работу в рамках своего подразделения, а набранные в игре очки позволяют принять окончательное решение о найме нового сотрудника по окончании испытательного срока.

Похожие методики активно применяются при развитии и обучении персонала компаний. Исследования рынка труда дали неожиданный для работодателей результат, свидетельствующий о том, что поколения Y и миллениумов считают возможность обучения самым важным плюсом при трудоустройстве. Поэтому организации, целенаправленно планирующие привлечение молодежи, предлагают сотрудникам разные пути личного и профессионального развития.

Профессионально направленное использование игровых элементов при обучении персонала подразумевает моделирование условий процесса рабочей деятельности, а также их имитацию. В основе такой игры лежат следующие положения [Горячина и др., 2016]:

- поэтапное развитие;
- реализация проблемных ситуаций;
- коллективная и автономная деятельность участников;
- система оценок развития и итогового продукта игры;
- правила, регулирующие ход деятельности;
- элемент соревнования.

Такое отражение процесса трудовой деятельности на конкретных примерах позволя-

ет участникам в процессе решения поставленных перед ними задач совершенствовать, развивать свои когнитивные навыки и умения, направленные на достижение цели.

В описанном аспекте геймификация выступает как метод, позволяющий *повысить эффективность и сократить время обучения сотрудников* как на рабочих местах, так и в удаленном формате, например, через мобильные приложения. Сейчас это возможно как никогда благодаря *eLearning*-платформам, которые не требуют больших затрат и встраиваются в другие аспекты работы с персоналом. Различные механики, к примеру, тесты и симуляции, делают этот тип обучения более увлекательным и интересным. Наконец, *eLearning* позволяет работодателям легко и оперативно оценивать результаты обучения сотрудников. Еще одним преимуществом геймификации является мотивация сотрудников к обучению с помощью интерактивных курсов, присвоения бейджей за успешное обучение, визуализации рейтингов обучения сотрудников по подразделениям или филиалам, дайджестов успеха на корпоративном портале с поощрением лучших и многого другого. Такой формат обучения позволяет повысить его практическую направленность через создание интерактивных карт обучения, курсов на выработку навыка, привлечение экспертов для предоставления обратной связи обучающимся с использованием элементов социальных сетей в виде присваиваемых статусов и т. д.

Помимо технологии *eLearning* компании часто применяют игровой механизм, реализованный в виде квеста, позволяющего определить наглядный вектор развития сотрудников. Выполняя определенные действия и решая профессиональные развивающие задачи, сотрудник повышает свой уровень. При этом задания могут быть как обязательными, так и необязательными к исполнению, их «цена» в баллах будет зависеть и от этого, и от сложности поставленной задачи. К этапам прохождения квеста можно отнести буквально все — от из-

учения внутренних регламентов и нормативных актов до сдачи адаптационного или квалификационного экзамена.

Наглядным примером выступает опыт крупнейшего российского производителя оконных ПВХ-систем по австрийским технологиям компании *Proplex*. Интерактивная обучающая игра «Миссия: комфорт» была создана центром развития компетенций этой компании. Она позволяет специалистам отдела продаж тренировать свои навыки в виртуальной среде: в ней моделируются разнообразные нестандартные ситуации, есть система подсказок и оценки. Благодаря технологии применения таких обучающих тренажеров сотрудник может совмещать практику с теорией.

Согласно оценке разработчиков, такого рода обучающие тренажеры позволяют увеличить объем продаж до 10–15% за счет роста конверсии обращений потребителей в заказы и благодаря росту профессионализма сотрудников отделов продаж. По отзывам первых пользователей (за 3 месяца в игре зарегистрировано более 1200 чел.), тренажер полностью отражает реалии работы с клиентами, экономит время и легок в освоении.

Но больше всего геймификацию используют для повышения лояльности и *мотивации сотрудников*. Для реализации современных технологий мотивации применяют две основные формы элементов мотивации: по результатам и по статусу. Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько принципами управления в данной организации, степенью отлаженности ключевых бизнес-процессов и корпоративной культурой.

Также следует отметить, что на данный момент оказались востребованными несправедливо забытые современными HR-специалистами процессуальные и особенно содержательные теории мотивации. Интерес к теориям мотивации связан с тем, что технологии и элементы геймификации подбираются индивидуально для каждой компании и различных категорий персонала.

Компании-разработчики вынуждены учитывать как специфику бизнеса компании, так и личностные особенности персонала, а также то, что если что-то мотивирует одного сотрудника, то на другого может оказывать совершенно противоположный эффект, поэтому нужно с большой осторожностью подбирать как теории, так и разные инструменты для мотивации сотрудников. Также важно учитывать цели, которые компания ставит перед своими сотрудниками. Однако руководителям и HR-менеджерам, которые хотели бы привести в работу компании принципы геймификации, необходимо понимать, что не всегда геймификация в бизнес-среде будет эффективна. Более того, не каждый случай внедрения игровой механики в повседневные процессы организации станет мотивировать персонал на результат. Так, например, «искусственное взбадривание» сотрудников в компаниях, где они и так вовлечены в ключевые бизнес-процессы или разработаны и эффективно внедрены действенные ключевые показатели эффективности (*KPI*), может привести к демотивации персонала и снижению производительности труда.

Однако уже упоминавшаяся в рамках данного исследования российская компания *Enter* успешно совмещает сложные ключевые показатели эффективности и геймификации. В компании применяется корпоративная мотивационная игра «Олимпиада», проводимая каждый квартал, а также итоговая годовая. Чтобы победить, нужно набирать баллы по нескольким *KPI*. По результатам годового рейтинга 30 победителей едут в путешествие, о котором им заранее не сообщают.

Другим направлением использования геймификации в работе с персоналом является управление талантами и формирование кадрового резерва.

Талантливых сотрудников не так просто разглядеть, особенно в условиях многозадачности и хронической загрузки руководителей, но когда в компании создаются

условия для того, чтобы сотрудники могли фиксировать и отмечать заслуги своих коллег, то задача поиска талантов существенно упрощается.

Инструментом фиксации и визуализации решения этой задачи выступают профили сотрудников компании. Помимо того, что такой профиль достижений является дополнительным инструментом моральной мотивации сотрудников, он еще и помогает выявлять талантливых сотрудников.

Технология геймификации также позволяет анализировать активность и результативность сотрудников за счет автоматического подсчета количества выполненных задач в динамике, времени, проведенного за написанием электронной почты, количества предложенных идей и других параметров, которые могли бы отражать степень активности и эффективности и динамику развития сотрудников. При этом такая статистика, во-первых, мотивирует сотрудников к более активным действиям, а во-вторых, представляет руководителям всех уровней наглядную картину того, с какой интенсивностью и результативностью работают сотрудники и на что тратится рабочее время.

В таком ключе применение геймификации помогает сделать более прозрачным механизм карьерного роста и снизить текучесть персонала с помощью визуализации карьерной лестницы, отображения места сотрудника на ней и подсказать, как подняться на ступеньку выше.

Так, например, опыт компании *Volvo Group* в России показывает, что за счет внутрикорпоративных конкурсов можно не только замещать 75% управленческих позиций, но и использовать геймификацию как инструмент формирования кадрового резерва.

Анализируя и систематизируя практику применения геймификации российскими и зарубежными компаниями в области управления персоналом, выделим наиболее востребованные направления ее использования, а также определим основные элементы геймификации, оптимальные для реали-

зации указанных направлений с выделением преимуществ и недостатков реализации этих элементов (табл. 1).

На основе проведенного исследования можно сформулировать следующие конкурентные преимущества, получаемые компаниями, использующими технологию геймификации в HR-практике:

1. Увеличение лояльности сотрудников к компании и повышение их вовлеченности. Прямым следствием данных процессов является повышение эффективности функционирования системы мотивации персонала компании, приводящее к росту производительности труда и повышению качества работы персонала.

2. Снижение рекрутинговых издержек за счет возможности массового привлечения и последующего отбора кандидатов, а также геймификация — это эффективный способ привлечения сотрудников нового поколения (Y, Z и миллениумы).

3. Снижение стартовых издержек в процессе адаптации новых сотрудников за счет ускорения и облегчения самого процесса профессиональной и психологической адаптации.

4. Снижение затрат на обучение персонала благодаря более высокой эффективности процесса обучения, а также сокращения времени обучения сотрудников как на рабочих местах, так и в удаленном формате.

5. Снижение текучести персонала, в том числе за счет прозрачного механизма карьерного роста.

6. Получение сотрудниками компании обратной связи. Так, например, таблицы лидеров помогут сотрудникам увидеть, как они работают по сравнению с показателями за прошлый период или с другими сотрудниками или отделами, что позволит им видеть результат своей работы и понимать, какие показатели необходимо улучшить.

7. Повышение корпоративного духа в организации.

Таким образом, можно отметить, что использование технологии геймификации

Таблица 1. Преимущества и недостатки использования различных элементов геймификации в реализации ключевых HR-направлений

Table 1. Advantages and disadvantages of using different elements of gamification in the implementation of key HR-directions

HR-направление	Элементы геймификации	Преимущества	Недостатки
Рекрутинг	<ul style="list-style-type: none"> • Олимпиада/соревнование; • элементы визуализации; • интерактивные элементы 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность многоэтапного отбора из большого количества кандидатов; • отбор кандидата не только по профессиональным компетенциям, но и на соответствие корпоративной культуре компании; • снижение рекрутинговых издержек 	<ul style="list-style-type: none"> • Нельзя использовать по всем категориям профессий в компании; • сложность в идентификации личностных качеств кандидатов
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Квесты; • уровни, которых можно достичь благодаря своей деятельности; • баллы; • элементы визуализации; • интерактивные элементы 	<ul style="list-style-type: none"> • Более быстрый процесс профессиональной и психологической адаптации; • процесс профессиональной и психологической адаптации для новых сотрудников проходит интереснее и легче; • снижение стартовых издержек; • высвобождение рабочего времени руководителей и наставников 	<ul style="list-style-type: none"> • Для обеспечения профессиональной адаптации требуется создание игровых технологий для всех категорий сотрудников; • поверхностность знаний
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Статусы, лайки, форумы; • бейджи; • визуализации рейтингов обучения по подразделениям; • дайджесты успеха; • квесты 	<ul style="list-style-type: none"> • Широкий охват сотрудников; • снижение затрат на обучение; • оперативный контроль результатов обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • Поверхностность обучения; • необходимость постоянного обновления контента
Мотивация и оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Виртуальные бейджи; • рейтинги; • виртуальная валюта; • конкурсы; • квесты 	<ul style="list-style-type: none"> • Замена рутинной работы игровым процессом; • вовлечение всех сотрудников в бизнес-процессы для решения задач; • заинтересованность сотрудников в выполнении задач компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложность интеграции в действующую систему мотивации; • возможность недобросовестной конкуренции между сотрудниками; • краткосрочный эффект
Управление кадровым резервом	<ul style="list-style-type: none"> • Профиль сотрудника; • уровни, которых можно достичь благодаря своей деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет выделить лидеров; • визуализация достижений и прогресса сотрудников; • упрощает поиск талантов; • развитие творческого и неординарного мышления у сотрудников; • возможность самореализации сотрудников; • снижение текучести кадров 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие конкуренции между сотрудниками, что может привести не к достижению целей компании, а к появлению низкого корпоративного духа

в HR-практиках компаний позволяет привнести в рабочий процесс элементы игры, вовлечь сотрудников, а также создать такую среду, в которой работать комфортно, инте-

ресно и весело. По сути геймификация — это инструмент, благодаря которому можно выстроить целую систему игровых элементов для мотивации персонала в различных

процессах, что в свою очередь повышает их эффективность.

Заключение

Элементы геймификации можно применить при решении практически всех задач, стоящих перед HR-подразделениями современных компаний: подбор персонала и адаптация, обучение, материальная и нематериальная мотивация, вовлеченность, корпоративная культура, оценка персонала и карьерный рост.

Однако при внедрении технологий геймификации в HR-практику российских компаний может возникнуть ряд сложностей, связанных со следующим фактором: показ как руководителям компании, так и ее сотрудникам серьезности проекта с игровыми элементами и его отличие от обычных интернет-игр или социальной сети вне компании. Также могут возникнуть проблемы с правильным преподнесением идеи геймификации и ее гармоничным соединением с корпоративными стандартами. Так, например, если компания создает внутреннюю социальную сеть, то она должна обязательно контролироваться специалистом, в обязанности которого будет входить направление деятельности внутри этой сети. Важно также помнить о необходимости получения постоянной обратной связи, а также о том, что одна и та же игра надоедает, так как игрок учится обходить правила.

В дополнение к вышесказанному следует добавить, что определенными ограничениями при использовании геймификации могут выступать:

- высокие требования к организаторам и тренерам;
- определенный уровень воображения, интеллекта и фантазии потенциальных игроков;
- необходимость постоянно совершенствовать и адаптировать методические материалы, поскольку, во-первых, действительность, отраженная в игре, постоянно меняется и игра перестает ей соответствовать.

Второй сложностью является то, что организация игр требует соответственно выстроенной корпоративной культуры, финансовой поддержки, а вся система управления человеческими ресурсами должна быть адаптирована под игровые методики.

Также геймификация не должна восприниматься как чужеродный проект внутри уже циркулирующих бизнес-процессов компании. Ее ключевая цель — улучшить эти процессы, усовершенствовать, сделать визуально привлекательными, вовлекающими сотрудников в жизнь компании. В целом к внедрению геймификации необходимо подходить комплексно и профессионально, и тогда компания получит сформулированные в рамках данного исследования конкурентные преимущества.

Список литературы

1. *Вербах К., Хантер Д.* Вовлекай и властвуй: игровое мышление на службе бизнеса М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 223 с.
2. *Горячкина И. В., Кудрявцева О. В., Балина О. В.* Геймификация как стратегия обучения будущего специалиста // Развитие профессионализма. 2016. №2. С. 30–31.
3. *Громова Н. В.* Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. 2014. №6. С. 124–132.
4. *Земскова М. С., Краснова М. В.* Внедрение геймификации в процесс мотивации персонала поколения Y // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. №10 (52). Ч. 1. С. 29–33. URL: <http://research-journal.org/economical/vnedrenie-gejmifikacii-v-process-motivacii-personala-pokoleniya-y/> (дата обращения: 12.12.2017).
5. *Зикерманн Г., Линдер Дж.* Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / пер. с англ. Иделии Айзятулловой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.
6. *Козина Е. С.* Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации // Современные проблемы науки и образования. 2015. №2–2.
7. *Маркеева А. В.* Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. №12. С. 1923–1936.
8. *Рубин Ю. Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. №3 (21). С. 38–67.
9. *Ткачик П.* Как превратить жизнь в удовольствие // ИНОСМИ.РУ. URL: <http://inosmi.ru/world/20120708/194507436.html>.
10. *Brockmeier J.* Gartner Adds Big Data, Gamification, and Internet of Things to Its Hype Cycle // Readwrite. 2011.

11. Kapp K. M. The gamification of learning and instruction — game-based methods and strategies for training and education // John Wiley & Sons. 2012. — 302 p.

References

1. Brockmeier J. Gartner Adds Big Data, Gamification, and Internet of Things to Its Hype Cycle. *Readwrite*, 2011.
2. Goryachkina I. V., Kudryavceva O. V., Balina O. V. *Gejmifikaciya kak strategiya obucheniya budushchego specialista* [Gamification as a strategy for training the future specialist]. Development of professionalism, 2016, no. 2, pp. 30–31.
3. Gromova N. V. The role of human capital in ensuring the competitiveness of modern companies. *Journal of Modern Competition*, 2014, no. 6 (48), pp. 124–132 (in Russian).
4. Kapp K. M. The gamification of learning and instruction — game-based methods and strategies for training and education. John Wiley & Sons, 2012, 302 p.
5. Kozina E. S. *Gejmifikaciya professional'noj dejatel'nosti kak jeffektivnyj instrument motivacii personala sovremennoj organizacii* [Gamification of professional activity as an effective tool for motivating the staff of a modern organization]. *Modern problems of science and education*, 2015, no. 2–2.
6. Markeeva A. V. *Gejmifikaciya kak instrument upravleniya personalom sovremennoj organizacii* [Gamification as an instrument of human resources management in modern companies]. *Russian Entrepreneurship*, 2015, vol. 16, no. 12, pp. 1923–1936.
7. Rubin Yu. B. Discussional questions of the modern theory of competition. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 3 (21), pp. 38–67 (in Russian).
8. Tkachik P. *Kak prevratit' zhizn' v udovol'stvie* [How to make life a pleasure]. Available at: <http://inosmi.ru/world/20120708/194507436.html> (accessed 14.01.2018).
9. Verbah K. *Vovlekajivlastvuj: igrovoe myshlenie na sluzhbe biznesa* [Involve and conquer: game thinking in the service of business]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2015, 223 p.
10. Zemskova M. S., Krasnova M. V. *Vnedrenie gejmifikacii v process motivacii personala pokoleniya Y* [Introduction of gamification in the process of motivation of the personnel of generation Y]. *International Research Journal*, 2016, no. 10 (52), p. 1, pp. 29–33. Available at: <http://research-journal.org/economical/vnedrenie-gejmifikacii-v-process-motivacii-personala-pokoleniya-y/> (accessed 12.12.2017).
11. Zichermann G., Linder J. *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. Hardcover, 2013, 272 p. (Russ. ed.: Zichermann G. *Gejmifikaciya v biznese: kak probit'sya skvoz' shum I zavladet' вниманием сотrudnikov I klientov*. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014, 272 p.).

N. Gromova, Moscow University of Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia,

NGromova@synergy.ru

Gamification as a tool for ensuring the competitiveness of modern companies

The new generation of employees, the instability of the external and internal environment and many other factors force companies to look for new tools in order to achieve the goals in the work with the staff. And one of these tools is the active use of gamification in the process of HR -management. The purpose of this work is to study the features of the use of gaming technologies in the human resource management in modern Russian enterprises. The main research objective is to determine the competitive advantages that the company obtained using gamification technology in HR-practices. This article discusses as gamification notion newly introduced in Russia. The theoretical and applied problems of this definition are investigated. The analysis and systematization of the practice of using gaming technologies in the field of HR-management by Russian and foreign companies was conducted. Based on the data obtained the most popular ways of using gamification technology were determined in the companies using the Russian system of personnel management. The paper outlines the advantages and disadvantages of using various elements of gaming technologies implemented into key HR-directions. It is shown that gamification elements can be applied in solving most of the tasks of the HR-departments of modern companies: recruitment and adaptation, training, material and immaterial motivation, involvement, corporate culture, personnel assessment and career development. The study enables to define competitive advantages of the companies using gamification technology in the human resource management. Among the main advantages can be named: increasing involvement and loyalty of employees to the company, reducing recruiting and starting costs in the process of searching, selecting and adopting of new employees, optimization of staff training costs, reducing employee turnover and corporate spirit improvement within the organization.

Keywords: gamification, gaming technologies, human resources management, gamification in HR practices, gamification in human resources management, competitiveness of the company, recruiting and retaining staff.

About author: N. Gromova, PhD in Economics, Associate professor

For citation: Gromova N. Gamification as a tool for ensuring the competitiveness of modern companies. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 2 (68)–3 (69), pp. 18–29 (in Russian, abstr. in English).