

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ: СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА САМОРАЗВИТИЕ

DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION: A MODERN VIEW ON SELF-DEVELOPMENT

ПОЛУЧЕНО 11.11.2022 ОДОБРЕНО 15.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022

УДК 378.016 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-40-44



ЛААС Н.И.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

LAAS N.I.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management,
Moscow*

e-mail: laasni@yandex.ru



РОМАНОВА И.А.

*Канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

ROMANOVA I.A.

*Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, State University of Management,
Moscow*

e-mail: romanova_ia@bk.ru



ГУРОВА Е.В.

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

GUROVA E.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management,
Moscow*

e-mail: nadkate2001@mail.ru

Аннотация

Сложившаяся к настоящему времени ситуация «массовости» высшего образования привела к тому, что большое количество выпускников значительно превышает запросы рынка. И чаще всего освоенные компетенции не соответствуют требованиям цифровой экономики. Изменения на рынке труда оказывают влияние на образование всех уровней. Цифровизация всех сфер жизни общества не обходит стороной и систему образования. Достаточно быстро меняются требования к умениям и навыкам, среди которых предпочтение отдается в первую очередь креативному мышлению, эмоциональному интеллекту, программированию. Появление новых образовательных технологий привело к стремительному сокращению времени на освоение профессиональных навыков. Образование переходит от индустриальной модели в более гибкую модель, основанную на построении траектории карьерного развития. В соответствии с этим определены основные тренды образования будущего. Несомненно, процесс цифровизации определяет технологии, используемые для обучения — цифровые платформы, технологии виртуальной реальности, цифровая организация учебного процесса. Благодаря современным технологиям появилась возможность для бизнеса в режиме реального времени отслеживать практические разработки не только студентов, но и школьников, готовя кадры под свои потребности. Разработка индивидуальных траекторий карьерного развития требует применения индивидуального подхода к процессу обучения на основе адаптивных программ с учетом когнитивных способностей, базового образования и мотивации. Большое значение уделяется анализу рынка труда и определению наиболее востребованных профессий в ближайшей перспективе на основе использования кривой Гартнера. Все это требует перестройки образовательного процесса в соответствии с современными трендами и возможными изменениями на рынке труда.

Ключевые слова: траектория карьерного развития, образовательные тренды и технологии, EDUHR.

Abstract

The current situation of «mass character» of higher education has led to the fact that a large number of graduates significantly exceeds market demands. And most often, the acquired competencies do not advise the requirements of the digital economy. Changes in the labor market affect education at all levels. The digitalization of all spheres of society does not bypass the education system. The requirements for skills and abilities are changing quite quickly, among which preference is given primarily to creative thinking, emotional intelligence, and programming. The emergence of new educational technologies has led to a rapid reduction in the time for mastering professional skills. Education is moving from an industrial model to a more flexible model based

on building a career development trajectory. In accordance with this, the main trends in the education of the future are identified. Undoubtedly, the digitalization process determines the technologies used for learning — digital platforms, virtual reality technologies, digital organization of the educational process. Thanks to modern technologies, it has become possible for businesses to monitor the practical developments of not only students, but also schoolchildren in real time, preparing personnel for their needs. The development of individual career development trajectories requires an individual approach to the learning process based on adaptive programs, taking into account cognitive abilities, basic education and motivation. Great importance is given to the analysis of the labor market and the determination of the most demanded professions in the short term based on the use of the Gartner curve. All this requires restructuring the educational process in accordance with modern trends and possible changes in the labor market.

Keywords: career path, educational trends and technologies, EDUHR.

На сегодняшний день становится очевидным, что существующая традиционная система образования не вполне отражает потребности быстроменяющегося мира. Это неоднократно обсуждалось на различных научных форумах. Доказательством служит, например то, что уже реально существует множество профессий, которым ни один университет сегодня не учит [1]. От того что система образования недостаточно актуальна, некоторым навыкам приходится обучаться в процессе практической деятельности, на различных курсах, размещенных в интернете [4]. При этом оценить качество этих занятий достаточно сложно, не пройдя обучение.

Говоря об образовании будущего, следует понимать, что полученные знания, навыки и умения должны способствовать выстраиванию траектории карьерного развития в долгосрочной перспективе, то есть оказаться в тренде цифровой экономики. Большинство ученых сейчас придерживается мнения, что обучение — это особым образом организованный процесс взаимодействия субъектов, в результате которого происходит общение и передача знаний от того, кто ими обладает, тому, кто их приобретает и «усваивает» [2]. В этом смысле обучение — это не «закачка» знаний, не выход на новый социальный уровень и вовсе не повышение уровня культуры. Если говорить про образовательный процесс в целом, то в него входит много разных контекстов. Это может быть и обучение, и освоение каких-то навыков. И тогда можно говорить о повышении культурного уровня. Обучение же — это прикладная часть образования, которая тесно связана с HR. И тогда получение и оценка навыков — эта та сфера, где происходит синтез образовательного процесса и обучения, в результате которого выстраивается траектория карьерного развития.

Стремительное развитие цифровых технологий и пандемия COVID-19 уже внесли существенные изменения в систему образования. По различным оценкам (исследование McKinsey 2019 г., прогноз Агентства стратегических инициатив (АСИ)), в ближайшие 5–10 лет рынок труда ждут глобальные перемены [6]. Исчезнет около 50 профессий, что приведет к массовому переобучению. Однако уже сейчас система образования должна внести коррективы в образовательные программы, чтобы обучение было направлено на перспективу и на получение умений и навыков, которые актуальны не сейчас, а будут востребованы через 5–10 лет.

Главная задача современной системы образования — это научить адаптироваться в быстроменяющемся обществе и возможность обновлять навыки и умения исходя из требований рынка. Отсюда вытекает непрерывность образования в течение всей трудовой жизни и выстраивание гибкой горизонтальной или вертикальной траектории карьерного развития с учетом ценностей и мотивации человека и требований рынка труда.

Ставка на долгосрочные прогнозы рынка с использованием кривой Гартнера позволяет определить профессии, которые станут актуальными в ближайшей перспективе [5]. Это должно способствовать не только формированию рынка труда, адекватного запросам времени, но и корректировке образовательных программ, решающих задачи ближайшего будущего.

Стоит отметить, что большое количество разрозненных статей по современному образованию касаются в основном развития общих навыков у людей и описания использования цифровых технологий в образовательном процессе. В имеющихся публикациях не раскрыты вопросы применения образовательных технологий и инструментов при формировании горизонтальной или вертикальной долгосрочной образовательной технологии.

Исходя из указанных противоречий, формируется проблема исследования, которая состоит в теоретическом обосновании новой модели обучения и разработке рекомендаций по организации обучения в современных условиях.

Целью настоящего исследования является обоснование необходимости формирования долгосрочной траектории карьерного развития с учетом требований современного цифрового общества.

Для решения этой проблемы и устранения противоречий в современном образовательном процессе в рамках данной статьи были поставлены следующие задачи:

- обосновать необходимость перехода от индустриальной модели образования к формированию траектории карьерного развития;
- определить необходимость внедрения подхода EDUHR к обучению;
- проанализировать инструменты, позволяющие повысить потенциал и перевести горизонтальную траекторию карьерного развития в вертикальную;
- сформулировать рекомендации по обучению в рамках вертикальной траектории карьерного развития.

Решение этих задач позволит вывести систему образования на новый уровень, соответствующий реалиям современного цифрового общества

Учитывая пробел в существующей литературе, поставлены следующие вопросы для проведения настоящего исследования:

- В какой степени применение инструментов системы образования способно повысить потенциал человека и перевести горизонтальную траекторию карьерного развития в вертикальную?
- Какие технологии влияют на эффективность обучения в современных условиях?

Возвращаясь в индустриальную эпоху, образовательный процесс выстраивался следующим образом: детский сад — школа, а далее возможны два пути развития. Первый — училище и потом работа на производстве, а второй — высшее учебное заведение, готовящее кадры для обслуживания производства. Наличие плановой экономики позволяло в такой системе осуществлять целевые наборы и трудоустройство выпускников. Разрушение многих производственных цепочек привело к тому, что в настоящее время человек самостоятельно должен принять решение относительно своей собственной образовательной траектории, при этом большинство высших образовательных организаций продолжают работать по системе индустриальной эпохи. Однако современные условия ставят перед системой образования новые цели и задачи. Так, появившиеся в настоящее время такие понятия, как клиповое мышление, сознание и технологии,

предполагают, что и образование должно стать клиповым. Под клиповым образованием понимается множество возможных траекторий карьерного развития, большое количество информации, поступающей из большого количества источников, которые конкурируют между собой, идет конкуренция между разными большими системами, такими, как система школьного образования, дистанционного образования, высшего образования, самообразования на доступных интернет-платформах, заочного образования, курсов и тренингов и так далее.

Исходя из этого, невозможно в настоящее время оценить и создать ровную траекторию личностного развития для каждого конкретного человека, не говоря уже про группу людей, как это было в индустриальную эпоху, поскольку нет общей базы знаний, от чего можно было бы отталкиваться. Соответственно ключевым вопросом для человека, находящегося в таком многообразии образовательных сред, становится вопрос: на какую базу ляжет образовательный процесс? Новые авторские методики, тренинги ложатся на одну культурную базу, высшее образование, дистанционное образование — на другую ценностную базу. Таким образом, необходимо определить, из каких ценностей исходит субъект системы образования, которым является уже не образовательная организация, а человек, в связи с тем, что у него возникает большое количество вариаций образовательных траекторий, которые формируются исходя из определенных ценностей, базовых навыков, привычек. И в этом смысле все многообразие образовательных сред выступает уже не процессом, а инструментом.

Основным трендом получения качественного образования и построения долгосрочной траектории карьерного развития, дающей большие ресурсы и возможности для саморазвития человеку в современном обществе, является подход к обучению как EDUHR. Это совмещение корпоративных практик по подбору персонала с образовательным процессом.

Предпосылками для такого подхода в образовании является то, что практически с детства молодое поколение имеет свой цифровой след, известное поведение, ценности, есть цифровые портфолио, сертификаты и соответственно сокращается порог входа на рынок труда [7]. Следовательно, освоить профессию можно гораздо быстрее, чем это было раньше. Освоение профессии происходит стремительными темпами из-за того, что знаний довольно много, а ограничениями становятся только способности слушателей, его когнитивные способности, дисциплина и так далее. Поэтому основное противоречие, учитывая, что мы все находимся в этом образовательном контенте, заключается в том, что доступные, но низкодоходные быстрые перемещения по профессии по горизонтальной социальной лестнице (большое количество всевозможных курсов позволяют быстро освоить профессию, например бармена, дизайнера и т.д., при этом находясь на одном и том же материальном уровне) противостоят максимально элитарным, сложным или креативным профессиям с высоким доходом, для которых требуется инвестировать или время (например, для таких сложных профессий, как микрохирургия или инженерная специализация), или финансовые средства, чтобы попасть в элитарное общество и соответственно в нем реализовываться. Поэтому не следует питать каких-то иллюзий относительно всех образовательных возможностей, которых достаточно много, но при этом они противопоставляются элитарному образованию, которое имеет большое количество ограничений в виде имущественного ценза или невозможности тратить большое количество времени на освоение профессии.

Тогда возникает вопрос: что при таких широких возможностях сделать, чтобы попасть в эту узкую элиту максимально сложных креативных профессий? Как стать человеком, который может расширять свой потенциал, а не просто перемещаться по горизонтальной социальной лестнице.

Во-первых, при обучении следует использовать три инструмента.

1. Классическое образование, которое достаточно консервативно и не подвержено значительным изменениям. Это касается в первую очередь физико-математического направления. В данном случае главным становится тот факт, стоит ли вообще получать классическое образование. Если мы говорим о повышении интеллектуального или культурного уровня, то, конечно, стоит. Но следует понимать, что уровень дохода в современном обществе напрямую не коррелирует с получением классического образования. Если рассматривать фундаментальные знания в перспективе 10–15 лет, то возможно увеличение доходов, но всегда надо помнить, что современные условия характеризуются достаточно быстрыми темпами смены различных технологий, изменением трендов на рынке труда.

2. Критическое мышление, которое заключается в умении анализировать факты и перекладывать их на себя и свои ценности, понимать, как это относится лично ко мне и могу ли я применить это к себе [8]. Важным моментом является то, что не следует думать, что профессия, которая находится в тренде в настоящее время, приведет к каким-то изменениям в плане дохода в будущем или перемещению по вертикальной социальной лестнице. Необходимо постоянно критически оценивать факторы, влияющие на общество и на себя лично, и работать над корректировкой своей траектории карьерного развития.

3. Ставка на долгосрочные прогнозы рынка. Сейчас уже известно, какие технологии будут востребованы через пять-десять лет. Применение этого инструмента тесно связано с такой технологией, как кривая Гартнера (или хайп-цикл Гартнера) [5]. Она есть в открытом доступе в Интернете, каждый год обновляется исходя из трендов и технологий, которые существуют в данный период времени. Представляет собой кривую, которая в начале цикла растет по экспоненте, затем следует серьезное падение и после этого выход на какое-то линейное развитие, когда технология достигла своего нормального состояния. Первый период резкого подъема — это агрессивное привлечение внимания к той или иной технологии (будь то искусственный интеллект, криптовалюта или виртуальная реальность). Исходя из этого, растут инвестиции, корректируются образовательные продукты, а потом оказывается, что рынок еще не созрел, что не возникает большого спроса на этих специалистов и их нет. Однако ошибочно не принимать во внимание эту кривую, потому что мы видим, что спустя несколько лет технология достигает такого уровня, что она гораздо медленнее, но активно начинает развиваться и выходит на долгосрочный тренд. Таким образом, кривая Гартнера позволяет строить долгосрочные прогнозы на востребованность той или иной профессии в будущем. Говоря об образовательных технологиях, кривая Гартнера отлично показывает, как развивается дистанционное обучение. На волне пандемии COVID-19 возник ажиотажный спрос на онлайн-обучение. Только ленивый не учился или не учил в период карантина с использованием дистанционных технологий. В настоящее время, спустя почти 2 года, мы наблюдаем спад интереса к данной технологии, но цифровизация, которая активно внедряется во все сферы жизни общества, в ближайшее время выведет кривую на плато. Несомненно, будут учтены все плюсы,

связанные с экономией времени и финансовых вложений в обучение, и устранены все технические недостатки.

Во-вторых, необходимо понимать, что рынок и образование всегда находятся в небольшом противоречии, причем рынок опережает образование, которое чаще всего решает задачи вчерашнего дня. Однако это противоречие снимается следующим образом. Рынок прекрасно понимает, что борьба за кадры — это долгосрочная стратегия и люди — это капитал в современном мире, поэтому бизнес стал развивать такое направление индустриальной эпохи, как целевые наборы, но это видоизмененный процесс. Исходя из условий цифровой экономики, когда корпорации, зная рыночный спрос, зная, какие люди и с какими навыками будут нужны через пять-десять лет, формируют корпоративные программы обучения, взаимодействуя с высшими учебными организациями. На сегодняшний день в России существует более 500 целевых программ, заказчиком которых являются крупные корпорации. Такой подход позволит выстроить вертикальную траекторию карьерного развития.

Еще одной современной технологией в обучении является еще мало распространенная в России практика развития корпоративных треков, так называемых целевых наборов начиная со школы. В данном случае применение цифровых технологий позволяет передовым корпорациям отслеживать результаты деятельности школьников в плане создания каких-то уникальных продуктов [3]. Используя акселераторы можно отбирать проекты, которые будут востребованы в долгосрочной перспективе, оценивать результаты олимпиад и т.д. Таким образом, создание корпоративных акселераторов и отбор еще со школы — это долгосрочный тренд в образовании, который позволяет компании проникать на уровень школьного образования, подготавливая для себя определенные кадры, которые могут досрочно вывести их на новый уровень кривой производства и дать добавленную стоимость. При этом школьник с учетом снижения порога входа на рынок может создавать интересные новые продукты. Пока это единичные случаи, но перспектива развития этого направления уже оценивается многими крупными организациями.

Третья технология, которая позволит выстроить долгосрочную вертикальную траекторию карьерного развития, — развитие внутренних университетов. И здесь следует понимать, что есть классические высшие учебные заведения и есть крупные компании, которые создают корпоративные университеты, готовящие кадры под рыночные условия, и при этом отстают от рынка гораздо меньше, чем классическое образование. Однако здесь наблюдается проблема фундаментального образования, которое бы неплохо иметь, чтобы корпоративное образование лучше встроилось в траекторию, но если говорить про прикладные программы, то данная технология будет в большей степени способствовать получению образования, соответствующего требованиям рынка [9]. При этом применяя современные дистанционные технологии, возможно одновременное обучение фундаментальным основам и прикладным задачам, сокращая при этом время на получение образования. К тому же для поколения digital natives такой формат обучения становится более удобным. Исходя из всего написанного, можно сделать следующий вывод. Ближайшее будущее разделит всех людей на рынке труда на 2 группы. Основная большая часть — те, кто строят горизонтальную карьерную траекторию, получая так называемое быстрое образование на тренингах, авторских курсах или мастер-классах, оставаясь примерно на одинаковом уровне дохода в течение всей трудовой жизни. Вторая группа, составляющая не бо-

лее 25%, — те, кто будет обладать какими-то глубокими познаниями, образованием, критическим мышлением, будут анализировать тренды и строить прогнозы, формируя для себя вертикальную траекторию карьерного развития. Несмотря на то, что сейчас все больше возможностей для обучения, стоит реально оценивать входные барьеры на рынок труда и учитывать ограничения, установленные для получения образования, встраиваемого в вертикальную траекторию. Но такое положение отнюдь не означает невозможность устранения фундаментальных барьеров для перестроения траекторий карьерного развития. Даже имущественный ценз не является препятствием для получения классического образования. Все зависит от мотивации человека и понимания для чего это ему нужно.

При этом при формировании той или иной траектории карьерного развития в долгосрочной перспективе следует обращать внимание на долгосрочные тренды во всех областях жизни общества. Рассматривая кривые Гартнера по различным технологиям и глобальным макротрендам (экология, медицина, социальные отношения и т.д.), можно достаточно уверенно определить, какие профессии будут востребованы через 5–10 лет.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акаев А.А., Десятко Д.Н., Петряков А.А., Сарыгулов А.Л. Региональное развитие и система образования в условиях цифровой трансформации // Экономика региона. — 2020. — № 4 (16). — С. 1031–1045.
2. Носиров С.Ш. Соотношение обучения и потенциальных возможностей формирования у обучаемых интеллектуальных знаний, умений и навыков в процессе обучения // Вестник Педагогического университета. — 2015. — № 4 (65). — С. 15–19.
3. Солосиченко Т.З., Гончарова Н.А., Нестерова З.В. Практико-ориентированный подход в подготовке университетских специалистов как средство развития цифровой экономики / Под ред. А.Д. Назарова // Материалы 2-й международной научно-практической конференции «Современные тенденции управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту» (MTDE 2020). — 2020. — С. 1088–1094.
4. Фаткуллин Н.Ю., Шамишов В.Ф., Вайндорф-Сысоева М.Е. Актуальность дифференциации слушателей в современной системе дополнительного профессионального образования // Вестник Том. гос ун-та. — 2020. — № 460. — С. 220–227.
5. Bosch-Sijtsema, P., Claeson-Jonsson, C., Johansson, M., Roupe, M. The hype factor of digital technologies in AEC. Construction Innovation-England, 2021, V. 21, i. 4, p. 899–916.
6. Gapsalov, A.R., Merzon, E.E., Kuznetsov, M.S., Vasiliev, V.L., Bochkareva, T.N. The Education System in the Context of Socio-economic Transformations. Periodico Tcheco Qumica, 2020, V.17, i.34, p. 874–883.
7. Jansen, N., Hinz, O. Inferring Opinion Leadership from Digital Footprints. Journal of Business Research, 2021, V.129, p. 1123–1137.
8. Rauscher, W., Badenhurst, H. Thinking critically about critical thinking dispositions in technology education. International Journal of Technology and Design Education, 2020, V. 31, i. 3, p. 465–488.
9. Tong, X.P., Jacobs, R.L., Wang, Y.R. Managers' Perceptions of the Accountability of Corporate University Programs, Involvement in the Corporate University Programs and Commitment to the Organization. Journal of Workplace Learning, 2022, V. 34, i. 4, p. 309–326.

REFERENCES

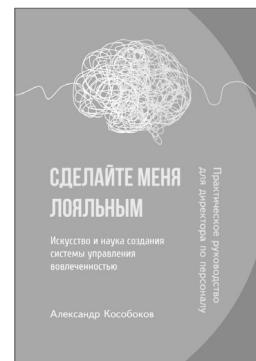
1. Akaev, A.A., Desyatko, D.N., Petryakov, A.A., Sarygulov, A.L. Regional development and education system in the context of digital transformation // *Economics of the region*, 2020, no. 4 (16), pp. 1031–1045.
2. Nosirov, S.Sh. The ratio of learning and potential opportunities for the formation of intellectual knowledge, skills and abilities in the learning process // *Bulletin of the Pedagogical University*, 2015, no. 4 (65), pp. 15–19.
3. Solosichenko, T. Z., Goncharova, N. A., Nesterova, Z. V. Practice-oriented approach in the training of university specialists as a means of developing the digital economy / ed. HELL. Nazarova // *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Modern trends in management and the digital economy: from regional development to global economic growth» (MTDE 2020)*, 2020, pp. 1088–1094.
4. Fatkullin, N.Yu., Shamshovich, V.F., Vaindorf-Sysoeva, M.E. The relevance of student differentiation in the modern system of additional professional education // *Bulletin of Tom. state university*, 2020, no. 460, pp. 220–227.
5. Bosch-Sijtsema, P., Claeson-Jonsson, C., Johansson, M., Roupe, M. The hype factor of digital technologies in AEC. *Construction Innovation-England*, 2021, V. 21, i. 4, p. 899–916.
6. Gapsalamov, A.R., Merzon, E.E., Kuznetsov, M.S., Vasilev, V.L., Bochkareva, T.N. The Education System in the Context of Socio-economic Transformations. *Periodico Tche Qumica*, 2020, V.17, i.34, p. 874–883.
7. Jansen, N., Hinz, O. Inferring Opinion Leadership from Digital Footprints. *Journal of Business Research*, 2021, V.129, p. 1123–1137.
8. Rauscher, W., Badenhorst, H. Thinking critically about critical thinking dispositions in technology education. *International Journal of Technology and Design Education*, 2020, V.31, i.3, p. 465–488.
9. Tong, X.P., Jacobs, R.L., Wang, Y.R. Managers' Perceptions of the Accountability of Corporate University Programs, Involvement in the Corporate University Programs and Commitment to the Organization. *Journal of Workplace Learning*, 2022, V. 34, i. 4, p. 309–326.

Кособоков А.

СДЕЛАЙТЕ МЕНЯ ЛОЯЛЬНЫМ. ИСКУССТВО И НАУКА СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ

М.: Ridero, 2022

В книге представлен набор практических инструментов для проведения опросов вовлеченности в организации и разработки комплексных мероприятий. Представленная технология успешно применяется последние 20 лет в странах Европы и России. Автор приводит способы роста производительности труда и снижения текучести персонала благодаря работе с удовлетворенностью сотрудников. Книга будет интересна директорам по персоналу и предпринимателям, которые хотят увеличить ценность человеческого капитала в бизнесе.



Любко Е.

С БЛЭКДЖЕКОМ И ПРЯНИКАМИ. ЛЕГКАЯ ГЕЙМИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ. РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧ ПРИ ПОМОЩИ ИГРОВЫХ МЕХАНИК

М.: Феникс, 2021, 304 с.

Легкая геймификация — та, в которой мы не превращаем наших бухгалтеров и программистов в эльфов и орков, не заменяем задачу сдачи годового баланса задачей захвата пиратских сокровищ, но добавляем к ежедневным рабочим процессам игровые элементы, которые стимулируют сотрудников работать «с огоньком» и помогают достигать сверхрезультатов. Эта книга — от практика для практиков. В ней собран более чем 8-летний опыт легкой геймификации для решения HR-задач: повысить продажи, увеличить вовлеченность, укрепить корпоративные ценности и коммуникации, уменьшить текучку кадров и количество опозданий. Эти и другие задачи нашли свое отражение в книге. Книга про менеджмент и управление будет интересна предпринимателям, а также широкому кругу читателей.

