

УДК

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-119-126>

## Геймификация в управлении человеческими ресурсами на примере российских и зарубежных компаний

Александр Федорович Денисов<sup>1✉</sup>, Максим Алексеевич Скорняков<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия, [denisov@gsom.spbu.ru](mailto:denisov@gsom.spbu.ru) ✉

<sup>2</sup> Odgers Berndtson Russia, Москва, Россия, [mxskorn@gmail.com](mailto:mxskorn@gmail.com)

### Аннотация

**Цель.** Оценка применимости методов геймификации, используемых в процессах управления человеческими ресурсами, на основе которой впоследствии будет сделан вывод о целесообразности внедрения принципов данного направления российскими и зарубежными компаниями в свою стратегию.

**Задачи.** Провести обзор культурологических аспектов феномена геймификации, обосновать ее сущность; описать методы и инструменты, применяемые в рамках данного направления; проанализировать примеры использования геймификации в бизнесе, в частности в сфере управления человеческими ресурсами.

**Методология.** В статье проведен анализ литературных источников, статей из электронных журналов, а также научных исследований компаний в области управления персоналом.

**Результаты.** Исследование применения метода геймификации в системе управления человеческими ресурсами показало перспективность этого направления, его достоинства и недостатки.

**Выводы.** Использование геймификации делает даже рутинные задачи менее однообразными, а сотрудников — более вовлеченными с ранних этапов работы в компании. Высокая мотивация к трудовой деятельности, обратная связь, развитие социальных связей приводят к увеличению удовлетворенности работой и, как следствие, к большей производительности, меньшему количеству ошибок, меньшему количеству прогулов и текучести сотрудников. Геймификация может способствовать созданию положительного имиджа организации, распространению ценностей, которые она представляет, ее миссий и видений среди «игроков».

**Ключевые слова:** геймификация, управление человеческими ресурсами, отбор персонала, инструменты геймификации, культурологические аспекты

**Для цитирования:** Денисов А. Ф., Скорняков М. А. Геймификация в управлении человеческими ресурсами на примере российских и зарубежных компаний // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 2. С. ... <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-119-126>

## Gamification in human resource management through the example of Russian and foreign companies

Aleksandr F. Denisov<sup>1✉</sup>, Maksim A. Skornyakov<sup>2</sup>

<sup>1</sup> St Petersburg University, St. Petersburg, Russia, [denisov@gsom.spbu.ru](mailto:denisov@gsom.spbu.ru) ✉

<sup>2</sup> Odgers Berndtson Russia, Moscow, Russia, [mxskorn@gmail.com](mailto:mxskorn@gmail.com)

### Abstract

**Aim.** The presented study aims to assess the applicability of gamification methods used in human resource management processes to draw a conclusion about the feasibility of implementing such principles in the strategies of Russian and foreign companies.

© Денисов А. Ф., Скорняков М. А., 2023

**Tasks.** The authors review the cultural aspects of the phenomenon of gamification and substantiate its essence; describe the methods and tools used in this field; analyze the examples of gamification in business, particularly in the field of human resource management.

**Methods.** This study analyzes literary sources, articles from electronic journals, and scientific research of companies in the field of personnel management.

**Results.** A study of the application of gamification in human resource management shows the prospects of this direction, its advantages and disadvantages.

**Conclusions.** The use of gamification makes even routine tasks less monotonous, and employees become more involved from the early stages of their work for the company. High motivation to work, feedback, and the development of social ties lead to increased job satisfaction and, as a result, to greater productivity, fewer mistakes, less absenteeism and employee turnover. Gamification can contribute to creating a positive image of an organization, spreading the values it represents, its missions and visions among the “players”.

**Keywords:** *gamification, human resource management, personnel screening, gamification tools, cultural aspects*

**For citation:** Denisov A.F., Skorniyakov M.A. Gamification in human resource management through the example of Russian and foreign companies. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(2): ... (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-119-126>

## Введение

Выход компании на рынок связан с большим количеством рисков. Рыночная среда предоставляет массу возможностей, но и предъявляет немало требований к новым игрокам. С течением времени в мире остается все меньше отраслей, характерной чертой которых можно было бы назвать невысокую конкуренцию. Многие внешние факторы заставляют рыночную экономику изменяться, быть динамичной. Такие условия заставляют как малый бизнес, так и более крупные компании придумывать все новые и новые ходы для поддержания жизнеспособности и увеличения прибыли.

В целях развития бизнеса компании используют разные инструменты. Среди них можно выделить в первую очередь маркетинговые инструменты, призванные повысить лояльность покупателей, осведомленность о бренде и, как следствие, увеличить продажи и собственную прибыль. Однако все чаще современные компании, как зарубежные, так и российские, обращают внимание на область управления персоналом. По мере того, как общество развивается и переходит на этап постиндустриализации, правильно подобранная команда специалистов играет для бизнеса значительно большую роль, чем дорогое оборудование. С развитием цифровых технологий и ужесточением конкурентной среды компаниям становится сложнее подстраиваться под изменения рынка труда, возникают проблемы, связанные с поиском необходимых сотрудников. В итоге

появляются вопросы о том, каким образом быстрее и эффективнее осуществлять подбор персонала, как сократить и упростить процессы обучения, адаптации персонала, как повысить лояльность сотрудников к своей организации.

Перечисленные вопросы нередко становятся настоящим испытанием для бизнеса, независимо от страны и индустрии. Эксперты в области менеджмента, управления человеческими ресурсами и других смежных областей стараются найти решение возникающих проблем. Поиски решения осложняются различными факторами, в том числе влиянием внешней среды. Сегодня, в эпоху диджитализации, изменения, проводимые в бизнес-процессах управления персоналом, часто берут начало из области информационных технологий. Одним из таких примеров является применение принципов геймификации в управлении человеческими ресурсами.

## Культурологический аспект феномена геймификации

На протяжении всей жизни человек сталкивается с таким понятием, как игра. В детстве нас окружают игрушки. Будучи взрослыми, мы играем с детьми, а иногда друг с другом. Игра помогает нам понимать этот мир, проецируя его на образы, которые мы создаем. Игра помогает нам запоминать сложные вещи и вместе с тем объяснять их простым языком. Тем не менее понятие «игра» нуждается в более детальном рас-

смотрении. Философы, культурологи, социологи и психологи давали этому понятию разные определения.

Самое простое и, на первый взгляд, понятное определение игры можно найти в любом из толковых словарей. На основании такого определения становится очевидным, что игра — вид осмысленной непродуктивной деятельности, для которой важен процесс, а не результат. Осмысленность предполагает то, что игра создается целенаправленно. Непродуктивность — характерная черта игры, тем более что игра не является видом деятельности, предполагающим получение материального результата. В этом состоит главная причина разделения понятий «игра» и «труд».

Немецкий психолог К. Гросс [1] в созданной им теории «упражнений», или, как ее еще называют, теории игры, описал сущность последней как подготовку к значимой дальнейшей деятельности. С точки зрения Гросса, игра — это деятельность, в которой происходит первичное формирование приобретенных реакций, «образуются приобретенные навыки — и прежде всего новые привычные реакции» [1].

Советские психологи предлагали другие концепции, связанные с игрой. Л. С. Выготский в своей работе [2] рассматривает игру как один из важнейших элементов формирования личности человека. Слова Выготского подтверждают определение игры, приводимое экспертами в области общественности. Игра — особый вид деятельности, последствия которого не предполагают создание материальных ценностей, благ, иных результатов, которые могут принести труд и другие виды деятельности человека. Мнимая ситуация, по словам Выготского, «заключает в себе правила поведения». Таким образом, игру можно отнести к числу самых простых, доступных и понятных для человека методов познания и обучения.

Один из наиболее комплексных подходов к определению понятия игры предложил нидерландский историк и культуролог Й. Хейзинга [3]. В трактате «Человек играющий» он рассматривает проявление игры в разных аспектах и сферах жизни. Характеризуя игру как явление культуры, Хейзинга утверждает, что игра старше культуры. Действительно, будучи элементом человеческой культуры, игру можно трактовать и как самостоятельное, обособленное от культуры понятие, поскольку

оно присуще не только человеку. Другой аспект, в котором проявляется игра, с точки зрения Хейзинга, — состязание. По его утверждению, в начале всякого состязания стоит игра, то есть договоренность о том, чтобы совершать нечто, в границах определенного места и времени, по определенным правилам, в определенной форме.

Немецкий исследователь С. Детердинг [4] обращает внимание на существенное различие между понятиями “*paidia*” (англ. *playing*), означающим по своей сути более выразительную и свободную по форме игровую деятельность, ориентированную на получение удовольствия, и “*ludus*” (англ. *gaming*), подразумевающим игровой процесс, имеющий определенные правила и ведущий к достижению поставленных целей. Это различие исходит из двух понятий, происходящих от греческого языка: *ludus*, то есть «контролируемая игра», основанная на инструкциях и правилах, и *paidia*, то есть игра, основанная на воображении, полной импровизации, ролевой игре и фантазиях.

Геймификацию трактуют как использование только определенных элементов, типичных для игр, в ситуациях, которые напрямую с ними не связаны. Однако по мере того, как геймификация развивается в разных сферах жизни, эта грань начинает все более размываться, и становится все труднее отличить процесс, в котором применяется геймификация, от игры в ее фундаментальном смысле. Такой предел часто бывает субъективным, обусловлен собственным опытом или социальными нормами.

В литературе существует много теорий о том, какие элементы являются ключевыми для определения игры. Специалист по игровому дизайну Джейн Макгонигал [5] перечисляет среди особенностей игр цель, четко установленные правила, систему обратной связи и добровольное участие. Она выступает сторонником теории, согласно которой игры вносят коррективы в «некорректную» реальность. Вопреки действительности, в хорошо продуманной игре цель всегда четко определена (а ее достижение связано с победой), правила четко сформулированы (нет конфликтов разных групп или социальных ролей). Мы всегда получаем обратную связь, а самое главное — всегда участвуем в игре добровольно. В этом смысле игры предназначены для того, чтобы предоставить то, чего может не хватать

в реальном мире. В качестве первой «поправки к реальности» автор упоминает не-обязательные препятствия, то есть склонность человека сталкиваться с трудностями и решать проблемы. Игроки часто берут на себя дополнительные задания, которые от них не требуются. Их выполнение, хотя требует и времени, и усилий, но приносит огромное удовлетворение.

Еще одно преимущество игр над реальностью, на которое указывает Дж. Макгонигал, — удовлетворенность работой, напрямую связанная с отзывами, полученными в различных формах. Хотя в действительности не все наши действия получают обратную связь, игры основаны на предоставлении прямой обратной связи о качестве действия в виде рейтингов, значков, доступа к последующим уровням и т. д. Автор подчеркивает и значимость веры в грядущий успех, развития социальных связей и чувства принадлежности к большому сообществу для достижения большей цели.

Последующие «исправления», предложенные Дж. Макгонигал (вовлечение участников и удовлетворительное вознаграждение), нередко используются в качестве основы для геймификации. Среди десяти обсуждаемых автором тем выделено использование приемов удачи, то есть одобренных позитивной психологией действий, направленных на улучшение самочувствия игрока.

Мы часто не осознаем, сколько ситуаций вокруг нас приобрели определенные игровые особенности, чтобы привлечь наше внимание или большее участие. Достаточно упомянуть различные программы лояльности (например, накопление миль, предлагаемое авиакомпаниями). Неслучайно игровые элементы прослеживаются и в бизнесе. Данная тенденция особенно заметна в маркетинговой и рекламной деятельности. Изучив различные подходы к понятию «игра», нами выделены следующие характерные для игры элементы:

– отсутствие материального результата — такие виды деятельности, как труд и творчество своей целью ставят получение материального результата. Игра же, напротив, изначально не предполагает направленности на результат, а ее основой служит процесс. Тем не менее игровая деятельность может являться методом, применяемым в процессе обучения и приносящим пользу человеку, помогая ему в получении необходимого опыта и развитии определенных навыков;

– правила — для успешного функционирования внутри игрового процесса необходимо определение неких рамок, которые контролируют деятельность его участников. Рамки могут быть различного вида строгости, устанавливаясь как участниками, так и внешними наблюдателями. Так или иначе правила присутствуют в любой игровой деятельности, и даже отсутствие правил является своего рода правилом;

– конкуренция — элемент противостояния, к тому же являющийся базой естественного отбора у живых существ, находится в основе многих видов игровой деятельности человека. При игровом процессе каждый участник вовлекается, чувствует радость и гордость при достижении результата, и с каждым разом игроки готовы прилагать все большее количество усилий, чтобы достичь наилучшего результата.

Знания о том, как устроена игровая деятельность и какое значение она имеет для человека, могут значительно облегчить задачи, стоящие перед бизнесом в области управления человеческими ресурсами.

### Сущность геймификации

Мировые эксперты в области менеджмента, в частности управления человеческими ресурсами, определяют понятие геймификации как одного из методов, применяемых для достижения цели в различных бизнес-процессах следующим образом: метод, предполагающий применение игровых приемов в неигровом контексте. Эксперты предлагают разные обоснования и трактовки инструментария, применяемого в рамках данного процесса и различные классификации геймификации. Рассмотрим некоторые из них.

Один из наиболее известных подходов к определению геймификации сформулировали Г. Зикерманн и Д. Линдер [6]. Данный подход трактует геймификацию в качестве инструмента, способного повысить эффективность брендинга компаний. Концепция геймификации, по мнению исследователей, базируется на эффективности реализации игровых элементов, которые взяты из различных многопользовательских компьютерных игр. Зикерманном и Линдером проведен подробный анализ программ геймификации, которые успешно реализованы на практике. Такой анализ позволил им выдвинуть гипотезу о том, что эффектив-

ность использования геймификации зависит от определенного набора аспектов.

Первый аспект, рассмотренный исследователями, — очки (баллы). Он представляет собой систему, которая позволяет отслеживать поведение игроков, выполнять ведение счета и получать обратную связь. Существует большое количество различных систем, использующих очки. В их числе присутствуют так называемые системы проверки баланса счета, считающиеся широко распространенными, и системы оценки технологической подготовленности, которые используются в более редких случаях. Указанные системы могут быть использованы для разного рода задач. Авторы подразделяют эти системы на следующие категории:

– очки опыта (в компьютерных играх чаще используется английская формулировка *experience points*, *XP*). Данная система очков позволяет отслеживать опыт игроков с течением времени. Условия получения опыта могут быть различными. К примеру, в одной системе перед пользователем может стоять задача перехода на следующий уровень. В других необходимым условием может стать выполнение пользователем определенного спектра задач. Как правило, в компьютерных играх используются смешанные системы, позволяющие накапливать игрокам опыт равномерно и дающие большое количество возможностей для получения очков опыта;

– деньги — эта система предполагает использование своей внутриигровой валютной системы. У игроков существует возможность накапливать и тратить валютные очки;

– репутация — такая система может подразделяться на подвиды, но суть ее остается неизменной. Репутационные очки могут накапливаться пользователями, изменяя отношение к ним. Они также могут быть потеряны при определенных обстоятельствах;

– умения — очки умений могут также быть названы очками навыков или очками способностей. Данный вид очков характеризует степень владения тем или иным навыком (умением, способностью) пользователя в какой-либо области;

– карма — система накопления очков кармы предполагает оказание пользователем безвозмездной поддержки других пользователей.

Внедрение правильной и сбалансированной системы очков — сложная задача. Тем не менее практически каждая система гей-

мификации базируется на получении очков опыта пользователем. Это обосновано естественным стремлением человека к конкуренции. Таким образом, внедрение системы очков позволяет формировать и регулировать поведение участников системы.

Второй аспект геймификации — бейджи (достижения). Под бейджами подразумеваются определенные символы, характеризующие достижение игроком той или иной цели. Знаки отличия служат неотъемлемой частью геймификации. Система бейджей широко распространена среди детей-скаутов. При выполнении определенной задачи скауту дают значок или нашивку, а успешность скаута определяется количеством бейджей или степенью сложности их получения. Аналогичный подход применяется и в компьютерных играх. Ярким примером является получение достижения за наиболее быстрое прохождение игры. Многие пользователи соревнуются между собой за получение этого достижения. Такой феномен получил название спидраннинг (от англ. *speed* — «скорость», *run* — «бег»). Получение достижений позволяет человеку почувствовать себя успешным, и именно это делает их такими привлекательными. Бейджи дают возможность продемонстрировать и свою успешность другим пользователям, удовлетворяя потребность в конкуренции игроков и повышая их конкурентоспособность.

Следующим аспектом служат уровни. Уровнями в игровом процессе называют структурированную иерархию прогресса пользователя. Внедрение уровней в игровой процесс обосновано тем, что это дает игрокам чувство удовлетворенности и позволяет отслеживать их прогресс. Как правило, достижение следующего уровня напрямую связано с получением определенного количества очков опыта. Повышение уровня обозначено в игровой механике и как достижение, за которое игрок может получить награду. Именно это заставляет пользователей стремиться к постоянному увеличению текущего ранга, все больше вовлекая их в игровую деятельность.

Таблицы лидеров — существенный аспект, по мнению исследователей. Такие таблицы используют не только в отношении игровой деятельности. Данный инструмент давно применяется компаниями на практике. Доска почета, фотография сотрудника месяца на стене — все это своего рода таблицы ли-

дерев, ранжирование сотрудников на более успешных и менее успешных, наглядная их демонстрация. Указанный элемент ставит своей целью увеличение внутренней конкуренции, заставляет сотрудников работать усерднее и дает им возможность отслеживать свой прогресс и сравнивать его с прогрессом других участников.

Последний аспект, упомянутый исследователями, — награды. Действительно, игровой процесс не имел бы настолько огромного значения для пользователей, если бы им не предлагали какую-то ценность взамен на их усилия. Награды подразделяются на четыре вида, согласно модели *SAPS*:

- статус (англ. *Status*) — получение пользователем определенного титула или уровня знаменует тем или иным отличительным знаком. Простейшим примером является приобретение VIP-аккаунта клиентом какого-либо сервиса или прохождение верификации аккаунта и получение статуса проверенного профиля;

- доступ (англ. *access*) — получение пользователем спектра возможностей, недоступных для остальных. К примеру, пользователю может быть предоставлен доступ к большому количеству настроек аккаунта или к приватному разделу сайта;

- власть (англ. *power*) — предоставление пользователю возможности контроля над другими людьми в условиях игрового процесса и даже за его пределами. К примеру, возможность стать лидером команды или модератором на сайте;

- вещи (англ. *stuff*) — материальное поощрение пользователя, финансовое вознаграждение или приз от компании, выражающийся в виде товара или услуги.

### **Механика и динамика игрового процесса применительно к пирамиде потребностей А. Маслоу**

Игровая механика — это все основные действия, процессы, правила и награды, которые делают игровой процесс интересным, увлекательным, полезным и вызывают эмоции. Они, в свою очередь, связаны с желаниями и мотивацией игроков и составляют динамику игр. Игровая механика состоит из очков, задач, уровней и списков лидеров, а элементы игровой динамики включают в себя награды, достижения, соревновательный аспект, статус и потребность в самовыражении. Тем самым динамику игр можно

связать с пирамидой потребностей Абрахама Маслоу [7].

А. Маслоу разработал теорию, согласно которой действия каждого человека мотивированы необходимостью удовлетворения определенных потребностей. Он сгруппировал их в пять категорий (физиологические потребности, безопасность, принадлежность, уважение, самореализация), организованных в пирамиду, и сделал вывод о том, что потребности более высокого порядка удовлетворяются только после удовлетворения потребностей более низкого порядка. Наиболее значимые выводы из концепции А. Маслоу таковы: реализованная потребность перестает действовать как мотиватор, и нельзя перейти к потребности более высокого порядка, не удовлетворив сначала потребность, расположенную на уровень ниже в пирамиде. Теория мотивации, основанная на пирамиде потребностей, утверждает, что мотиватор — это сила, которая подталкивает человека к удовлетворению новых потребностей.

Потребность в принадлежности, которая понимается как желание быть частью определенных социальных групп и быть принятыми в них, потребность в уважении, связанная со стремлением быть оцененным другими и помещенным на первое место в пирамиде, а также потребность в самореализации, понимаемая как полнота личного потенциала, может быть удовлетворена с помощью игр. Постоянная обратная связь, достижимые и измеримые цели, значки, статусы и соревнование между игроками служат прямым ответом на три высших уровня пирамиды. Использование игровой механики и динамики в процессах управления человеческими ресурсами компании приводит к повышению мотивации сотрудников и чувства удовлетворения, связанного с возможностью удовлетворения последующих потребностей.

### **Недостатки метода геймификации**

Хотя у геймификации много сторонников, не следует забывать об опасностях, которые она несет. Существуют прогнозы о том, что в 2014 г. до 80 % проектов, использующих геймификацию, не будут успешными из-за плохо спроектированного процесса.

Награды — один из важнейших аспектов игры, поэтому легко забыть об их роли в мотивационных процессах. Теория спра-

ведливости Дж. Адамса [8] гласит о том, что мотивация — это результат анализа баланса между тем, что сотрудник дает организации (свое время, навыки, идеи, приверженность), и тем, что он от нее получает (вознаграждение, возможности развития, признание, чувство безопасности, дополнительные награды). Если субъективное ощущение сотрудника указывает на то, что он не получает достаточную отдачу по сравнению с его вкладом, или если он считает, что кто-то получает гораздо больше за аналогичный объем работы, может возникнуть сильное ощущение несправедливости и, как следствие, демотивация к работе. Однако чрезмерное вознаграждение также не является хорошим признаком.

Это может привести к обратному эффекту. Сотрудник, получающий вознаграждение, превышающее его вклад в деятельность компании, начинает ощущать такой уровень вознаграждения комфортным. В один момент работодатель может начать требовать от сотрудника выполнения большего количества задач за такое же вознаграждение, но это вряд ли будет тепло принято работником. Кроме того, на сотрудника может быть оказано давление со стороны коллег, недовольных сложившейся ситуацией. В результате снова возникает риск выгорания сотрудника, появления демотивации и ухудшение его показателей.

Однако в случае геймификации чаще речь идет о призах, не имеющих материального представления: баллах, уровнях, значках и т. д. Виртуальные награды также позволяют удовлетворить человеческую потребность в вознаграждении. Но для того, чтобы награды принесли ожидаемые результаты, они должны соответствовать нескольким условиям: должны быть присуждены публично, как можно скорее после выполнения задания, и иметь соответствующую ценность. Неудачное время для награждения может привести к разочарованию из-за отсутствия обратной связи, если это было необходимо, и к недопониманию, если это произойдет слишком поздно после награждения. Призы также должны быть сопоставлены по рангу и размеру, что вытекает из вышеупомянутой теории справедливости Дж. Адамса. Полной замены материальных вознаграждений виртуальными товарами может быть недостаточно для глубокого и долгосрочного участия сотрудника, поскольку игры должны быть значимыми для них.

Еще одна угроза геймификации, возникающая из-за плохой разработки процесса или реализации, — введение слишком большого количества «забавных» элементов. Если у игрока появилось ощущение, что этот же процесс можно было бы осуществить быстрее и лучше, а элементы из игр только заставляют его напрасно тратить время, то геймификация становится контрпродуктивна. По этой же причине геймификация не может быть одобрена руководством: игра или развлечение в контексте работы может иметь негативный оттенок как пустая трата времени и денег, обеспечивая лишь развлечение и не принося ощутимой пользы.

Балльная система, мотивирующая из-за своей простоты, может быть ограничением, если достижения сотрудника выходят за рамки шкалы. Хотя правила выставления оценок должны быть четко определены, стоит оставить место для событий, не подпадающих под действие правил, например, придумывая новый, в высшей степени инновационный проект, который внесет значительный вклад в развитие компании. Не следует забывать и о том, что, помимо материального вознаграждения, баллы не должны заменять какие-либо другие формы признательности сотрудникам, включая, например, похвалу.

### Геймификация и наем сотрудников

Еще один инновационный метод приема на работу — это скаутинг [9]. В данном методе ключевым аспектом выступает выбор места, в котором ищут потенциальных кандидатов. Работодатели не ждут сотрудников пассивно, а ищут их в естественной среде обитания. Речь идет о текущей работе, ресторанах, местах отдыха. Поиск кандидата, пока он находится в своей зоне комфорта, позволяет работодателю увидеть его истинные компетенции без стрессового фактора, присутствующего во время собеседования или тестов на предрасположенность. К примеру, *First Merit Bank* регулярно зондирует рестораны и заправочные станции, чтобы найти сотрудников, которые на высоком уровне обслуживают клиентов. Рекрутеры определяют места, где они могут встретиться со специалистами определенной отрасли после работы. Таким образом, например, сотрудников, ключевыми компетенциями которых являются языковые навыки, можно найти на дополнительных языковых курсах.

Рекрутинг на мероприятиях также становится все более популярным. Суть этого метода проста: компания становится организатором или спонсором определенного мероприятия (конференции, спортивного соревнования и т. д.), во время которого она имеет возможность представиться участникам как работодатель и привлечь потенциальных кандидатов. На мероприятии рекрутеры раздают различные подарки, чтобы они запомнились гостям. Такие инициативы, хотя и являются очень дорогостоящими, могут служить элементом формирования положительного имиджа работодателя и оказывать позитивное влияние на имидж компании.

Среди инновационных методов достойное место начинает занимать геймификация, включающая в себя использование элементов, известных из игр, в процессе найма. В современной литературе представлены термины «геймификация 1.0» и «геймификация 2.0». Первый использует механизмы, известные из игр: определенные правила, таблицы лидеров, очки опыта и бейджи, а также состоит из множества соревновательных аспектов. Геймификация 2.0 определяется как процесс, который использует механику и динамику игр для решения реальных бизнес-задач, поддержки реальных бизнес-процессов: найма, обучения, брендинга работодателя или привлечения клиентов.

Хотя геймификация чаще всего упоминается в контексте отбора сотрудников (на основе результатов игры, проверки желаемых компетенций), нельзя упускать из виду ее роль в создании положительного имиджа работодателя и продвижении сотрудников по карьерной лестнице. Такой метод может быстро распространяться среди потенциальных кандидатов из-за привлекательности своей формы. Геймификация служит отличным каналом коммуникации: она позволяет на максимально простом и близком соискателям языке предоставить информацию о должности, требованиях, показать организационную культуру, миссию и видение организации.

### Применение геймификации на практике

Одним из наиболее широко обсуждаемых примеров использования геймификации в процессе найма является проект *PricewaterhouseCoopers Multipoly* под названием

“Worklike Reality” [10], позволивший смоделировать однолетнюю стажировку в *PricewaterhouseCoopers*, заменив традиционные тематические исследования двенадцатилетней практики онлайн-игрой. Участники зарегистрировались и ответили на несколько вопросов. Их ответы повлияли на количество очков, полученных их персонажем в игре, но они никого не отвергли. Платформа навигации в игре спроектирована так, чтобы смоделировать настоящий офис *PricewaterhouseCoopers*. Игроков просили отвечать на вопросы, и они сталкивались с повседневными ситуациями, которые требовали от них соответствующих действий. Каждый день в игре начинался с проверки электронной почты и решения необходимых задач. Кроме того, у игроков появилась возможность столкнуться с дополнительными задачами.

Каждые три дня игры (соответствующие трем месяцам стажировки) начинались с видео личного тренера, представляющего цели на следующий период, и письменной оценки результатов, достигнутых в предыдущем триместре. Разные периоды соответствовали знакомству с рабочей средой, обучению, присоединению к сообществу и задачам, ориентированным на клиента. Лучшие игроки приняли участие в переговорах с представителями *PricewaterhouseCoopers*. Дополнительной мотивацией стали привлекательные призы, предложенные работодателем: поездка в США, *iPhone* и *iPad*, множество более мелких призов, присоединение к сообществу и выполнение задач, ориентированных на клиента. Лучшие игроки приняли участие в переговорах с представителями *PricewaterhouseCoopers*.

В 2013 г. в игре *PricewaterhouseCoopers* участвовали свыше тысячи человек, подавляющее большинство из которых составили целевую группу (студенты экономических факультетов или смежных областей со знанием английского языка как минимум на среднем уровне). Это позволило создать широкую базу данных потенциальных кандидатов, которые могут работать в *PricewaterhouseCoopers*. Использование геймификации дало возможность компании выстроить лояльность потенциальных сотрудников уже на начальном этапе приема на работу.

Проект, предлагаемый *BNP Paribas-ACE Manager* [11] с 2009 г., имеет аналогичную целевую аудиторию. Студенты, работающие



в командах из трех человек, участвуют в игре, основанной на реалиях банковского мира, решая проблемы, собирая виртуальные средства и отвечая на вопросы в области финансов. Тем самым они развивают свои навыки и устанавливают связи с другими игроками. Каждый год игра привлекает 20 000 участников, соревнующихся за финансовую награду и стажировку в *BNP Paribas* (игра помогает трудоустроить около двадцати студентов в год).

Преимущество геймификации — возможность проверить кандидатов в деятельности, которую они будут использовать на работе, и выбрать лучших. Ряд авторов считают, что конкурс, основанный на ролевых играх, заинтересует сообщество, покажет, что такое геймификация в действительности.

*L'Oreal* [12] также успешно применяет геймификацию. С 2010 г. два раза в год компания приглашает участников в игру, в которой они создают, запускают и продают новый продукт. Игра заканчивается тестами, аналогичными тем, которые используются в процессе набора. Лучшие игроки получают предложения о стажировке и работе.

## Выводы

Процессы геймификации в значительной степени основаны на изменении стандартных процедур, которые выполняются не-

охотно и превращаются в захватывающее, увлекательное развлечение. Они базируются на усилении приверженности, ведущей к росту симпатии к бренду или организации, а следовательно, к их большей популярности.

Использование геймификации делает даже рутинные задачи менее однообразными, а сотрудников — более вовлеченными с самых ранних этапов работы в компании. Высокая мотивация к работе, обратная связь, развитие социальных связей приводят к увеличению удовлетворенности работой и, как следствие, к большей производительности, меньшему количеству ошибок, прогулов и меньшей текучести сотрудников.

Использование геймификации может способствовать и созданию положительного имиджа организации, распространению ценностей, которые она представляет, ее миссий и видений среди «игроков». В правильной среде участники становятся более вовлеченными в личную жизнь, а значит, с большей вероятностью усваивают информацию и лучше запоминают то, что они узнали с помощью геймифицированного процесса, чем через любой другой канал связи. Это — возможность продвинуть организацию среди представителей молодого поколения, для которых организационная культура и имидж компании выступают важными факторами при выборе работодателя.

## Список источников

1. Педагогическая энциклопедия: в 4 т. Т. 1 / гл. ред. А. И. Каиров [и др.]. М.: Советская энциклопедия, 1964. 832 с.
2. *Выготский Л. С.* Психология развития ребенка. М.: Эксмо, 2004. 331 с.
3. *Хейзинга Й.* Человек играющий: опыт определения игрового элемента культуры / пер. с нидерл. СПб.: Изд-во Ивана Лимбаха, 2011. 418 с.
4. *Waltz S. P., Deterding S.* The Gameful World: Approaches, Issues, Applications. Cambridge: MIT Press, 2015. 688 p.
5. *Макгонигал Дж.* Реальность под вопросом. Почему игры делают нас лучше и как они могут изменить мир / пер. с англ. Н. Яцюк. М.: Манн, Иванов, Фарбер, 2018. 383 с.
6. *Зикерманн Г., Линдер Дж.* Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
7. *Маслоу А.* Мотивация и личность / пер. с англ. СПб.: Питер, 2014. 392 с.
8. *Десслер Г.* Управление персоналом / пер. с англ. М.: БИНОМ, 1997. 431 с.
9. *Jörn A.* New ways of personnel marketing and recruitment. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015. 22 p.
10. Проекты PwC. М.: PwC. 2019. 28 с. URL: [https://www.hse.ru/data/2019/10/05/1541682397/%25d0%259f%25d1%2580%25d0%25b5%25d0%25b7%25d0%25b0%2520%25d0%25b4%25..d1%258f%2520%25d0%25a4%25d0%259a%25d0%259d\\_0310.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/10/05/1541682397/%25d0%259f%25d1%2580%25d0%25b5%25d0%25b7%25d0%25b0%2520%25d0%25b4%25..d1%258f%2520%25d0%25a4%25d0%259a%25d0%259d_0310.pdf) (дата обращения: 11.01.2023).
11. Конкурс Ace Manager // Центр финансовых исследований и анализа данных. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 2013. URL: <https://fmlab.hse.ru/acemanager> (дата обращения: 11.01.2023).
12. Компания L'Oréal начала свой учебный курс в РАНХиГС // РАНХиГС. 2021. 23 ноября. URL: <https://fesn.ranepa.ru/3232> (дата обращения: 11.01.2023).

## References

1. Kairov A.I. et al., eds. Pedagogical encyclopedia (in 4 vols.). Vol. 1. Moscow: Sovetskaya entsiklopediya; 1964. 832 p. (In Russ.).
2. Vygotskii L.S. Psychology of child development. Moscow: Eksmo; 2004. 331 p. (In Russ.).
3. Huizinga J. Homo ludens: Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur Haarlem: H.D. Tjeenk Willink; 1938. 309 p. (Russ. ed.: Huizinga J. Chelovek igrayushchii: opyt opredeleniya igrovogo elementa kul'tury. St. Petersburg: Ivan Limbakh Publ.; 2011. 418 p.).
4. Walz S.P., Deterding S. The Gameful World: Approaches, issues, applications. Cambridge: MIT Press; 2015. 688 p.
5. McGonigal J. Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world. New York, NY: Penguin Books; 2011. 416 p. (Russ. ed.: McGonigal J. Real'nost' pod voprosom. Pochemu igry delayut nas luchshe i kak oni mogut izmenit' mir. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2018. 383 p.).
6. Zichermann G., Linder J. The gamification revolution: How leaders leverage game mechanics to crush the competition. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 2013. 256 p. (Russ. ed.: Zichermann G., Linder J. Geimifikatsiya v biznese: kak probit'sya skvoz' shum i zavladet' vnimaniem sotrudnikov i klientov. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 272 p.).
7. Maslow A.H. Motivation and personality. London: Longman; 1987. 336 p. (Russ. ed.: Maslow A. Motivatsiya i lichnost'. St. Petersburg: Piter; 2014. 392 p.).
8. Dessler G. Human resource management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 2003. 558 p. (Russ. ed.: Dessler G. Upravlenie personalom. Moscow: Binom; 2004. 799 p.).
9. Jörn A. New ways of personnel marketing and recruitment. Hamburg: Anchor Academic Publishing; 2015. 22 p.
10. PwC projects. Moscow: PwC; 2019. 28 p. [https://www.hse.ru/data/2019/10/05/1541682397/%25d0%259f%25d1%2580%25d0%25b5%25d0%25b7%25d0%25b0%2520%25d0%25b4%25..d1%258f%2520%25d0%25a4%25d0%259a%25d0%259d\\_0310.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/10/05/1541682397/%25d0%259f%25d1%2580%25d0%25b5%25d0%25b7%25d0%25b0%2520%25d0%25b4%25..d1%258f%2520%25d0%25a4%25d0%259a%25d0%259d_0310.pdf) (accessed on 11.01.2023). (In Russ.).
11. Ace manager competition. Center for Financial Research and Data Analytics, NRU HSE. 2013. URL: <https://fmlab.hse.ru/acemanager> (accessed on 11.01.2023). (In Russ.).
12. L'Oréal started its training course at RANEPa. RANEPa. Nov. 23, 2021. URL: <https://fesn.ranepa.ru/3232> (accessed on 11.01.2023). (In Russ.).

## Сведения об авторах

## Александр Федорович Денисов

кандидат психологических наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации Высшей школы менеджмента

Санкт-Петербургский государственный университет  
198515, Санкт-Петербург, Петергоф,  
Санкт-Петербургское шоссе, д. 109

## Максим Алексеевич Скорняков

аналитик

Odgers Berndtson Russia

105120, Москва, Наставнический пер., д. 17,  
стр. 1

Поступила в редакцию 27.12.2022  
Прошла рецензирование 24.01.2023  
Подписана в печать 30.01.2023

## Information about Authors

## Aleksandr F. Denisov

PhD in Psychology, Associate Professor  
at the Department of Organizational Behavior  
and Personnel Management of the Graduate School  
of Management, Honorary Worker of Higher  
Professional Education of the Russian Federation

St Petersburg University

109 Sankt-Peterburgskoe Highway, Petergof, St.  
Petersburg 198515, Russia

## Maksim A. Skornyakov

analyst

Odgers Berndtson Russia

17 Nastavnicheskii Lane, bldg. 1, Moscow 105120,  
Russia

Received 27.12.2022  
Revised 24.01.2023  
Accepted 30.01.2023

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,  
связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest  
related to the publication of this article.