

ГЕЙМИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Козина Е.С.

ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный университет путей сообщения», Новосибирск, Россия, e-mail: ekozina76@gmail.com.

Проведен анализ современных теоретико-методологических обоснований развития мотивационного потенциала предприятий и организаций на основе внедрения геймификации, т.е. совершенствования возможностей моделирования мотивационной среды на игровой основе. В практике управления персоналом большинства компаний преобразования мотивационной системы не дают должного эффекта, поскольку опираются на классические представления о ценностной и мотивационной структуре личности без учета мировоззренческих особенностей молодого поколения, доля работников которого в современной структуре человеческих ресурсов постоянно увеличивается. По результатам проведенного автором исследования, установлена взаимосвязь между особенностями поведенческих реакций молодых специалистов (на примере менеджеров по продажам российской компании) и характеристиками основных игровых стилей. На основе выявленных взаимосвязей предложена адаптированная модель игровой платформы, активизирующая мощный инновационный потенциал представителей молодого поколения.

Ключевые слова: геймификация, мотивационная среда, мотивационный потенциал, мотивация персонала.

GAMIFICATION OF PROFESSIONAL ACTIVITIES AS AN EFFECTIVE TOOL OF MODERN ORGANIZATIONS PERSONNEL MOTIVATION

Kozina E.S.

VPO «Siberian State University of Railway Transport», Novosibirsk, Russia, e-mail: ekozina76@gmail.com.

The analysis of modern theoretical and methodological basis of motivational potential of businesses and organizations through the introduction of gamification, ie improve the modeling capabilities of the motivational environment on the basis of the game. In practice, most companies HR management transformation motivational system do not give the desired effect, as based on the classical idea of the value and motivational structure of personality without ideological especially the younger generation, the proportion of workers whose present structure of human resources is increasing. As a result of the study authors, the interrelation between the characteristics of behavioral responses of young professionals (for example, sales managers of the Russian company) and the characteristics of the basic game styles. On the basis of the identified linkages proposed model adapted gaming platform, activating a powerful innovative potential of the younger generation.

Keywords: gamification, motivational environment motivational potential, motivation of staff.

Динамичность современных технологических преобразований в условиях глобализации, геополитических, а также финансово-экономических трансформаций в мире, усиления конкурентной борьбы и турбулентности социо-культурного пространства в информационную эпоху поставила современное общество перед неотвратимостью качественных переходов к новым форматам восприятия, мышления, взаимодействия и управления всеми процессами жизнедеятельности.

Новые реалии социально-экономического пространства, стремительно меняющие соотношение сил на мировой арене, активизируют новые возможности инновационных

преобразований и в российском обществе, как в сфере государственного и муниципального управления, так и в некоммерческом секторе, и в бизнес-сообществе.

Однозначно, архимедовым рычагом обеспечения максимального положительного эффекта реализации инноваций служит повышение качественного уровня человеческих ресурсов, ведь именно высококвалифицированные профессионалы, ориентированные на совместную деятельность и разделяющие философию и цели социально-территориальной общности (компании, города, государства), способны обеспечивать стабильность и конкурентоспособность их развития в условиях постоянных изменений. Следовательно, поиск путей оптимизации систем управления компаниями вне зависимости от форм собственности и сферы деятельности неизбежно приводит исследователей в подсистему управления персоналом, где краеугольным вектором является формирование наиболее эффективных инструментов мотивации и стимулирования.

По сути, приоритетной функциональной сферой современного менеджера по персоналу становится его развитие, направления которого давно уже вышли за пределы профессионального обучения и планирования карьеры. Все отчетливее необходимость формирования сильного мотивационного потенциала компаний, в основе которого крепкая корпоративная культура, обеспечивающая лояльность и вовлеченность персонала, а это значит, что в фаворе, спустя долгое время, наконец, снова воспитательная функция управленческой деятельности.

Системы мотивации, следуя вызовам эпохи, все более ориентированы не только на создание эффективных механизмов стимулирования, но и на усиление адресности, открытости их использования с учетом мировоззренческих, ценностных и социально-психологических трансформаций поколений. Информационное общество – не только общество ультрасовременных технологий, в том числе и коммуникативных, в первую очередь, это общество новых принципов взаимоотношений, которые тесно вплетаются игровое, виртуальное пространство.

Мнение о несовместимости игры и работы, господствующее до недавнего времени, не отражает объективную картину современной действительности. Моделирование и проектирование различных сфер кадрового менеджмента (подбор персонала, адаптация, обучение, мотивация и т.п.) на основе игровых платформ уже прочно зарекомендовало себя на мировом рынке в качестве одной из самых эффективных технологий. По данным исследовательского агентства Gartner, 70% компаний из списка Global 2000 используют хотя бы одно игровое приложение в корпоративных целях.

Геймификация как процесс применения теории игр через привнесения игровых концептов и техник в изначально неигровые контексты, бесспорно, является мировым

трендом, набирающим популярность и в России. Среди компаний, активно внедряющих игровые инновации в бизнес-практику, можно назвать Госкорпорация «Росатом», Уральский Банк реконструкции и развития, «Центр Финансовых Технологий», «М-Видео», «Т-Systems» и еще более 1500 больших и маленьких российских компаний.

Геймификация предлагает кадровому менеджменту широкий набор инструментов для создания эффективных систем мотивации персонала, в результате способствующих повышению производительности и качества труда каждого работника, а также конкурентоспособности и стабильности компании в целом.

Необходимо также отметить, что углубление и распространение концепции геймификации имеет социальный аспект. С опорой на теорию поколений Нейла Хоува и Вильяма Штрауса, адаптированную для российских реалий Евгенией Шамис, можно утверждать, что современное поколение молодых специалистов, доля которых на рынке труда будет неуклонно возрастать, принадлежит к так называемому поколению Y, выросшему на видеоиграх и мобильных гаджетах. Крайне важным для представителей этого поколения является самовыражение, установки долга и обеспечения стабильности в традиционном понимании для них не работают, поэтому важнейшей задачей работодателей становится обеспечение заинтересованности молодых работников, решение которой обеспечивается посредством внедрения компонентов геймификации в корпоративную культуру.

Настоящее исследование проводилось с целью обеспечения возможностей информационно-методологического и нормативно-правового обеспечения реализации управленческих решений по внедрению геймификации в рамках оптимизации мотивации менеджеров по продажам на примере ООО «СДЭК», одной из успешных компаний г. Новосибирска.

Опираясь на концептуальные разработки зарубежных экспертов в области геймификации, таких как К. Вербах, Д. Хантер, Г. Зикерман, Д. Линдер, Т. Чатфильф, Ю. Чоу, К. Карп, а также на результаты отечественных «пионеров» внедрения игровых приложений в управленческую практику (К. Дятко, Е. Любко и др.), стало возможным определить круг важнейших задач, решению которых способствует расширение границ использования геймификации в профессиональной деятельности:

- 1) повысить общий уровень производительности труда;
- 2) выявить лидеров в той или иной области;
- 3) определить вектор развития каждого конкретного сотрудника и команды в целом и стимулировать их развиваться в этом направлении;

- 4) обеспечить всех сотрудников оперативной обратной связью по результатам деятельности;
- 5) повысить видимость результатов работы каждого из сотрудников;
- 6) улучшить качество коммуникаций в команде;
- 7) снизить количество конфликтов;
- 8) объединить сотрудников общей идеей, вовлечь в командную работу;
- 9) привить сотрудникам ценности компании, сформировать понимание HR-бренда на уровне уже работающих сотрудников [5].

Кевин Вербах выделяет несколько видов геймификации: внутреннюю, ориентированную на обеспечение вовлеченности и лояльности персонала, оптимизацию их взаимодействия и повышение мотивационной динамики через развитие существующей системы управления и системы вознаграждений компании, а также внешнюю, направленную на привлечение клиентов, узнаваемость продукта, укрепление лояльности потребителей и общий рост доходов.

Кроме того, геймификация в определенной степени направлена на изменение поведения участников и может использоваться для достижения различных организационных целей: приобщение к здоровому образу жизни, формированию навыков time-менеджмента, stress-менеджмента и т.п. Данный вид геймификации часто используется общественными и правительственными организациями.

Согласно классификации основателя ООО "Технологии защиты" Е.В. Любко, успешно реализующей проект по внедрению технологий геймификации в практику деятельности российских компаний, предлагая готовый онлайн-сервис с набором игровых механик «Пряники», можно выделить два уровня их сложности:

а) тяжелая геймификация (hard gamification) – превращение реального бизнес-процесс в самую настоящую игру: с четко ограниченным временем, с определенным игровым пространством, с ролями, с четко прописанным игровым сценарием (использование настольных игр в процессе адаптации сотрудников для изучения ценностей компании, а также специальных онлайн-симуляторов для обучения сотрудников);

б) легкая геймификация (light gamification) – обеспечение виртуального пространства для использования инструментов мотивации и состоит из ограниченного набора механик: это, как правило, виртуальные баллы просто для оценки активности или же с функцией виртуальной валюты (с покупательной способностью), награды-бейджи, рейтинги, миссии, призы и т.п.

Таким образом, на основе геймификации строятся новейшие бизнес-системы, принципиально отличающиеся от традиционных, сфокусированных на функциях системы.

Геймификация – это проектирование систем, сосредоточенное на человеке (сотруднике, клиенте, бизнес-партнере), которое оптимизирует эту систему для комфорта использования человеком, активации его чувств, мотивации и вовлеченности, что в конечном итоге повышает эффективность самой системы [3].

Важнейшими элементами геймификации является использование механизма игры и формирование адекватной ожиданиям награды, которая способна мотивировать, вовлекать и побуждать к эффективным действиям (рисунок 1).



Рис.1. Геймификация в системе мотивации персонала

Кевин Вербах и Дэн Хантер, авторы первого в мире курса по геймификации, в своей книге «Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса» предлагают основные этапы успешного внедрения геймификации [2], которые описаны ниже (рисунок 2).

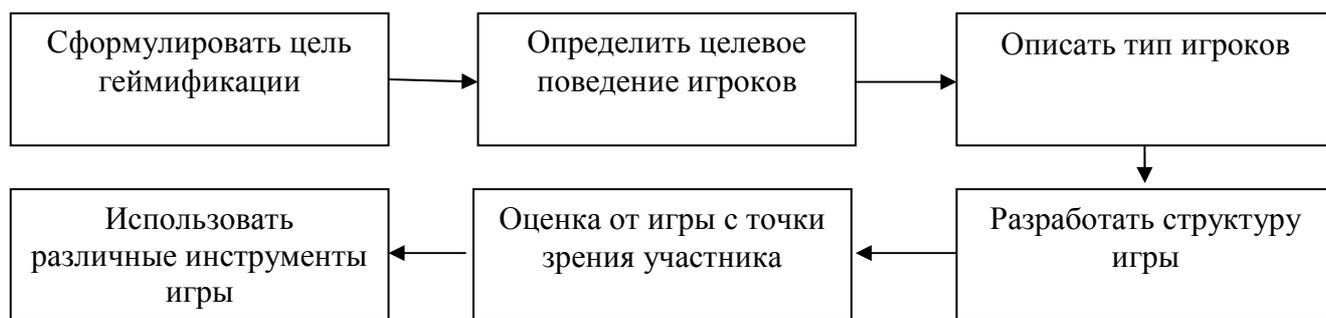


Рис.2. Основные этапы внедрения геймификации

С целью определения возможностей и ограничений использования игровых элементов как инструмента повышения мотивационного потенциала компании было проведено исследование среди менеджеров по продажам ООО «СДЭК». Данная категория работников была выбрана неслучайно: именно среди менеджеров по продажам был выявлен наиболее высокий коэффициент текучести персонала (24 %), что в значительной мере создает тревожную ситуацию в компании и препятствует продвижению услуг курьерской службы СДЭК, осуществляющей экспресс-доставку грузов по России и миру.

Опираясь на результаты опроса, можно заключить, что менеджеры по продажам курьерской службы в значительной степени удовлетворены системой материального вознаграждения. Среди основных причин неудовлетворенности профессиональной деятельностью респонденты выделили отсутствие инновационных подходов в деятельности, монотонность технологии продаж, ориентированную на увеличении конверсии «холодных» звонков, неопределенность показателей SMART-задачи менеджеров по продажам и несоответствие обратной связи по результатам работы от руководителей, а также отсутствие гибкости и открытости систем стимулирования персонала.

Учитывая, что 96% менеджеров по продажам курьерской службы принадлежит к поколению Y, которое выше материальных ценностей ставит психологический комфорт, возможность самореализации, быстрых побед и стремительных результатов, ориентировано на подтверждение собственной значимости и принадлежность к известным брендам. Адаптировав бизнес-процессы, философию компании и систему мотивации под особенности молодого поколения сотрудников, вовлекая их в бизнес-игру, можно добиться значимых результатов [4].

В ходе исследования мотивационных типов сотрудников отделов продаж и поиска их активации через игровые технологии, решено было воспользоваться предлагаемым сопоставлением поведенческой модели Уильяма Моултона Марстона (DISC) и классификации психотипов игроков Ричарда Бартла: установлена взаимосвязь между

особенностями поведенческих реакций молодых специалистов и характеристиками основных игровых стилей (таблица 1).

Таблица 1

Соответствие поведенческих типов У. Марстона и типов игроков Р. Бартла

Поведенческие типы У. Марстона	Психотипы игроков Р. Бартла
D (Dominance) – доминирование: смелые и сильные, определенные и очень решительные, требовательные к другим, честолюбивые, руководящие, обладающие быстрой реакцией и высокой способностью к концентрации.	Карьеристы (achievers) – коллекционеры достижений: бейджи, баллы, рейтинги для них как магнит. Они соревнуются не с другими игроками, а с системой, желая получить максимум возможного.
I (Inducement) – влияние: яркие, заинтересованные, открытые и дружелюбные люди, умеют сочувствовать и сопереживать, убедительные, тёплые, оптимистичные.	Исследователи (explorers) – созерцатели, которых не заботят заработанные баллы, им нравится изучать и анализировать внутреннюю механику игры, используя набор очков для исследования новых уровней.
S (Steadiness) – постоянство: устойчивые, спокойные, терпеливые, предсказуемые, последовательные, имеют тенденцию к беспристрастности, умеют слушать других, ориентированы на поддержание отношений.	Социофилы (socialisers) – любители общения, для которых игра – это фон, обстановка, где с игроками что-то происходит, им важны отношения с другими игроками, им нравится даже простое наблюдение за тем, как играют другие люди.
C (Compliance) – соответствие: осторожные, требовательные, систематизирующие, точные, тактичные, могут производить впечатление неэмоциональных, холодных, склонны фокусироваться на деталях.	Киллеры (killers) – любители посоревноваться и продемонстрировать свое превосходство перед другими игроками, часто используя агрессивные методы.

Как и предполагалось, среди менеджеров по продажам исследуемой компании были диагностированы представители всех поведенческих типов, в том числе смешанных (рисунок 3), соответственно, игровой контент, проектируемый для оптимизации мотивационных механизмов курьерской службы и развития мотивационного потенциала «продажников», как первой испытываемой категории персонала в компании, должен учитывать в своих сценариях особенности всех психотипов игроков, для того чтобы обеспечить максимальный эффект от геймификации.

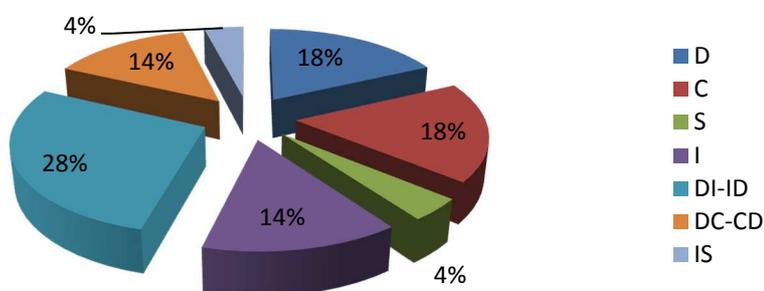


Рис.3. Поведенческие типы менеджеров по продажам в ООО «СДЭК»

В настоящее время руководство компании утвердило разработанные проекты документов, обеспечивающие нормативно-правовое поле внедрения игровой платформы

«Бонусная система вознаграждений», которая будет реализовываться на внутреннем портале курьерской службы и поддерживать основные положения оптимизированного контура стимулов менеджеров по продажам.

К числу позитивных ожидаемых изменений в результате внедрения геймификации в мотивационную среду компании можно с уверенностью отнести повышение мотивации и повышение вовлеченности и удовлетворенности молодых специалистов, снижение их текучести, увеличение привлекательности HR-бренда компании и повышение ее конкурентоспособности в целом.

Список литературы

1. Бартл Р. Черви, треды, бубны, пики: игроки виртуальных миров / Ричард А. Бартл [Электронный ресурс] // DTF.RU – Информационный портал профессиональных разработчиков и издателей компьютерных и видео-игр. URL: <http://www.dtf.ru/articles/read.php?id=44593> (дата обращения: 25.10.2015).
2. Вербах К. Вовлекай и властвуй: игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербах, Д. Хантер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 223 с.
3. Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов/ Г. Зикерманн, Д.Линдер; пер. с англ. И. Айзятуловой. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
4. Козина Е.С. Формирование и развитие мотивационного потенциала современной организации / Е.С. Козина // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2013. – Вып. 29. – С. 110-119.
5. Шатилова Е. Инструменты геймификации в управлении персоналом / Е. Шатилова [Электронный ресурс] // Деловой мир — деловая социальная сеть. URL: <http://delovoymir.biz/2012/05/02/instrumenty-geymifikacii-v-upravlenii-personalom.html> (дата обращения: 25.10.2015).

Рецензенты:

Тюнюкова Е.В., д.э.н, профессор, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Сибирского государственного университета путей сообщения, г. Новосибирск;
Силкина Н.В., д.п.н, профессор кафедры профессионального обучения, педагогики и психологии Сибирского государственного университета путей сообщения, г. Новосибирск.