



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)**

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Романцова Елена Сергеевна

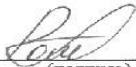
**ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток

2018

Автор работы 
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР старший преподаватель
(должность, ученое звание)

 _____ Максимова Л.В.
(подпись) (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____

_____ (должность, фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК _____

_____ (подпись) _____ (И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2018 г.

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой канд. геогр. наук, доцент
(ученое звание)

 _____ Савинкина Л.А.
(подпись) (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Оглавление

| | |
|---|----|
| Введение | 4 |
| 1 Теоретические основы управления геймификацией как персонал-технологией | |
| 1.1 Понятие и место геймификации в системе управления персоналом современной организации..... | 6 |
| 1.2 Особенности внедрения технологий геймификации и их влияние на эффективность управления персоналом..... | 12 |
| 1.3 Зарубежный и российский опыт применения инструментов геймификации в практике управления персоналом..... | 16 |
| 2 Внедрение методов геймификации в систему управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора» | |
| 2.1 Общая характеристика и анализ деятельности АО «Авиакомпания «Аврора» | 28 |
| 2.2 Анализ системы управления персоналом и применения методов геймификации в АО «Авиакомпания «Аврора» | 35 |
| 2.3 Разработка рекомендаций по внедрению методов геймификации в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора»..... | 44 |
| Заключение..... | 53 |
| Список использованных источников..... | 56 |
| Приложение | 61 |

Введение

В современном мире все области человеческой жизни претерпевают стремительные изменения. Учитывая данную проблему, компаниям приходится быстро реагировать на внешние условия и подстраиваться под требования рынка. Умение анализировать имеющиеся инструменты по управлению бизнес процессами, а также вести разработку по созданию инновационных методов становится необходимым условием существования организации. Одним из таких методов является геймификация (игрофикация). В общем понимании геймификация представляет собой процесс применения элементов и свойств игры в неигровом контексте.

Актуальность выбранной темы обусловлена значимостью игр в современном мире, это также доказывает статистика. Так, в 2013 году количество игроков в мире составило 1,2 миллиарда человек (17% населения мира), из них около 700 миллионов (44% от пользователей интернета) используют форму онлайн игр. Таким образом, можно сделать вывод, что применение геймификационных систем полностью оправдывает себя.

Цель выпускной квалификационной работы: исследовать геймификацию как технологию управления персоналом и предложить рекомендации по ее внедрению в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора».

Согласно поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обобщить отечественный и зарубежный опыт исследования геймификации как персонал-технологии;
- проанализировать систему управления персоналом и применение методов геймификации в АО «Авиакомпания «Аврора»;
- разработать рекомендации по внедрению новых методов геймификации в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора».

Объектом исследования выступает система управления персоналом в АО «Авиакомпания «Аврора», основным видом деятельности которого является предоставление услуг пассажирских авиаперевозок.

Предметом исследования выступает геймификация как технология управления персоналом в АО «Авиакомпания «Аврора».

Для написания работы применены общенаучные методы теоретического обобщения и сравнения, аналитический, графический, табличный и статистический метод, а также системный и ситуационный подход, частные методы исследования, индукция, аналогия, обобщение и т.д.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы стали нормативные документы АО «Авиакомпания «Аврора», а также научные статьи: А. А. Александровой, Л. П. Валериной, Р. К. Гедрайтис, К. Д. Дяткова, Е. В. Евплова и других.

Данная выпускная квалификационная работа отличается высокой практической значимостью. В ходе ее создания были разработаны рекомендации по внедрению в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора» геймификационных технологий, позволяющих повысить эффективность обучения летного состава и мотивацию сотрудников к этому обучению.

Выпускная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Работа содержит 5 рисунков, 1 таблицу, 50 использованных источников.

В первой главе раскрываются теоретические основы геймификации как персонал-технологии. Определяются понятие и сущность, влияние на эффективность управления персоналом, а также зарубежный и российский опыт применения инструментов геймификации.

Во второй главе представлена общая характеристика и анализ деятельности АО «Авиакомпания «Аврора», проанализирована система управления персоналом и применение методов геймификации в рамках данной системы, а также разработаны и предложены рекомендации по внедрению новых методов геймификации в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора».

1 Теоретические основы управления геймификацией как персонал-технологией

1.1 Понятие и место геймификации в системе управления персоналом современной организации

Современные организации ищут новые подходы и инструменты для создания эффективной системы управления персоналом. Одним из таких инструментов является геймификация (игрофикация) [9].

Первые попытки внедрения геймификации были неосознанно предприняты Американской компанией по производству быстрого питания «Kellogg Company» в 1910 году. Компания объявила об акции, которая предполагала награду (книга переводных картинок) за каждые две купленные коробки хлопьев.

По прошествии двух лет фирма по изготовлению закусок «Cracker Jack» внедрила похожую систему поощрения клиентов, основанную на игровых элементах. Так, в каждый выпущенный фирмой продукт был добавлен приз (от наклейки до бейсбольных карточек). Последующие 100 лет компания выпустила около 23 миллиардов продуктов с подарками внутри, а надпись «Приз в каждой коробке» стала хитом [12].

Несмотря на то, что к 1950 году понимание геймификации еще не было сформулировано, ее основной элемент – позитивные эмоции уже позволяли стремительно повысить уровень мотивации потребителей и тем самым привели к повышению продаж [22].

Сложно однозначно ответить на вопрос о первом исследователе в области внедрения элементов игры в систему управления персоналом. Некоторые источники указывают консультанта из Канады Габе Цихерманна в качестве первопроходца. Впоследствии он стал одним из авторов книги «Маркетинг, основанный на играх» (2010 год) и «Геймификация средствами дизайна» (2011 год), а также председателем Gamification Summit.

Однако, стоит отметить, что ранее была опубликована работа американца Чарльза Кунрадта, основателя компании The Game Of Work. В своей работе он предлагал идею использования игр в рабочем процессе с целью мотивации сотрудников. Его предложения не были реализованы в момент появления, но явились источником анализа для выдвижения современного подхода к изучению данной проблемы.

Термин геймификация в современном понимании появился сравнительно недавно в международной бизнес среде. Он был предложен Н. Пеллингом в 2002 году. Широкое распространение термина на территории США произошло только в 2010 году, это стало возможным благодаря обработанным результатам использования компаниями различных отраслей бизнеса нового маркетингового хода, успешно совмещающего игровые и социально-медийные технологии [10].

В России процесс геймификации получил огласку в августе 2012 года благодаря учебному курсу «Gamification» под предводительством профессора Пенсильванского университета К. Вербаха [6].

На данный момент геймификация не имеет большого практического опыта применения в России, потому этот инструмент часто путают с другими понятиями и придают зачастую не верный, искаженный смысл.

Авторы, изучающие процессы игрового мышления, едины в мнении, что геймификация не обязательно должна быть представлена в форме игры, однако она подразумевает применение психологических аспектов, присущих игровому процессу. При этом, важнейшим элементом данного метода является обеспечение получения мгновенной и измеримой обратной связи пользователю. В данном ключе обратная связь служит мотивационным стимулом и помогает пользователю отследить прогресс и в случае необходимости провести корректировки своего поведения.

В широком понимании геймификация представляет собой процесс применения элементов и свойств игры в неигровом контексте. Важно отметить,

что мнения исследователей по вопросу выделяемых категорий элементов разнятся [18].

К. Каннинген и Г. Зиккерман в своем исследовании высказали мнение по поводу зависимости между выделяемыми игровыми элементами и итоговой эффективности геймификационных программ. Так, эффективность применения напрямую зависит от поставленных целей и предполагаемых результатов, применяемых методов адаптации персонала к инновационной системе а также от степени организации обратной связи пользователям программы [32].

Г. Зиккерман и Дж. Линдер сосредотачивают внимание на использовании геймификации как инструмента, помогающего решить различного рода бизнес задачи в практической деятельности. С точки зрения данной теории игрофикация выступает как способ повышения эффективности брендинга и организации в целом [41].

К. Вербах и Д. Хантер продолжили изучение подхода геймифицированных систем с точки зрения рассмотрения их как бизнес-инструмента. Авторы предполагают, что современные внутренние процессы организации стремительными темпами проходят этапы слияния с миром игрового дизайна, в рамках которого геймификация выступает в роли посредника между игрой и практическими задачами.

Согласно пониманию К. Хиотари и Дж. Хамари геймификация не должна отождествляться с неполноценной игрой. Они рассматривают ее под углом формирования нового опыта, который имеет свойство стремительно нарастать. С точки зрения данной теории необходимо акцентировать внимание на процессе взаимодействия пользователя с геймификационной системой, не учитывая при этом вид итогового продукта. Таким образом, внимание смещается от выделенных элементов игры к опыту, который может быть приобретен в процессе использования геймификационных систем [48].

Обобщая существующие на данный момент подходы можно с уверенностью сказать, что геймификация (игрофикация) – это инновационный инструмент для решения различного рода бизнес-задач, который подразумевает ис-

пользование элементов игры и способствует формированию нового опыта в неигровом процессе.

В данном контексте основными аспектами игрофикации являются:

– процессы взаимодействия (обеспечение взаимодействия пользователей между собой);

– игровая эстетика (создание условий, способствующих положительному эмоциональному всплеску, который в свою очередь служит инструментом вовлеченности и мотивации пользователя);

– обратный отклик системы (использование очков, наград и статусов для подтверждения повышения уровня пользователя) [42].

В совокупности данные элементы способствуют формированию нового опыта и служат гарантом эффективного использования геймификационных систем.

В современном мире все области человеческой жизни претерпевают стремительные изменения. Учитывая данную проблему, компаниям приходится быстро реагировать на внешние условия и подстраиваться под требования рынка. Умение анализировать имеющиеся инструменты по управлению бизнес процессами, а также вести разработку по созданию инновационных методов становится необходимым условием существования организации.

Подходя к процессу создания новых методов, учитываются множество факторов, из которых наиболее значимым является соответствие технологии современным стандартам и требованиям рынка [34].

Вот уже около 10 лет наблюдается активное поглощение различных видов досуга играми. Идею о потребности людей в игре впервые высказал Генри Мюррей в своей мотивационной концепции. Кроме того, данную потребность автор выделил в числе основных и описал ее как средство самореализации и адаптации [9].

Доказывает важность потребности в игре и мировая статистика. Так, в 2013 году количество игроков в мире составило 1,2 миллиарда человек (17% населения мира), из них около 700 миллионов (44% от пользователей интерне-

та) используют форму онлайн игр. Российская статистика подтверждает увлеченность людей играми. Так, в 2014 году 58% Россиян использовали игры в качестве досуга, из них 68% игроки старше 18 лет, кроме того аналитики прогнозируют дальнейшее увеличение спроса на продукты игрового рынка, что свидетельствует о высоком уровне вовлеченности людей в игровые процессы [33].

Можно также отметить поколенческий сдвиг на рынке трудовых ресурсов. Так, поколение типа Y (рожденные после 80-х) обладает высокой заинтересованностью к информационным технологиям и, таким образом, задает направление для работы HR служб, которые ведут поиск инновационных инструментов, позволяющих вовлечь данное поколение в трудовую деятельность. Таким образом, учитывая данные веяния, организации начали применять геймифицированные системы для решения различного рода задач, в том числе для привлечения сотрудников и повышения эффективности их работы [12].

Несмотря на явно выраженные преимущества внедрения геймификации в различного рода бизнес-процессы, развитие подхода в рамках сферы управления персоналом происходит весьма медленными темпами. Изучив опыт практического применения элементов игры в бизнесе, аналитики сделали вывод, что только 17% иностранных организаций используют данный метод.

В России дело обстоит еще хуже. Так, по данным социологического исследования HR-менеджеров всего лишь 6% респондентов ответили, что используют инструменты геймификации в рабочей деятельности, 17% опрошенных заявили, что слышали что-то об этом, а большая часть (77%) ответили, что никогда не слышали о таком понятии [14].

Еще одно исследование в области данной проблемы было проведено рекрутинговой компанией «Бигл». В опросе приняли участие 400 сотрудников из различных отраслей и 108 руководителей компаний. Результаты показали, что 27% российских работодателей ничего не слышали о геймификации, а 60% опрошенных работников никогда не сталкивались с данным явлением в ходе работы [19].

Исходя из данных исследований, можно сделать вывод, что потенциал геймификации как персонал-технологии недооценен мировым сообществом. Однако, несмотря на это, в прогнозе компании Gartner, специализирующейся на анализе современных технологий консалтинга, говорится о дальнейшем увеличении спроса на использование геймификации организациями всего мира. Так, уже к концу десятилетия американскими компаниями будут вложены миллиарды долларов на развитие технологий, так или иначе связанных с игровыми процессами [15].

Несмотря на позитивные прогнозы, существуют и критики геймификации, которые выделяют ряд негативных факторов. Среди них самым значимым является риск смены внутренней мотивации человека на внешние поощрения. Ощущение контроля и манипулирования еще одна из проблем, присущая всем видам игровой деятельности.

Некоторые исследователи утверждают, что геймификация не способна достигать целей, определенных перед этапом внедрения. Другие считают применение данного инструмента в рабочей деятельности недопустимым и указывают на последствие применения игровых технологий, которое выражается в снижении производительности труда.

Описанные негативные явления, безусловно, имеют место быть, однако возникают в большинстве случаев при не соблюдении технологии создания проекта, неверной формулировки цели и задач, а также при допущении ошибок в процессе внедрения проекта в организационную систему. Еще одной значимой ошибкой, способной свести эффективность геймификации к минимуму, является плохой дизайн проекта [39].

Скептически настроенные специалисты склонны думать, что геймификация является своего рода пиар ходом, созданным маркетологами с целью получения легких денег. Опровержением тому могут послужить позитивные результаты от применения игрофикации в практической деятельности, а также факт применения данного инструмента многими известными фирмами, зарекомендовавшими себя на рынке [37].

1.2 Особенности внедрения технологий геймификации и их влияние на эффективность управления персоналом

Технологии геймификации используются в качестве инструментов для реализации следующих направлений в области управления персоналом:

- найм персонала;
- адаптация персонала;
- мотивация персонала;
- обучение персонала;
- командообразование.

Внедрение геймифицированных проектов в процесс рекрутинга может способствовать снижению затрат на отбор кадров, а также повысить качество нанимаемого персонала. Кроме того, геймификация может также выступать в качестве инструмента для формирования кадрового резерва.

При проведении адаптационных мероприятий геймификация позволяет снизить психологическую напряженность и тем самым значительно ускорить процесс вовлечения сотрудника в рабочую деятельность.

Мотивационные программы на основе игр являются весьма востребованы благодаря свойству привносить развлекательные элементы в рутинные процедуры. Чаще всего данный процесс сопровождается внедрением в мотивационную программу очков, наград и статусов, которые в последующем служат основанием для предоставления какого-либо вида материального или нематериального поощрения (премии, льготы, подарки, переходящие награды, присвоение звания и т.д). Таким образом, используя геймификацию в качестве инструмента мотивации, организация развивает конкуренцию между сотрудниками, а она, в свою очередь, ведет к повышению результативности и вовлеченности сотрудников [40].

С точки зрения обучения персонала, геймификация помогает решить несколько существенных задач. Из них, наиболее значимой является упрощение восприятия сотрудниками большого потока информации. В качестве еще одно-

го неоспоримого преимущества применения геймифицированных систем в обучении можно выделить возможность имитации нестандартных ситуаций редко встречающихся в повседневной рабочей деятельности. Такой метод может существенно снизить риски связанные с безопасностью на промышленных предприятиях, что особенно актуально для отраслей, где от поведения людей в чрезвычайных ситуациях может зависеть безопасность не только организации, но и целой страны [38].

В командообразовании геймификация является своего рода инструментом для создания благоприятного психологического климата, который способствует раскрепощению, снятию стресса, а также повышает уровень творческой активности [43].

Резюмируя направления использования игрофикации в управлении персоналом, можно сказать, что при правильном внедрении систем в ту или иную область можно добиться улучшения результатов коммерческой деятельности за счет увеличения производительности, вовлеченности и удержания сотрудников.

При использовании элементов игры в системе управления персоналом важно также учитывать возможные формы их проявления.

В практике выделяют следующие формы геймификационных систем:

- соревновательная;
- победная;
- эстетическая.

Соревновательная форма подразумевает создание некоторых условий здоровой конкурентной борьбы между сотрудниками. Благодаря этому процессу можно наблюдать значительное повышение мотивации персонала, однако это напрямую зависит от организации данного мероприятия и уровня качества подготовительных мер. Например, одним из важнейших этапов при внедрении соревновательного проекта в систему управления кадрами, является его достойное освещение в корпоративной среде. Таким образом, при правильных подготовительных мерах соревновательная форма игрофикации может прино-

сильнее компании результаты в практической деятельности и, тем самым, влиять на ее финансовые показатели.

Победная форма выступает своего рода инструментом социального признания. Характерной особенностью данной формы является признание всех участников в качестве победителей, на Западе такое явление принято называть термином «Win-win» (беспроеигрышный). В связи с этим, мотивационным стимулом становится социальное поощрение и одобрение. В качестве примера можно выделить проект, в рамках которого сотрудники компании получали бонусы за добровольную помощь коллегам. Накопленные бонусы в последующем могли быть использованы пользователями для приобретения реальных подарков. Такой метод использования победной формы геймификации позволяет улучшить психологический климат в коллективе, сформировать у персонала чувство взаимовыручки, а также укрепить командный дух в целом.

Следующей формой является эстетическая геймификация. Данная форма преследует решение ряда задач, одной из которых является формирование у коллектива четкого представления цели и миссии компании, а также последующее соотношение этих представлений с собственными желаниями. Успешным примером применения эстетической формы игрофикации может стать создание корпоративной системы достижений. Важным условием эффективности такой системы является достижимость целей и построение наглядного пути их реализации. Как правило, при использовании данного подхода персонал компании заинтересован достигать все новых и новых результатов, тем самым развиваясь в своей профессиональной области [36].

Несомненно, для достижения наибольшей эффективности от внедрения геймификационных систем в практику управления персоналом необходимо задействовать все возможные формы игрофикации. Однако, зачастую, по каким-либо причинам (например, финансовым) это не представляется возможным сделать, поэтому оптимальным выходом может стать использование сразу двух форм.

Учитывая вышесказанное важно выделить аспекты, оказывающие влияние на процесс внедрения геймифицированных систем.

Особой сложностью для HR-менеджеров в процессе внедрения игрофикации является факт ограниченности специалистов, обладающих необходимыми компетенциями и способных создать качественный продукт, который соответствовал бы намеченным организацией задачам. Дело в том, что разработка и внедрение игровых методов требуют разноплановых умений и навыков: знания в области программирования и конструирования игр, способности в области разработки курсов обучения, а также другие узконаправленные и специфические знания [35].

Авторы, изучающие практическую значимость геймификации, выделяют ряд советов по ее внедрению.

Во-первых, не следует превращать инновационный метод в инструмент для выявления нерадивых сотрудников и придавать ему негативный окрас, так как при наличии этих условий мотивация сотрудников к процессу полностью исчезает.

Во-вторых, необходимо провести анализ возможных рисков, для этого требуется активная работа HR-менеджеров, специалистов юридического отдела, а также участие отделов IT технологий и корпоративных коммуникаций.

В-третьих, важно учитывать особенности персонала: его половозрастную структуру, преобладание определенного типа поколения, уровень сопротивления изменениям [29].

Таким образом, написание стратегии проекта сводится к следующим пунктам:

- анализ бизнес-процессов, а также возможных рисков, связанных с внедрением элементов игры;
- выявление соотносимости существующих процессов и игровых элементов;
- определение цели и задач проекта;
- создание стратегии игры;

- выбор сценарных элементов, характерных для геймплея (награды, статусы, очки);
- формулирование перечня измеримых параметров, по которым будет собираться информация о поведении пользователей [45].

1.3 Зарубежный и российский опыт применения инструментов геймификации в практике управления персоналом

С начала применения геймификации в зарубежной бизнес среде прошло около 7 лет. За это время многие крупные компании уже применили этот инструмент в практике управления персоналом. Наиболее известными фирмами, успешно использующими геймификацию в своих отраслях, являются IBM, Coca-Cola, Nike, Nissan, Pepsi, Samsung, Volkswagen, American Express, EMC, eBay и др. [12].

Для выявления эффекта от применения геймификационных систем важно изучить и проанализировать практический опыт и его результаты. Для этого рассмотрим конкретные случаи на примере.

Каждый человек, использующий компьютер для осуществления своих рабочих функций, знаком с программным обеспечением Microsoft Windows и Microsoft Office. В разработке и усовершенствовании данного ПО участвуют сотни специалистов. Для выявления сбоев и ошибок системы была создана автоматизированная программа, однако исследования показали ее низкую эффективность. Учитывая это, компанией Microsoft были наняты люди, осуществляющие тестирование данного продукта способом открытия диалоговых окон на различных языках. Тестирование подразумевало достаточно большой объем монотонной работы, а это, в свою очередь, негативно влияло на процесс подбора кадров. Усложнило и без того напряженную обстановку с поиском кандидатов на вакантные должности ограниченное количество нужных специалистов на рынке труда, обладающих знаниями английского языка. Поиск специалистов в области тестирования ПО со знаниями редких языков (таких как словенский или урду) был еще более затруднен.

Нестандартным подходом в решении существующих проблем стало предложение руководителя команды специалистов по тестированию Роса Смита, который высказал идею о применении геймификационных элементов в работе. Благодаря этому процесс монотонной работы приобрел форму захватывающей игры, получившей впоследствии название Language Quality Game.

Суть игры заключалась в нахождении ошибок употребления языка в программном обеспечении. За каждую найденную ошибку пользователю начислялись баллы, которые послужили основой формирования таблицы лидеров. Для объективности игры, создателями было добавлено некоторое количество намеренных ошибок, выявление которых служило доказательством внимательной и качественной работы пользователей. Программа производила подсчет количества баллов каждого участника и формировала итоговый рейтинг не только игроков, как отдельных субъектов игры, но регионов, путем сложения очков, набранных участниками каждого отдельного региона.

В игре приняли участие тысячи сотрудников Microsoft по всему миру. Необходимо отметить, что игровой процесс происходил в нерабочее время, однако способствовал развитию здоровой конкуренции. Игроки не только стремились занять лидирующие позиции в рейтинге, но и повлиять на результаты эффективности своего региона, что является свидетельством проявления черт патриотизма.

В игре приняло участие около 4500 тысяч сотрудников со всего мира, которые изучили около полумиллиона диалоговых окон. Применение геймификации в работе тестирования ПО позволило выявить 6700 ошибок, тем самым повысив производительность труда в разы [46].

Метод, предложенный Россом Смитом, наглядно показал эффективность применения геймификации в рабочих процессах. Таким образом, компания Microsoft не только сократила время нахождения ошибок сотрудниками, но и снизила текучесть кадров, благодаря модернизации скучной работы в увлекательную игру.

Еще одной компанией, использующей игрофикацию для решения управленческих задач, является почтовый сервис Formaposte. Фирма столкнулась со сложностями в процессе адаптации персонала. Следствием данной проблемы явилось повышение текучести кадров и увеличение затрат на подбор и отбор персонала.

Для решения таких сложных кадровых ситуаций руководство компании внедрило проект «Jeu Facteur Academy». В рамках проекта производился отбор кадров на временную работу курьера. При этом важным критерием найма являлось желание кандидатов в последующем продолжить работу на постоянной основе.

Суть внедренного метода заключалась в постепенном погружении потенциального сотрудника в рабочую деятельность, с целью формирования у него представлений о будущей работе. Это происходило путем изучения правил компании, приобретения практических навыков общения с клиентами, а также преодоления себя в некоторых организационных моментах (например, ранний подъем с утра). Применение элементов игры позволило Formaposte значительно понизить текучесть кадров с 25% до 8% [6].

Парадоксально, но инструменты геймификации в рабочих процессах также используют службы разведки. Так, процесс подбора персонала превратился в игру, состоящую из нескольких этапов. На одном из этапов участникам предлагалось расшифровать послание, размещенное на сайте CanYouCrackIt.co. Данный метод помог произвести первичный отсев кандидатов и сформировать у потенциальных сотрудников четкие представления о предстоящей работе.

Схожим способом применения геймификации воспользовалась и фирма Upstream, выпустив игру «The Challenge», которая была внедрена в систему рекрутмента филиалов компании, находящихся в сорока странах мира. Игра базировалась на построении некоторых уровней, включающих в себя задания по анализу, решая которые пользователь переходил на более сложную ступень и получал некоторое количество баллов. Игроки, занявшие лидирующие позиции в рейтинге были приняты компанией на работу [47].

Американской компанией Marriott была представлена игра для желающих заполучить работу менеджера в одном из сети отелей. В ходе игры пользователь играл роль менеджера кухни и управлял виртуальными процессами в ней. Это позволило участникам ознакомиться с особенностями работы менеджера в отрасли гостиничного бизнеса. Результаты игры учитывались специалистами по персоналу при найме сотрудников.

Табачная кампания FMCG применила элементы игры в процессе оценки кадров на соответствие их занимаемой должности. Это позволило сэкономить временные затраты и более эффективно произвести комплексную оценку [44].

В 2011 году компанией Facebook было выпущено приложение Rypple. Сервис был создан по модели социальной сети и стал своего рода инструментом повышения мотивации у сотрудников. В Rypple пользователи могут не только общаться между собой, но и получать задания от руководителя, при выполнении которых ему присваивается значок, отображающийся в профиле. Еще одним преимуществом системы является возможность оценки рабочей деятельности пользователя коллегами и руководителями.

Позже, уже в 2012 году консалтинговой фирмой в сфере менеджмента и информационных технологий Capgemini был внедрен проект «Brand days», включающий элементы геймификационных систем. Сущность метода заключалась в добровольном тестировании сотрудников компании на предмет выявления у них уровня общих представлений об организации. За каждый верный ответ игроку начислялись баллы. Для получения большего количества баллов пользователю предлагалось пригласить коллег пройти тестирование. В дополнение была также создана внутрикорпоративная социальная сеть Yammer, помогающая отследить результаты пользователей и выявить сотрудников, чьи результаты оказались лидирующими. В тестировании приняло участие около 120 тысяч работников, которые таким образом повысили уровень понимания миссии и стратегии компании [6].

Рассматривая успешный опыт применения геймификации в системе управления персоналом, исследователями был выделен фактор, напрямую влияющий

яющий на эффективность внедрения данного инструмента. Таким фактором является создание условий по добровольному участию в геймификационных проектах.

Негативным примером с этой точки зрения стала компания Disney, которая проигнорировала фактор добровольности при внедрении игрового приложения, созданного для персонала. Таким образом, проект стал навязанным элементом в организационной среде и полностью исключил мотивацию к его использованию сотрудниками фирмы.

Компания Google продемонстрировала еще один пример неудачного применения игровых технологий, который привел к огромной потере производительности труда в мире. В честь 30-летнего юбилея игры Pac-Man руководством компании было принято решение встроить браузерную версию игры в логотип на главной странице известного во всем мире поисковика Google. В мае 2010 года проект был реализован. За время существования игры на главной странице ею воспользовались сотни тысяч сотрудников, потратив на это около 4,8 миллионов часов рабочего времени. Ущерб от такой ошибки был оценен специалистами в суммарной потере организациями 120 миллионов долларов [39].

Несмотря на некоторые возможные негативные последствия, геймификация находится на пике популярности, став неким эффективным инструментом в системе управления персоналом.

Рассматривая опыт применения геймификационных элементов в системе управления персоналом российских предприятий можно отметить, что технология еще не имеет большого распространения и в основном развивается в крупных городах, однако уже сейчас уверенно начинает проникать в различного рода бизнес-процессы. Специалисты также прогнозируют рост интереса научной среды к данной теме и отмечают проблему малочисленности исследований в этом направлении.

Из числа организаций, осуществляющих свою деятельность на территории России и успешно использующих игрофикацию как инструмент управле-

ния персоналом, можно выделить компанию Альфа-банк. Так, еще в 2011 году компанией была внедрена игра «Альфа-город», способствующая повышению мотивации у сотрудников. Приложение предоставляло возможность пользователям выполнять некоторые задания и с помощью этого накапливать и обменивать баллы на призы. Важно отметить, что призы, представленные компанией в качестве стимула, имели большую ценность для сотрудников. Например, одному из игроков, находившихся в числе лидеров рейтинга, компания оплачивала путешествие в другую страну.

Предложил идею использования геймификации в качестве инструмента нематериального стимулирования и Евгений Любко – директор социального проекта «Пряники». Проект стал некой мотивационной платформой, позволяющей не только увеличить эффективность работы сотрудников, но и повысить уровень коммуникаций внутри организации. Игра подразумевала выполнение пользователями некоторых заданий и поручений, которые являлись основанием для начисления виртуальных очков – «Пряников».

Заказчиками платформ, основанных на системе «Пряника», явились такие компании как «Уральский банк», госкорпорация «Росатом», и другие. На данный момент проект успешно применяется в России, на Украине, а также в Республике Беларусь.

Играфикацию в качестве инструмента мотивации также применила компания «Связной» в своем проекте «Enter». У пользователей игры появилась уникальная возможность сформулировать и представить свои идеи коллегам в неформальной среде. Кроме того, платформа позволила создавать специализированные мастер-классы, производить различного рода тестирования, привлекать коллег и получать обратную связь в виде отзывов и благодарностей. За использование данных возможностей сервером производилось начисление определенного количества баллов, которые по итогу соревнования суммировались. Участники, набравшие наибольшее количество баллов за игру, становились обладателями ценных призов [30].

Эффективность применения геймификационных элементов в обучении продемонстрировал проект «Сталкер». «Сталкер» успешно соединил в себе образовательную и развлекательную функции, позволив игроку ставить перед собой цель и самостоятельно выстраивать путь к ее достижению. Игровой процесс представляет собой выбор интересующих тем и областей, которые в последующем наглядно показывают пользователю индивидуальный образовательный путь с помощью инфографических элементов. Таким образом, игрок не только нацелен на результат, но и имеет возможность отслеживать ступень развития, а также сравнивать результаты за различные периоды.

Еще один успешный пример приспособления игровых методик к системе управления трудовыми ресурсами продемонстрировала компания «Северсталь». Для формирования у сотрудников ответственности и бережливости по отношению к производственному процессу был разработан электронный курс, включающий симуляционные упражнения. Согласно сценарию игроку следовало выделить принципы, имеющие реальную практическую значимость в производстве. На следующем этапе перед сотрудником ставилась более важная и стратегическая задача. Необходимо было проанализировать и доказать эффективность выделенных принципов. После прохождения игроками всех этапов курса система отображала подробную информацию о предоставленных решениях. На основе полученных данных руководством предприятия были приняты управленческие решения, позволяющие оптимизировать работу производственного цеха [25].

Для привлечения внимания потенциальных сотрудников компанией ОАО «РЖД» был создан детский кружок «Юный железнодорожник». Детям школьного возраста организацией была предоставлена уникальная возможность расширить знания о железнодорожной сети и освоить одну из предложенных специальностей путем прохождения узкоспециализированного обучения. Образовательные курсы проводятся с помощью применения элементов игры, которые позволяют легко усваивать материал и повышают вовлеченность детей в про-

цесс. Благодаря такой программе происходит передача знаний от одного поколения к другому и формируется команда будущих профессионалов.

Крупнейшим кадровым холдингом в России «Анкор» была внедрена внутренняя корпоративная социальная сеть, позволяющая пользователям делиться с коллегами рабочими успехами и таким образом воздействовать на уровень их мотивации.

Компания «Сбербанк» адаптировала инструменты геймификации к процессу подбора и отбора кадров, создав международную студенческую онлайн игру «Битва Банков». В ходе игры участники принимали управленческие решения, которые оказывали влияние на работу имитационного банка. По итогам соревнования участники, занявшие призовые места, получали возможность дальнейшего трудоустройства в компании. Таким образом, организация осуществляла взаимодействие с потенциальными сотрудниками и выявляла из них наиболее перспективных.

Продемонстрировала успешность применения игровых методик и российская торговая сеть по продаже бытовой техники и электроники «М.Видео». Проект, внедренный компанией, получил название «Репа». Игра стала своего рода инструментом нематериальной мотивации персонала. Приложение стало платформой создания виртуальной репутации, которая увеличивалась при выполнении определенных заданий. По итогам проекта накопленные репы были конвертированы в реальную валюту и переданы в благотворительный фонд. Позже проект получил дальнейшее развитие, превратившись в расширенную социальную сеть, выпускающую свою тематическую газету, в которой была сосредоточена вся информация по конкурсам и мероприятиям проекта, а также опубликованы фото и видеоотчеты уже состоявшихся благотворительных акций. Так проект стал архивом корпоративной культуры компании [24].

Применяют игровые технологии и в создании программ по развитию молодых специалистов. Такой способ позволяет вовлечь молодое поколение в процесс обучения благодаря использованию элементов игры, подразумевающих практику социального общения, а также с помощью создания соревнова-

тельного духа в образовательной группе и других моментов, основанных на ценностях данного типа поколения. Компанией по предоставлению услуг связи «Билайн» была создана программа стажировки для студентов, обучающихся на старших курсах, под названием «Тайны корпорации за 365 дней». По окончании стажировки лучшим студентам предоставляется возможность перейти в штат организации на полную занятость и, таким образом, начать путь построения своей карьеры в ведущей телекоммуникационной корпорации.

Государственная компания «РЖД» тоже стремится использовать инновационные методики в работе с потенциальным персоналом, создавая молодежные стройотряды, слеты, мастер классы по лидерству и различного рода конкурсы с применением игровых элементов.

Чаще всего инструмент игрофикации применяют для повышения лояльности персонала. Уникальным примером тому служит проект «Большая игра», созданный компанией «МТС». Для сотрудников компании были организованы туристические походы и экспедиции, носившие эмоциональный и порой экстремальный характер. Важно отметить, что так компания стремилась привлечь людей выходить за рамки собственного комфорта и преодолевать собственные страхи и сомнения, а это позволяло расширять границы возможного и в рабочей сфере. Подобными подходами воспользовались так же другие компании. Например, сотрудники «Связного» охотились за сокровищами, а группа компаний «Легенда Крыма» проводила кругосветку по мотивам парусной регаты [33].

Рассматривая опыт последних лет можно отметить, что геймификационные системы все активнее используются российскими компаниями в области управления человеческими ресурсами. Однако даже таких казалось бы стремительных попыток внедрения игрофикации в различные области бизнеса недостаточно.

В научной области данному вопросу также не уделяется должного внимания. Как правило, исследователи сосредотачивают свое внимание на теоретических аспектах или же рассматривают зарубежный опыт применения геймификации, причем чаще всего исследования носят общий характер. Как-

таковых глубинных исследований, позволяющих выявить характерные особенности применения геймификационных систем в российской практике управления персоналом, проведено не было [25].

Учитывая малоизученность данного инструмента в научной среде, перед организациями встает довольно значимый вопрос о валидности применения его в практической деятельности.

Еще одной немаловажной проблемой с точки зрения практического применения геймификации является ее достаточно большая затратность. В моменты кризиса эта проблема становится еще более актуальной, так как компании стараются минимизировать расходы [6].

Поиск и утверждение подрядчика является еще одной сложностью на пути к внедрению геймификационных систем. Для получения положительного эффекта от внедрения технологии разработчикам необходимо не только создать полноценный качественный продукт, но и провести предварительное исследование, в рамках которого изучить специфику компании, особенности внутренних рабочих процессов. Компанией-разработчиком должна быть проанализирована информация, полученная от персонала компании, а также произведены дальнейшие самостоятельные мероприятия по сбору необходимых данных. Организаций, готовых взяться за полную реализацию проекта (от подготовительных процедур до итогового процесса внедрения системы), а также удовлетворить запросы и требования клиента, крайне мало в России.

Компания Skincare столкнулась с данной проблемой в реальной практике. На поиск благонадежного и опытного подрядчика, способного создать игровую мотивационную платформу ушло около трех месяцев. В результате, реализацией проекта занялась российская компания, занимающаяся разработкой игровых решений для бизнеса GameTrek.

Этап внедрения созданного продукта подразумевает тестирование его на некоторой группе лиц. Как правило, он сопровождается процессом выделения тестированной группой достоинств и недостатков игры с целью дальнейшей

корректировки продукта. Этап связан с большими временными затратами, что тоже является своего рода проблемой [11].

Не стоит забывать о необходимости поддержки и обновления уже внедренной программы, так как информация, поданная в ней должна оставаться актуальной и интересной. Здесь возникает вопрос о контролирующем органе, который будет оперативно и непрерывно отслеживать процессы внутри игры. Компании необходимо будет возложить такую функцию на отдел или сотрудника, либо отдать полное обслуживание компании-подрядчику, что также ведет к большим денежным затратам [6].

Среди психологических проблем от применения геймификации можно выделить негативное отношение персонала к инновациям. Внедрение любых управленческих изменений неизменно вызывает сопротивление сотрудников. Подтверждают данный факт социологические исследования. Так, согласно статистическим данным ВЦИОМ для 69% россиян важна стабильность [14].

Кроме того, российскими компаниями, пытающимися внедрить геймификацию в управленческие процессы, было отмечено, что на начальном этапе внедрения большинство сотрудников оказалось скептически настроено к использованию игры в рабочей деятельности. Сотрудники организаций были уверены, что новая система является инструментом контроля и способствует снижению уровня заработной платы, однако позже их мнение кардинально изменилось [15].

С внедрением геймификации в область управления человеческими ресурсами возникает также вопрос о регулировании данного процесса с точки зрения закона. Отношения, возникающие при использовании игрофикационных элементов, попадают под требования гражданского законодательства. Остро встает вопрос по созданию системы, позволяющей обезопасить персональные данные персонала компании.

За последние годы в России существенно возросли требования ко всем частным и государственным компаниям, которые собирают, хранят и обрабатывают персональные данные. Так, с 1 июля 2017 года в Федеральный закон «О

персональных данных» были внесены новые положения, одним из которых явилось требование вести документацию по обработке и хранению персональных данных. Штраф за невыполнение тех или иных действий, предусмотренных в законе, составляет от 10 000 до 75 000 руб.

По мнению Р.Н Юрьева, внедрение геймификации не должно быть напрямую связано с денежными вознаграждениями. В случае применения таких организациями должен быть уплачен налог в соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации [11].

Учитывая все вышеописанные проблемы и сложности многие российские компании не готовы использовать геймификацию в решении управленческих задач, однако те организации, которые уже успешно применили игровые элементы, готовы и дальше развиваться в данном направлении.

Таким образом, по результатам анализа теоретических основ управления геймификацией как персонал-технологией можно сделать вывод, что геймификация (игрофикация) – это инновационный инструмент для решения различного рода бизнес-задач, который подразумевает использование элементов игры и способствует формированию нового опыта в неигровом процессе.

В практике выделяют следующие формы геймификационных систем:

- соревновательная (подразумевает создание некоторых условий здоровой конкурентной борьбы между сотрудниками);
- победная (выступает своего рода инструментом социального признания);
- эстетическая (преследует решение ряда задач, одной из которых является формирование у коллектива четкого представления цели и миссии компании).

Технологии геймификации используются для повышения эффективности управления персоналом в таких областях как подбор и отбор кадров, адаптация персонала, а также его обучение и мотивация.

2 Внедрение методов геймификации в систему управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора»

2.1 Общая характеристика и анализ деятельности АО «Авиакомпания «Аврора»

«Аврора» – российская региональная авиакомпания, базирующаяся в Южно-Сахалинске, Владивостоке и Хабаровске.

Компания образована 6 ноября 2013 года на базе двух авиакомпаний «Сахалинские авиатрассы» и «Владивосток Авиа». Одна из дочерних компаний Группы «Аэрофлот».

Авиакомпания связывает регулярными рейсами между собой города Дальнего Востока и Сибири, выполняет местные перевозки внутри дальневосточных регионов и осуществляет свою деятельность по международным направлениям в Китай, Корею и Японию [49]. Основной целью АО «Авиакомпания «Аврора» является повышение транспортной доступности Дальневосточного Федерального округа.

Управление персоналом в Авиакомпании является целенаправленной деятельностью руководящего состава. Эта деятельность включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Цель кадровой политики АО «Авиакомпания «Аврора» заключается в разумном сочетании процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком уровне обеспечить решение задач [2].

Приоритетными направлениями кадровой политики организации являются:

– поиск и привлечение сотрудников в соответствии с текущими и перспективными потребностями бизнеса;

- комплектование подразделений кадрами соответствующих профессий, специальностей и квалификации;
- организация подготовки кадрового резерва с учетом стратегических задач развития Группы;
- закрепление в авиакомпании грамотных и высококвалифицированных работников;
- проведение аттестации работников;
- развитие и поддержание высокого уровня лояльности сотрудников;
- оперативное разрешение проблем на всех этапах работы с персоналом.

Кадровая политика реализуется через управление персоналом, как системе внутрифирменных отношений и систему работы с внешними источниками персонала.

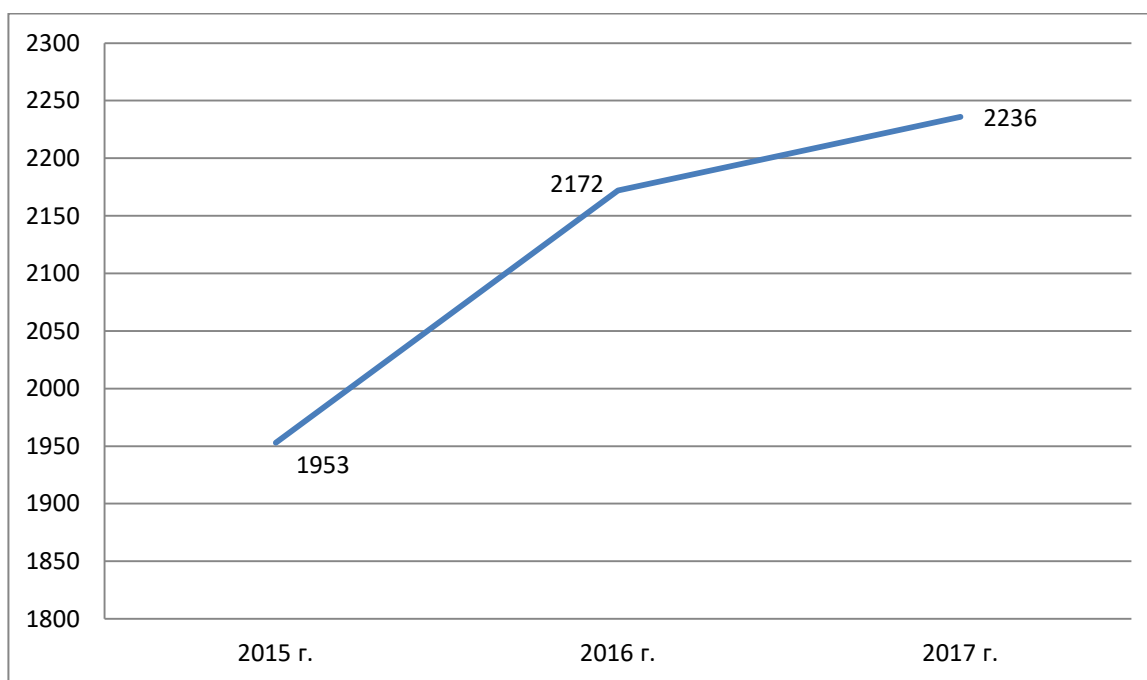
Стратегия развития управления персоналом неотъемлемая часть общей стратегии компании, способствуя достижению ее финансово-экономической стабильности, устойчивой доходности и динамического развития ориентируется на укрепление преимуществ, повышение эффективности работы, создание целостной системы нормативных, распорядительных, методических внутрифирменных документов и принципов работы с персоналом [4].

Исходя из Приложения А, организационная структура АО «Авиакомпания «Аврора» является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении принципа единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними.

Численность коллектива организации в 2018 году составляет 2236 человек, включая генерального директора.

Исходя из рисунка 1, можно сделать вывод, что численность персонала с годами растет. Так, в 2016 году компания насчитывала 2172 человека, что больше предыдущего года на 219 человек, а в 2017 году этот показатель вырос на 64 человека и составил 2236 человек. Рост показателя за отчетный период

обусловлен расширением парка воздушных судов и реализацией программы по трудоустройству работников авиакомпании «Трансаэро».



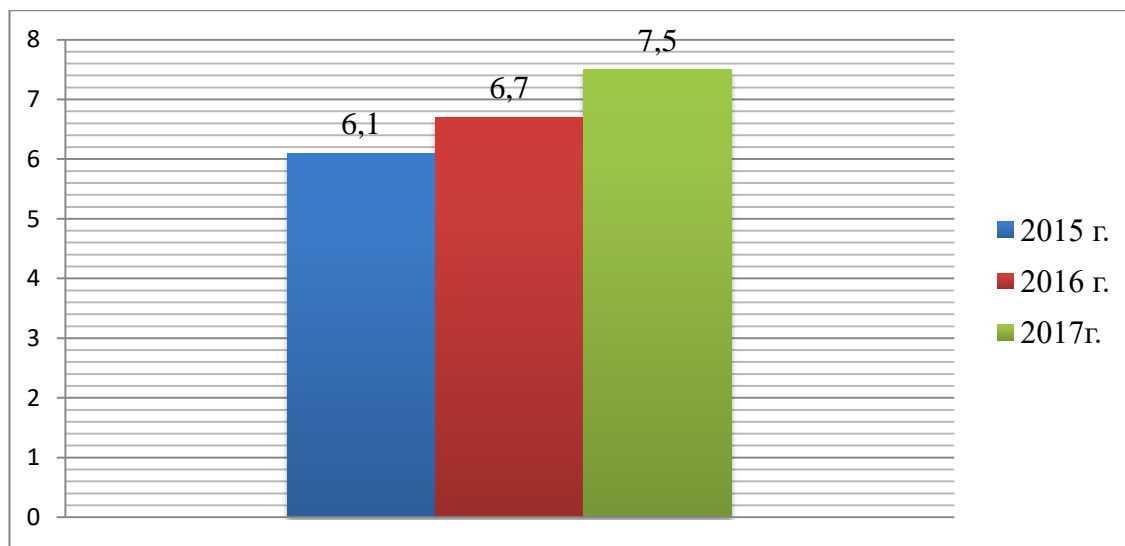
Источник: составлено автором

Рисунок 1 – Динамика численности персонала в АО «Авиакомпания «Аврора» за 2015-2017 гг., чел.

Одним из важнейших показателей, характеризующих эффективность деятельности службы по персоналу, является коэффициент текучести кадров. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы

Коэффициент текучести кадров по сравнению с 2016 годом (6,7%) повысился на 0,8%. Данные показатели являются следствием окончания ученических договоров, оттоком населения с территории Дальнего Востока, а также более выгодными предложениями по работе от авиакомпаний в Китае.

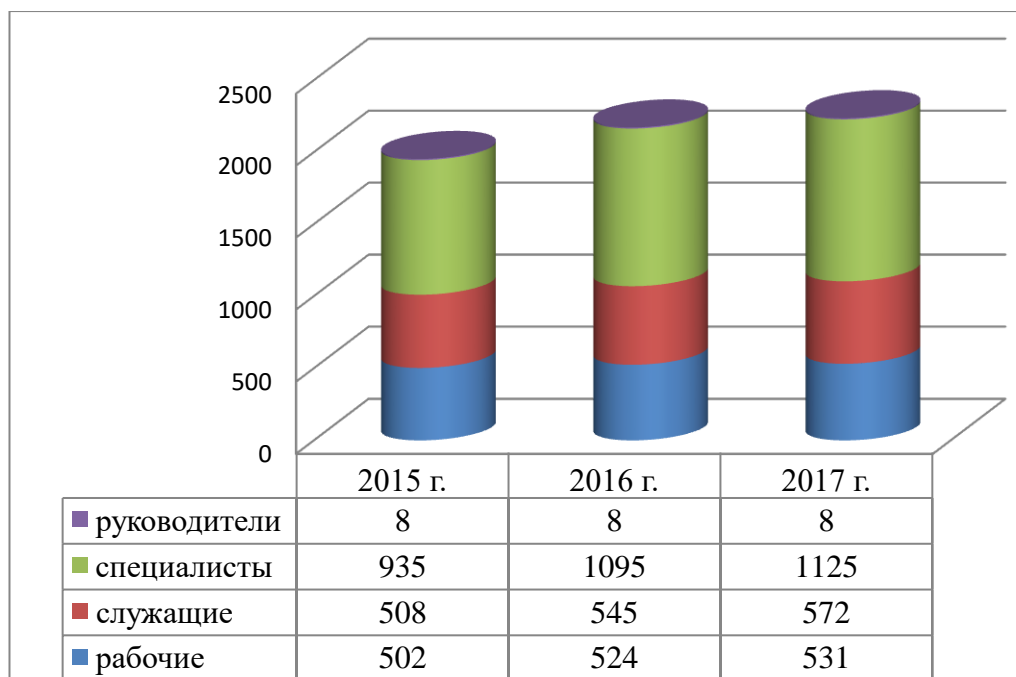
Динамика текучести кадров представлена на рисунке 2.



Источник: составлено автором

Рисунок 2 – Динамика текучести кадров, %

Структура работников по категориям персонала в 2017 г. характеризуется преобладанием категории специалистов (50,3%), служащие составляют 25,6%, рабочие – 23,7%, руководители – 0,4%. Структура работников по категориям персонала за 2015-2017 г.г., представлена на рисунке 3.



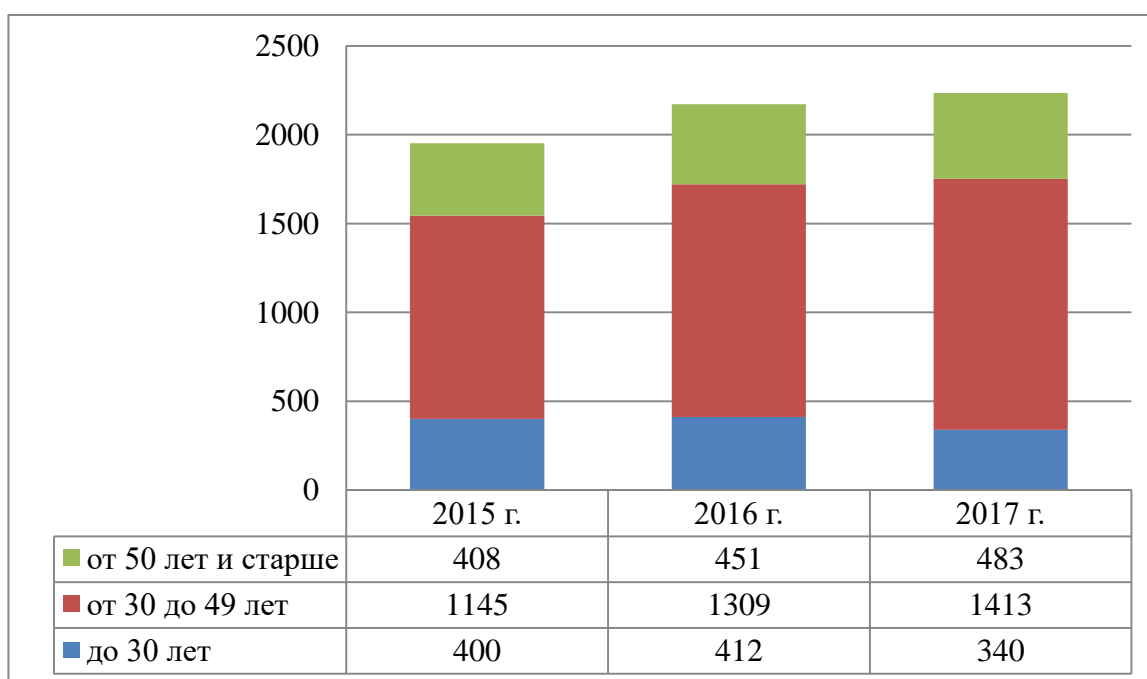
Источник: составлено автором

Рисунок 3 – Структура работников по категориям персонала за 2015-2016г., чел.

Авиакомпания придерживается принципа равных возможностей для мужчин и женщин. В 2017 г. доля женщин в общей численности персонала АО «Авиакомпания «Аврора» составила 50,7%. В частности, 1134 женщины, включая бортпроводниц, сотрудниц офисных подразделений и технических служб, а также пилотов. По состоянию на конец 2017 года в авиакомпании «Аврора» работало две пилотессы. Такое маленькое количество сотрудников женского пола среди летчиков связано со спецификой работы.

Возрастной состав персонала АО «Авиакомпания «Аврора» характеризуется преобладанием работников возрастной категории от 30 до 49 лет (63,2%), в возрастной категории до 30 лет находятся 15,2% сотрудников, а 21,6% сотрудников находятся в категории 50 и старше лет. Данное соотношение позволяет обеспечивать преемственность поколений, активно вовлекая наиболее квалифицированных и опытных работников в процесс наставничества молодежи.

Структура персонала по возрасту за 2015-2017 г.г., представлена на рисунке 4.



Источник: составлено автором

Рисунок 4 – Возрастная структура персонала за 2015-2017 гг., чел.

Исходя из рисунка 4, можно сделать вывод, что основная часть сотрудников АО «Авиакомпания «Аврора» находится в трудоспособном возрасте.

Высокий уровень требований современных технологий в сфере авиаперевозок диктует потребность в укреплении и развитии квалификационного потенциала работников Общества.

Персонал АО «Авиакомпания «Аврора» отличается высоким квалификационным уровнем. На данный момент высшее образование имеют 989 человека, среднее специальное образование 1083 сотрудника, проходят обучение на данный момент 164 человека. Распределение сотрудников по образованию представлено на рисунке 5.



Источник: составлено автором

Рисунок 5 – Распределение сотрудников АО «Авиакомпания «Аврора» по образованию, %

Анализируя рисунок 5, можно сделать вывод, что образование сотрудников организации соответствует занимаемой должности.

Все руководители организации АО «Авиакомпания «Аврора» имеют высшее образование. Преобладающее большинство в категории «специалисты» занимает также доля персонала с высшим образованием. Среди категории «ра-

бочие» преобладают работники со средним, средне-профессиональным образованием. Это объясняется спецификой деятельности Общества и требованиями, предъявляемыми к сотрудникам для выполнения своих должностных обязанностей [2].

Таким образом, в рамках оценки системы управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора» была проанализирована организационная структура предприятия и такие показатели, как: численность кадров, структура работников по категориям, текучесть кадров, возрастная структура персонала, структура кадров по образованию.

Исходя из полученной информации, можно сделать вывод, что преобладающая доля сотрудников являются специалистами (50,3%), уровень образования сотрудников соответствует занимаемым должностям, основная часть персонала организации находится в трудоспособном возрасте (1413 человек в возрастной категории от 30 до 49 лет). Проанализировав коэффициент текучести кадров в АО «Авиакомпания Аврора», была отмечена восходящая тенденция показателя по сравнению с 2016 годом.

Так, в 2017 году коэффициент текучести кадров составил 7,5 % (на 0,8 % больше по сравнению с показателем в 2016 году), что обусловлено некоторыми факторами, среди которых основными являются: окончание ученических договоров, отток населения с территории Дальнего Востока, а также более выгодные предложения по работе от конкурентов за границей. Стоит отметить, что в организации уже приняты меры, позволяющие снизить негативное воздействие данных факторов.

Руководством организации было решено проиндексировать заработную плату летному составу, что должно снизить количество увольнений высококлассных специалистов. Анализ вышеперечисленных показателей демонстрирует достаточную социально-экономическую эффективность управления персоналом.

2.2 Анализ системы управления персоналом и применения методов геймификации в АО «Авиакомпания «Аврора»

Для того, чтобы провести анализ применения методов геймификации в АО «Авиакомпания «Аврора» необходимо рассмотреть подсистемы управления персоналом, в рамках которых игрофикация имеет возможность быть реализованной: существующие подсистемы подбора и отбора персонала, адаптации, обучения и мотивации.

Первоначальной ступенью подбора кадров в фирме является определение потребности в персонале. Независимо от того, имеется ли уже конкретная кандидатура на заполнение вакансии, или потребуется привлечение сторонних кандидатов, руководитель структурного подразделения заполняет заявку потребности в кадрах, требование к кандидату и должностную инструкцию. Данная заявка формируется исходя из необходимости подразделения в кадрах.

На основании заявки потребности в кадрах служба по управлению персоналом производит рекламу вакансий. В рекламном объявлении указывается наименование подразделения, должности (профессии), требуемый уровень образования и квалификации, опыт работы, степень оплаты труда, процедура подачи анкеты [8].

Если внутренняя реклама в течении трёх дней с момента публикации не дала положительных результатов, служба по управлению персоналом осуществляет внешнюю рекламу. Таким образом, осуществляется поиск кандидатов на вакантные места как внутри предприятия, так и вне него.

Стоит отметить, что на предприятии сформирована электронная база данных сотрудников, когда-либо изъявивших желание работать в АО «Авиакомпания «Аврора», данная система позволяет сделать отбор персонала более обширным и качественным.

Кандидаты, которые соответствуют требованиям, проходят собеседование в отделе по работе с персоналом. Отбор кандидатов проводит непосредственный руководитель структурного подразделения. В случае, если руководитель не выбрал подходящую кандидатуру, он сообщает работнику отдела по

работе с персоналом о необходимости продолжения поиска и уточняет особенности своих требований к кандидату или поясняет, почему представленные ему кандидаты не соответствуют требованиям [13].

После положительного решения по поводу кандидатуры на вакантную должность отдел по работе с персоналом составляет трудовой договор. Трудовой договор визируется руководителем структурного подразделения, а также начальником службы по персоналу и специалистом по правовым вопросам.

Трудовой договор подписывается гражданином, нанимаемым на работу, и передается на подпись директору предприятия. Трудовой договор, подписанный директором, является основанием для оформления приема гражданина на работу. Прием на работу оформляется приказом по предприятию.

Вновь поступающий работник проходит вводные инструктажи по технике безопасности, правила противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда [1].

Введение в должность производится отделом по персоналу и руководителем соответствующего структурного подразделения. Работника знакомят со всеми основными положениями фирмы, а именно:

- краткое описание организации, её структуры и системы управления, история АО «Авиакомпания «Аврора»;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о премировании за основные результаты хозяйственной деятельности [16].

В качестве метода адаптации в компании существует система наставничества, которое регулируется положением о наставничестве. Положение определяет условия и порядок организации системы наставничества молодых специалистов, а также процедуры отбора наставников, их права и обязанности за организацию и эффективность этой работы.

Наставничество – одно из приоритетных направлений корпоративной кадровой политики предприятия, которое позволяет обеспечить эффективную работу молодых специалистов посредством ускорения их адаптации, развития

профессиональных и управленческих навыков, вовлечения в инновационную и проектную деятельность [17].

На сегодняшний день в организации внедрена программа наставничества, которая распространяется на студентов и выпускников среднего и высшего профессионального образования, на новых специалистов, принятых с рынка труда, направленных на профподготовку, переподготовку, а также на производственно-технические курсы. Решена проблема оплаты труда наставников, разработан мотивационный пакет.

В организации также существует система наставничества при переводе сотрудника с одной должности на другую (вышестоящую) или в другое структурное подразделение, определены четкие критерии отбора наставников, система оценки результатов их работы, а также разрабатывается соответствующая отчетность по итогам деятельности.

В процессе адаптации составляется индивидуальный план развития молодого специалиста, учитывающий следующие взаимосвязанные между собой аспекты: психофизиологические, социально-психологические, профессиональные, организационные. Формирование планов индивидуального развития вновь принятых на работу должно проводиться в соответствии с должностными инструкциями и перспективами карьерного роста.

Система индивидуального развития молодого специалиста проводится в следующих формах: групповые мероприятия (деловые игры, тренинги, семинары, профессиональное обучение по направлению деятельности) и индивидуальные (знакомство с работой молодого специалиста, рабочим местом, должностной инструкцией, нормативными актами Общества).

Организация наставничества возложена на специалиста отдела по работе с персоналом. Функции данного специалиста в области адаптации направлены на формирование принципов системы наставничества, осуществление контроля процесса обучения и усвоения знаний, проверку результатов, разработку отчетности по итогам деятельности с целью закрепления молодых специалистов в Обществе и их адаптации к производству [28].

Обучение персонала является ключевым процессом в системе менеджмента. Основная цель обучения персонала это обеспечение определенного уровня квалификации кадров предприятия, который позволит качественно выполнять возложенные на них функции, задачи и работы в процессе разработки, производства и поставки продукции [20].

Реализацию процессов системы обучения сотрудников осуществляет отдел по работе с персоналом.

В рамках системы обучения специалист выполняет следующие функции:

- планирование и проведение аттестации и оценки персонала;
- определение потребности в обучении;
- контроль, оценка эффективности и администрирование процесса обучения;
- мониторинг услуг внешних обучающих организаций, тренинговых компаний;
- планирование системы повышения квалификации персонала всех уровней.

Организация АО «Авиакомпания «Аврора» использует две формы обучения сотрудников: внутреннее и внешнее.

Внутренне обучение подразделяется на теоретическое и практическое. Теоретическое обучение происходит на рабочих местах с помощью пассивных методов. Практическое обучение проводится на базе Авиационного учебного центра АО «Авиакомпания «Аврора». В рамках данного центра происходит образовательная деятельность для реализации программ подготовки авиационного персонала в соответствии с требованиями ФАП-289, а также неавиационного персонала в соответствии с законом №273-ФЗ «Об образовании в РФ». Авиационный учебный центр АО «Авиакомпания «Аврора» находится в г. Москва [50].

В связи с тем, что Авиационный учебный центр не имеет летных тренажеров модели самолета Dash 8, авиакомпания вынуждена проводить внешнее обучение за границей. Для этого компанией заключаются договора на обучение

с различными авиационными учебными центрами в таких странах как Америка, Япония, Швеция и другие.

При планировании годового бюджета на обучение 80% бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение, 20% на внеплановое обучение по производственной необходимости [2].

План и бюджет на обучение сроком на год создается отделом по работе с персоналом. Совместно с планом бюджет утверждается директором Компании. План и бюджет на обучение на следующий год формируются в конце текущего года (в декабре) и утверждаются в январе следующего года.

Для организации планового обучения специалист отдела по работе с персоналом совместно с руководителями структурных подразделений по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатывает программы обучения и программы повышения квалификации в рамках плана обучения на отчетный период.

Программа содержит информацию по следующим разделам:

- составу обучающихся сотрудников;
- содержанию обучения;
- целям и задачам обучения;
- периодичности и продолжительности обучения;
- стоимости обучения (точной или приблизительной).

Компания может принять на работу сотрудника, профессиональные компетенции которого не полностью соответствуют требованиям к должности. В этом случае сотруднику предоставляется возможность повысить уровень знаний и навыков до необходимого в должности посредством самообучения в течение заданного руководителем времени (испытательного срока, ведения конкретного проекта). Сотрудник может использовать свои ресурсы и внутренние ресурсы компании.

С сотрудниками, проходящими индивидуальное обучение за счет Компании на сумму более 1000000 рублей единовременно, заключается ученический договор. Договор определяет условия обучения сотрудника, в т. ч. срок, кото-

рый сотрудник должен отработать в Компании по завершении обучения, и сумму компенсации, которую он должен выплатить в случае увольнения раньше оговоренного срока без уважительной причины [49].

С целью определения уровня усвоения сотрудником изученного материала, применения полученных навыков в профессиональной деятельности, а также рациональности расходования средств, вложенных в обучение, проводится оценка эффективности пройденного обучения посредством тестирования в корпоративной системе.

Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей проводится:

- во время плановой (ежегодной) оценки сотрудников;
- в течение 14 дней после окончания учебы, в целях оценки качества оказанных подрядчиками образовательных услуг;
- по запросу руководителя подразделения специалист отдела по работе с персоналом проводит оценку полученных при обучении знаний с помощью методов, определенных совместно с руководителем подразделения;
- спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий руководитель оценивает практическую эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе [26].

На основании программы пройденного обучения может быть составлен план дальнейшего развития и закрепления полученных знаний и навыков.

Авиакомпания «Аврора» обеспечивает конкурентоспособное вознаграждение, включая заработную плату и вознаграждение за результат.

Система оплаты труда в Компании учитывает категории должностей, результативность деятельности структурных подразделений, особенности региональных рынков труда, а также индивидуальный вклад каждого работника. Оценка деятельности высшего руководства Компании осуществляется посредством ключевых показателей эффективности, которые утверждаются Советом директоров.

В Компании широко используются инструменты нематериальной мотивации труда, помогающие оценить вклад сотрудников в деятельность организации и отметить достижение высоких показателей в работе. Наиболее успешные сотрудники награждаются корпоративными и ведомственными наградами Министерства транспорта Российской Федерации, а также региональными и городскими наградами.

Рассматривая социальные льготы и гарантии, можно отметить, что в организации действует корпоративная система ID90, благодаря которой сотрудники организации, а также члены их семьи (родители, супруга или супруг, дети) могут осуществлять перелеты, оплатив только топливные сборы авиакомпании.

Авиакомпания также предоставляет бесплатное питание в рабочее время, компенсацию денежных средств по оплате жилья для сотрудников, принятых на работу на условиях переезда из других регионов Российской Федерации и стран СНГ, страхование жизни сотрудников, добровольное медицинское страхование и условия для спортивно-оздоровительных мероприятий [2].

Для того, чтобы определить область управления персоналом, в которой применение геймификации будет наиболее эффективно, необходимо рассмотреть особенности тех подсистем управления персонала, в рамках которых игрофикация может быть реализована.

Проанализировав систему подбора кадров, было выявлено наличие «кадрового голода» при закрытии вакансий. Это является результатом следующих причин. Во-первых, происходит отток населения с территории Дальнего Востока, что обусловлено высокими ценами на жилье, низким уровнем заработной платы, а также плохо развитой инфраструктурой. Во-вторых, вузов, обучающих по специальности летчик гражданской авиации, в стране всего лишь 3 (Университет гражданской авиации в Санкт-Петербурге, Высшее авиационное училище гражданской авиации в Ульяновске и Московский авиационный институт). При этом следует учитывать, что некоторые из выпускников после окончания обучения не работают по специальности. В-третьих, существует достаточное коли-

чество авиакомпаний, в том числе зарубежных, которые готовы предоставить летному составу лучшие условия труда. Из вышесказанного можно сделать вывод, что применение геймификации в этой области не окупит затраченные на это средства, так как нет большого потока кандидатов на открытые вакансии.

Изучив и проанализировав процессы обучения персонала в авиакомпании «Аврора», можно заметить, что геймификационные элементы уже присутствуют в образовательных программах летчиков. Авиакомпания реализует курсы повышения квалификации не только в обучающих комплексах России, но и за рубежом, используя услуги тренинговых центров (аутсорсинг). Элементом геймификации в рамках обучения летного состава являются так называемые летные тренажеры для наземной подготовки пилотов, которые позволяют погрузиться в виртуальную реальность и имитируют состояние полета на воздушном судне. Данная технология осуществляется посредством аппаратно-программного комплекса, динамики полета и работы систем воздушного судна с помощью специальных моделей, реализованных в программном обеспечении вычислительного комплекса тренажера.

Рассматривая обучение на рабочих местах, АО «Авиакомпания «Аврора» можно сделать вывод, что оно осуществляется с помощью пассивных методов. При этом, как показывает опыт, сложившаяся система обучения с использованием пассивных методов не привлекает внимание слушателей.

С помощью методики триангуляции была создана анкета для оценки удовлетворенности летного состава системой обучения на рабочих местах. Триангуляция – это использование нескольких методов для изучения ситуации или явления. Целью триангуляции является уменьшение недостатков и субъективизма при использовании какого-либо одного метода. Используя экспертное мнение функциональных руководителей службы по персоналу, был составлен итоговый вариант анкеты, который представлен в Приложении Б.

Автором было проведено исследование с помощью локального ресурса организации (корпоративная программа). В рамках исследования были получе-

ны ответы 195 сотрудников, что составляет 85,9% от числа всего летного состава.

Результаты исследования показали, что 83% респондентов считают существующее в компании обучение на рабочих местах малоэффективным. Кроме того, 90% опрошенных считают, что предоставленная на обучении информация является недостаточно полной для решения проверочных тестов. Также, 73% респондентов отметили, что информация, полученная в процессе обучения, быстро забывается. Минусами данного обучения респонденты отметили затраты собственного времени, которое не оплачивается (в том числе время на передвижения до места обучения и обратно), а также монотонность в преподнесения информации [49].

Таким образом, изучив систему управления персоналом в организации, можно сделать вывод, что процессы геймификации наиболее важны в рамках реализации функции обучения персонала.

По результатам исследования системы управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора» были сделаны следующие выводы:

1 Отбор персонала регламентирован положением о подборе и переводах сотрудников и штатным расписанием. Для отбора персонала применяются традиционные методы.

2 В организации реализуется программа наставничества, которая позволяет обеспечить эффективную работу молодых специалистов посредством ускорения их адаптации, развития профессиональных и управленческих навыков, вовлечения в инновационную и проектную деятельность.

3 Для мотивации сотрудников используются современные материальные и нематериальные методы стимулирования, а также социальные льготы и гарантии. Важно отметить, что в организации действует корпоративная система ID90, благодаря которой сотрудники организации, а также члены их семьи (родители, супруга или супруг, дети) могут осуществлять перелеты, оплатив только топливные сборы авиакомпании. Данная система повышает мотивацию персонала, а также лояльность сотрудников к организации.

4 Система обучения сотрудников на рабочих местах с помощью пассивных методов является неэффективной. Это доказывают результаты проведенного исследования, в котором 90% респондентов отметили, что предоставленная на обучении информация является недостаточно полной, а процесс ее предоставления монотонным, это снижает успешность обучения.

2.3 Разработка рекомендаций по внедрению методов геймификации в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора»

После анализа системы управления персоналом в АО «Авиакомпания «Аврора» была выявлена проблема в области обучения персонала на рабочих местах. Так, проведенное автором исследование показало, что 83% респондентов считают существующее в компании обучение на рабочих местах малоэффективным. Таким образом, можно сделать вывод, что процессы геймификации наиболее важны в рамках реализации функции обучения персонала.

Основываясь на международном опыте применения методов геймификации в практике управления персоналом, можно предложить несколько возможных вариантов их реализации в подсистеме обучения персонала АО «Авиакомпания «Аврора».

Важно отметить, что оба метода геймификации будут предназначены только для летного состава организации.

Вариант №1. Игра СДО (система дистанционного обучения).

Цели: обучение, оценка и мотивация персонала.

Сюжетная линия: зарегистрировавшись, сотрудник может пройти обучение по различным темам. Например, орнитологическая безопасность полетов (периоды гнездования птиц) или отказ двигателя. При этом обучение проводится с помощью наглядных элементов, красочного дизайна (игровой эстетики) и обратного отклика системы (начисление очков или бонусов).

Данный способ подачи информации помогает упростить восприятие сотрудниками большого потока информации и запомнить его с помощью ярких

зрительных образов. Следующим этапом игры является прохождение теста по пройденной ранее теме [23].

Таким образом, участник игры получает мгновенную обратную связь, а работодатель может отследить результаты сотрудников. За прохождение обучения и тестов по каждой теме игроку начисляются бонусные очки, которые в дальнейшем он может обменять на полезные для него награды [6].

Награды будут представлены в нескольких категориях, чтобы удовлетворить различные мотивационные стимулы сотрудников. Для реализации данного метода необходимо провести поиск и анализ внутренних мотивационных стимулов аудитории, который станет основой для построения цепочки наград. Еще одним элементом мотивации сотрудников будет являться рейтинг всех игроков, где каждый сможет увидеть свое место в турнирной таблице.

Для того, чтобы дополнительно простимулировать сотрудников к инициативе, в игре появится возможность делиться с руководством идеями по улучшению качества работы организации. Одобренные идеи будут также дополнительно поощряться игровыми баллами [31].

Таким образом, система позволит повысить не только эффективность обучения сотрудников, но и их мотивацию к этому обучению.

Вариант №2. Обучение на базе платформы iSpring.

Цель: обучение и оценка персонала.

Сюжетная линия: зарегистрировавшись, сотрудник получает доступ к изучению различных блоков тем. Каждая из тем представлена в различных игровых формах, которые являются наглядными и информативными. Руководство организации может отслеживать обучение сотрудников путем мгновенного отклика системы. Обучение схоже с усовершенствованной программой PowerPoint-презентации в HTML формате. Таким образом, все темы объединены в общей базе знаний, которая позволяет быстро и наглядно воспринять и усвоить информацию, а также проверить полученные знания путем решения тестов [27].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика двух вариантов применения геймификационных систем: игра СДО и обучение на базе платформы iSpring.

| Вариант применения геймификации | Цели | Элементы достижения целей | Временные ресурсы для разработки | Временные ресурсы для внедрения | Создание и обновление | Стоимость |
|------------------------------------|---|---|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------|
| Игра СДО | Обучение, оценка и мотивация персонала Повышение уровня инициативности сотрудников | Яркие зрительные образы Начисление баллов Рейтинг игроков Возможность обменять баллы на призы Возможность проявления инициативы Возможность проверки знаний с помощью тестов | 2-6 месяцев | 1-2 месяца | Аутсорсинг | 2 000 000 |
| Обучение на базе платформы iSpring | Обучение и оценка | Яркие зрительные образы Возможность проверки знаний с помощью тестов | 2 месяца | 1 неделя | Сотрудником компании | 401 916,8 рублей |

Источник: собственные разработки

Изучив информацию, представленную в таблице 1, можно заметить, что игра СДО имеет множество преимуществ как по целям, так и по элементам, которые помогают этих целей достичь. При этом значительными недостатками являются сроки создания и внедрения данной геймификационной системы, а также стоимость ее разработки.

Обучение на базе платформы iSpring является гораздо менее затратным по финансам, чем игра СДО. Кроме того, необходимо отметить, что система iSpring является унифицированной и легкой в работе, имеет множество шаблонов и подсказок по созданию обучающих программ. Данный фактор помогает значительно сэкономить на временных затратах по созданию и обновлению

курсов. Программа полностью выполняет заявленную функцию обучения, однако не является настолько яркой и эмоционально красочной как игра СДО.

Каждая из приведенных программ позволяет проводить обучение на расстоянии. Таким образом, сотрудник самостоятельно планирует и распоряжается временем на обучение [3].

Рассматривая возможное применение двух данных видов геймификационных программ с целью обучения персонала в авиакомпании «Аврора», необходимо произвести расчеты их рентабельности.

Списочная численность летного состава авиакомпании «Аврора» составляет 520 человек.

Обучение летного состава проводится 2 раза в месяц в группах по 30 человек. Лекция длится в среднем 3 часа.

$520/30=17$ групп для обучения.

$17 \times 2 \times 12=408$ часов в год тратится на обучение летного состава.

Сотрудник, который проводит данное обучение, получает годовую заработную плату в среднем размере 2 577 708 рубль. В 2017 году было 247 рабочих дней.

$2\,577\,708/247/8=1304,5$ рублей (средняя часовая заработная плата сотрудника, который проводит обучение).

$1304,5 \times 408= 532\,236$ рублей (затраты по обучению летного состава на рабочем месте в год).

$532\,236 \times 5=2\,661\,180$ рублей (затраты по обучению летного состава на рабочем месте за 5 лет).

Учитывая то, что создание программы по обучению на базе платформы iSpring, является самым дорогостоящим этапом внедрения геймификационного проекта важно рассчитать выгоду за период 5 лет.

Приобретение платформы обучения iSpring, а также техническое обслуживание программы обойдется компании в 200 000 рублей в год. На создание интерактивных обучающих игр специалистом по персоналу организация затратит около 200 000 рублей в первый год внедрения игры.

87 545– средняя заработная плата специалиста по персоналу за месяц
 $87545/20/8=547,2$ рублей в час заработная ставка специалиста службы по персоналу

Для создания обучающих программ потребуется приблизительно 369 часов (123 темы, на создание одной темы приблизительно уходит 3 часа).

Таким образом, $369 \text{ часов} \times 547,2 \text{ рубля} = 201\,916,8$ рублей (затраты на работу специалиста службы по персоналу над обучающими программами на базе платформы iSpring).

$(200\,000+201\,916,8) \times 1 = 401\,916,8$ (затраты на обучение персонала в первый год создания и внедрения геймификационной программы).

Обслуживание программы в последующие годы компанией-подрядчиком составит около 200 000 рублей.

Затраты, связанные с изменениями специалистом службы по управлению персоналом уже созданных программ обучения, а также созданием новых составят около 100 000 рублей.

87 545–средняя заработная плата специалиста по персоналу за месяц
 $87\,545/20/8=547,2$ рублей в час заработная ставка специалиста службы по персоналу

Для создания обучающих программ и корректировки уже имеющихся потребуется приблизительно 183 часа (61 тема, на создание одной темы приблизительно уходит 3 часа).

Таким образом, $183 \text{ часа} \times 547,2 \text{ рубля} = 100\,137,6$ рублей (затраты на работу специалиста службы по персоналу над обучающими программами на базе платформы iSpring).

$(200\,000+100\,137,6) \times 4 = 1\,200\,550,4$ (затраты на обучение персонала в последующие 4 года в том числе на обслуживание игры iSpring, а также мотивационные награды).

Итого за 5 лет работы игры iSpring в качестве обучения персонала $401\,916,8+1\,200\,550,4=1\,602\,467,2$ рублей.

Анализируя приведенные расчеты, можно сделать вывод, что внедрение программы на базе платформы iSpring в АО «Авиакомпания «Аврора» приведет к снижению затрат на обучение в размере около 1 058 712,8 рублей.

По результатам расчетов можно сделать вывод, что наиболее эффективной для внедрения является программа обучения на базе платформы iSpring, которая является менее затратной, но позволяет добиться поставленных целей. Однако, учитывая, что авиакомпания «Аврора» входит в группу компаний «Аэрофлот», возможно создание игры СДО для всей группы компании. В таком случае, необходимо произвести новые расчеты.

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» составляет 36600 чел, из них 3733 человека летного состава.

Обучение летного состава проводится 2 раза в месяц в группах по 30 человек. Лекция длится в среднем 3 часа.

$3733/30=124$ группы для обучения.

$124 \times 2 \times 12=2976$ часов в год тратится на обучение летного состава.

Сотрудник, который проводит данное обучение, получает годовую заработную плату в среднем размере 2 577 708 рубль. В 2017 году было 247 рабочих дней.

$2\,577\,708/247/8=1304,5$ рублей (средняя часовая заработная плата сотрудника, который проводит обучение).

$1304,5 \times 2976=3\,882\,192$ рублей (затраты по обучению летного состава на рабочем месте в год).

Учитывая то, что создание игры, является самым дорогостоящим этапом внедрения геймификационного проекта важно рассчитать выгоду за период 5 лет.

$3\,882\,192 \times 5=19\,410\,960$ рублей (затраты по обучению летного состава на рабочем месте за 5 лет).

$2\,000\,000 \times 1=2\,000\,000$ (затраты на создание игры СДО– 1 000 000, затраты на поощрительные награды– 1 000 000).

$1\ 500\ 000 \times 4 = 6\ 000\ 000$ (затраты на обучение персонала в последующие 4 года в том числе на обслуживание игры СДО– 500 000 в год, а также мотивационные награды– 1 000 000).

Итого за 5 лет работы игры СДО в качестве обучения персонала $6\ 000\ 000 + 2\ 000\ 000 = 8\ 000\ 000$.

Анализируя показатели данных расчетов, можно сделать вывод, что внедрение геймификационной системы в группе компаний «Аэрофлот» позволит не только повысить эффективность обучения, но и сэкономить приблизительно 11 410 960 рублей [50].

Для того, чтобы добиться предполагаемых результатов от внедрения таких систем необходимо четко и последовательно организовать работу по их внедрению.

Стратегия создания и внедрения геймификационного проекта подразумевает следующие этапы:

Этап 1. Анализ бизнес-процессов, а также возможных рисков, связанных с внедрением элементов игры. На данном этапе требуется активная работа HR-менеджеров, специалистов юридического отдела, а также участие отделов IT технологий и корпоративных коммуникаций. При создании и внедрении проекта могут возникнуть некоторые проблемы, связанные с юридическими или нормативными ограничениями. Так, важно рассмотреть ряд вопросов, связанных с конфиденциальностью, доступом и хранением личной информации сотрудников, интеллектуальной собственностью, правами собственности на виртуальные активы и многими другими.

Этап 2. Изучение существующих организационных процессов и возможность применения к ним игровых элементов. Процесс управления персоналом, к которому будут применены игровые техники, должен быть настроен и стабильно работать. В ином случае применение игрофикации не только не поможет достижению поставленных целей, но и приведет к ухудшению уже имеющейся системы.

Этап 3. Определение цели и задач проекта, выявление сильных и слабых сторон, осуществление расчетов, определяющих предполагаемую экономическую и другие выгоды от внедрения проекта.

Этап 4. Исследование персонала на выявление предпочитаемых игр, анализ распределения аудитории на сегменты, выделение преобладающего сегмента.

Этап 5. Поиск подрядчика по созданию и обслуживанию геймификационного проекта. На данном этапе важно учесть опыт компаний и репутацию на рынке данных услуг, изучить уже реализованные проекты, получить коммерческое предложение.

Этап 6. Создание игровой стратегии и сюжета игры, основываясь на целях и задачах проекта (осуществляется совместно с компанией-подрядчиком).

Этап 7. Выбор мотивационных элементов, присущих играм. Перед тем, как осуществить выбор необходимо провести исследование и анализ мотивационных стимулов сотрудников. При этом важно учитывать особенности персонала в организации: распределение по типу поколения, половозрастную структуру. Наиболее часто применимыми элементами являются очки, бэйджи и рейтинги. Для повышения уровня мотивации данные элементы могут стать основой для предоставления некоторых ценных призов. Таким образом, можно применять как нематериальную мотивацию, так и материальную.

Этап 8. Формулирование перечня измеримых параметров, по которым будет собираться информация о поведении пользователей.

Этап 9. Создание геймификационного проекта совместно с компанией-подрядчиком.

Этап 10. Тестирование проекта на группе людей, выявление ошибок в работе системы и их корректировка.

Этап 11. Оповещение сотрудников о внедрении программы. Для того, чтобы повысить доверие сотрудников к новому, необходимо донести информацию в положительном ключе, а также дать полное понимание того, что это делается во благо, а не для выявления нерадивых сотрудников. Стоит также учи-

тывать уровень сопротивления изменениям в коллективе. Можно предположить, что в авиакомпании «Аврора» уровень сопротивления летного состава к внедрению геймификационной системы будет на низком уровне, так как данные специалисты ежедневно используют в своей работе различные специализированные программы на выданных компанией планшетных компьютерах.

Этап 12. Запуск геймификационной программы.

Этап 13. Отслеживание работы внедренной системы [6].

Для успешной реализации всех вышеописанных этапов был разработан календарный план внедрения проекта, который представлен в Приложении В. Разработанные автором рекомендации по внедрению методов геймификации в систему обучения персонала будут рассмотрены руководством службы по персоналу группы компаний «Аэрофлот» на совещании 10.07.2018 г.

Заключение

В ходе изучения инструментов геймификации в управлении персоналом были решены задачи и сделаны следующие выводы.

Раскрыта сущность понятия «геймификация» и место инструментов геймификации в системе управления персоналом. В общем понимании, геймификация (игрофикация) – это инновационный инструмент для решения различного рода бизнес-задач, который подразумевает использование элементов игры и способствует формированию нового опыта в неигровом процессе.

Рассмотрено влияние применения технологий геймификации на эффективность управления персоналом. Внедрение геймифицированных проектов в процесс рекрутинга может способствовать снижению затрат на отбор кадров, а также повысить качество нанимаемого персонала.

При проведении адаптационных мероприятий геймификация позволяет снизить психологическую напряженность и тем самым значительно ускорить процесс вовлечения сотрудника в рабочую деятельность.

Мотивационные программы на основе игр являются весьма востребованы благодаря свойству привносить развлекательные элементы в рутинные процедуры. Таким образом, используя геймификацию в качестве инструмента мотивации, организация развивает конкуренцию между сотрудниками, а она, в свою очередь, ведет к повышению результативности и вовлеченности сотрудников.

С точки зрения обучения персонала, геймификация помогает решить несколько существенных задач. Из них, наиболее значимой является упрощение восприятия сотрудниками большого потока информации.

В командообразовании геймификация является своего рода инструментом для создания благоприятного психологического климата, который способствует раскрепощению, снятию стресса, а также повышает уровень творческой активности.

Резюмируя возможности использования игрофикации в управлении персоналом, можно сказать, что при правильном внедрении систем в ту или иную

область можно добиться улучшения результатов коммерческой деятельности за счет увеличения производительности, вовлеченности и удержания сотрудников.

Изучен зарубежный и российский опыт применения инструментов геймификации в практике управления персоналом. С момента начала использования геймификации компаниями прошло около 7 лет. За это время многие крупные компании уже применили этот инструмент в практике управления персоналом. Наиболее известными фирмами, успешно использующими геймификацию в своих отраслях, являются IBM, Coca-Cola, Nike, Nissan, Pepsi, Samsung, Volkswagen, EMC, eBay, «Альфа Банк», «МТС», «Билайн», «Сбербанк».

В практической части работы представлена общая характеристика и анализ деятельности АО «Авиакомпания «Аврора». «Аврора» – российская региональная авиакомпания, одна из дочерних компаний Группы «Аэрофлот».

Авиакомпания связывает регулярными рейсами между собой города Дальнего Востока и Сибири, выполняет местные перевозки внутри дальневосточных регионов и осуществляет свою деятельность по международным направлениям в Китай, Корею и Японию [6].

Проанализировав информацию, связанную с персоналом, можно сделать вывод, что преобладающая доля сотрудников являются специалистами (50,3%), уровень образования сотрудников соответствует занимаемым должностям, основная часть персонала организации находится в трудоспособном возрасте (1413 человек в возрастной категории от 30 до 49 лет). Проанализировав коэффициент текучести кадров в АО «Авиакомпания Аврора», была отмечена восходящая тенденция показателя по сравнению с 2016 годом. Так, в 2017 году коэффициент текучести кадров составил 7,5 % (на 0,8 % больше по сравнению с показателем в 2016 году) что обусловлено окончанием ученических договоров. Стоит отметить, что в организации уже приняты меры, позволяющие снизить негативное воздействие данных факторов.

Проанализирована система управления персоналом и применение методов геймификации в АО «Авиакомпания «Аврора». Изучив систему подбора персонала в организации, можно с уверенностью говорить о «кадровом голо-

де», который связан с оттоком населения с Дальнего Востока, а также более привлекательными условиями работы авиакомпаний за границей. Таким образом, был сделан вывод, что применение геймификации в области подбора персонала не позволит окупить затраченные на внедрение средства.

Проанализировав систему обучения на рабочих местах, было выявлено, что данный процесс представляет собой изложение информации с помощью пассивных методов. Как показывает опыт, данные методы не привлекают внимание слушателей. Доказательством этого служат результаты проведенного интернет исследования, которые показали, что 83% респондентов считают существующее в компании обучение на рабочих местах малоэффективным. Таким образом, изучив систему управления персоналом в организации, был сделан вывод, что процессы геймификации наиболее важны в применении относительно системы обучения персонала.

Разработаны рекомендации по внедрению геймификации в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора». Для решения проблемы неэффективности существующего обучения на рабочих местах были предложены два метода геймификации: игра СДО (система дистанционного обучения), а также обучение на базе платформы iSpring.

В ходе расчетов было выявлено, что наиболее оптимальной для внедрения является программа обучения на базе платформы iSpring, которая является менее затратной, но позволяет добиться поставленных целей. Однако, учитывая, что авиакомпания «Аврора» входит в группу компаний «Аэрофлот» появляется возможность создания более эффективной игры СДО для всей группы компаний. При этом, внедряя программу обучения на базе платформы iSpring Авиакомпания «Аврора», удастся снизить затраты на обучение уже в первые 5 лет на 1 058 712,8, а при внедрении игры СДО в группе компаний аэрофлот экономия за первые 5 лет составит около 11 410 960 рублей. Разработанные автором рекомендации по внедрению методов геймификации в систему обучения персонала будут рассмотрены руководством службы по персоналу группы компаний «Аэрофлот» на совещании 10.07.2018 г.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. – М. : Эксмо, 2009. – 64 с.
2. Годовой Отчет АО «Авиакомпания «Аврора» 2016 года. Утверждён решением годового Общего собрания акционеров от 30 июня 2017 г. (протокол №9 6/2016 от 30 июня 2017 г.)
3. Александрова, А.А. Совершенствование системы оценки персонала геймификацией / А.А. Александрова, М.В. Виниченко // Новое поколение. – 2016. – № 9. – С. 6-11.
4. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие / Н. И. Архипова. – М.: Проспект. – 2016. – 214 с.
5. Валерина, Л.П. Геймификация в образовании [Электронный ресурс] / Л.П. Геймификация // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2014. – № 5. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-obrazovanii>.
6. Вербах К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. / Кевин Вербах, Дэн Хантер. – М.: «Манн, Иванов, Фербер». – 2015 г. – 543 с.
7. Гедрайтис, Р.К. Игровая стратегия образования взрослых // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. – №2(43). – С. 72-76.
8. Демидов Л.С. Управление персоналом: учебное пособие / Л.С. Демидов. – М.: РГ-Пресс. – 2016. – 32 с.
9. Добычина, Н.В. Компьютерные игры- театр активных действий // Философские проблемы информационных технологий и киберпространства. – 2013. – №1. – С. 149-158.
10. Дятко, К.Д. Геймификация и возможности ее применения в управлении персоналом [Электронный ресурс] / К.Д. Дятко // Блог об управлении персоналом. – 2015. – № 6. Режим доступа: <http://dyatko.info>.
11. Евплова, Е.В. Геймификация как средство повышения мотивации к обучению // Одинцовские чтения. – 2013. – №17. – С. 15-28.

12. Земскова, М.С. Внедрение геймификации в процесс мотивации персонала поколения Y. / М.С. Земскова, М.В. Краснова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 10(52). – С. 29-33.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус. – 2012. – 208 с.
14. Кириллов, А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: Монография. / А.В. Кириллов, М.В. Виниченко, А.В. Мельничук, С.А. Макушкин. – М.: Русайнс. – 2015. – 280 с.
15. Конанчук, Д.А. Эпоха «гринфилда» в образовании [Электронный ресурс] / Д.А. Конанчук // Блог об образовании. – 2013. – № 2. Режим доступа: <https://goo.gl/JpCwPJ>.
16. Кузнецов, И.Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум / И.Н. Кузнецов – М.: Юрайт. – 2015. – 528 с.
17. Лескова И. О специфике трудоустройства молодых специалистов / И. Лескова, В. Шалашникова // Самоуправление. – 2015. – № 12. – С. 15-18.
18. Любко, Е.О. Гемификация шаг за шагом: инструкция по применению / Е.О. Любко // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – №01 (41). – С. 2-8.
19. Макарова, А. С. Игрофикация маркетинговых коммуникаций как эффективный способ общения с целевыми аудиториями / А. С. Макарова, С. Н. Басова // Молодой ученый. – 2012. – №8. – С. 122-125.
20. Макушкин, С.А. Использование технических средств обучения в учебном процессе / С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. – 2015. – № 4. – С. 163-165.
21. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. М.: Юнити-Дана. – 2012. – 178 с.
22. Маркеева, А.В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации / А.В. Маркеева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 12. – С. 1923-1936.

23. Мелихов Е.Ю. Управление персоналом. Портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Мелихов – М.: Дашков и Ко. – 2015. – 344 с.

24. Мельничук, А.В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации / А.В. Мельничук // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды. Сборник материалов XIV Международного социального конгресса. – 2015. – № 7 – С. 318-320.

25. Мельничук, Ю.А. Роль и место геймификации в системе обучения персонала в российских компаниях / Ю.А. Мельничук // Стратегии социального развития современного общества: российские и мировые тренды Сборник материалов XIV Международного социального конгресса. – 2015. – № 10 – С. 320-321.

26. Огнева, А. Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие / А. Ю. Огнева. – М.: Проспект. – 2016. – 66 с.

27. Одегов Ю.Г. Ю.В. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов. – М.: Юрайт. – 2015. – 390 с.

28. Старцева, Н.Н. Аудит системы адаптации молодых сотрудников / Н.Н. Старцева, М.П. Панкова // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Современные концепции развития науки». – 2017. – № 7 – С. 219-221.

29. Фёдорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Фёдорова. О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус. – 2016. – 224 с.

30. Чиряев, В.Д. Геймификация как способ мотивации // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – 2013. – № 5 – С. 81-93.

31. Шапиро С.А. Основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: КноРус. – 2016. – 208 с.

32. Шатилова, Е.О. Геймификация как инструмент корпоративной культуры / Е.О. Шатилова // Управление корпоративной культурой. – 2014. – № 4. – С. 246-251.

33. Шатилова, Е.О. Геймификация. Нескучное управление персоналом / Е.О. Шатилова // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 1. – С. 40-45.
34. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А.Н. Артемьев, Я.Г.Соскин. М.: Юнити-дана. – 2012. – 367 с.
35. Эсаулова, И.А. Развитие персонала: стратегии, организация, практические решения: монография / И.А. Эсаулова. – Пермь: Изд-во Перм.гос.техн.ун-та. – 2017. – 178 с.
36. Brown T. A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change: The University of Michigan Press, 2011. – 271 p.
37. Deterding S. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification: International Academic MindTrek Conference, 2011. – 357 p.
38. Edery D. Changing the Game: How Video Games Are Transforming the Future of Business: FT Press, 2009. – 71 p.
39. Kirillov A.V. Improvement in the learning environment through gamification of the educational process. IEJME – mathematics education, 2016. – 2071–2085 p.
40. Koster R. A Theory of Fun for Game Design: Paraglyph Press, 2005. – 256 p.
41. Mcgonigal J. Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World: Blackwell Publishing, 2011. – 121 p.
42. Radoff J. Game On: Energize Your Business with Social Media Games: College Publishing, 2011. – 35 p.
43. Reeves B. Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete: Harvard Business School Publishing, 2009. – 53 p.
44. Salen K. Rules of Play: Game Design Fundamentals: The University of Cambridge Press, 2004. – 11 p.

45. Squire K. Video Games and Learning: Teaching and Participatory Culture in the Digital Age: Teachers College Publishing, 2011. – 12 p.

46. Vinichenko M.V. Main directions of creating a favorable learning environment and labor protection in the interest of enhancing health of the personnel and students in education foundation. IEJME – mathematics education, 2016. – 2468–4945 p.

47. Vinichenko M.V. Modern views on the gamification of business. Journal of Internet Banking and Commerce, 2016. – 134 p.

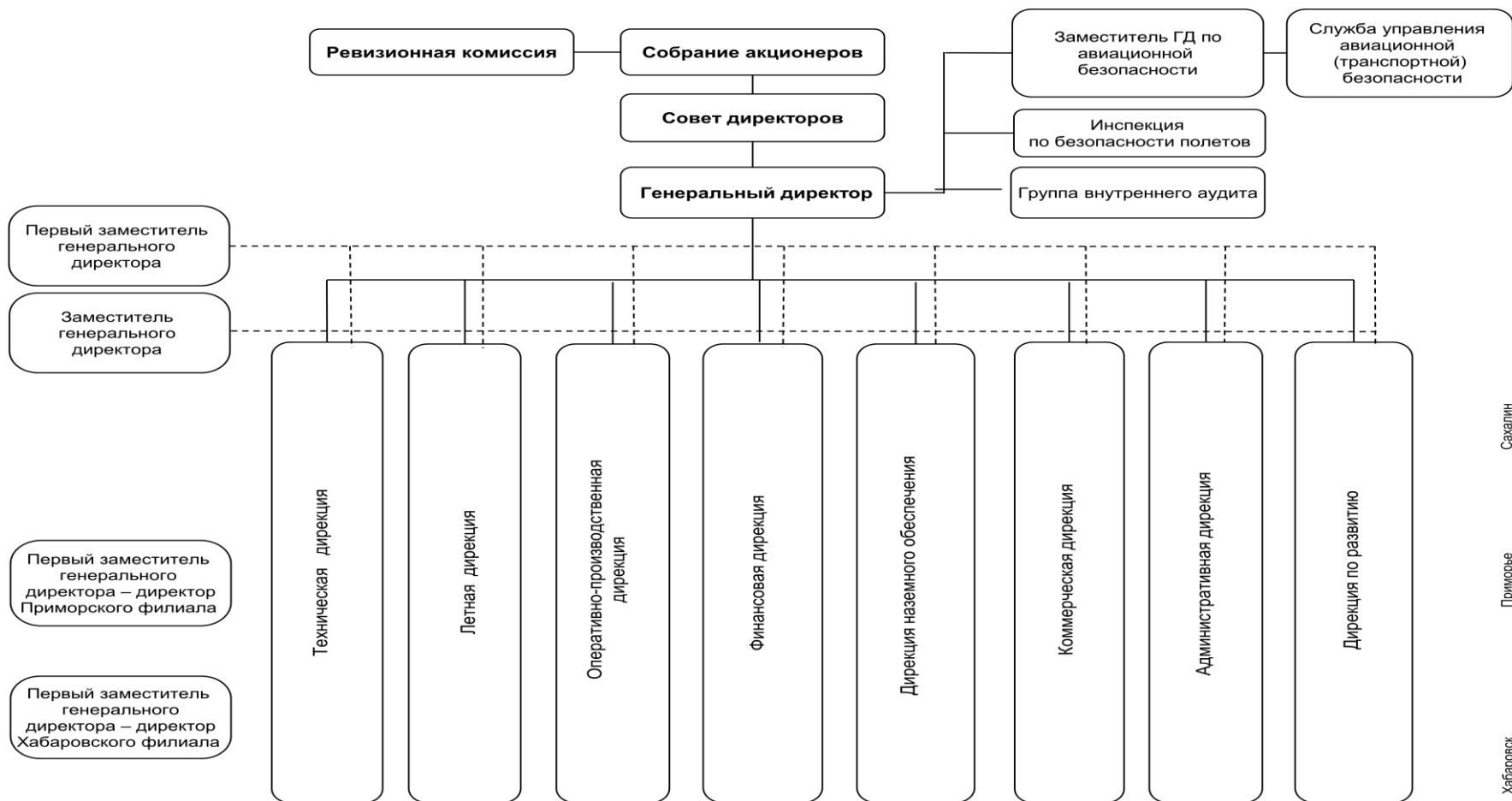
48. Vinichenko M.V. Monitoring of working conditions and the nature of their influence on health of students and academic staff. / A.V. Kirillov, E.V. Frolova, O.V. Kaurova, S.A. Makushkin. International Journal of Environmental and Science Education, 2016. – 4564-4577p.

49. Официальный сайт АО «Авиакомпания «Аврора» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.flyaurora.ru/>.

50. Официальный сайт ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru>.

Приложение А

Организационная структура предприятия АО «Авиакомпания «Аврора»



Приложение Б

Анкета удовлетворенности сотрудников обучением на рабочих местах в АО «Авиакомпания «Аврора»

Просим Вас ответить на все вопросы, представленные в анкете.

1 Можно ли сказать, что обучение на рабочих местах эффективно?

- да;
- нет.

2 Является ли информация, полученная в ходе обучения, достаточной для решения проверочных тестов?

- да;
- нет.

3 Полученные в ходе обучения знания являются долгосрочными или вскоре забываются?

- являются долгосрочными;
- вскоре забываются.

4 Что, на ваш взгляд, можно выделить в качестве минусов данного обучения?

Приложение В

Календарный план внедрения игры СДО в практику управления персоналом АО «Авиакомпания «Аврора»

| № | Сроки | Особенности этапа |
|----|------------|---|
| 1 | 1 неделя | Анализ бизнес-процессов, а также возможных рисков, связанных с внедрением элементов игры. Изучение существующих организационных процессов и возможность применения к ним игровых элементов. |
| 2 | 1 неделя | Определение цели и задач проекта, выявление сильных и слабых сторон, осуществление расчетов, определяющих предполагаемую экономическую и другие выгоды от внедрения проекта. |
| 3 | 1 неделя | Исследование персонала на выявление предпочитаемых игр, анализ распределения аудитории на сегменты, выделение преобладающего сегмента. |
| 4 | 1 неделя | Поиск подрядчика по созданию и обслуживанию геймификационного проекта |
| 5 | 3 недели | Создание игровой стратегии и сюжета игры, основываясь на целях и задачах проекта (осуществляется совместно с компанией-подрядчиком). |
| 6 | 1-2 дня | Выбор мотивационных элементов, присущих играм |
| 7 | 1-2 дня | Формулирование перечня измеримых параметров, по которым будет собираться информация о поведении пользователей. |
| 8 | 2-3 месяца | Создание геймификационного проекта совместно с компанией-подрядчиком. |
| 9 | 1-2 недели | Тестирование проекта на группе людей, выявление ошибок в работе системы и их корректировка. |
| 10 | 1-2 дня | Оповещение сотрудников о внедрении программы |
| 11 | 1 день | Запуск геймификационной программы. |
| 12 | далее | Отслеживание работы внедренной системы |

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Романцовой Елены Сергеевны

направление 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403а

Руководитель ВКР старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда
Максимова Лилия Владимировна

на тему Геймификация как технология управления персоналом в современной организации

Дата защиты ВКР «__» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студентки Романцовой Елены Сергеевны полностью соответствует заданию. Тема внедрения технологий геймификации в практику управления персоналом актуальна в связи с растущей популярностью применения игровых технологий в кадровом менеджменте и является инициативной.

Студентка Романцова Елена Сергеевна проявила высокую степень самостоятельности при выполнении работы: были рассмотрены теоретические основы управления геймификацией как персонал-технологией, проанализирован опыт применения инструментов геймификации в России и зарубежных странах, а также их влияние на эффективность управления персоналом.

Проведенный автором анализ системы управления персоналом и применяемых методов геймификации в АО «Авиакомпания «Аврора» позволил выявить принципиальные достоинства и недостатки существующей системы и возможности внедрения новых методов геймификации. Недостатки ВКР были устранены в процессе выполнения работы.

Обоснованные выводы по результатам анализа стали базой для предложений по внедрению новых методов геймификации в подсистему обучения персонала АО «Авиакомпания «Аврора», а именно: игры СДО и обучения на базе платформы iSpring. Детально проработан поэтапный план геймификационного проекта и рассчитана его экономическая эффективность, что может считаться качественным результатом ВКР и представляет практическую ценность.

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Оригинальность текста ВКР составляет 81%.

Руководитель ВКР ст. преподаватель


(подпись)

Л.В. Максимова
(и.о. фамилия)

« 18 » июня 2018 г.