

СЕКЦИЯ 1
ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 331.108.45

**ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА: CASE UNIQLO**

Белоусова А.Е.

**Научные руководители: Хохолева Е.А., ст. преподаватель
Лысенко Е.В., доцент, канд. филос. наук**

Аннотация: В данной статье рассмотрено внедрение технологии геймификации в управлении персоналом в зарубежной компании по продаже одежды, оперирующей на рынке г. Екатеринбурга, РФ. Описаны возможности игрофикации инструментов в качестве мотивационной составляющей работы персонала. Наблюдение, интервью с руководителями и анкетирование сотрудников позволило выявить преимущества и недостатки использования геймификации как мотивирующего инструмента. При внедрении геймификационных систем необходимо учитывать особенности той или иной организации.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, мотивация персонала, геймификация

JEL code: M 015

Введение

Успешное функционирование любой организации зависит от множества внешних и внутренних факторов, оказывающих в той или иной степени влияние на ключевые процессы ее деятельности. Нестабильность экономической, социальной, политической и производственной среды, стремительное развитие научно-технического прогресса и постоянно растущая конкуренция ставят менеджеров организаций перед необходимостью адаптировать свой стиль управления к меняющемуся контексту управленческой деятельности, разрабатывать новые способы мотивации персонала, и совершенствовать уже существующие. [5]

Информационное постиндустриальное общество 21 века диктует новые правила. Теории и подходы, еще сегодня казавшиеся вполне актуальными и действенными, уже завтра могут показать свою полную несостоятельность и бессилие в решении новых задач и проблем.

Главной целью науки менеджмента является определение и разработка способов повышения производительности, одним из которых является мотивация персонала. Методы мотивации весьма изменчивы в зависимости от того, на кого именно они направлены. [2, 3] В настоящее время широкое распространение получил один из передовых методов мотивации персонала - геймификация. Именно о ней пойдет речь в данной статье.

Мотивирующие свойства игр, а также их способность удовлетворять различные потребности людей легли в основу нового явления в сфере бизнеса — геймификации. Основной её смысл заключается в привнесении развлекательного элемента в процесс, который по сути своей развлечением не является.

На стремление предприятий применять геймификацию, как способ мотивации персонала, значительно повлияло исследование, получившее широкую огласку среди руководителей компаний. [4]

В 2011–2012 гг. американским научно-исследовательским институтом общественного мнения Gallup было проведено исследование вовлеченности и мотивации персонала компаний «State of the Global Workplace» в форме анкетирования, охватившее 142 страны и 225 тыс. представителей разных профессий. Результаты показали, что только 13 % работников по всему миру увлечены своей работой и считают себя замотивированными сотрудниками.

Несмотря на то, что люди тратят значительную часть своей жизни на работу, большинство не получает от нее никакого удовольствия. Почти две трети работников во всем мире (63 %) не заинтересованы в работе и не чувствуют удовлетворенности от того, чем занимаются. По подсчетам

Gallup, из-за не вовлеченных в рабочий процесс американцев США ежегодно теряют около 550 млрд. долл. Данные по России в целом близки к средним показателям других стран: вовлеченными в рабочий процесс оказалось только 19 % опрошенных, большая часть из которых — это руководители разных уровней.

Так, исследование наглядно показало, как много компании теряют по причине отсутствия мотивации и вовлеченности персонала.

Геймификация как технология мотивации персонала, ее преимущества и недостатки

Геймификация в сфере HR – это использование игровых механик и элементов игрового дизайна для вовлечения и мотивации сотрудников достигать поставленных целей, совпадающих с определенными бизнес-задачами компании.

Геймификация, как инструмент для мотивации, имеет ряд преимуществ и недостатков, каждый из которых менеджер должен учитывать.

Преимущества:

1. Геймификация повышает вовлеченность в работу.
2. Геймификация визуализирует достижения и прогресс.
3. Геймификация дает лучшим сотрудникам возможность проявить себя.
4. Геймификация как разновидность резюме.

Недостатки:

1. Поверхностность.
2. Геймификация способствует появлению конкуренции.
3. Краткосрочный эффект.

Форматы геймификации

В практике использования геймификации как мотивационного инструмента нашли применение следующие ее форматы:

1) Очки

Очки представляют собой систему, позволяющую отслеживать поведение, вести счет и обеспечивать обратную связь.

2) Уровни

Уровни нужны, чтобы дать пользователю чувство продвижения и удовлетворения; они выступают в качестве условного обозначения очков, набранных в данной системе.

3) Таблицы лидеров

Таблицы лидеров предназначены для демонстрации результатов пользователей, отсортированных в порядке убывания от наибольшего количества очков к наименьшему. Они обеспечивают четкое и мгновенное понимание положения - и это может стать мощным стимулом.

4) Награды

Награды могут быть повышающими статус, персональными, физическими или эмоциональными, но какие именно будут привлекательны для участников каждого конкретного проекта, зависит от их ценностей и интересов.

Разновидности форматов

- *Статус* - использование таких инструментов, как титулы или уровни, обозначенные разными цветами.

- *Доступ* - предоставление исключительных возможностей, например, обеда с генеральным директором или автографа знаменитости.

- *Власть* - осуществление контроля над другими людьми в реальном или виртуальном мире, например, роль лидера команды.

- *Вещи* - получение бесплатных вещей, включая призы от компании, деньги и подарочные карты.

Таким образом, структурно геймификация представляет собой набор игровых механик, пронизанных игровой динамикой, которая обеспечивает их смысловую связь, а также развитие игрового процесса во времени (постепенное усложнение, диверсификация задач и др.). При этом менеджер сам составляет игровые механики по принципу конструктора из различных игровых компонентов. Выбор этих компонентов должен быть обусловлен в первую очередь потребностями персонала организации, а также спецификой ее работы.

Методология исследования опыта применения геймификации в целях мотивации персонала в компании Uniqlo

Базой исследования выбрана организация Uniqlo – японский производитель и ритейлер модной одежды с розничной сетью более 1200 магазинов во многих странах мира.

Данная статья написана на базе изучения одного из магазинов сети, расположенного в г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 46, ТЦ Гринвич.

На данный момент в магазине работает 32 человека. Кадровая структура представлена на рис. 1.



Рис. 1. Кадровая структура компании UNIQLO ((Источник: собственное исследование, 2019)

Большое количество продавцов-консультантов обусловлено тем, что многие из них являются студентами или же людьми, совсем недавно закончившими учебное заведение. Часть сотрудников, так или иначе, совмещает работу в Uniqlo с учебой. Это вынуждает их выбирать то количество и протяженность смен, которое позволяет занятость в вузе. В большинстве случаев количество отработанных часов в неделю у одного сотрудника не превышает 25 часов.

Менеджер магазина отметила, что компания вынуждена часто принимать на работу новых кандидатов по причине того, что работающие в Uniqlo студенты (коих большинство) редко сотрудничают с компанией долгое время и/или работают мало (количество часов в неделю).

Геймификация в компании используется в течение лишь одного года. Причиной внедрения геймификации стал тот факт, что большую часть сотрудников составляет молодежь от 18 до 24 лет. Ранее должности занимали более взрослые работники, однако вследствие стремительно возрастающей популярности бренда среди молодого поколения, персонал начал становиться всё моложе и моложе. Управляющий и менеджер заметили, что работники приходят на работу унылыми и грустными, совершенно неэнергичными и вялыми. Предпринималась попытка внедрения премий за выполнение и перевыполнение плана, однако желаемого эффекта это не дало: персонал оставался недостаточно мотивированным. После смены руководства (вместо 43-летней женщины место занял 31-летний молодой человек) начали приниматься совершенно иные меры для удержания и мотивации сотрудников, учитывая их возраст, интересы и специфику поведения. Одной из этих мер стала геймификация, процесс и результаты которой являются целью изучения в рамках данной статьи.

Методы исследования и выборка

Для проведения исследования были выбраны следующие методы:

1) *Наблюдение при проведении собеседования*: наблюдение позволит оценить со стороны процесс геймификации.

2) *Интервью с руководителем/менеджером*.

Цель интервью – выяснение того, как руководство в данный момент использует геймификацию; что планируется в будущем; какие результаты приносит применение геймификации.

3) *Анкетирование продавцов-консультантов* (как объекта геймификации): с помощью анкетирования мы узнаем, повлияла ли и как повлияла геймификация на мотивацию персонала на работников магазина.

Респонденты:

1) Управляющий, 31 год, имеет высшее образование.

2) менеджер, имеет высшее образование.

3) 14 продавцов-консультантов, из них девушек – 11, юношей – 3, возраст от 18 до 22, 10 человек в настоящий момент обучаются.

Результаты исследования

Собранные в процессе исследование данные позволили получить следующие результаты.

1) Наблюдение

Первичное собеседование с кандидатов проводит чат-бот, на 2-м этапе проводится групповое собеседование, в ходе которого активно применяются инструменты геймификации. В частности, после просмотра краткого вводного видеоролика о компании, презентации бренда, рассказа о его

истории, ценностях и целях, была организована игра, в ходе которой были предложены задания, за выполнение которых участники получали наклейки, которые по окончании встречи можно было обменять на брендированные предметы: ручки, блокноты, футболки, термосы. Чем больше активность – тем больше наклеек. Под конец встречи обстановка была очень дружелюбной, казалось, все чувствуют себя, как дома. Таким образом, на этапе собеседования компания использует такие элементы геймификации, как очки (в нашем случае – наклейки) и награды (брендированные вещи).

Вывод: применение геймификации на собеседовании в Uniqlo поспособствовало повышению заинтересованности кандидатов, созданию благоприятной атмосферы среди совершенно не знакомых друг другу людей.

2) Интервью

В процессе разговора с управляющим и менеджером, выяснилось, какие именно элементы геймификации используются в Uniqlo и как они повлияли на уровень мотивации персонала (по мнению руководства).

Элементы геймификации, применяемые в Uniqlo:

- *Очки*

Uniqlo является японской компанией, поэтому, придерживаясь национальной культуры, работники разучивают различные слова и фразы на японском языке. Раз в неделю проводится тимток (от англ. Team – команда, Talk – разговор), где сотрудники устраивают соревнование: все садятся в круг, каждый по очереди должен озвучить новое слово, выученное на японском языке. За каждое слово дается одна наклейка. Участники могут пропускать свою очередь или выходить из игры, если перечень слов закончился. Очки (наклейки) можно получать разными способами: за проявленную активность, дополнительную помощь, и другое. Полученные наклейки можно разместить на таблице лидеров.

- *Таблицы лидеров*

В помещении для персонала расположена длинная доска, на которой расположились все имена сотрудников. Напротив каждого имени помещаются наклейки. Наклейки размещаются в ряд, и всем сотрудникам становится понятно, кто «ведёт».

- *Уровни*

В Uniqlo предусмотрены меняющиеся цвета бейджа. По мере того, как сотрудник развивается в стенах компании и за её пределами, меняется и окрас его бейджа. Фирменные цвета Uniqlo – красный и белый. Для новичков предусмотрен белый, спустя месяц успешной работы бейдж приобретает розовый оттенок, далее он становится розовым, ярко-розовым, цвета функции и так вплоть до красного, обозначающего высший уровень работника.

- *Награды*

Статус: в случае успешного выполнения плана, участия во внерабочих мероприятиях и других условий, работника могут повысить в должности.

- *Доступ:* в Uniqlo существует номинация «работник года», за получение которой сотрудник отправляется в Японию на месяц. Для него оплачивается жилье, перелет. Там он может поработать в окружении коренных японцев, познать культуру компании в её родной стране.

- *Вещи:* На различных корпоративных мероприятиях сотрудникам вручают брендированные вещи, фирменную одежду.

Однажды руководитель решил провести эксперимент: в один день была полностью отменена система геймификации. Так продолжалось неделю. Руководитель хотел узнать, изменится ли что-то, если элементов игры больше не будет в рабочем процессе. Результат не заставил себя долго ждать: в течение недели «эксперимента» количество продаж, уровень настроения персонала начали падать. После неожиданного возвращения геймификации «у всех вновь загорелись глаза».

Руководство рассказало о том, как внедрение геймификации повлияло на вовлеченность, мотивацию и, как следствие, производительность труда персонала. Ежемесячно в Uniqlo составляется отчётность (выполнение плана) для каждого сотрудника. Это не обязательно, однако за выполнение плана выплачивается премия, а за перевыполнение – повышенная премия.

Положительные последствия внедрения геймификации:

- До внедрения геймификации процент выполнения плана составлял 80-90%, в течение трех месяцев после внедрения – 120-125%, далее – 95-100%.

- В течение рабочего дня сотрудники начали обсуждать не только личные вопросы, но и вещи, касающиеся работы и продвижений в ней (например, как прошла та или иная игра, что было сделано для достижения каких-либо результатов и проч.)

- Сотрудники начали приходить на работу с лучшим настроением, особенно это было заметно в первые месяцы после внедрения геймификации.

- Начал чётко прослеживаться соревновательный аспект, это, как отметило руководство, «послужило сильным мотиватором к действию».

- В процессе игр были выявлены работники с сильными лидерскими качествами. В данный момент они проходят стажировку на должность старшего продавца.

Негативные последствия:

- Конкуренция значительно обострилась между некоторыми девушками. Они начали недолгоблизать друг друга.

- Самые большие результаты геймификация дала в первые 3 месяца работы, затем эффект начал постепенно снижаться.

- Замечается периодически нечестное проведение игр: работники добавляют себе очки, приписывают незаслуженные награды.

Руководство рассказало о своих дальнейших планах развития геймификации: поскольку однотипные геймифицированные процессы достаточно быстро «приедаются» и надоедают, было принято решение создать специализированное приложение для сотрудников, в котором будут в цифровом виде зафиксированы все достижения персонала, а также цели, поставленные в формате игры. Пока приложение находится в разработке, поэтому оценить его в действии на данный момент не возможно.

Исходя из беседы с руководством, можно сделать следующие краткие выводы:

- Геймификация применяется, однако на весьма поверхностном уровне

- Геймификация принесла результаты, однако их уровень на первых порах внедрения был значительно выше

- Как следствие предыдущего пункта, возникает постоянная необходимость улучшения уровня геймификации

- Вероятнее всего, геймификация была достаточно эффективной по причине того, что она была направлена на молодежь поколения Y и Z.

3) Анкетирование

Анкетирование было нацелено на выявление того, как повлияло внедрение геймификации на уровень мотивации сотрудников.

Анкетирование дало следующую информацию:

- Сотрудники, работающие год и более и заставшие время как до, так и после внедрения геймификации, замечают кардинальные изменения в своей работе: атмосфера стала менее напряженной, коммуникация между работниками повысилась, работа стала намного более приятной. У всех из них повысился уровень продаж, все из них начали перевыполнять план. Один из сотрудников достиг повышения и сумел выиграть поездку в Японию. Стоит также отметить, что не было ни одного негативного отзыва касательно нового формата работы.

- Те, кто не застали время до появления в компании геймификации отметили, что с самого начала работы им было очень весело находиться на рабочем месте. Также некоторые добавили, что никогда ранее им не доводилось поработать в месте, где применялась бы геймификация, и, сравнивая свои бывшие места работы с нынешним, для них очень заметен разный уровень вовлеченности в рабочий процесс.

- На данный момент 70% работников, прошедших анкетирование, считают себя замотивированными.

Один из сотрудников рассказал: «Когда я начал видеть, кто опережает меня, мотивация работать значительно выросла, я не хочу быть отстающим».

Еще одна сотрудница отметила, что «когда достижения визуализируются и становятся наглядными – это мотивирует».

Некоторые сотрудники отметили, что появившаяся конкуренция ухудшила отношения между некоторыми людьми. «До побоев не доходило, но они явно скоро что-то сделают друг с другом» - рассказала одна из сотрудниц, говоря о двух соперничающих между собой юношах.

Вывод: мнение руководства о том, что геймификация принесла весомые плоды, подтвердилось благодаря анкетированию персонала, на который и была направлена геймификация. Сотрудники замечают, что уровень их мотивации и вовлеченности возрос, руководство же замечает значительный прирост прибыли. Однако не стоит забывать и о побочных эффектах геймификации: имеющаяся конкуренция и фальсификация внутри коллектива может продолжить разрастаться и усугублять социально-психологический климат.

Обсуждение результатов

Большинству работников определённо нравится получать дополнительное вознаграждение и приобретать его в игровом формате, добиваясь преимущества над коллегами. Значит, наличие конкурентной борьбы может быть фактором, стимулирующим работников активнее участвовать в игре ради победы и вознаграждения, при этом участники взаимодействия мотивированы выполнять больше заданий. Система поощрения в совокупности со стремлением к победе также способствует повышению вовлечённости работников и синхронизации их задач с целью организации. При этом обладание брендированной продукцией и сувенирами способствует повышению лояльности к организации. Руководство также отмечает повышение регулярно замеряемых показателей производительности труда.

Несмотря на столь приятное количество приятных последствий, с появлением новой геймифицированной системы контроля над трудовым процессом со стороны рабочих прослеживается фальсификация (подмена данных о выполненной работе для победы в игре). Кроме того, имеет место пусть и незначительное, но всё таки ухудшение социального климата в коллективе, спровоцированный открытой конкурентной борьбой и «несправедливой оценкой достижений».

Заключение

Итак, подводя итоги, следует отметить, что, как показывает практика, геймификация – очень эффективный инструмент мотивации персонала в умелых руках. При использовании геймификации в управлении персоналом важно комплексно подойти к анализу потребностей и специфики персонала. Правильно разработанная система геймификации способна принести небывалые результаты.

Признание

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ гранта «Разработка инструментария оценки влияния социального загрязнения трудовых отношений на благополучие работников в условиях цифровизации экономики» № 19-010-00705.

Библиографический список

1. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала/ Е.А. Добролюбов// Банковские технологии.- 2002.- № 3
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - 3-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011
3. Страусс А., Корбин Дж. 2001. Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники. Пер. с англ. и послесловие Т. С. Васильевой. М.: Эдиториал УРСС.
4. Цыплакова Е. О. Анализ случая внедрения механизма социального влияния «gamification» в сфере привлечения потенциальных потребителей: кейс L'Oreal. // Дальневосточный вестник. 2013. № 4 (24). С. 54–59.
5. Lysenko E.V., Gonzalez Gonzalez J.L. The motivation system development: Case-study of the Trade Metal Company in Russian Federation. In Soliman K.S., Editor, Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth. International Business Information Management Association, IBIMA. 2018. Pp. 4479-4486

Информация об авторе

Белоусова Анна Евгеньевна (Россия, Екатеринбург) - студент 2 курса, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н.Ельцина (г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, gaensidog@icloud.com)

Научные руководители – ХОХОЛЕВА Евгения Аркадьевна, (Россия, г. Екатеринбург); доцент кафедры Управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, (Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; e.a.hoholeva@urfu.ru)

ЛЫСЕНКО Елена Владимировна (Россия, г. Екатеринбург); доцент кафедры Управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, (Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; e.v.lysenko@urfu.ru)

GAMIFICATION AS A STAFF MOTIVATION TOOL: CASE UNIQLO

Belousova A.E.

**Academic Supervisors – KHOHOLEVA Evgeniya, Senior lecturer,
LYSENKO Elena, associate Professor**

Abstract: *this article discusses the introduction of gamification technology in personnel management in a foreign clothing company operating in the market of Yekaterinburg, Russia. The possibilities of gamification of tools as a motivational component of staff work are described. Observation, interviews with managers, and employee surveys allowed us to identify the advantages and disadvantages of using gamification as a motivating tool. When implementing gamification systems, it is necessary to take into account the characteristics of an organization.*

Keywords and phrases: *human resource management, staff motivation, gamification*

Acknowledgement

The work was supported by Russian Foundation for Basic Research (RFBR) under Grant № 19-010-00705 'Development of tools for assessing the impact of social pollution of labor relations on the employees' well-being in a digital economy'

Author information

Belousova Anna Eygenievna (Russia, Yekaterinburg) - 2-year student, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin (c. Yekaterinburg, 19 Mira Street, raensidog@icloud.com)

Academic Supervisors – KHOHOLEVA Eygeniya, senior lecturer of the Department of personnel Management and psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Russia, Yekaterinburg, Mira str. 19, e.a.hoholeva@urfu.ru)

– LYSENKO Elena, associate Professor of the Department of personnel Management and psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Russia, Yekaterinburg, Mira str. 19, e.v.lysenko@urfu.ru)

УДК 65.015

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО ТАМОЖЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВСМПО-АВИСМА

**Болдырева А. С., Демина А.И.,
Каркавина К. С., Кукушкина Н. В.**

Научный руководитель – Лысенко Е.В., доцент, канд. филос. наук

Аннотация. *В данной статье рассмотрена проблема востребованности талант-менеджмента как системы управления сотрудниками организаций разного типа в настоящее время. Исследование с применением теоретических и эмпирических методов, направленное на изучение понимания сотрудниками талант-менеджмента, его популярности, взаимозависимости между применением системы талант-менеджмента и структурой организации в государственной и хозяйственной организации, показало слабые места в понимании сотрудниками организации талант-менеджмента, а так же привело к выводу о том, насколько востребовано управление талантами в государственной и хозяйственной организациях.*

Ключевые слова и словосочетания: *талант-менеджмент, востребованность, управление талантами, государственная организация, хозяйственная организация, управление персоналом, востребованность талантов, таланты.*

JEL codes: J 24, L 39

Введение

В настоящее время основной ценностью организации являются талантливые сотрудники, становясь одним из важнейших факторов процветания бизнеса любой организации. Такие