

ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

© **Зуева З. В., 2021**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Применение геймификации в управлении персоналом — один из трендов последнего десятилетия. Геймификация способствует развитию и вовлечению сотрудников, тем самым позволяя достичь множества целей, таких как, повышение производительности и морального духа сотрудников, сокращение текучести кадров и т.д. На сегодняшний день существуют много примеров того, как инструменты геймификации помогают компаниям эффективно управлять своими трудовыми ресурсами. Основываясь на громких историях успеха, с каждым годом все больше компаний рассматривают возможность внедрения геймификации в свои бизнес-процессы. В данной статье рассмотрены наиболее яркие примеры зарубежного и отечественного опыта внедрения геймификации в систему управления персоналом, проанализированы результаты их внедрения, а также сформулированы текущие проблемы и перспективы развития данного инструмента.

Технологии и цифровые преобразования в XXI веке производят революцию в сфере управления персоналом. Если еще несколько лет назад бизнес-сообщество скептически относилось к играм, то сегодня геймификация стала широко использоваться в качестве эффективного инструмента, способствующего улучшению управления персоналом как в России, так и за рубежом.

Эффективность геймификации в современном мире обусловлена несколькими причинами:

- ростом числа представителей поколения Y и Z на рынке труда;
- популярностью компьютерных игр;
- развитием информационных технологий и снижением стоимости их внедрения.

Один из ведущих экспертов в области геймификации, Кевин Вербах, определяет геймификацию как «применение игрового мышления и игровых элементов в неигровых контекстах» [1]. В качестве игровых элементов могут выступать бизнес-симуляторы, а также такие компоненты, как очки, значки, уровни, таблицы лидеров, бэйджи и различные интерактивные мероприятия, направленные на вовлечение персонала в бизнес-процессы.

Геймификация уже доказала свою ценность в важнейших функциях управления персоналом, включая подбор и найм, адаптацию, мотивацию, вовлечение сотрудников и обучение. Она также предоставляет бесценные данные о том, как работают сотрудники, обеспечивая понимание для формирования будущих стратегий работы с персоналом. Внедрение геймификации — это отличный способ улучшить управление персоналом в конкурентную эпоху. Использование игровой механики при найме, обучении и развитии решает сложные проблемы, налаживает межличностное общение и создает прочные отношения на рабочем месте, кроме того, она способствует повышению мотивации сотрудников и снижению текучести кадров. Инструменты геймификации способствуют созданию здоровой среды в компании, в которой участие сотрудников конструктивно ценится работодателем.

Такие зарубежные компании как Deloitte, Salesforce, Manhattan Associates, Target, Marriot, Formaposte, PwC и многие другие уже давно извлекают выгоду из инновационного инструмента управления персоналом. Рассмотрим ниже несколько историй успеха того, как эти компании использовали геймификацию для эффективного управления своими сотрудниками.

Правильное обучение и процесс адаптации сотрудников имеют решающее значение для успеха организации. Но часто бывает сложно мотивировать сотрудников заниматься самообразованием. Отличным примером компании, которая

смогла успешно внедрить геймификацию в процесс обучения, является Deloitte.

После того, как в компании запустили программу повышения квалификации менеджеров, получившей название «Академия лидерства Deloitte», руководство столкнулось с проблемой вовлечения сотрудников в прохождение учебных курсов.

Для того чтобы заинтересовать сотрудников, Deloitte внедрила элементы геймификации, такие как таблицы лидеров, миссии и значки, в свою программу онлайн-обучения. Так, например, самая первая миссия заключается в просмотре видеоролика, в котором рассказывают о пользе самообразования и его практической выгоды.

Благодаря геймификации, компании удалось донести до своих сотрудников полезность образовательных курсов. В результате количество пользователей, возвращающихся на сайт, увеличилось на 46 %, а освоение курсов ускорилось на 50 %. Обучение в программе уже приняли более 50 000 менеджеров из 150 стран мира.

Помимо этого, Deloitte оцифровала и геймифицировала процесс адаптации. Компания создала виртуальный тур по офису, который устроен в формате видеоигры. Новым сотрудникам предоставляется возможность принять участие в работе виртуального офиса, поговорить с местными сотрудниками и узнать больше об их офисной культуре.

Кроме обучения, геймификация также может использоваться для повышения производительности труда сотрудников. Возможно, лучший пример внедрения геймификации для повышения производительности можно найти в «Salesforce».

Столкнувшись с суровой реальностью, что 50 % всех внедрений CRM проваливаются, Salesforce превратили свою CRM-систему в аналог игры про охоту под названием «Big Game Hunter». Игра направлена на оптимизацию процессов привлечения потенциальных клиентов и завершения сделок в компании за счет использования конкурентной среды. В компании поняли, что в условиях, когда менеджеры по продажам ежедневно сталкиваются с отказами, которые могут их демотивировать, просто необходим стимул, который будет поддерживать желание сотрудников двигаться дальше. «Big Game Hunter» связывает программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) с механикой геймификации, которая позволяет sales-командам соревноваться друг с другом за признание и даже призы. Результатом геймификации стало повышение эффективности работы отдела продаж на 40 %.

Французская почтовая служба Formaposte использовала геймификацию для решения одной из самых насущных проблем — текучести кадров.

Суть проблемы заключалась в том, что новые сотрудники один за другим покидали компанию после испытательного срока, что серьезно сказывалось на бюджете подбора и найма. Чтобы повысить уровень удержания сотрудников, компания обратилась к геймификации. Formaposte запустила игру «Jeu Facteur Academy», которая позволяла игрокам (потенциальным кандидатам) «прожить» неделю в роли почтового оператора, выполняя различные задания — от раннего подъема до ознакомления с принципами работы и общения с клиентами. В результате кандидаты получают наиболее точное представление о своей будущей работе, еще до того, как присоединятся к ней. Благодаря геймификации, Formaposte удалось снизить текучесть кадров с 25 % до 8 %, а игра стала неотъемлемой частью процесса найма персонала.

Крупный американский разработчик систем управления складами и цепями поставок Manhattan Associates использует инструменты геймификации для повышения мотивации и продуктивности складских сотрудников.

Элементы геймификации были внедрены в компанию с помощью специально разработанного мобильного приложения «Manhattan Active Labor Management» в 2020 году. Приложение содержит в себе персональные задания для сотрудников, выполнение которых оценивается баллами, рейтинговую таблицу и виртуальный магазин, в котором можно потратить заработанные баллы. В свою очередь, для руководителей складов была разработана панель управления, показывающая усредненные показатели всего коллектива и эффективность отдельных процессов. Также руководители могут отправлять персонализированные сообщения сотруднику, которые содержат рекомендации по улучшению показателей или отзыв от руководителя. Такое взаимодействие позволяет выстраивать эффективную обратную связь.

Еще одна компания, которая решила проблему обратной связи с сотрудниками посредством инструмента геймификации, стала сеть магазинов розничной торговли Target.

Компания представила нецифровой способ общения со своими менеджерами в режиме реального времени, поскольку было замечено, что кассиры редко получали обратную связь от своих линейных менеджеров. Благодаря игровой системе, кассиры Target получали обратную связь в реальном времени с помощью мигающих красных и зеленых лампочек, чтобы показать, что товары были отсканированы оптимальным образом. Это помогло компании улучшить внутреннюю коммуникацию, а также заинтересованность сотрудников, поскольку до этой концепции кассиры не знали, насколько эффективно их общение с менеджером [2].

Известным примером внедрения геймификации в процесс подбора персонала является компания PwC в Венгрии и ее игра «Multipoly». Игра позволяет различным кандидатам на работу

проверить свои возможности и навыки. Игра имитирует культуру труда в организации. Кандидаты обязаны работать в командах и решать реальные бизнес-задачи. Процесс геймификации помог компании увеличить количество сотрудников и нанять высококвалифицированных кандидатов. С тех пор геймификация для набора персонала используется различными ведущими организациями мира.

Так, например, сеть отелей Marriott International вдохновилась идеей PwC и создала свою игру «My Marriott Hotel», которая предлагает кандидатам управлять виртуальным отелем. Она включает в себя все аспекты управления, начиная от дизайна ресторана, обслуживания гостей, закупки инвентаря и т. д. В игре есть различные уровни, и игрокам начисляются очки в зависимости от общего уровня обслуживания клиентов. Деловая игра, основанная на моделировании рабочего процесса, подготавливает и тестирует кандидатов для реальных сценариев работы.

Рассматривая опыт внедрения элементов геймификации в систему управления персоналом российских компаний, можно отметить, возрастающее число успешных кейсов внедрения геймификации не только в крупных компаниях, но и в мелких фирмах. В российской практике инструменты геймификации начали внедрять еще в начале 2010-х, тем не менее, геймификация в области управления персоналом все еще находится на стадии развития.

Из числа организаций, осуществляющих свою деятельность на территории России и успешно использующих технологию геймификации в управлении персоналом, можно выделить компанию «Газпром». Внедрение геймификации в общекорпоративную систему управления знаниями и инновациями, позволило повысить вовлеченность сотрудников в корпоративное обучение.

Игровые техники вовлечения были внедрены уже в существующий портал знаний на базе готовой платформы LMS WebTutor. Компания «Газпром» одновременно сделала упор на два изменения в своем портале: UX — улучшение пользовательского опыта (траектории, элементы, социальные сети и др.) и внедрение небольших элементов геймификации (прогресс-бар, награды, игровая валюта).

Уже в первый месяц после запуска был отмечен высокий уровень активности сотрудников на портале. Спрос на дистанционные курсы увеличился, пошли запросы на создание сообществ и организацию обучения в рамках корпоративного университета Газпрома. Согласно статистике, за первый год работы платформы количество слушателей составило 32356 человек. В ходе прохождения курсов было заработано 320 955 единиц игровой валюты — «баррелей», заполнено 2455 личных профилей, а также загружено более 1400 документов.

Еще одним проектом внедрения геймификации в «Газпром» является виртуальный квест-тур по компании. Основной целью тура является помощь новым сотрудникам в знакомстве с различными подразделениями компании и их внутренними процессами. Тур подразумевает посещение корпоративного центра, нефтеперерабатывающих предприятий, АЗС и позволяет познакомиться с процессом добычи нефти. Различные задания, которые встречаются во время прохождения тура, позволяют новичкам лучше запоминать новую информацию.

Идея использования геймификации в качестве инструмента нематериальной мотивации персонала была реализована среди разработчиков социальной сети «Одноклассники». Программисты столкнулись с распространенной в ИТ-сфере проблемой — устранением ошибок. Критические ошибки устранялись сразу, в то время как менее важные ошибки откладывались до тех пор, пока не появится свободное на них время. Со временем они накапливались, так как специалисты не были заинтересованы в их устранении по нескольким причинам:

- устранение ошибок монотонный и утомительный процесс;
- никто не хотел исправлять чужие ошибки;
- KPI сотрудников не предусматривал такую работу;
- разработчики были загружены своими задачами.

Перед руководством стояла задача изменить отношение разработчиков к данной работе, повысив их мотивацию к устранению низкоприоритетных ошибок.

Решением стало разработка онлайн-платформы, которая в игровом формате позволяла разработчикам воспринимать устранение ошибок не как бессмысленную трату времени, а как реальную помощь людям. Игра под лозунгом «IT-профессионалы спасают мир!» предусматривала игровой процесс, в котором каждому разработчику предлагалось устранить определенное количество ошибок и получить за это виртуальную награду — бейджи, например, «HTML Step 3», «Непростая задача» и т.д. Такие виртуальные награды позволяли отражать прогресс каждого разработчика, прокачивать профессиональные навыки. Помимо этого, игровые механики способствовали совершенствованию работе в команде, так как в игре были не только индивидуальные, но и командные зачеты.

Спустя 5 дней после тестового запуска данного инструмента, были получены следующие результаты:

- за 5 дней в игру включились ¼ от общего числа разработчиков;
- было исправлено более 50 % ошибок;

некоторые команды проявляли активность по собственному желанию на платформе в нерабочее время.

Игра давала возможность разработчикам проявить себя, что поощрялось наградами и отмечалось руководством компании. Все достижения отражались в режиме реального времени в общей ленте активности. Это мотивировало специалистов показать себе и коллегам свои силы и способности.

С помощью платформы руководству удалось значительно повысить командный дух среди разработчиков, так как каждый разработчик имел возможность поработать в группе по интересам. Такое внедрение геймификации стало мини-тренингом командообразования, напомнив специалистам, что вместе они могут без труда решать очень сложные задачи.

Еще одной компанией, которая успешно внедрила геймификацию, является «Группа Черкизово» — крупнейший российский производитель мясной продукции. Перед руководством стояла задача сформировать систему нематериальной мотивации для отдела продаж, а также выработать системный подход к обучению персонала с процессом «выращивания звезд» внутри компании.

Компания разработала внутреннюю систему автоматизации продаж с элементами игры — онлайн-платформу SalesBoostSystem (SBS). Каждый квартал топ-менеджеры оценивают работу сотрудников на платформе и начисляют премии, выраженные в игровой виртуальной валюте компании. Кроме того достижения сотрудников регистрируются в «Зале славы». Премию можно потратить в виртуальном магазине SBS на базе платформы. За ассортимент в магазине и доставку отвечает маркетплейс OZON.

В SalesBoostSystem существуют рейтинги, формирующиеся на основе объективной автоматической оценки достижения качественных показателей. Рейтинги показывают, насколько правильно каждый сотрудник формирует перспективу собственных операционных показателей. Кроме того, в SalesBoostSystem отражено кадровое развитие, которое геймифицировано посредством ранговой лестницы. Игра рассчитана на перспективу использования более 1 года.

Геймификация, помогла сотрудникам позитивно относиться к изменениям. Она стимулировала персонал самостоятельно изучать и внедрять новый бизнес-процесс контроля наличия продуктов на полках. Благодаря геймификации была повышена вовлеченность сотрудников коммерческих блоков и исполнение стандартов в регионах до 98–100 %. Это дало рост продаж на 9 % еще на этапе «пилотного» запуска.

Эффективность применения геймификационных элементов в обучении продемонстрировал проект в международной торговой сети магазинов

строительных и хозяйственных товаров «ОБИ». Компания использовала технологию геймификации для организации процесса обучения и ускорения развития менеджеров.

Суть проекта заключалась в разработке и внедрении бизнес-симуляции «Ритмен» (сокращено от «Ритейл Менеджер») в систему управления персоналом. «Ритмен» был реализован в виде компьютерной игры, имитирующей работу условного магазина «ОБИ». Целью данного инструмента было развитие навыков менеджеров в управлении продажами, затратами, сервисом и персоналом магазина. Кроме того, он позволял на практике расставлять приоритеты, самостоятельно принимать решения и просчитывать возможные риски.

На разработку и тестирование бизнес-игры ушло больше 12 месяцев. Для того чтобы создать максимально реалистичную симуляцию разработчикам симуляции пришлось детально изучить все бизнес-процессы компании вместе с топ-менеджерами. Участникам симуляции предлагалось пройти реальные ситуации: от проведения инвентаризации до урегулирования конфликтов с покупателями.

Достижение в бизнес-симуляции определенного уровня, путем выхода на установленную для этого уровня прибыль является обязательным условием для сотрудника, который претендует занять руководящую должность. За время существования бизнес-симуляции, в роли директора попробовали себя более 900 человек.

Геймифицированный подход позволил компании сократить затраты на обучение персонала на 30 %, время обучения одного руководителя на 85 % и текучесть сотрудников, проходящих испытательный срок на руководящие должности, на 10 %.

В настоящее время бизнес-симулятор используется для повышения квалификации действующих руководителей, а также в качестве инструмента отбора и знакомства потенциальных кандидатов с бизнес-процессами гипермаркетов «ОБИ» и ритейла в целом [3].

Рассматривая опыт последних лет, можно отметить возрастающий интерес российских компаний к технологии геймификации в управлении персоналом. В ближайшие годы геймификация может стать эффективной альтернативой традиционным средствам управления персоналом, поскольку способна формировать уникальный опыт сотрудников, придавать их работе дополнительный смысл и направление, повышать их мотивацию и вовлеченность в работу компании, а также генерировать прибыль.

Концепция геймифицированного управления человеческими ресурсами постепенно проникла в практику управления предприятиями, и все больше и больше исследователей в академических кругах обращают внимание на этот инновационный инструмент в управлении. Однако несмотря на рост

исследовательского интереса и расширения практики применения, концепция геймификации, не достаточно теоретически разработана, отсутствуют стандартизированные правила и процедуры ее внедрения в деятельность организации. Поэтому помимо успешных примеров, существует также примеры, где внедрение геймификации оказало негативное влияние.

Среди причин неудач при внедрении геймификации выделяют следующие:

- отсутствие четко обозначенных целей и задач;
- ошибки в проектировании;
- принудительный характер;
- низкий процент молодых сотрудников в компании.

В настоящее время во многих странах проходит активное внедрение геймифицированного управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей компаний. Развитие технологий с каждым годом дает возможность разрабатывать самые нестандартные подходы с элементами игры в управлении персоналом. Несмотря на то, что геймификация пришла к нам из-за рубежа, на российском рынке уже существуют проекты, завоевывающие внимание работодателей по всему миру. По мере того, как новое поколение сотрудников постепенно превращается в основную силу предприятия, тренд внедрения геймификации в управление персоналом будет сохранять свою актуальность. ■

1. Кевин Вербах и Дэн Хантер. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 224 с.

2. Зиккерман, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием / Г. Зиккерман, Дж. Линдер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

3. Геймификация в менеджменте и HR / [Электронный ресурс] // «Gamification Now!» – Электрон. дан. – URL: <https://www.gamification-now.ru/> (Дата обращения: 15.02.2021). - Текст : электронный.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Геймификация в менеджменте и HR / [Электронный ресурс] // «Gamification Now!» – Электрон. дан. – URL: <https://www.gamification-now.ru/> (Дата обращения: 15.01.2021). - Текст : электронный.

Зиккерман, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием / Г. Зиккерман, Дж. Линдер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

Кевин Вербах и Дэн Хантер. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 224 с.

Foreign and domestic experience in implementing gamification in the personnel management system of modern companies.

© Zueva Z., 2021

The use of gamification in a personnel management system is one of the trends of the last decade. Gamification fosters employee development and engagement, thereby enabling multiple goals to be achieved, such as improving employee productivity and morale, reducing employee

turnover, and ect. Today, there are many examples of how gamification tools can help companies effectively manage their labor force. Based on successful cases, every year more and more companies are considering the possibility of introducing gamification into their business processes. This article discusses the most striking examples of foreign and domestic experience in introducing gamification into the personnel management system, analyzes the results of their implementation, and formulates current problems and prospects for the development of this tool.

Keywords: personnel management, gamification
