

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

APPLICATION OF GAMIFICATION TOOLS IN THE PROCESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL RESERVE

ПОЛУЧЕНО 20.12.2022 ОДОБРЕНО 26.12.2022 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2023

УДК 331.108.4 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-52-56



КАШТАНОВА Е.В.

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

KASHTANOVA E.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: kashtanovae@mail.ru



ЖГУТОВА Е.А.

Студентка магистратуры, кафедра «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ZHGUTOVA E.A.

Master's Degree Student, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: elen_ko_o@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается понятие геймификации в управлении персоналом, приводятся примеры использования геймификации в различных процессах управления персоналом в организации, определяется роль геймификации в системе обучения и развития персонала. Дается характеристика основных инструментов геймификации, которые могут применяться в процессе обучения персонала, в частности в процессе работы с кадровым резервом. В качестве примера использования геймификации описана архитектура мобильного приложения для обучения и развития кадрового резерва, которое содержит большинство из рассмотренных инструментов геймификации.

Ключевые слова: геймификация, развитие персонала, кадровый резерв, онлайн-обучение, дистанционное обучение, мобильное обучение.

Abstract

The article discusses the concept of gamification in personnel management, provides examples of the use of gamification in various processes of personnel management in the organization, defines the role of gamification in the system of personnel training and development. The characteristics of the main gamification tools that can be used in the process of personnel training, in particular in the process of working with the personnel reserve, are given. As an example of using gamification, the authors describe the architecture of a mobile application for training and development of the personnel reserve, which contains most of the gamification tools considered.

Keywords: gamification, personnel development, personnel reserve, online training, distance learning, mobile training.

Сегодня все больше компаний по всему миру прибегают к использованию игровых методов в качестве инструмента управления персоналом. Повысить эффективность бизнес-процессов в компании, помочь эффективно мотивировать работников, дать работникам возможность учиться и развиваться на работе, а также обеспечить обратную связь в режиме реального времени может геймификация.

Для начала разберемся, что же такое геймификация в процессах управления персоналом. Впервые термин «геймификация» был применен в начале 2000-х гг. британским разработчиком видеоигр Ником Пеллингом, запустившим небольшой стартап по применению игровых технологий в корпоративных сервисах. И он подразумевал под значением геймификации «использование в программных инструментах сценариев, характерных для компьютерных игр в сферах, далеких от игры» [1]. Но по-настоящему широкое распространение геймификация получила в 2010-е гг. Активно развивающаяся цифровизация бизнеса дала толчок и развитию геймификации внутри компаний: стали появляться первые обучающие онлайн-игры, игровые квесты, программы лояльности, основанные на геймификации. В настоящее время геймификация начинает применяться в компаниях почти повсеместно. Ее внедряют передовые организации в различных сферах деятельности — крупные

банки, компании ритейла, производственные и промышленные компании [10].

Чем же обусловлено такое широкое распространение геймификации в управлении персоналом? По мнению экспертов, занимающихся изучением особенностей нынешних поколений, студенты сейчас учатся иначе, чем студенты даже поколение назад, и никто не может удерживать внимание слушателей так, как раньше [5]. И из-за этой проблемы внимания игры становятся как никогда важными для создания эффективных программ обучения.

Под геймификацией мы понимаем целенаправленное использование игровых элементов для формирования нового опыта в неигровых задачах, процессах и контексте. Стоит особо обратить внимание, что геймификация в управлении персоналом — это не игра, а использование игровых элементов для стимулирования поведения, вовлеченности, общения, обратной связи и повышения производительности. Нам больше нравится думать о геймификации как о своего рода фитнес-трекере для работы, чем о людях, играющих в игры на работе, поскольку геймификация — это не игровой слой поверх работы. Это игровые элементы, которые не являются игрой, применяемые для того, чтобы улучшить работу и стимулировать эмоциональную вовлеченность сотрудников.

Геймификация и ее элементы могут использоваться для повышения эффективности различных бизнес-процессов. В сфере управления персоналом наибольшее распространение геймификация получила в области обучения и развития персонала, рекрутинга персонала, адаптации работников, мотивации сотрудников, а также в области повышения вовлеченности работников в задачи развития компаний. Также геймификация может применяться как инструмент командообразования и корпоративной культуры внутри компании, инструмент визуализации достижений сотрудников (индикатор выполнения показывает статус цели с контрольными точками, отражающими, насколько близки сотрудники к достижению своих целей и соблюдают ли они график), как механизмы признания, дающие возможность работникам реализоваться в направлениях, не связанных непосредственно с работой. Геймификация также содержит механизм обратной связи и сотрудничества, поддерживает вовлеченность сотрудников [3].

Привлечение талантов для бизнеса можно значительно улучшить, превратив процесс найма в игровой. Когда компания вознаграждает потенциальных кандидатов благодарностями или ощутимыми льготами за выполнение каждого шага от подачи заявки до даты начала работы, это не только привлекает более квалифицированных кандидатов с самого начала, но и повышает эффективность процесса адаптации.

Точно так же, как предложение вознаграждений новым сотрудникам мотивирует их выполнять больше шагов в компании, внедрение геймификации в работу с персоналом для работающих сотрудников также мотивирует их активнее включаться в процесс привлечения талантов, оказывая при этом помощь и поддержку в поиске талантов отделу подбора персонала.

Другими словами, если компания готова внедрить геймификацию процессов управления персоналом, это, безусловно, поможет сделать работу сотрудников намного более приятной, творческой и эффективной.

В данной статье мы остановимся на рассмотрении применения элементов геймификации в процессе обучения и развития персонала.

Геймификация в обучении персонала — это подход, предусматривающий применение в процессе обучения принципов компьютерных игр, игровых сценариев и динамик в неигровых ситуациях с целью повышения мотивации, вовлеченности в процесс решения учебных задач и достижения поставленных целей развития [4].

Кроме того, геймификация может применяться в обучении и развитии кадрового резерва. В этом случае помимо повышения мотивации и вовлеченности резервистов, геймификация также позволяет анализировать активность и результативность сотрудников. В результате применение элементов геймификации в работе с резервом механизм карьерного роста может стать более прозрачным, карьерная лестница для сотрудников визуализируется, что в свою очередь помогает снизить текучесть персонала.

Если организации хотят, чтобы сотрудники через обучение формировали свое цифровое мышление, это не произойдет просто путем прохождения курса. Сдвиг в мышлении сотрудника будет результатом ряда действий, предпринятых сотрудником в его повседневной работе за конкретный период [7]. Этими действиями могут быть, например, сбор значков, завершение моделирования сложной работы с высокими ставками, система вознаграждения, связанная с кредитом, публикация идей по улучшению процесса / продуктов и внедрение на рабочем месте путем выполнения новой / сложной работы, которая отслеживается в системе. Публи-

куемая таблица лидеров с распределением веса и баллов для каждого действия вызывает волнение и гордость у участников. Затем организации могут оценивать своих лучших сотрудников и проводить исследования корреляции между действиями сотрудников и полученными результатами. Такой целостный подход к геймификации приводит к устойчивой производительности и высокой степени вовлеченности внутри организации.

Определим, какие инструменты геймификации могут применяться при обучении и развитии кадрового резерва. Большинство из них основываются на внешних стимулах, то есть являются результатом внешней мотивации. Для повышения заинтересованности работников процессом обучения можно выстроить сюжет обучения, который будет вовлекать резервистов в данный процесс, определить и описать уровни, которые сотрудники могут достичь, разработать систему наград, бонусов и рейтингов. При этом не стоит забывать о таких важных инструментах геймификации, как обратная связь и визуальная составляющая. Варианты инструментов геймификации, которые могут применяться в обучении и развитии работников, и их характеристику представлены в таблице.

Таблица

Инструменты геймификации в обучении и развитии кадрового резерва

Инструмент геймификации	Характеристика
Сюжетная линия обучения	Процесс обучения должен являться частью запоминающейся истории, которая с каждым новым действием увлекает работников. Работник попадает в своеобразное «виртуальное путешествие», в котором есть свои персонажи и аватары
Игровые уровни	Уровни должны давать возможность работникам увидеть свой прогресс, как они продвинулись во время игры. Уровни повышают соревновательный дух резервистов и поддерживают интерес к обучению
Система баллов и рейтинги	Баллы могут начисляться за выполнение определенных заданий или достижения уровней. В дальнейшем баллы могут быть использованы для обмена на какие-либо бонусы или призы. Система баллов очень эффективно работает в связке с рейтингами. Рейтинг может быть составлен на основе полученных баллов. Так сотрудник сможет увидеть, насколько он продвинулся относительно самого себя и относительно других работников. Система рейтингов также помогает созданию здоровой конкуренции между резервистами, ведь каждый будет стремиться быть лучшим.
Значки и медали	Данный инструмент помогает наградить работника за старания и успехи в игре. Эти награды могут быть в виде виртуального предмета или закрепленного изображения в профиле пользователя, а также могут быть вещественным предметом, например, отражающим символику компании
Обратная связь	Один из самых важных инструментов в процессе обучения. Грамотная и своевременная обратная связь поможет работнику определить направление для развития и оценить свой прогресс. Предоставление положительных отзывов является эффективным механизмом признания достижений игроков и повышения их чувства компетентности
Визуальное оформление	Чтобы пользователям было легко и комфортно взаимодействовать с контентом, необходимо уделять должное внимание визуальным эффектам и дизайну. Наличие графики, приятный дизайн, сочетание ярких цветов — все это будет большим плюсом при реализации онлайн-обучения с элементами геймификации.

Приведенные инструменты геймификации могут быть применены в создании обучающих квестов, тренингов и играх. Также все вышеперечисленные элементы могут быть реализованы в системе онлайн-обучения [9]. Достаточно часто онлайн-обучение сегодня реализуется с помощью мобильных приложений, несомненным достоинством которых является возможность проходить обучение в любом месте и в любое время.

Рассмотрим проект создания мобильного приложения для обучения участников кадрового резерва с использованием инструментов геймификации. На рис. 1 приведены ключевые характеристики, выделяемые при создании приложения.

Подобное приложение позволяет объединить стратегии развития резервиста, обозначенные в индивидуальном плане развития (ИПР), с игровыми элементами обучения. На основании ИПР сотрудника формируются его цели и задачи в обучении, которые переносятся в игровые задания.

Игровой цикл, на котором основана геймификация развития резерва, включает несколько основных этапов — получение задания, его выполнение, награда [11]. Подробный цикл представлен на рис. 2.

Для работы в приложении на каждого члена кадрового резерва создается отдельная учетная запись, в которую вносятся сведения о резервисте, результаты его последней аттестации, требуемый уровень развития, индивидуальный план развития, рекомендации от руководителей и/или наставников [8]. На основании ИПР для каждого участника формулируются цели и задачи обучения, на основе которых назначаются игровые задания.

После авторизации в приложении участник знакомится с результатами предыдущей аттестации, с требуемым уровнем развития для должности, на которую он претендует, со своим

индивидуальным планом развития. После этого резервисту предлагается перейти к заданиям, за выполнение которых начисляется игровая валюта и очки рейтинга. В случае неуспешного выполнения задания участнику кадрового резерва предлагается провести «работу над ошибками» [3].

Перейдем к рассмотрению архитектуры самого приложения. В основе приложения заложено 6 блоков (рис. 3). Учебный блок представляет собой единую базу знаний и включает разделы, предназначенные для обучения сотрудников. Эти разделы соответствуют стандартным направлениям развития резервистов, согласно ИПР: «Лекции и подкасты», «Вебинары», «Тренинги и деловые игры», «Самостоятельные проекты», «Тестирования», «Самообучение», «Обучение на рабочем месте», «Обмен опытом».

Блок заданий включает цели и задачи обучения сотрудников, а также «мгновенные задания», направленные на стимулирование сотрудников участвовать в развитии и популяризации приложения. За выполнение заданий работники получают награды — игровые валюты.

Блок событий отражает обучающие мероприятия, имеющие четкие временные ограничения. Блок активен при наличии действующих событий, направленных на обучение резервистов. Но в любой момент в нем доступна информация о ближайших событиях и результатах завершенных мероприятий.

Информационный блок содержит всю основную информацию об участнике резерва, актуальные уведомления и сообщения. Состоит из следующих разделов: Профиль участника, Уведомления, Почта, Форум, Текущий баланс.

Стимулирующий блок содержит разделы, реализующие элементы системы стимулирования резервистов — Магазин и Рейтинг.

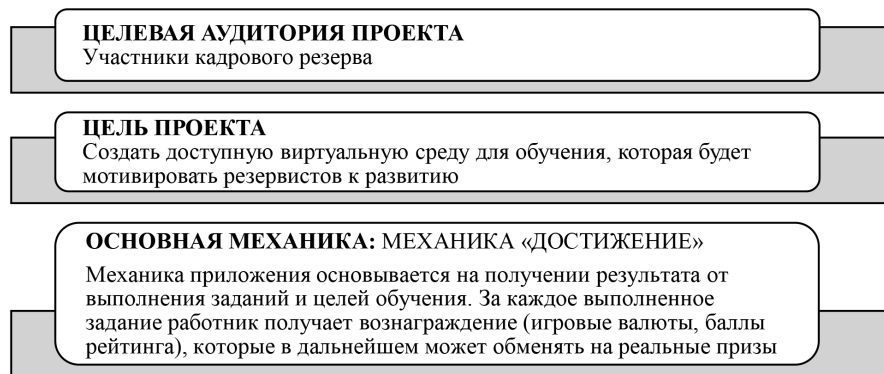


Рис. 1. Ключевые характеристики, выделяемые при создании мобильного приложения для обучения с использованием инструментов геймификации

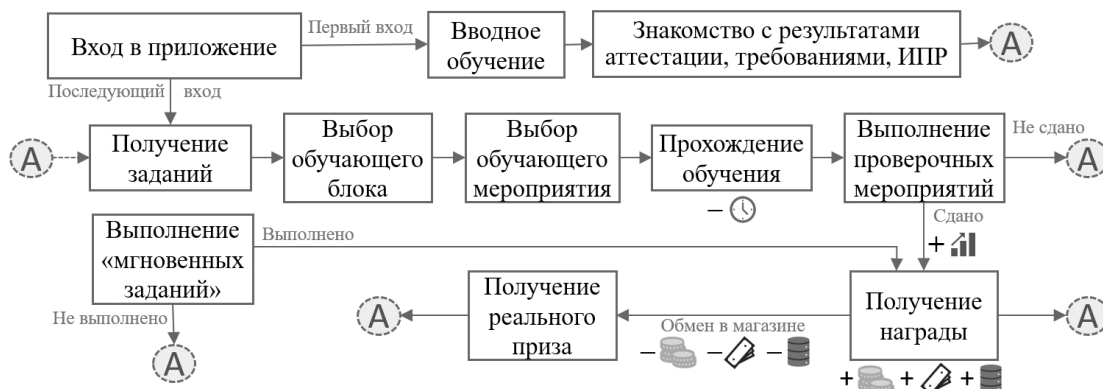


Рис. 2. Игровой цикл, используемый в приложении

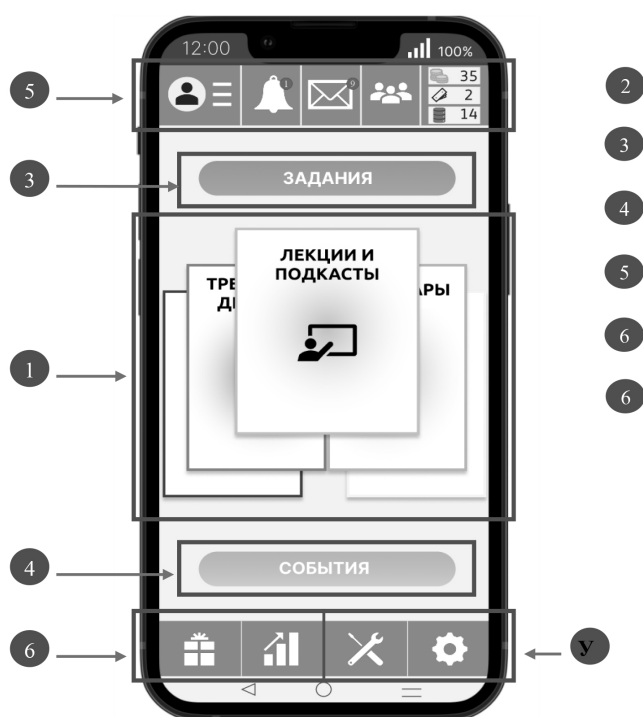


Рис. 3. Главный экран мобильного приложения для обучения

Технический блок содержит возможности для персонализации приложения, а также участия резервиста в его модернизации и доработке. Включает Связь с техподдержкой и Настройки.

Как уже было сказано выше, основная механика приложения — это получение игровой валюты за выполнение заданий с целью ее обмена на реальные призы в магазине. Рассмотрим далее элементы данной механики: задания, игровую валюту и магазин.

Задания — отображают цели и задачи обучения и развития резервиста, а также содержат элементы для развития приложения. Всего в приложении предусмотрено 3 вида заданий.

Мгновенные задания — задания, направленные на развитие обучающей и игровой среды, развитие чата [6]. Они не являются обязательными, резервист выполняет их по собственной инициативе. Одно выполненное задание открывает доступ к разделу «Корпоративный стиль» в магазине.

Примеры: «Загрузить фото профиля», «Поделиться своей историей в чате в теме «Наши герои», «Отправить в техподдержку форму обратной связи о работе в приложении».

Задания отражают задачи обучения и развития резервиста. Большинство из них ограничены по времени выполнения. Невыполненные в срок задачи приравниваются к невыполнению в срок пунктов ИПР. Награда за выполнение присваивается сотруднику после проверки и признания успешным оценочного мероприятия, определенного для инструмента обучения, указанного в задаче.

Пример: «Пройти тренинг «Работа в команде в условиях удаленки» (до 30.05.2022)», «Прочитать книгу «Р.Мартини «Чистый код. Создание, анализ и рефакторинг» (до 01.06.2022).

Цели — задания, отражающие цели обучения и развития резервиста из ИПР. Как правило, имеют ограничение по времени — до прохождения следующей промежуточной аттестации. Для каждой цели определяется ряд задач, выполнение которых необходимо для ее достижения. Решение о выполнении/невыполнении целей обучение принимается во время прохождения работником аттестации.

Пример: «Развить компетенцию «Умение работать в команде» до 4 уровня», «Улучшить свои навыки в работе с программой AutoCAD до продвинутого уровня».

В приложении действуют 3 вида игровых валют.

1. Жетоны. Они имеют самый низкий ранг. Могут быть получены только за мгновенные задания. Потратить жетоны можно только в разделе «Корпоративный стиль» магазина. Доступен обмен жетонов на золотые монеты (10 жетонов = 1 монета).

2. Золотые монеты. Имеют средний ранг. Могут быть получены за выполнение заданий в разделе «Задания». Потратить золотые монеты можно во всех разделах магазина, кроме раздела «Корпоративный стиль». Необходимы для выкупа премиум-призов (в комбинации с билетами).

3. Билеты. Они имеют высший ранг среди игровых монет. Могут быть получены только за выполнение целей обучения. За билеты приобретается доступ к премиум-призам в магазине (приобретается за 10 билетов). В дальнейшем в комбинации с монетами необходимы для приобретения премиум-призов.

Полученные игровые монеты резервисты могут потратить в магазине внутри приложения. В нем доступен обмен игровой валюты на реальные призы, льготы и предложения. После приобретения работником определенной позиции в магазине внутри приложения его запрос перенаправляется менеджеру, который связывается с работником и вручает ему его «покупку». Всего магазин состоит из 5 разделов: «Спорт», «Еда и развлечения», «Транспорт и связь», «Скидки от партнеров», «Корпоративный стиль». Раздел «Корпоративный стиль» первоначально недоступен работникам, он становится активным после выполнения любого мгновенного задания.

В заключение отметим, что геймификация в обучении и развитии кадрового резерва придает процессу обучения динамику, позволяет использовать привлекательные обучающие инициативы, способствующие вовлечению работников и позитивным образом стимулирующие их к развитию. Проект мобильного приложения для обучения кадрового резерва, рассмотренный нами в статье, основан на геймификации, даст резервистам больше возможностей для обучения и развития, повысит уровень мотивации и вовлеченности работников, позволит каждому сотруднику реализовать свой потенциал.

ЛИТЕРАТУРА

1. Громова Н.В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. — 2018. — № 2–3. — С. 68–69. — URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-obespecheniya-konkurentosposobnosti-sovremennyh-kompaniy> (дата обращения: 09.12.2022).
2. Дынкина Е.Д. Геймификация, как инструмент повышения эффективности обучения персонала [Электронный ресурс] // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2017. — № 2 (7). — URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-obucheniya-personala> (дата обращения: 11.12.2022).
3. Как геймификация меняет мир и что про нее надо знать [Электронный ресурс] — URL : <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f454a749a7947845998bdc2> (дата обращения: 11.12.2022).
4. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 2 (59). — С. 50–56.

5. Когда включать онлайн-симуляцию обучения: 6 примеров для рассмотрения [Электронный ресурс]. — URL : <https://elearningindustry.com/simulations-in-corporation-training-6-reasons-use> (дата обращения: 21.11.2022).
6. Маркеева А.В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития [Электронный ресурс] // Лидерство и менеджмент. — 2015. — № 3. — URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-biznese-problemy-ispolzovaniya-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 11.12.2022).
7. Процесс внедрения электронного обучения [Электронный ресурс]. — URL : <https://elearningindustry.com/recommended-process-of-elearning-implementation> (дата обращения: 20.11.2022).
8. Таганова, Е.Н. Современные тенденции в подборе, отборе и найме персонала // Актуальные проблемы управления: Сборник статей Всероссийской научной конференции, Москва, 22 апреля 2021 года. — Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2021. — С. 95–104.
9. Татаринов К.А. Геймификация в обучении студентов // БГЖ. — 2019. — №1 (26). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-obuchenii-studentov> (дата обращения: 11.12.2022).
10. Улько Е.В., Кулакова Л.И. Современные подходы к проблеме воспроизводства и развития кадрового потенциала // Знание. — 2020. — № 4 (80). — С. 100–104.
11. Шегулина О.В. Проектирование и внедрение игровых технологий в программу бакалавриата «Управление персоналом» с применением модели ADDIE // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 3 (54). — С. 43–48.
2. Dynkina E.D. Gejmifikatsiya, kak instrument povysheniya effektivnosti obucheniya personala // Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy. 2017. №2 (7). Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-obucheniya-personala> (дата обращения: 11.12.2022).
3. Kak gejmifikatsiya menyaet mir i chto pro nee nado znat'. Rezhim dostupa: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f454a749a7947845998bdc2> (дата обращения: 11.12.2022).
4. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye tendencii v oblasti korporativnogo obucheniya personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, № 2 (59), 2022, s. 50–56.
5. Kogda vkluchat' onlajn-simulyaciyu obucheniya: 6 primerov dlya rassmotreniya [Elektronnyj resurs]. URL: <https://elearningindustry.com/simulations-in-corporation-training-6-reasons-use> (дата обращения: 21.11.2022).
6. Markeeva A.V. Gejmifikatsiya v biznese: problemy ispol'zovaniya i perspektivy razvitiya // Liderstvo i menedzhment. 2015. №3. Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-biznese-problemy-ispolzovaniya-i-perspektivy-razvitiya> (Data obrashcheniya: 11.12.2022).
7. Process vnedreniya elektronnoogo obucheniya [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://elearningindustry.com/recommended-process-of-elearning-implementation> (дата обращения: 20.11.2022).
8. Taganova, E. N. Sovremennye tendencii v podbore, otbore i najme personala / E. N. Taganova // Aktual'nye problemy upravleniya : Sbornik statej Vserossijskoj nauchnoj konferencii, Moskva, 22 aprelya 2021 goda. — Moskva: Rossijskij gosudarstvennyj gumanitarnyj universitet, 2021. — S. 95–104.
9. Tatarinov K.A. Gejmifikatsiya v obuchenii studentov // BGZH. 2019. №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-obuchenii-studentov> (дата обращения: 11.12.2022).
10. Ul'ko E.V., Kulakova L.I. Sovremennye podhody k probleme vosproizvodstva i razvitiya kadrovogo potentsiala // Znanie. — 4 (80). — 2020. — S. 100–104.
11. SHCHegulina O.V. Proektirovanie i vnedrenie igrovyh tekhnologij v programmu bakalavriata «Upravlenie personalom» s primeneniem modeli ADDIE // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, № 3 (54), 2021, s. 43–48.

REFERENCES

1. Gromova N.V. Gejmifikatsiya kak instrument obespecheniya konkurentosposobnosti sovremennyh kompanij // Sovremennaya konkurenciya. 2018. №2–3 (68–69). Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-obespecheniya-konkurentosposobnosti-sovremennyh-kompaniy> (дата обращения: 09.12.2022).

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ КОММЕНТАРИЙ К РАЗДЕЛУ IV ТРУДОВОГО КОДЕКСА РФ «ОПЛАТА И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА»

М.: Контракт, 2020

Внедрение передовых технологий, цифровизации экономики, применение гибких форм занятости требует изменения подходов к установлению материального вознаграждения, повышению качества трудовой деятельности отдельного индивида и всего коллектива работающих.

На практике наблюдается произвольное установление размеров оплаты труда различным категориям работников, необоснованное уменьшение заработной платы, выдача денежных сумм неофициально, производство различных выплат, не связанных с условиями труда, характером работы, квалификацией работника и т.д. Авторы подробно исследуют проблемы оплаты труда, несовершенства действующего трудового законодательства, анализируют правоприменительную практику с позиции обеспечения баланса интересов государства, работников и работодателей.

Целью настоящего научно-практического комментария является анализ правовых норм раздела VI «Оплата и нормирование труда» Трудового кодекса РФ, выявление особенностей их практического применения, положительное и отрицательное влияние на реализацию права работников на заработную плату, для дальнейшего совершенствования правового регулирования оплаты труда работников.

Для широкого круга читателей: научных и практических работников, преподавателей, студентов юридических вузов и факультетов, а также всех интересующихся вопросами оплаты труда.

Комментарий подготовлен с использованием материалов СПС «Консультант-Плюс».

