

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

Начальник УСОФ ОАО «ЧЦЗ»



В.И. Жаворонков

2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»,

д.э.н., доцент

Ю.В. Бабанова

2016 г.

Тематика: Геймификация как инструмент мотивации персонала
в условиях ограниченных ресурсов

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)
ЮУрГУ – 38.04.02.2016.213.ПЗ.ВКР

Руководитель работы,
преподаватель

А.Б. Степичева

11.06 2016 г.

Автор работы,
студент группы Мн-212

Д.Р. Котлубаев

10.06 2016 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

Р.А. Алабугина

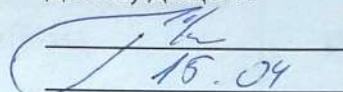
11.06 2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»,
д.э.н., доцент

 Ю.В. Бабанова
15.04 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую диссертацию) студента
Котлубаева Данила Рафаиловича
Группа Мн-212

1 Тема работы

«Геймификация как инструмент мотивации персонала в условиях ограниченных ресурсов»

утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 17.06.2016 г.

3 Исходные данные к работе

Анализ отечественной и зарубежной научной и периодической на тему мотивации персонала.

Анализ существующих подходов к внедрению геймификации в бизнес.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

1) Осуществить исследование по выбранной теме, в том числе:

- проанализировать основные понятия сущности геймификации;
- проанализировать компании и отрасли с внедренными процессами геймификации;
- рассмотреть теоретические основы процесса геймификации.

2) Разработать проект геймификации системы мотивации персонала для ОАО «ЧЦЗ».

3) Разработать алгоритм внедрения проекта:

- составить проектную заявку;
- исследовать организационный контекст изменений;
- произвести календарное планирование проекта;
- проанализировать возможные риски;
- провести анализ экономической эффективности проекта;

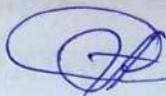
Иллюстративный материал (презентация, раздаточный материал и др.):

1) Раздаточный материал

2) Электронная презентация в формате Power Point

Дата выдачи задания 15.04.2016 г.

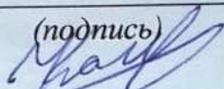
Руководитель



А.Б. Степичева

Задание принял к исполнению

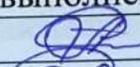
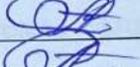
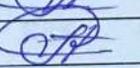
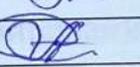
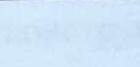
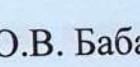
(подпись)



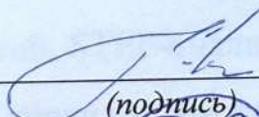
Д.Р. Котлубаев

(подпись студента)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выполнения выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Выбор темы	09.10.2015	
Подбор литературы	13.11.2015	
Написание главы 1	06.05.2016	
Написание главы 2	16.05.2016	
Написание главы 3	26.05.2016	
Оформление работы	10.06.2016	
Проверка на плагиат	14.06.2016	
Подготовка презентационных материалов	10.06.2016	
Предзащита	14.06.2016	

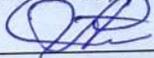
Заведующий кафедрой



/Ю.В. Бабанова/

Руководитель работы

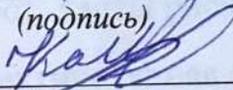
(подпись)



/А.Б. Степичева/

Студент

(подпись)



/Д.Р. Котлубаев/

(подпись)

РЕФЕРАТ

Котлубаев Д.Р. Геймификация как инструмент мотивации персонала в условиях ограниченных ресурсов. – Челябинск: ЮУрГУ, 2016. – 83 с., 20 ил., 12 табл., библиогр. список – 22 наим., нет приложений.

Актуальность данной работы основывается на следующих явлениях:

- неопределенность в мотивации персонала из-за различных психологических и демографических факторов;
- условия ограниченных ресурсов как финансовых, так и человеческих.

Цель работы – разработать проект геймификации системы мотивации персонала.

Объектом исследования является система мотивации персонала.

Предметом исследования является геймификация как средство совершенствования системы мотивации персонала.

В работе были использованы такие методы как моделирование, поля, структурирование проблем по методологии Исикавы, конструирование определений для исследуемых понятий, STEP-анализ, исследование конкурентной среды по методологии М. Портера, анализ контекста и планирование изменений, построение иерархической структуры работ, карты рисков, плана-графика и др.

Основным результатом является спроектированная модель и проектная заявка на внедрение геймификации в систему мотивации персонала.

Научная новизна работы состоит в применении инновационного подхода к мотивации персонала в промышленной отрасли в условиях ограниченных ресурсов. Применение данной технологии распространено больше за рубежом и обычно в сфере информационных технологий для команд по разработке программного обеспечения, мобильных приложений и веб-сайтов. В отечественной практике используется в сфере продаж и услуг.

Практическая значимость результатов заключается в том, что на основе разработанной концепции системы игровых элементов, исходя из требований и возможностей организации, возможно совершенствование существующей системы мотивации персонала.

Проведенные экономические расчеты позволяют сделать вывод, что внедрение предложенных результатов оказывает положительный эффект на рассматриваемую организацию. Выгода организации при горизонте планирования в один год составляет 79 000 рублей. Это позволяет полностью окупить внедрение системы за 10 месяцев. Индекс прибыльности составляет 1,16.

Направлениями дальнейшей разработки являются развитие системы на остальные подразделения организации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ	8
1.1 Понятие и сущность геймификации.....	8
1.2 Существующие подходы к внедрению геймификации.....	18
1.3 Теоретические основы геймификации в системе мотивации персонала	28
2 ГЕЙМИФИКАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОАО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и его внешней среды.....	35
2.2 Факторы внедрения геймификации мотивации персонала	44
2.3 Описание механики геймификации и алгоритма внедрения модели	50
3 АПРОБАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОГНОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	82

ВВЕДЕНИЕ

Вследствие постоянного развития ситуации в экономике и бизнесе методы управления компанией и конкурентной борьбы не стоят на месте, а возможность роста предприятия или хотя бы выживания на рынке появляется только при своевременном внедрении трендовых инструментов менеджмента.

Актуальность данной работы основывается на следующих явлениях:

- неопределенность в мотивации персонала из-за различных психологических и демографических факторов;
- условия ограниченных ресурсов как финансовых, так и человеческих.

Таким образом, возникает противоречие между требованиями среды и возможностями компании.

В дальнейшем это вызывает следующие проблемы:

- обеспечение удовлетворенности сотрудников компании;
- рациональное использование средств на мотивацию персонала.

Цель работы – разработать проект геймификации системы мотивации персонала.

Объектом исследования является система мотивации персонала.

Предметом исследования является геймификация как средство совершенствования системы мотивации персонала.

Для достижения цели работы были поставлены следующие задачи:

1. исследовать теоретические аспекты понятия «геймификация», в частности, в менеджменте;
2. разработать проект геймификации системы мотивации персонала;
3. описать процесс внедрения изменений в компанию;
4. провести апробацию и прогностическую оценку его эффективности.

Гипотеза – геймификация системы мотивации персонала повышает удовлетворенность сотрудников работой и позволяет снизить издержки на финансовое стимулирование работников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ

1.1 Понятие и сущность геймификации

Отличительной чертой экономики современности является не только многообразие факторов, как внешних, так и внутренних, которые оказывают свое влияние на организацию, но и то, насколько динамично они изменяются. В таких условиях система управления должна своевременно и адекватно реагировать на все изменения окружения компании и обеспечивать максимальное использование ее возможностей. В условиях рыночной экономики одной из важнейших задач руководства предприятия является поиск новых вариантов применения уже имеющихся ресурсов, так как повышение эффективности существующего производства прямо связано с увеличением отдачи используемых ресурсов.

Организации стали обращать внимание на возможности текущих ресурсов в контексте новых трендов в теории менеджмента. Одной из основных точек развития является персонал и бизнес-процессы, связанные с ним. Конец XXI века принес миру новое поколение людей, встретивших новое тысячелетие в молодом возрасте, характеризующееся, прежде всего, глубокой вовлеченностью в цифровые технологии.

Рука об руку с открытиями в сфере цифровых технологий шагают открытия в науках о человеке. Так или иначе, очевидна ориентация современных ученых на практику и решение актуальных вопросов. Если говорить о бизнесе, сегодняшняя ситуация на рынке труда требует беспрецедентного внедрения инновационных решений. Технологии важны и для поддержания экономически выгодной ситуации, и для привлечения молодых сотрудников, которые не представляют свою жизнь без того, чтобы всегда оставаться на связи. И тут пришла пора вспомнить о труде, вышедшем в 1973 г. из-под пера американца Чарльза Кунрадта, основателя компании The Game Of Work. Его идеи о том, что работу можно превратить в игру, чтобы мотивировать сотрудников, нашли воплощение в

жизнь только в век развития технологий. Новшество, о котором мы поговорим в данной статье, называется довольно непривычным словом «игрофикация», это калька с английского gamification, означающая внедрение в повседневные рабочие процессы игровых элементов, аналогичных имеющимся в компьютерных играх.

Базовым понятием для геймификации выступает понятие «игра». Оно и характеризуется разнообразием существующих подходов к трактовке данного определения, приведем некоторые из них в таблице 1.

Таблица 1 – Определение понятия «игра»

Определение	Автор или источник
Игра – всякая деятельность ребенка, не преследующая в качестве цели получение результатов, ведущаяся для удовольствия, «не всерьез».	Карл Гросс [1]
Игра – это процесс, в котором ребенок, подражая взрослым, воспринимает их ценности и установки и учится исполнять определенные роли.	Д.Г. Мид [1]
Игра – наличие мнимой ситуации – расхождение мнимого поля и поля смыслового.	Л.С. Выготский [2]
Игра – это своеобразное отношение к действительности, которое характеризуется созданием мнимых ситуаций или переносом свойств одних предметов на другие.	Д.Б. Эльконин [3]

Между приведенными толкованиями термина «игра» достаточно много общего, чаще всего «игра» определяется как процесс перенесения элементов мнимой ситуации (воображения, фантазии) в реальную ситуацию.

Рассмотрим основные функции игры на рисунке 1 [4].

Игра меняет эмоциональное состояние, как правило, в сторону его улучшения, повышения настроения, воодушевляет, пробуждает интерес к чему-либо. Палитра

чувств, пробуждаемая игрой, чрезвычайно многообразна. С одной стороны, это и чувство волнения и переживания, ощущение соперничества, а с другой, это и удовольствие, и чувство гордости от одержанной победы. Игра снимает физическое и интеллектуальное напряжение, вызванное нагрузкой на нервную систему активным обучением, физическим трудом, сильными переживаниями. Игры используют для восстановления равновесия сил, для улучшения здоровья. Человек играет, и в процессе игры напряжение отступает, силы восстанавливаются.

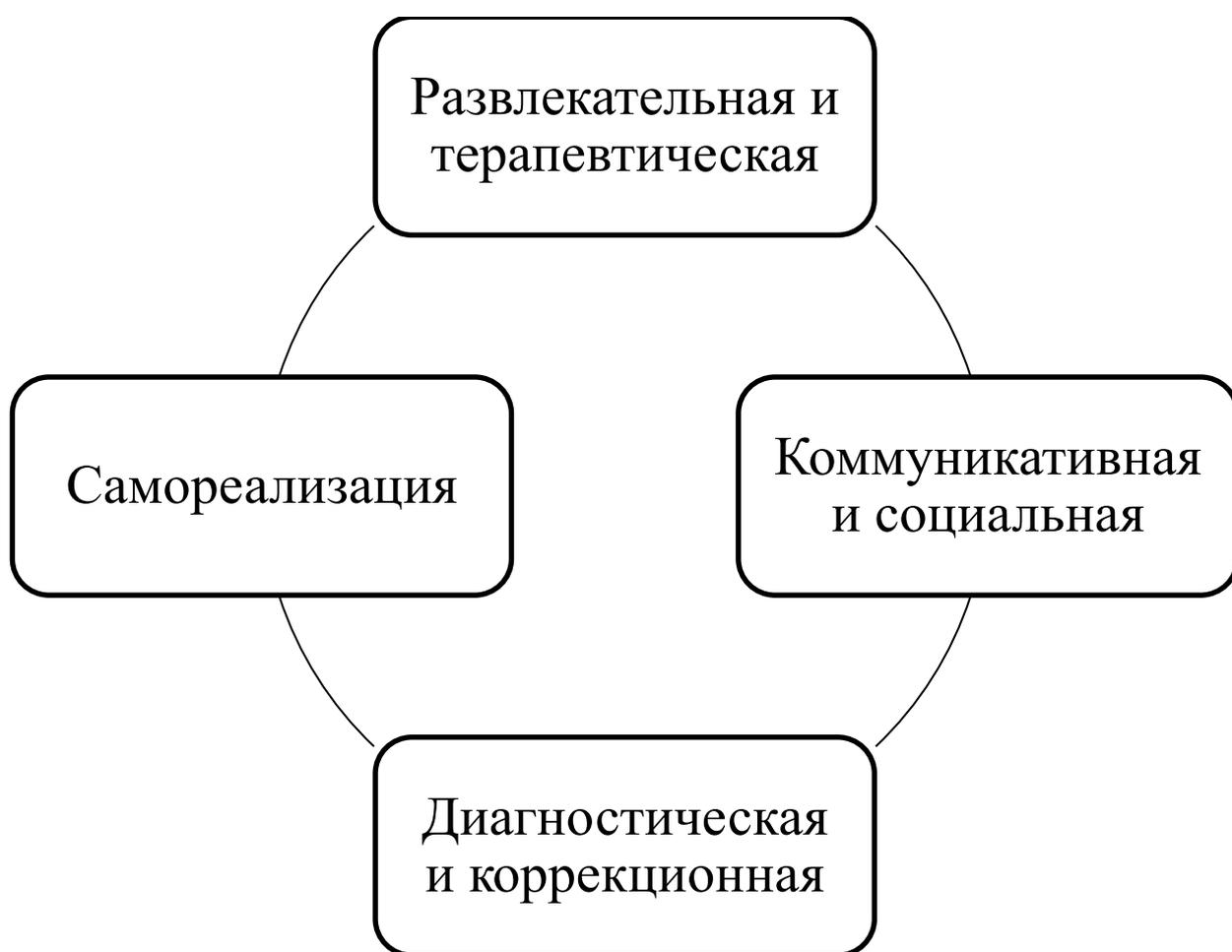


Рисунок 1 – Функции игры

Игра всегда вводит индивида в реальный контекст сложнейших человеческих отношений, поскольку игра – деятельность коммуникативная, хотя по чисто игровым правилам и вполне конкретная. Игра компенсирует неразработанность

созидательных форм взаимодействия, выводит людей на подлинное сотрудничество. Важно и то, что игра является более широким фактором общения, чем речь.

Диагностическая функция игры определяется тем, что она обладает большей предсказательностью, прогностичностью, чем любая другая психологическая деятельность, во-первых, потому что человек полностью отдает себя (физические силы, интеллект, творчество), во-вторых, игра сама по себе – особое поле “самовыражения”, в котором человек наиболее естественен, искренен, открыт. При этом индивид может сам, а может, при помощи наблюдателя, скорректировать свое поведение под правила игры или общую атмосферу коллектива.

Функция самореализации является одной из самых важных, поскольку игра позволяет раскрыть потенциал личности. В соответствии с «пирамидой потребностей» Маслоу, самореализация является последней ступенью. Однако именно самореализация позволяет человеку определить смысл своего существования, почувствовать себя нужным, ценить себя и свои поступки. В процессе самореализации, возможно, обнаружить качества характера и таланты, которые раньше были как бы «заморожены», а в процессе деятельности проявились в полной мере. То есть, самореализация – это способ глубже познать себя.

Самореализация стремительными темпами двигает человека вперед, помогает ему развиваться и совершенствоваться, никогда не останавливаясь на достигнутом результате, поскольку ресурсы каждого человека практически безграничны.

Как можно было понять из определений, данное понятие чаще всего используется в психологии и дошкольной педагогике, однако именно развитие конгруэнтных дисциплин позволяет развивать инновационные технологии.

Поскольку каждый человек в процессе онтогенеза проходит стадию детства, поэтому с такой же уверенностью можно говорить о его игровом опыте.

Вследствие этого ученые в сфере менеджмента, маркетинга, психологии и управления персоналом стали говорить о том, что игра понятна и увлекательна для любого возраста и этапа жизни – детский сад, школа, работа. Везде меняются правила и сущность, каждый вырабатывает свою тактику, а более опытные развивают собственную стратегию. Неизменным остается лишь одно – достижение цели («победа») и вознаграждение, связанное с результатом.

Данная гипотеза стала основой для развития игротехники во многих сферах деятельности человека – педагогика, саморазвитие, некоммерческие и социальные проекты, бизнес.

В бизнесе рано или поздно наступает такой момент, когда работа начинает напоминать рутину, выполнение одних и тех же обязанностей надоедает, но их приходится выполнять, так как лучших перспектив на горизонте не видно. Как бы работодатель ни старался замотивировать сотрудников, ничего не получается: работа делается посредственно. Далее либо всё остаётся на своих местах, либо идёт поиск возможного выхода из сложившейся ситуации и переоценка ценностей, подходов к работе.

Именно для такой критической точки подойдёт вариант с геймификацией рабочих процессов.

Само по себе понятие «геймификация» (или игрофикация) означает применение подходов, характерных для компьютерных игр, в программных инструментах для неигровых процессов компании с целью повышения производительности труда, вовлеченности сотрудников в решение рабочих задач. По данным исследования Исследовательского центра управляющей компании «Империя Кадров», 97% работодателей российского рынка труда сталкивались с данным термином. При этом стоит отметить, что 52% из них знакомы с сущностью понятия, а 35% – применяют этот метод в своей работе [5].

Нужно отметить, что геймификация не превращает повседневную деятельность в игру, она подразумевает использование игровых элементов для вовлечения в деятельность, но не более.

Обратимся к рисунку 2, представляющий собой классификацию игр, разделяющую их по направленности (ориентированности).

Для того чтобы упорядочить все многообразие игр, было предложено разделять их по двум параметрам (рисунок 2):

– использование игровых элементов – на этой оси с одной стороны будет располагаться полноценная игра, в которой используются все необходимые для нее игровые элементы, а на другой - использование отдельных игровых элементов;

– цель/атмосфера (game/play) – на этой оси будет различие между играми, направленными на получение удовольствия, развлечения, удовлетворение самим процессом игры, а с другой – игры, имеющие определенную цель, ограничения, различные способы достижения и преодоления.

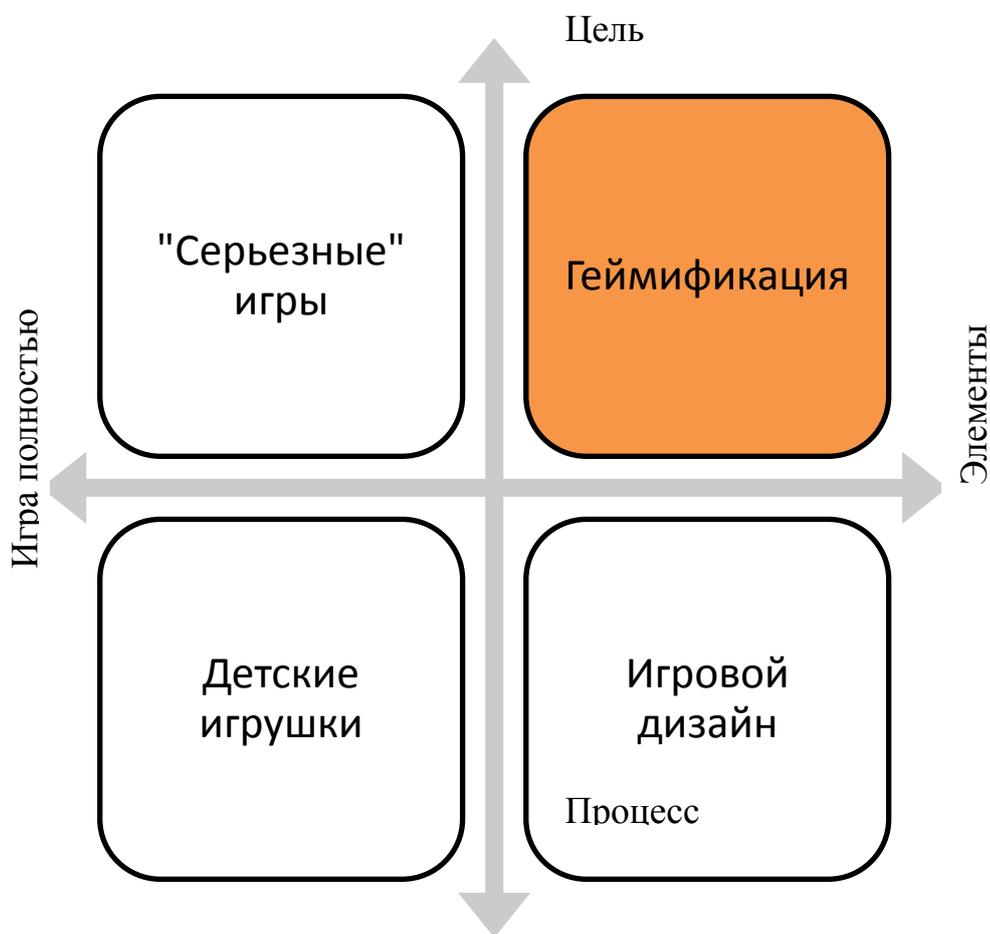


Рисунок 2 – Классификация игр

Под «серьезными» играми в данной классификации понимаются те, весь процесс и участники которых настроены на достижение определенной цели – ярким примером выступают спортивные игры, так в футболе игроки противоположных команд стараются защитить свои ворота и в то же время забить гол соперникам. Помимо этого, можно рассмотреть и настольные игры, где также каждый пытается достичь собственных целей при помощи определенных ресурсов.

Детские игрушки, что следует из названия, подходят для младшего поколения: игра в куклы или в «дочки-матери» позволяет разыгрывать социальные роли, дает возможность имитации ситуаций, выстраивания отношений, разыгрывание сценария. В них нет определенной цели, кроме получения удовольствия от самой игры, а все правила и ограничения вводятся уже по ходу процесса.

Под деятельностью игрового дизайна чаще всего понимают занятия хобби и увлечения. Человек представляет себе цель – законченная картина, однако, в первую очередь, он получает удовольствие от процесса написания, раскрывает свою эстетическую сущность и потенциал, самореализуется. В таких случаях не нужны определенные правила, по крайней мере, они не проговариваются – художник сам для себя определяет жанр, палитру, тематику.

Геймификация, в первую очередь, характеризуется внедрением игровых элементов в неигровые процессы за счет:

- динамики игры – имеется определенный сценарий, следуя которому игрок достигает цели;
- механика игры – применяется типичная атрибутика, отражающая прогресс в игре, например, виртуальные деньги, рейтинговые таблицы, иные награды и призовые очки;
- эстетика игры – создается определенный тематический фон, эмоциональное поле игры для поддержания интереса пользователя. В такой «игре» всегда делается акцент на обратную связь от игрока и ее значимость.

В самом деле, реакция, отклик – необходимы для анализа и своевременной корректировки поведения пользователя и его обучения новому.

Невозможно представить игру без игроков. Представим их классификацию на рисунке 3 согласно Ричарду Бартлу [6].

Ачиверы (Achiever) предпочитают в играх набирать очки, прокачивать уровни, собирать игровые предметы, получать бейджи. Они пойдут на многое, чтобы получить любое вознаграждение, которое доступно в игре, просто для ощущения обладания и престижа. Для ачиверов очень важно наличие возможности продемонстрировать накопленные достижения чтобы сохранить свой высокий статус перед остальными.



Рисунок 3 – Классификация игроков

Они наблюдают за уровнем достижений других ачиверов, оценивают его, и на основании оценки относятся с уважением или презрением. Они остро нуждаются

в социалайзерах, дающих им похвалу. Достигая высокого уровня и накапливая результаты, они перестают быть лёгкими целями для киллеров, и могут наслаждаться новым положением в пищевой цепи. Этот тип геймеров очень любит видеть своё имя в топах рейтингов.

Порой ачиверы могут ставить для себя довольно нудные задачи. Если они чувствуют, что могут стать первыми в каком-либо достижении, они могут тратить огромное количество времени, совершая одни и те же повторяющиеся действия только лишь ради того, чтобы получить очередную награду.

Следующий психотип называется исследователи (Explorer). Они предпочитают изучать новые механики игры, способы достижения цели. Они часто чувствуют себя некомфортно, когда игра требует выполнения задачи в течение ограниченного времени, поскольку это не позволяет им изучать местность в удобном темпе.

Соревнование и прокачка уровней для такого типа игроков вторична. Их гораздо больше увлекают ситуации, в которых нужно найти выход из затруднительного положения. Этот тип игроков знает, как в системе можно сбалансировать свои неудачи и недостатки за счет других – более высоких – результатов.

Так же как и ачиверы, исследователи ценят преимущества нахождения в обществе, так как они находятся в окружении людей, которые будут пользоваться их мудростью и опытом. Они часто обмениваются опытом с другими исследователями и, как правило, социалайзеры тоже не возражают послушать. Взаимодействие с киллерами обычно (хоть и не всегда) отрицательно, так как постоянно выискивающие возможность атаковать киллеры мешают исследованиям.

Есть множество геймеров, которые вступают в игру исключительно из-за социального аспекта. Эти игроки известны, как социалайзеры (Socializer). Социалайзеры получают большую часть удовольствия от игры, взаимодействуя с другими игроками, и, в некоторых случаях, с виртуальными персонажами,

наделенными индивидуальностью. Игра – это просто инструмент, который они используют, чтобы встретить других людей в игре, и за её пределами.

Социалайзеры очень любят игру, поскольку она предоставляет им практически новый способ для взаимодействия. Их любимые инструменты в игре – те, которые позволяют коммуницировать с другими участниками. Они совместимы со всеми психотипами. Даже киллеры ладят с авторитетным социалайзером (или же просто понимают, что это лучше, чем затевать драку, в которую впрягутся его друзья). А более драматически настроенные социалайзеры часто даже процветают на создаваемом киллерами хаосе. В конечном счете они всегда завоёвывают популярность в игре, или в рамках услуги которую предоставляют, или в сценарии в который они вовлечены.

Последний психотип – киллеры – прутся от соревнований, и предпочитают «сражаться» с другими игроками.

Большинство киллеров получают удовольствие от дружественного соревнования. Они воспринимают сражения как спорт, пытаясь просчитать шаги противника и действуя, как правило, с честью. Однако другая категория киллеров больше получает удовольствие от ощущения власти и возможности причинить другим боль.

Многие делают ошибку, полагая, что киллеры антиобщественны, и у них нет друзей, такое бывает очень редко. Даже самые враждебные и агрессивные киллеры могут вдохновлять и обретать последователей из числа менее опытных киллеров или ачиверов. Некоторые киллеры – это по-настоящему добрые люди, которые просто получают удовольствие от соревнований.

Таким образом, можно сказать, что игра – один из эффективных способов взаимодействия человека с внешним миром, позволяющих обучаться, самореализовываться и социализироваться. Современная управленческая наука активно развивает такую технику как геймификация – многогранный процесс внедрения игровых элементов в неигровую деятельность, направленная на достижение определенной цели и результатов.

1.2 Существующие подходы к внедрению геймификации

Конкретные примеры говорят о том, что использование элементов игры в рабочих процессах приносит хорошие плоды. А вот пожинают далеко не все компании: практика применения геймификации на российском рынке труда не так широко распространена. Как отмечалось ранее, только треть компаний (35%) имеет опыт работы в данном направлении. Однако «зона покрытия» может быть несколько расширена за счёт статистики по планам работодателей на ближайшее будущее. Так, обсуждая планы внедрения игрофикации в рамках упомянутого исследования, 16% респондентов признались, что они уже применяют этот метод в компании, а 10% заявили, что разработали все необходимые материалы и дело осталось за малым – за их реализацией. Ещё 36% сообщили, что в будущем они планируют использовать игрофикацию в своей работе, однако пока подробно над этим не задумывались [7,8].

По мнению опрошенных работодателей, введение механизмов игры будет актуально для розничной торговли (24%); FMCG (19%); IT/телекома (18%); финансов, медиа, консалтинга, промышленное оборудования (по 3%). А вот 27% посчитали, что использование геймификации может быть актуально для любой компании и успешность внедрения технологий не зависит от отрасли предприятия. Однако они добавляют, что само внедрение находится в прямой зависимости от внутренней культуры организации [9].

Эксперты же полагают, что геймификация – это тренд последнего времени и её популярность на российском рынке только начинает набирать обороты. Геймификация – это определённно тренд, особенно у крупных брендов. Основные заказчики программ IT-корпорации, банки, рекламный сектор. При этом доля компаний, использующих геймификацию ещё в целом пока мала. Не все могут применить к себе, внедрить, обучить менеджеров и т.д. Потенциал у рынка есть, поскольку традиционные подходы изживают себя. Эффективность обучения всегда зависит напрямую от эмоционального вовлечения, поэтому влияние

традиционных семинаров, вебинаров и других привычных форм постепенно сходит на нет. За счёт эмоционального элемента метод геймификации показывает хороший результат: людям интересно новое, они охотнее включаются в процесс [10].

Процесс проникновения геймификации в массы замедляют стоп-факторы – опасения и страхи, которые возникают у работодателей при знакомстве с данным инструментом мотивации. В ходе проведения исследования Исследовательского центра управляющей компании «Империя Кадров» выяснилось, что самый главный недостаток геймификации многие представители организаций (42%) видят в её сложности и полагают, что большинство фирм не справится с её правильным практическим применением. 18% склоняются к тому, что превращение работы в игру может вызвать протест сотрудников и критику по отношению к руководству. 13% уверены в том, что игрофикация в реальности даёт только кратковременное повышение работы, а 8% считают, что она быстро надоедает и «приедается». О дороговизне геймификации говорят лишь 8% работодателей. Ещё 3% полагают, что внедрение игровых элементов в рабочих процессах может породить сильную конкуренцию между работниками и на этой почве будут возникать конфликты в коллективе.

Но, как говорится, всё познаётся в сравнении. Эти негативные убеждения респондентов исследования можно разбавить тем обстоятельством, что только лишь 3% опрошенных, имеющих неудачный опыт освоения игрофикации, отказываются от дальнейшего её внедрения в рамках рабочих процессов. Значит, не всё так плохо: чем больше накапливается практических знаний и опыта по использованию данного инструмента, тем больше вероятность подготовиться к «напряжённым участкам» и обойти слабые стороны.

Многие опрошенные работодатели сходятся во мнении, что геймификация повышает продуктивность работы в том случае, если она влияет на те или иные стимулы сотрудников. Но уже на этапе выбора конкретных стимулов воздействия точки зрения руководителей компаний расходятся. Так, 73% предлагают

использовать стимул развития и достижений (внутренний стимул для прогресса, развития навыков и преодоления препятствий), 52% – стимул развития креативности и обратной связи (сотрудник видит результаты собственной креативности и получает обратную связь на неё), 42% – стимул социального признания и причастности (результат достигается за счёт желания специалиста добиться такого же уровня, а затем и превзойти коллег), 18% – стимул любопытства и непредсказуемости (стремление разобраться в том, что на самом деле происходит), 9% – стимул обладания и собственности (желание иметь что-то), 3% – стимул эпического значения и призвания (когда сотрудник верит, что его избрали для определённой миссии).

Стимул воздействия – это своего рода ключик, который помогает достичь намеченной цели. Однако порой знаний о том, что он есть, бывает недостаточно, чтобы отворить нужный замок, требуется представление о механизме работы и порядке действий. Механизмом в данном случае служит тот вариант игры, в которой участвуют сотрудники компании. Здесь важно не ошибиться с вариантом иначе желаемый результат останется только в планах. Необходимо рассмотреть возможность регулярных апробаций небольших изменений.

Эксперты советуют обратить внимание на те игры, которые эффективно решали поставленные задачи [10].

Что касается о разработке программного продукта, то нельзя сказать однозначно, насколько сложная или легкая эта задача. При правильной постановке задачи команда программистов и дизайнеров способна создать отличный продукт почти к любому HR-проекту в короткие сроки. Разумеется, только лишь включение в программу игровых элементов еще не гарантирует того, что она будет работать. Необходимо вовлечь сотрудников или потребителей в «игру». И дело даже не в ценных призах и благодарственных грамотах, которые можно предлагать взамен на виртуальные баллы. Если пользователей в игре много, то, очевидно, выйти на хорошее место в рейтинге удастся нескоро, и если ROI (окупаемость инвестиций, от англ. Return on Investment) потраченных усилий

в ближайшем будущем не предвидится, игроки могут утратить всякий интерес к процессу. Необходимо проводить мониторинг настроения в подразделении как группового, так и индивидуального

Некоторые бизнес-процессы уместно игрофицировать, а некоторые – нельзя, т.к. это помешает работе. К примеру, занятому по 4 часа в день курьеру или водителю в пробках нет необходимости давать «игрушечную» карту местности с обещаниями баллов за посещение каждой точки, ведь он и так уже занят, делает свою работу, и всякие дополнения будут только отвлекать и мешать. В конце концов, спешка на дороге может быть опасной. Некоторым сотрудникам и вообще нет надобности вовлекаться в игру. Как известно из анекдота, если сотрудник в рабочее время играет на компьютере, значит, либо у него мало работы и большая зарплата, либо у него много работы и маленькая зарплата. Вот почему менеджеру по персоналу, желающему использовать этот инструмент в работе, необходимо прежде тщательно проанализировать возможности его применения.

По сути, до обсуждения технического задания на разработку игры необходимо написать стратегию внедрения проекта игрофикации:

- проанализировать бизнес-процессы, определить уместность привнесения в них игрового и соревновательного элемента;
- обозначить круг задач для каждого игрока или команды игроков;
- определить допустимую степень воздействия игроков на бизнес, поддерживает ли игра существующий процесс или учит изменять поведение;
- перечислить все измеримые параметры, по которым вы будете собирать информацию о поведении игроков.

Рассмотрим самые яркие примеры внедрения геймификации в разных отраслях и различными функциями.

Отличным примером послужит известное социальное приложение – Foursquare [11]. Механизм Foursquare эволюционировал из приложения Dodgeball, созданного Деннисом Кроули в 2000 году для узкого круга друзей, которые любили проводить свободное время в барах. Приложение позволяло

регистриваться, «чекиниться» (от англ. check-in – «регистрация»), на карте города, где одновременно были видны чекины друзей. Таким образом, пользователь получал возможность качественно повысить коммуникацию со своим окружением и открывать новые места для времяпрепровождения. Через некоторое время сервис перестал быть интересным для пользователей, ведь разнообразие действий в системе ограничивалось лишь чекинами. Поэтому в 2009 году тот же Деннис Кроули запустил социальную сеть Foursquare. Она представляет собой идеальный пример геймификации: пользователь, посещая различные места, получает баллы, за посещение конкретных достопримечательностей его награждают большим количеством баллов, значками, а иногда и материальным призом. Например, если вы частый гость кофейни Coffeeshop, согласно количеству чекинов, то чашка бесплатного капучино будет ждать вас при очередной регистрации в этом месте. На карте приложения доступно местоположение друзей, с которыми вы можете сравнить количество полученных очков в конце каждой недели. Также доступен титул мэра: если вы чаще всех остальных посетителей регистрируетесь в данном месте. Приложение реализует не только социальную и коммуникационную составляющие, но и информационную, мотивационную в том числе. Посетители различных торговых центров, ресторанов и музеев оставляют комментарии, формирующие репутацию организации. В результате, неприветливый официант или испорченный салат могут стать достоянием общественности, что не только уменьшит поток клиентов, но и со временем испортит репутацию.

Без сомнений, самый сложный вопрос в геймификации – это добровольное участие в системе. Особенно важна эта проблема во внутренних системах геймификации: например, мотивация сотрудников. Выдающейся в этом плане считается корпорация Microsoft: для устранения языковых ошибок в диалоговых окнах системы Windows специалисты создали специальную игру для сотрудников компании – Windows 7 Language Quality Game [12]. Знающим, к примеру, испанский язык предлагают оценить перевод команд и сообщений и исправить

ошибки в окнах системы. За количество исправленных ошибок сотруднику начисляют баллы, а офисы различных стран, таким образом, соревнуются в достижениях. По итогам, 4 500 сотрудников Windows добровольно приняли участие в игре, и 6 700 ошибок было обнаружено старательными испанцами, китайцами и другими сотрудниками корпорации. Используя механизм, сходный аутсорсингу, Windows бесплатно повысила качество обслуживания клиентов и, одновременно, повысила качество и количество коммуникаций между национальными офисами корпорации.

Отечественным примером внедрения геймификации во внутренние бизнес-процессы является кейс компании Wheely – сервиса для вызова автомобилей [13].

У всех сервисов личных водителей и такси есть одна общая проблема – в некоторые часы спрос на водителей сильно превышает предложение. Из-за этого пассажиры долго ждут свою машину, а могут и вовсе не найти ни одного свободного водителя. Это происходит из-за того, что водителю невыгодно добираться к клиенту по пробкам, или ему просто не хочется работать ночью или рано утром.

Чтобы водители работали охотнее и брали заказы «на ближайшее время», некоторые компании доплачивают за них или устанавливают высокие тарифы в пиковые часы. Но компания не захотела переносить затраты на пассажиров – это негативно сказалось бы на спросе.

Еще одной проблемой было несправедливое распределение выгодных предзаказов между водителями.

Некоторые водители брали заказы только на трансферы. Один из них даже создал скрипт, который автоматически обновлял список заказов каждые 10 секунд и собирал все трансферы в аэропорты. Такое непрозрачное распределение заказов в итоге демотивировало водителей работать.

Поэтому компания ввела для сотрудников баллы, которые можно заработать, выезжая по менее выгодным заказам, чтобы потом обеспечить себе допуск к более доходным и простым (рисунок 4).

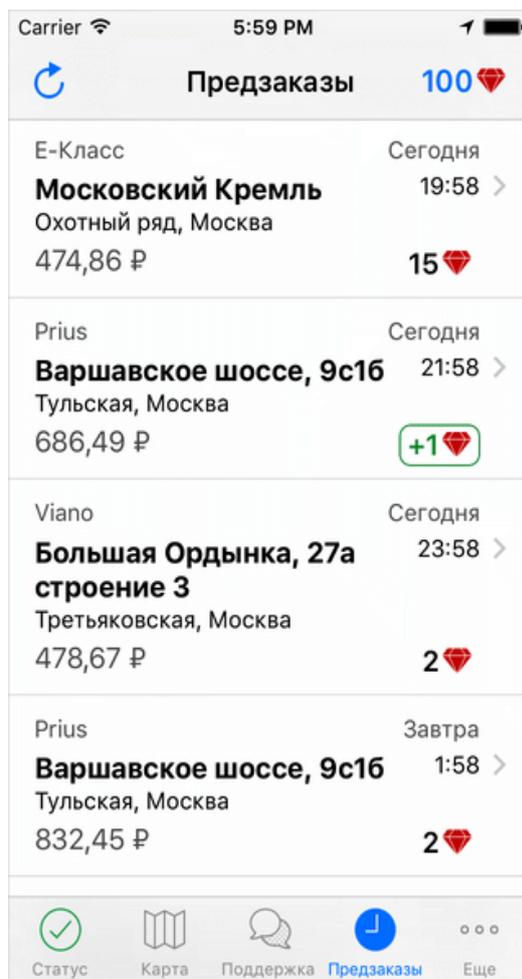


Рисунок 4 – Интерфейс заказа такси Wheely

Введение искусственной валюты для водителей стало эффективным решением. Теперь они зарабатывают баллы, когда выполняют заказы на ближайшее время. Их количество зависит от времени суток и дня недели. Потом они тратят заработанные баллы на заказы в аэропорты и предзаказы – без баллов они теперь не могут выполнять выгодные заказы.

После того, как определяется рейтинг предзаказа, к нему добавляется коэффициент времени суток и дня недели. Получившаяся сумма – стартовая стоимость заказа. В некоторые промежутки времени коэффициенты отрицательные. Это значит, что водитель не платит за предзаказ и получает дополнительные баллы за его выполнение.

Еще один способ зарабатывать баллы – участвовать в маркетинговых акциях Wheely. Периодически устраиваются для пользователей акции, с помощью

которых они могут заказать водителя с подарком или сюрпризом. Например, в День святого Валентина водители отвозили пассажиров на свидания-сюрпризы – в кино, театр или ресторан. За такие заказы они не только получают фиксированную оплату, но и зарабатывают баллы системы мотивации.

Сначала может показаться, что геймификация возможна лишь для больших компаний и при наличии значительных инвестиций. Однако есть примеры инструментов доступные и для малого бизнеса или стартапа.

Компания Сибирикс в своих совещаниях и обсуждениях проектов использует инструмент Planning Poker [14] – техника оценки, основанная на достижении договорённости, главным образом используемая для оценки сложности предстоящей работы или относительного объёма решаемых задач при разработке программного обеспечения. Подход был впервые описан в 2002 году Джеймсом Греннингом, соавтором знаменитого Agile-манифеста. Суть методики состоит в том, что команда собирается за одним столом, руководитель выносит на оценку задачу. Участники думают, затем каждый берет карту с цифрой и кладет ее рубашкой вверх, чтобы не смущать своей оценкой того, кто еще думает. Карты переворачивают, сравнивают значения. Группа участников с примерно одинаковыми значениями объясняют другим их позицию. В ходе этого сотрудники могут напомнить о некоторых сложных моментах и проблемах или пересмотреть свое решение, а неопределившиеся разбираются в вопросе и готовы участвовать в новом раунде. И в итоге приходят к согласию.

Еще одним из доступных малобюджетных инструментов является доска Niko-Niko [15], позволяющая определить общее настроение команды и какой из менеджеров позитивно или наоборот негативно влияет на него. Для этого чертится таблица: в строках таблицы записываются имена членов команды, в столбцах – дни недели. Рядом выкладываются клейкие смайлики трех видов: грустный, нейтральный, веселый. Каждый день разработчик выбирает смайлик, характеризующий степень его удовлетворенности и наклеивает в нужную ячейку календаря. Вариант отечественного календаря представлен на рисунке 5.

Плюсы Niko-Niko календаря:

- простота сбора обратной связи: работнику не нужно думать и выбирать, он может оценить менеджера «между делом»;
- анонимность: обратная связь получается объективной;
- простота производства: сам календарь требует мало времени на сборку (можно делать из подручных материалов);
- визуальность: позволяет быстро увидеть общую картину, бегло взглянув на календарь;
- гибкая метрика: можно быстро подсчитать соотношение кнопок по разным менеджерам или проследить изменение настроений по проекту в целом;
- игровая составляющая: сам процесс втыкания кнопки в календарь привлекает своей неформальностью.



Рисунок 5 – Доска Niko-Niko в компании Сибирикс

Стоит сказать, что геймификация может вносить существенный вклад не только в работу компании, но и в борьбу с глобальными проблемами современности.

Отличный тому пример – Recycle Bank [15]. Эта компания занимается материальным поощрением участников проекта за совершаемые ими положительные действия, направленные на сохранение экологии. Это и экономия домашнего электричества, и утилизация мусора, и сокращение потребления воды. Все очки, которые пользователи зарабатывают за свои бытовые подвиги, обмениваются на скидочные купоны или на призы. А все эти призы финансируются за счет сэкономленных государством денег на переработку мусора. Один только Голливуд, где две трети жителей стали участниками проекта в первый год его запуска, сэкономил 500 тысяч долларов на утилизации отходов.

Еще один отличный пример вовлеченности участников в рабочий процесс – весьма интригующий проект под названием Classcraft [16]. Это геймифицированный продукт в сфере образования, который в качестве эксперимента был введен в одной из зарубежных школ. Смысл таков: у каждого ученика есть свой виртуальный игровой персонаж, которого он развивает за счет получаемых бонусов за выполненное домашнее задание. Класс Шона Янга, который сам разработал и внедрил эту систему в учебный процесс, состоит из воинов, магов и лекарей. Воины могут есть в классе, маги способны телепортироваться с уроков на несколько минут, а лекари могут пользоваться подсказками преподавателя на экзаменах.

Как видно из данных примеров, геймификация может быть реализована в различных отраслях: игровая индустрия, FMCG, IT-технологии, образование. И при этом ее внедрение может повысить эффективность процессов на различных уровнях – работа с клиентами и поставщиками, управление бизнес-процессами и, конечно же, управление мотивацией сотрудников. В условиях ограниченных ресурсов и развивающихся agile-технологий внедрение геймификации в систему стимулирования сотрудников обеспечивает конкурентное преимущество

компания на рынке труда, повышает престиж бренда работодателя, что в дальнейшем позитивно сказывается на текучести кадров, а, как следствие, уровне затрат.

Развитие тематических форумов и сайтов в сети Интернет, посвященных управлению персоналом, менеджменту и геймификации в частности, позволяет компаниям использовать чужой опыт по внедрению игровых систем, адаптируя их под свои условия, особенности работы и сферы деятельности, а также сотрудников.

1.3 Теоретические основы геймификации в системе мотивации персонала

Уже достаточно долго психологи изучают, как мотивировать людей на те или иные действия. Во второй половине XX века господствовала теория бихевиоризма, которая пыталась объяснить поведение, исходя исключительно из внешних реакций на раздражители. Самые громкие исследования были проведены Иваном Петровичем Павловым (всем известно о собаках Павлова) и Берресом Фредериком Скиннером («ящики Скиннера» не столь известны, в ходе этих экспериментов наблюдали за поведением голубей и крыс). Подобные бихевиористские исследования изучали эффект подкрепления вознаграждения и наказания на животных и переносили результаты исследований на людей. Главная идея заключалась в том, что люди и животные реагируют на внешние стимулы предсказуемо.

Согласно бихевиористскому мышлению, предполагалось, что внешняя мотивация – способ побуждать людей к действию. Систематические вознаграждения и наказания вырабатывают условный рефлекс и подкрепляют реакцию в ожидании последующих вознаграждений или наказаний. Безусловно, это отражено и в современных стандартных методах мотивации в бизнесе: в вознаграждении в форме заработной платы и бонусов и наказаниях в виде понижения в должности или увольнения. Все очень четко и технично [17].

Существует и набор теорий, противоположный бихевиористскому подходу, – когнитивный. В его основе – вопрос о том, что на самом деле происходит в головах людей. Вероятно, самая влиятельная из этого набора – теория самодетерминации Эдварда Деси, Ричарда Райана и их последователей. Деси и Райан считают, что по своей природе человек – активный деятель, им движет сильное внутреннее желание роста, но внешняя среда должна подкреплять это желание. В противном случае внутренние мотиваторы будут сведены на нет. В противоположность бихевиористскому утверждению о том, что человек всего лишь реагирует на подкрепление условных рефлексов извне, теория самодетерминации фокусируется на том, что нужно человеку, чтобы преуспеть в своем врожденном стремлении к росту и благосостоянию.

Теория самодетерминации выделяет три типа таких потребностей: в компетентности, отношениях с другими людьми и автономии. Компетентность, или мастерство, означает умение эффективно взаимодействовать с внешней средой: решать сложные задачи, учиться танцевать танго, заполнять налоговую декларацию. Отношения с другими людьми включают социальные связи и всеобщее желание быть частью семьи, взаимодействовать с друзьями и так далее. Эта потребность также выражается в стремлении к более высоким целям, к тому, чтобы «изменить мир к лучшему». И последнее, потребность в автономии, – врожденная потребность чувствовать контроль над собственной жизнью и действовать целенаправленно и в соответствии с собственными ценностями. Сравните неудовлетворенность, которую вы испытываете, когда вынуждены заниматься тем, что вам не нравится (или – что еще хуже – тем, что противоречит вашим принципам), и чувство радости от того, что вы занимаетесь любимым хобби или ведете важный проект на работе.

Выполнение задач, связанных с этими врожденными потребностями, скорее всего, будет мотивироваться изнутри. Другими словами, люди станут выполнять их себе во благо. Некоторые яркие примеры: любое хобби, которым вам нравится заниматься в свободное время, такая творческая деятельность, как писательство и

рисование, поход на вечеринку с друзьями, решение трудного кроссворда, прогулка по не определенному заранее маршруту и так далее. К подобным задачам могут относиться проведение крупного собрания, составление убойного коммерческого предложения, помощь клиенту в затруднительной ситуации или успешное проведение хирургической операции [18].

Другими словами, внутренняя мотивация может подключаться и в работе, даже если уже существует внешняя система вознаграждений в виде заработной платы и возможности продвижения. Психолог Михай Чиксентмихайи обнаружил, что чаще всего люди испытывают внутреннюю мотивацию, которую он назвал потоковым состоянием, на работе. Деятельность, которая удовлетворяет потребности в компетентности, автономии и отношениях, как правило, увлекательна и занимательна независимо от контекста.

Игры превосходно иллюстрируют теорию самодетерминации. Почему люди играют, хотя никто их не заставляет это делать? Даже такая простейшая игра, как sudoku, задействует внутренние потребности в автономии (какую головоломку и как ее решать – выбирать только мне), компетентности («я с ней разобрался») и отношениях («я могу поделиться своими достижениями с друзьями»). Также для получения впечатляющих результатов в геймификации применяются три внутренних мотиватора. Уровни и накопление очков могут быть показателями компетентности и мастерства. Предоставление игрокам выбора и разных возможностей по мере их продвижения подпитывает стремление к автономии и свободе воли. Социальное взаимодействие, например публикации в Facebook или бейджи, которые можно показать друзьям, отвечает человеческой потребности в отношениях.

Важная особенность – то, как пользователь относится к вашему опыту, а не формулировка вознаграждения. Возьмем, к примеру, трех постоянных клиентов авиакомпании United Airlines премиум-класса. Жуан горд тем, что он член этого эксклюзивного клуба; ему нравится идти к выходу на посадку по красной дорожке мимо основных пассажиров. Элис не любит всей этой мишуры, она

счастлива просто оттого, что ей не надо платить дополнительно за ручную кладь и что она может обменять километры на бесплатные полеты. А единственное, что интересует Эстер, – доступ в зал повышенной комфортности в аэропорту, где она может отдохнуть во время долгих задержек вылетов. Жуан действительно стремится к статусу, но это стремление не мотиватор для Элис и Эстер. Для получения вознаграждения у каждого своя мотивация.

Не стоит слишком упрощать способы, благодаря которым игровые элементы или геймифицированные системы могут вызвать мотивационный отклик. И не обобщайте то, как люди могут реагировать на определенные стимулы. Геймификация – это не просто проектирование вознаграждения. Именно понимание этого заставило автора книги по программированию и разработчика игр Кэти Сьерру назвать геймификацию «высокофруктозным сиропом мотивации» [19]. Многие геймифицированные сайты и платформы, кажется, считают, что виртуальное вознаграждение по своей сути очень интересно. Однако это не так. Оно может быть лишь заменителем того, чего люди хотят на самом деле, или может убить внутреннюю мотивацию.

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с характером работы [20].

Геймификация системы мотивации персонала будет опираться как раз на мотивирующие факторы. Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в таблице заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. Сохранение работающей системы денежного стимулирования обеспечит принятие новой программы сотрудниками. А внедрение награждения баллами позволит мотивационной системе быть более гибкой и подстраиваться под потребности каждого сотрудника.

Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению (таблица 2).

Таблица 2 – Двухфакторная модель Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Геймификация системы мотивации персонала будет опираться как раз на мотивирующие факторы. Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Действительно, в таблице заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. Сохранение работающей системы денежного стимулирования обеспечит принятие новой

программы сотрудниками. А внедрение награждения баллами позволит мотивационной системе быть более гибкой и подстраиваться под потребности каждого сотрудника. Ни один из руководителей не может знать потребности своего сотрудника, как он сам.

Грейдинг (англ. grading) – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации. Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с ценностью этой работы на рынке (внешняя ценность) [21].

В данном случае оцениваются и распределяются по грейдам работники, персонально. А также в совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Критерии оценки работника:

- степень ответственности;
- влияние на бизнес-результат;
- квалификация;
- результативность.

Применяется в компаниях, где выполняемые работниками функции и задачи зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Обычно это консалтинговые компании, или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, их творческим способностям.

В геймицированной системе грейдинг будет заменен уровнями, которые будут влиять на получение дополнительных баллов.

Помимо вышеуказанных критериев, на уровень будут влиять и неколичественные показатели – соблюдение принципов работы компании, профессиональное развитие, выполнение проектов.

К тому же этот инструмент будет выступать в качестве виртуальной карьерной лестницы – сотрудники будут достигать различных уровней, но при этом находиться на одной должности.

Выводы по главе один

Исследование происхождения понятия геймификация позволило определить, что оно означает применение подходов, характерных для компьютерных игр, в программных инструментах для неигровых процессов. Геймификация отличается от других видов игр тем, что использует лишь элементы игры (роли, награды, ограничения, контекст и т.д.), а также всегда направлено на достижение цели.

Различают несколько психотипов участников игр, принадлежность которых определяется по двум основным критериям – ориентированность на окружающий мир или игроков и действие в одиночку или взаимодействие. Определение психотипа участника позволяет выбрать стиль взаимодействия с ним или управления, предугадать его потребности и поведение в зависимости от ситуации.

Было выявлено, что геймификация не имеет конкретной области применения, поскольку комбинирование и результативное использование различных модулей системы может обеспечить положительное воздействие на любую сферу деятельности. При этом геймификация позволяет решить проблемы в любой перспективе в зависимости от поставленных целей.

Для составления и организации геймификации системы мотивации персонала используются подходы бихевиористской и когнитивной школ психологии, а также такие модели управления персоналом, как двухфакторная модель Герцберга и система грейдов.

2 ГЕЙМИФИКАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОАО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и его внешней среды

ОАО «Челябинский цинковый завод» (ОАО «ЧЦЗ») – вертикально-интегрированная компания, в которой представлен полный технологический цикл производства металлического цинка: от добычи и обогащения руды до выпуска готовой продукции в виде рафинированного цинка и сплавов на его основе.

Челябинский Цинковый Завод был введён в строй 14 июля 1935 года. В 1993 году предприятие было преобразовано в акционерное общество открытого типа.

На долю компании приходится более 60% российского и около 2% мирового объема производства цинка.

Внедрение самых современных в Европе производственных мощностей, реализация программ модернизации обеспечивают производство цинка качества SPECIAL HIGH GRADE, что подтверждается регистрацией Лондонской Биржей Металлов торговой марки CZP SHG (CHELYABINSK ZINC PLANT SPECIAL HIGH GRADE), гарантирующей чистоту металла не ниже 99,995% по содержанию цинка.

Миссия компании – Челябинский цинковый завод – ведущий российский поставщик высококачественного цинка и сплавов на его основе, лидер отечественной цинковой отрасли.

Расширение ассортимента продукции с высокой добавленной стоимостью.

Основная специализация завода – производство высококачественных сплавов на основе цинка SPECIAL HIGH GRADE, в том числе сплавов для горячего цинкования с добавками никеля, алюминия, сурьмы, а также литейных цинковых сплавов. В спектр реализуемой продукции помимо цинка входят также кадмий, индий, серная кислота, сульфат цинка.

Продукция с маркой ОАО «ЧЦЗ» используется в различных отраслях промышленности: при цинковании стального листа для металлоконструкций и автомобилестроения, в химической промышленности, машиностроении.

Как видно из данных, представленных в таблице 3, несмотря на значительный рост выручки и чистой прибыли, увеличился и темп роста себестоимости, в то время как рентабельность чистой прибыли упала [22].

Таблица 3 – Основные экономические показатели

Показатели	2014	2015
Выручка, млн. руб.	13062	19568
Темп роста выручки, %	102	149
Темп роста себестоимости, %	109	123
Чистая прибыль, млн. руб.	1680	2336
Рентабельность чистой прибыли, %	19	18
Объем производства, тыс. тонн	166	171
Объем продаж, тыс. тонн	159,9	164,2

Одним из возможных способов оценки влияния внешней макросреды на компанию является STEP-анализ. Выбор данного инструмента обусловлен возможностью количественной оценки тех факторов и явлений, оказывающих влияние на долгосрочные решения компании, в том числе и стратегию. В рамках данного анализа все факторы классифицируются по их виду: социальные, технологические, экономические и политические.

Социальные факторы играют важнейшую роль для предприятия по причине кадрового обеспечения. Падение рождаемости в 90-х годах привело к ситуации

нехватки молодых специалистов на рынке труда. Стоит добавить, и то, что престиж рабочих профессий – а именно это основная категория сотрудников завода – также упал.

Технологические факторы в данной ситуации представлены особенностью ресурсов и производства. Нужно отметить, что цинковая руда относится к невозполняемым ресурсам, а сырьевая база многих промышленно развитых стран сокращается, а в СФР она просто не разработана. Современный уровень развития технологии оставляет энергоёмкость производства цветных металлов на высоком уровне. С другой стороны, современные вельц-печи и электролизные ванны позволяют увеличивать производственную мощность.

Что касается экономических факторов, то следует сказать, что Международная Исследовательская группы свинца и цинка (IZLSG) прогнозирует увеличение мирового спроса на цинк на 3,7%. Политика импортозамещения также положительно сказывается на деятельности отрасли, поскольку она влияет не только напрямую на закупки цветных металлов, но и на продукцию, которая требует оцинковку (например, отечественные автомобили).

В таблице 3 представлена экспертная оценка факторов внешней среды – STEP-анализ.

Данный инструмент предназначен для выявления социальных, технологических, экономических и политических аспектов внешней среды, оказывающих влияние на организацию и бизнес.

Социальные факторы важны поскольку они оказывают влияние на кадровый потенциал компании и потребительские предпочтения. Технологические факторы для промышленных предприятий являются основными, поскольку во многом конкурентоспособность в таких отраслях достигается путем развития производственных мощностей путем внедрения инновационных достижений науки и техники. Экономические факторы позволяют увидеть полную картину распределения ресурсов на уровне государства. Политика важна, поскольку государство регулирует большинство финансовых и юридических отношений.

Таблица 3 – STEP-анализ

		Фактор	Коэф.	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
S	1	Демографическая ситуация	-1	0,07	3	-0,21
	2	Качество образования	-1	0,07	5	-0,35
T	1	Обеспеченность сырьем	-1	0,12	8	-0,96
	2	Энергоснабжение	-1	0,12	6	-0,72
	3	Уровень технологий производства	1	0,09	5	0,45
E	1	Спрос на продукцию	1	0,16	8	1,28
	2	Импортозамещение	1	0,08	5	0,4
	1	Ослабление курса рубля	1	0,1	7	0,7
	2	Напряженные отношения с Западом	-1	0,07	7	-0,49
	3	Упрочнение отношений с Китаем	1	0,12	7	0,84

На рисунке 6 представлен профиль компании, построенный на основе проведенного STEP-анализа. Коэффициент соотношения позитивных и негативных факторов составляет 1,34, а суммарная взвешенная оценка равна 0,94. Это свидетельствует о том, что, несмотря на существующие возможности, среда достаточно агрессивна.

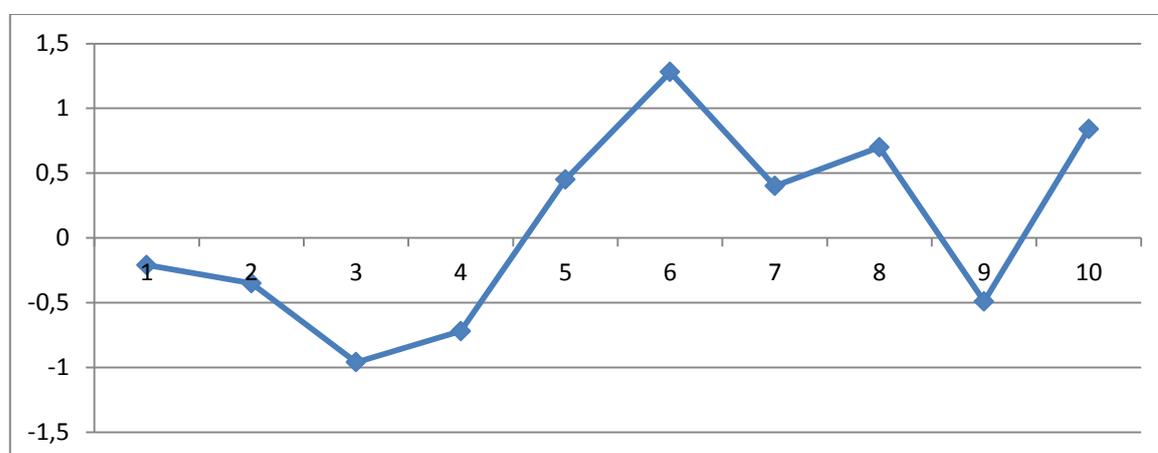


Рисунок 6 – Профиль компании

Российская Федерация располагает порядка 17% мировых запасов цинка, насчитывающих от 30 до 56 млн тонн цинка в руде. Объем производства металлического цинка в России составляет около 1,5% общемирового объема производства, что говорит о значительном потенциале развития отрасли.

Сегодня минерально-сырьевая база старых горнорудных районов с развитой инфраструктурой в значительной мере истощена. Компании, контролирующие основные действующие добывающие предприятия (РМК и УГМК), продолжают реализовывать крупные инвестиционные проекты, направленные на освоение новых месторождений в Российской Федерации и странах СНГ. В дальнейшем это позволит сохранить объемы производства цинкового концентрата российскими компаниями.

Чтобы определить место компании в отрасли в целом, оценим положение на рынке согласно модели пяти сил конкуренции М. Портера.

Для этого вначале изучим ближайших конкурентов – производителей цинка.

На положение общества в отрасли влияет развитие конкурентной среды. Основным конкурентом в России для ОАО «ЧЦЗ» является ОАО «Электроцинк», находящееся во Владикавказе и входящее в состав ООО «УГМК-Холдинг». В настоящее время производительность завода составляет 100 тыс. тонн цинка в год.

В ближнем зарубежье можно выделить следующих основных конкурентов Общества:

– АО «Казцинк» – крупнейший в СНГ интегрированный производитель цинка с большой долей сопутствующего выпуска меди, драгоценных металлов и свинца. Основные предприятия компании находятся на территории Республики Казахстан, в основном в Восточно-Казахстанской области. Производственные мощности АО «Казцинк» составляют порядка 300 тыс. тонн металлического цинка в год. Технические возможности позволяют производить цинк марки Ц0А;

– ПО «Балхашцветмет» – входит в состав корпорации «Казахмыс», которой также принадлежат активы в Джекказгане, Восточном Казахстане и Балхаше.

Завод в Балхаше имеет производственный потенциал в размере 100 тыс. тонн цинка марки ЦВ0 в год и сплавов марки ЦАМ4-1 на основе цинка;

– ОАО «Алмалыкский ГМК» расположено в Узбекистане. Производственные мощности составляют около 130 тыс. тонн цинка марки Ц0А.

Если говорить об угрозе появления новых конкурентов, то, возможно, на рынок войдут игроки с Китая, поскольку эта страна является лидером по производству и выплавке цинка в мире. Организация же нового внутрироссийского конкурента не представляется возможным, поскольку в отрасли присутствуют существенные пороги входа такие, как большие стартовые капиталовложения, владение сырьевой базой.

Основным поставщиком является УГМК, в состав которого входит ОАО «ЧЦЗ». В отчетный период холдинг обеспечил 45% потребностей Компании в концентрате. 18% объема поставок было импортировано. Резервным поставщиком является ТОО «Nova Цинк», дочерняя компания ОАО «ЧЦЗ», с Акжальским месторождением. Помимо этого, компания сильно зависит от поставок электроэнергии, поставщиком которой является компания «Челябэнергосбыт». Все это говорит о высоком уровне влияния данного фактора.

На рисунке 7 представлены доли основных поставщиков сырья.

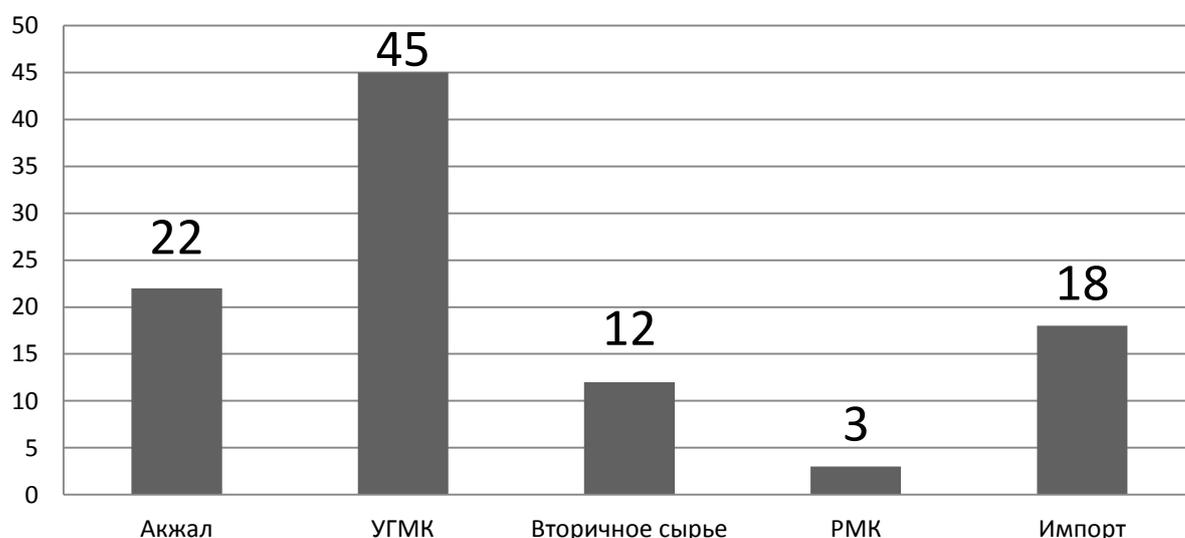


Рисунок 7 – Поставки сырья, %

Следует также упомянуть, что в настоящее время только приблизительно 60% потребляемого в мире цинка происходит из добытых руд, остальные 40% получаются после переработки цинксодержащих отходов и металлического лома. Уровень переработки в мире увеличивается каждый год. В мире на сегодняшний день собирается и перерабатывается более 90% цинксодержащих отходов. Обычно это отходы производства, либо отслужившие свой срок сооружения, конструкции, машины, оборудование и бытовая техника.

Продукция ОАО «ЧЦЗ» поставляется на внутренний рынок и на экспорт. Приоритетным направлением является внутренний рынок. Основными потребителями цинка и сплавов на его основе в Российской Федерации являются компании, производящие оцинкованный стальной лист.

Около 45% мирового производства оцинкованного листа приходится на долю строительного сектора, 25% – машиностроения (в первую очередь автомобильной отрасли), 9% идет на производство тары, бытовой техники, электроники и т.д. Сегодня для цинкования одной тонны стального листа требуется в среднем 35 кг цинка.

Среди крупнейших производителей оцинкованного проката можно выделить Северсталь, НЛМК, ММК и Каширский завод сталей с покрытием. Крупными потребителями также являются Кировский, Ревдинский, Кольчугинский и Московский заводы по обработке цветных металлов, выпускающие прокат из сплавов – латуней и бронз. Эти два сектора обеспечивают необходимой продукцией строительную и машиностроительную отрасли, которые, в конечном счете, и определяют спрос на металл на внутреннем рынке России.

Также продукция Челябинского цинкового завода хорошо зарекомендовала себя у таких известных компаний, как US Steel, Arcelor Mittal, Mazak, Galvex, ThyssenKrupp, Cores и других.

Уровень качества продукции, требуемый потребителями, очень высок, поэтому данный фактор также имеет высокую степень влияния.

На диаграмме представлены основные потребители продукции (рисунок 8).

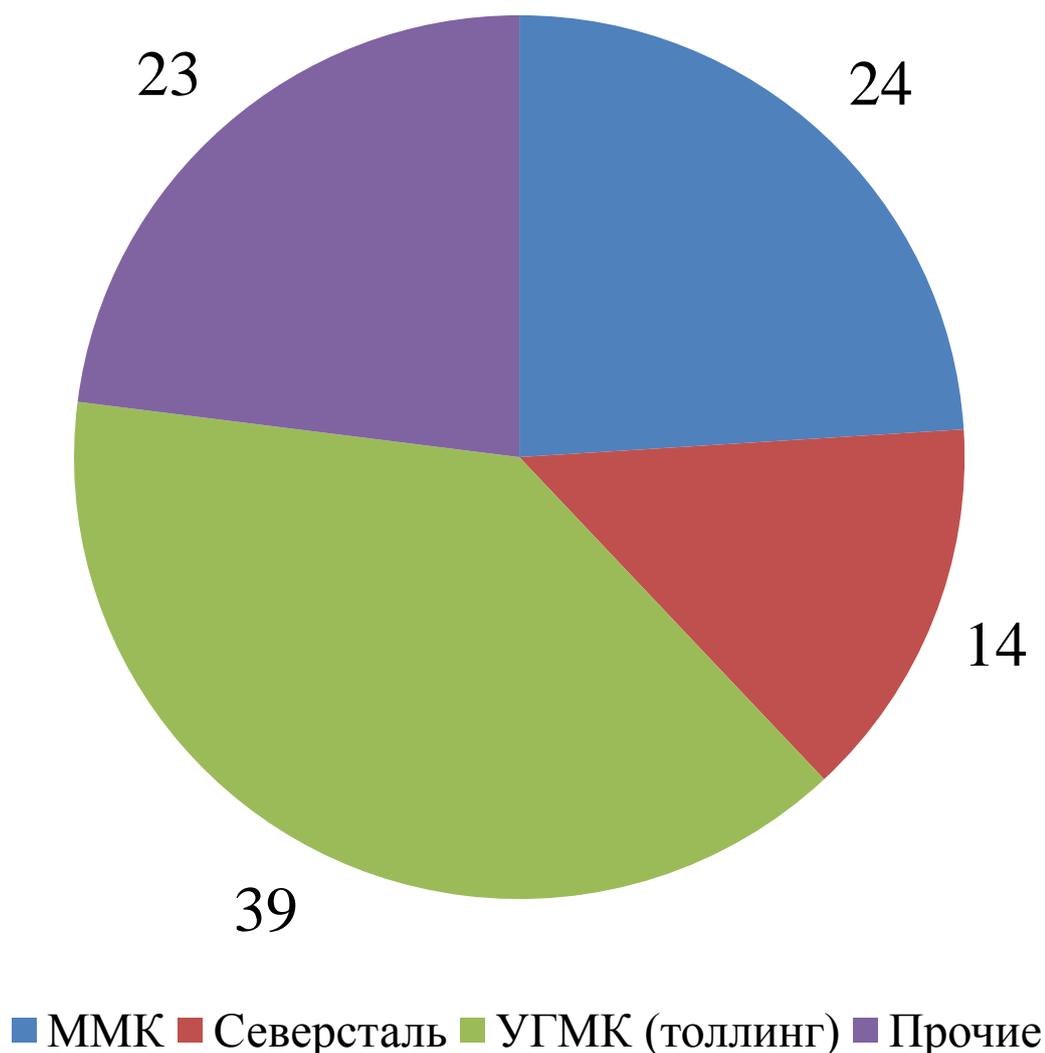


Рисунок 8 – Основные потребители продукции

Что касается товаров-заменителей, то сферы применения цинка достаточно широки, но что касается ее основной функции, то это оцинковка металла для защиты от коррозии. Сейчас существует технология защиты от коррозии при помощи титана, но данный метод сейчас стоит гораздо больше, поэтому не пользуется спросом.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что наиболее сильно оказывают влияние на наше положение текущие конкуренты и поставщики (рисунок 9). Именно в соответствии с этими факторами компания в первую очередь выстраивает свою ценовую политику. Однако появление новых

конкурентов является одной из самых острых потенциальных проблем. Это связано с укреплением отношений России и Китая, а также вступлением в ВТО.

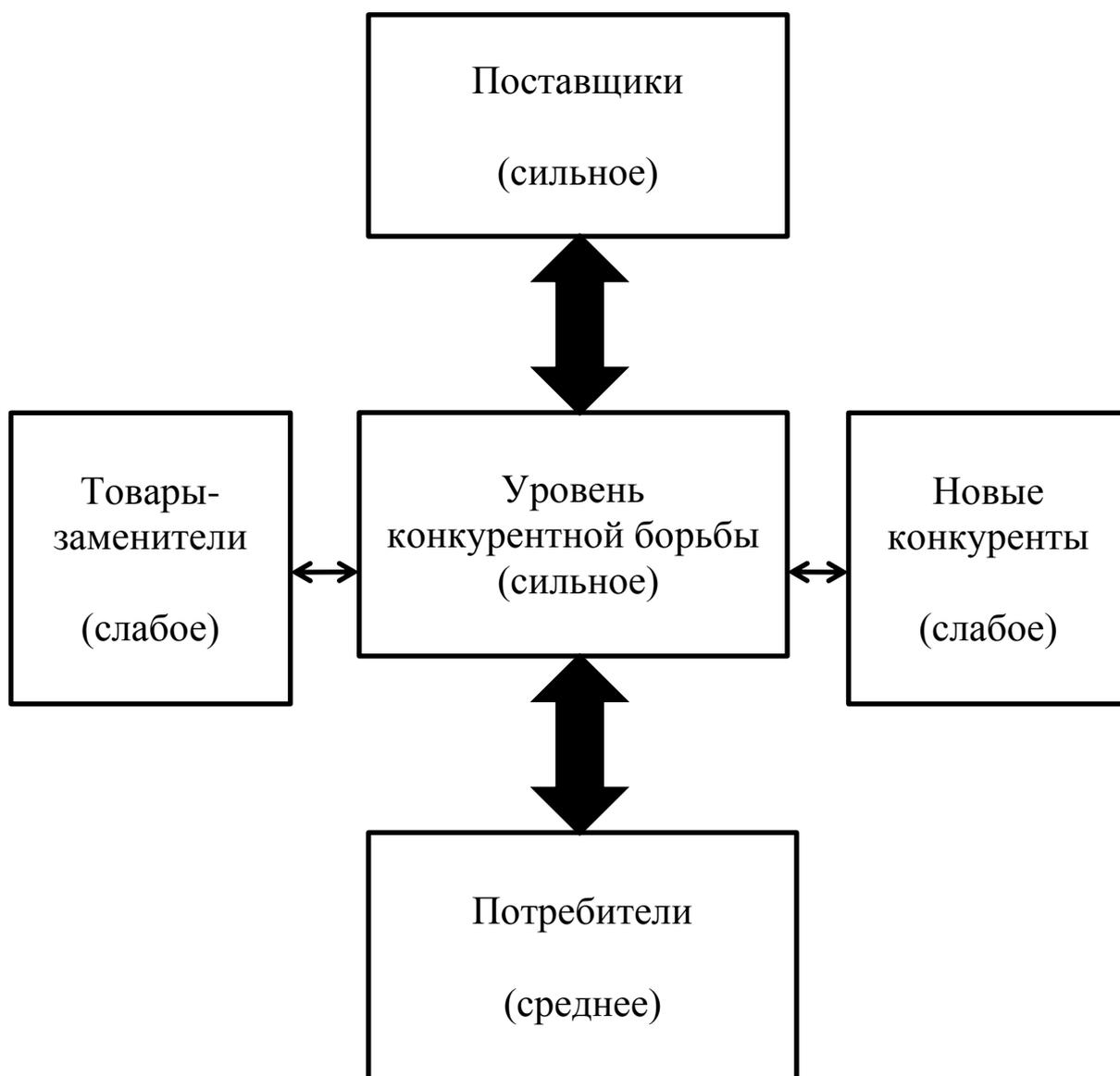


Рисунок 9 – Матрица Портера

Кроме того, из данного анализа следуют некоторые ключевые факторы успеха. Вследствие того, что продукт однороден, компании конкурируют за счет уже установившихся связей и договоров, поэтому важны как репутация на рынке, так и своевременное выполнение своих обязательств, и высокое качество продукции, обеспечивающие ее. Во-вторых, основной способ увеличения прибыли – сокращение издержек и продажа товара с высокой добавленной стоимостью.

2.2 Факторы внедрения геймификации мотивации персонала

Реализация проекта по внедрению геймификации в систему мотивации персонала на ОАО «ЧЦЗ» обусловлена как внутренними, так и внешними факторами.

Руководители подразделений столкнулись с парадоксом: они не имеют других инструментов стимулирования сотрудников, кроме финансовых, однако поощрение сотрудников ограничено фондом оплаты труда. При этом, средства фонда тратятся и на «мотиваторы», доступные всем сотрудникам, независимо от результатов их работ. Компания ежегодно арендует дорожки в бассейне учебно-спортивного комплекса ЮУрГУ. Но при этом при максимальной загруженности дорожки в 12 человек, постоянно ей пользуются лишь около шести. Возможность перераспределения нерационально использованных средств на дополнительное стимулирование сотрудников будет способствовать их мотивации к достижению результатов, потому что система будет удовлетворять их конкретные потребности, а не общие.

С другой стороны, существует проблема, связанная с рынком труда. В сфере продаж опять же существует парадокс (рисунке 10).

Как видно из диаграммы, количество предложений о работе в сфере продаж значительно ниже спроса. В первую очередь, это вызвано текущей демографической ситуацией. По данным Роструда за 2015 г., 30,5% всех российских безработных – это молодые люди в возрасте до 29 лет. Конкуренция за работу среди тех, кто в начале карьеры, выше, чем среди зрелых специалистов. На одну вакансию для молодых приходится 10 резюме, тогда как в целом по рынку этот показатель составляет 6,8, по данным HeadHunter. Опрос 2007-го года показывает, что школьниц, которые хотят стать личным ассистентом известного человека втрое больше, чем тех, кто хочет стать Сенатором; тех, кто предпочтёт работу ассистента работе генерального директора крупнейшей корпорации – вчетверо больше.

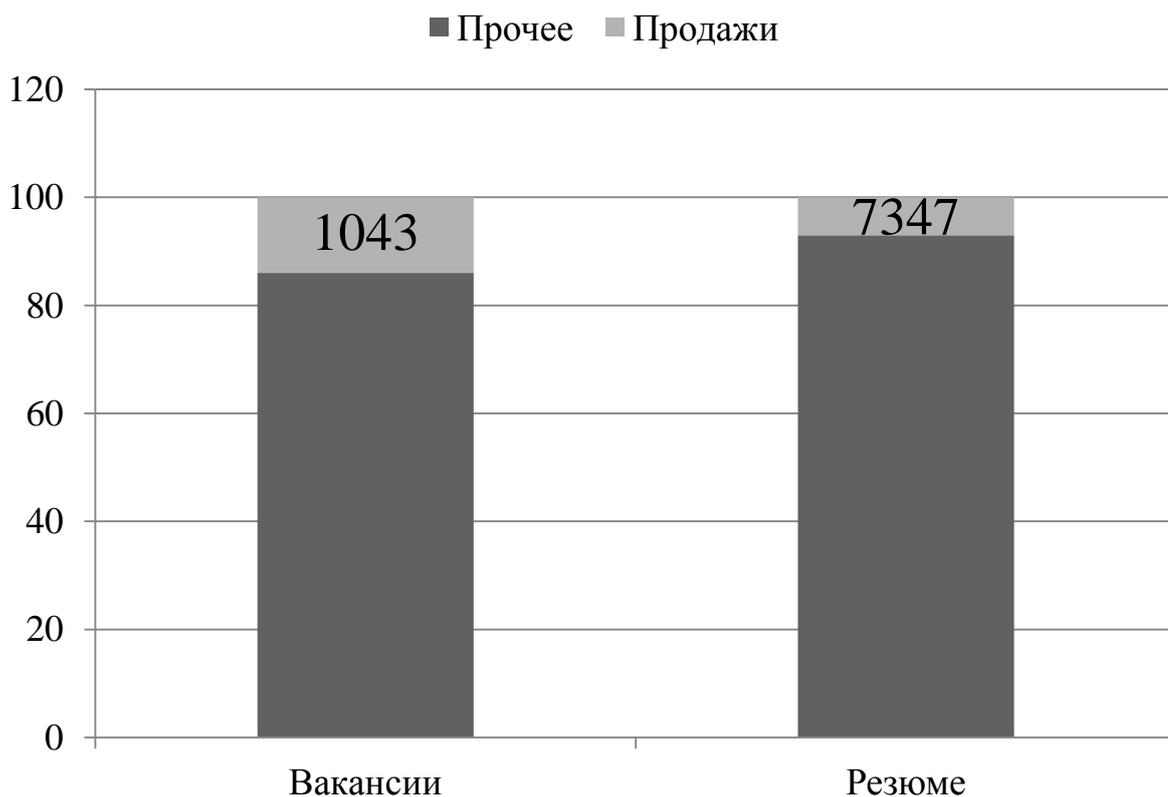


Рисунок 10 – Доля вакансий/резюме в сфере продаж, %

На нынешний период времени выпадает спад рождаемости в 1990-х годах – количество выпускников учебных заведений меньше, чем в предыдущие годы. При этом качество образования очень диверсифицировано – дипломы об образовании выдают как государственные, так и негосударственные учреждения. При том, что самая широко распространенная вакансия «менеджер по продажам» не соответствует специальности «менеджер».

Как видно из диаграммы, количество предложений о работе в сфере продаж значительно ниже спроса. В первую очередь, это вызвано текущей демографической ситуацией. По данным Роструда за 2015 г., 30,5% всех российских безработных – это молодые люди в возрасте до 29 лет. Конкуренция за работу среди тех, кто в начале карьеры, выше, чем среди зрелых специалистов. На одну вакансию для молодых приходится 10 резюме, тогда как в целом по рынку этот показатель составляет 6,8, по данным HeadHunter. Опрос 2007-го года показывает, что школьниц, которые хотят стать личным ассистентом известного

человека втрое больше, чем тех, кто хочет стать Сенатором; тех, кто предпочтёт работу ассистента работе генерального директора крупнейшей корпорации – вчетверо больше. На нынешний период времени выпадает спад рождаемости в 1990-х годах – количество выпускников учебных заведений меньше, чем в предыдущие годы. При этом качество образования очень диверсифицировано – дипломы об образовании выдают как государственные, так и негосударственные учреждения. При том, что самая широко распространенная вакансия «менеджер по продажам» не соответствует специальности «менеджер». В то же время образование слишком заиклено на теории. Отставание в развитии промышленности тоже в какой-то степени объясняет несовершенство образовательной системы. Передовые страны переходят к шестому технологическому укладу, для которого характерно развитие отраслей с высокой добавленной стоимостью – например, нано- и биотехнологий, а наша экономика и образование застряли в основном в четвертом (массовое производство, машиностроение, химическая промышленность, нефтепереработка).

Помимо этого, молодые люди, родившиеся в 1990-х годах, относятся к так называемому поколению Y или миллениалам.

Для привлечения их на работу уже на этапе размещения вакансии работодатель должен выделяться среди других. В частности, имеет смысл использовать публикации с иллюстрациями и видео, выражающими эмоции и действие, отправлять кандидатам электронные письма с картинками (например, с рукопожатием, если соискатель приглашен на интервью). Описание вакансии должно быть нестандартным, подчеркивать важность позиции и выражать уважение к соискателю.

Находясь в поиске работы, представитель поколения Y прежде всего обратит внимание на симпатичную рекламу по привлечению персонала, известность и узнаваемость работодателя, отсутствие требований к опыту работы и возможность получить быстрое обучение "на месте". Для них в принципе несвойственна терпеливость, сильное перенапряжение, а результат им нужен не

через год-два, а сейчас. Также для "миллениалов" важны возможность быстро сделать карьеру, атмосфера коллектива-семьи. Еще одним весомым плюсом станет предоставление работодателем выбора графика и места работы (чтобы не тратить много времени на дорогу). На рисунке 11 изображены самые важные факторы работы для поколения Y.

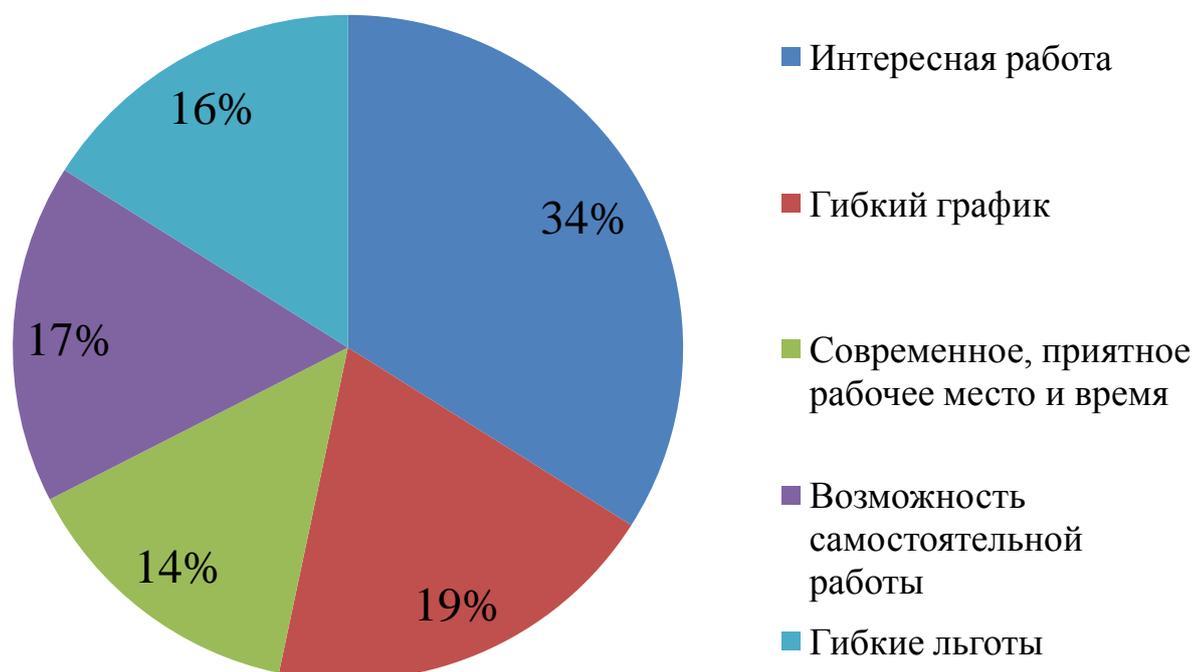


Рисунок 11 – Факторы работы

И хотя зарплата не важнейший фактор у миллениалов при выборе компании, они все-таки учитывают и этот аспект, как и другие поколения. Миллениалам предстоит выплачивать ипотеку, а зарплаты сейчас растут медленно. Вот почему половина «игреков готова перейти в другую фирму ради 20-процентной прибавки (и даже меньшей). Понятно, что каждый старается найти работу, в которой сможет проявить себя и больше заработать. Но работодателям следует учесть, что

миллениалы высоко ценят и другие характеристики своей работы – возможность самосовершенствования и профессионального роста.

Именно поэтому «заурядные» вакансии, в которых описываются лишь стандартные условия труда (заработная плата, медицинское страхование) не привлекают их. Напротив, молодые стартапы с небольшой численностью персонала, различными бонусами, возможностью гибкой работы особенно востребованы среди них.

Нужно отметить, что они – фанаты техники и социальных сетей – в них они ищут общественного признания, выкладывая свои достижения. Они взаимодействуют с миром круглые сутки посредством множества сайтов и приложений VK, Facebook, Twitter, Instagram. 70% представителей Y проверяют свой телефон каждые 20 минут. В связи с этим в последнее время появился термин – синдром фантомной вибрации в кармане.

Еще одна из важных особенностей миллениалов – их непривязанность к рабочему месту. Они считают, что регулярно менять работу – это в порядке вещей. Шесть миллениалов из десяти, несмотря на удовлетворенность работой, готовы рассмотреть новые варианты трудоустройства. Главное – формировать себя как специалист, а в каких компаниях – это неважно, карьера не зависит от работодателя. Естественно, работодатели тоже понимают такое положение вещей. В итоге, для того чтобы получить работу, молодому специалисту надо основательно доказать, что эта работа ему нужна (длительный отбор кандидатов на вакантную должность, достаточно долгие стажировки и практика перед официальным трудоустройством, медленный рост зарплаты в первые годы работы и т. п.). Сами молодые работники считают, что это ущемление их рабочих прав, но на самом деле это только адекватная реакция на чрезмерную «мобильность в карьере» Поколения Y.

Помимо этого, для них важен и тип руководителя (рисунок 12). Мышление «игреков», как представителей первого постиндустриального поколения, более абстрактно и чувственно, а не рационально. Им важно ощущать свою значимость,

и это слагаемое чувства ответственности. Если «игрек» не чувствует ответственности, он запросто бросит любой пост, и переключится на что-то более интересное. Они требуют вовлечения в игру, а не рутины инструкций. Однако, экономике не нужно такое число креативщиков, нужны профессиональные рабочие руки, управленцы, продажники. Поэтому задача собственника или директора – создать условия, при которых «игрек» будет максимально использовать свои способности.

Идеальный руководитель для Y, %



Рисунок 12 – Тип руководителя

Еще одна из важных особенностей миллениалов – их непривязанность к рабочему месту. Они считают, что регулярно менять работу – это в порядке вещей. Главное – формировать себя как специалист, а в каких компаниях – это неважно, карьера не зависит от работодателя. Естественно, работодатели тоже понимают такое положение вещей. В итоге, для того чтобы получить работу, молодому специалисту надо основательно доказать, что эта работа ему нужна

(длительный отбор кандидатов на вакантную должность, достаточно долгие стажировки и практика перед официальным трудоустройством, медленный рост зарплаты в первые годы работы и т. п.). Сами молодые работники считают, что это ущемление их рабочих прав, но на самом деле это только адекватная реакция на чрезмерную «мобильность в карьере» Поколения Y.

Совет по поводу миллениалов, который дают многие эксперты в сфере управления персоналом – думать изначально о людях, а не о группах людей. Применяя менеджерские стратегии, не стоит объединять людей в большие группы по некому признаку и работать с ними так, будто все они хотят от работы одного и того же.

Таким образом, можно сказать, что на фоне этих факторов существующая система мотивации персонала на ОАО «ЧЦЗ», с одной стороны, неэффективна – средства фонда оплаты труда тратятся не в соответствии с результатами труда, а поровну для всех. С другой, она и вовсе не востребована текущими реалиями общества – современные выпускники не заинтересованы в распределении благ для всех. Они хотят «играть» и «получать награду» за это. Им необходимо видеть, что их ценят, а показать это возможно как раз благодаря использованию игровых элементов в системе мотивации персонала.

2.3 Описание механики геймификации и алгоритма внедрения модели

Новая система мотивации будет представлять собой старую систему экономического стимулирования с элементами геймификации.

С помощью виртуальных баллов сотрудники могут благодарить друг друга за помощь, поощрять достижения и вклад в общее дело, оценивать заслуги. Изначально баллы – это виртуальное "спасибо", средства признания и обратной связи. Но это еще не все - полученные от коллег баллы могут быть потрачены во внутреннем «магазине», где можно разместить все что угодно - от возможности опоздать в рабочий день до брендированной продукции компании. Таким

образом, наше виртуальная благодарность приобретает еще и материальный вес. Выдача баллов обязательно аргументируется, и, настроив набор аргументов, появляется возможность привить сотрудникам понимание ценностей компании, определить вектор ожидаемого поведения, стимулировать проявление тех или иных качеств характера.

Существует два варианта начисления баллов от результатов работы. Первый – более простой, прямое начисление баллов в зависимости от продаж (таблица 3). Данный способ менее эффективен, поскольку в нем не учитывается плановый объем продаж и поощряется не развитие сотрудником своих навыков, а «слепое» вознаграждение за любую активность.

Таблица 3 – Игровая матрица (вариант 1)

	Результат	Коэффициент	Баллы
Показатель, руб.	30000	0,01	$30000 * 0,01 =$ 300 баллов

Другой вариант соответствует начислению баллов на премиальную часть (таблица 4). В данном случае сотрудник, помимо премиальной части своей заработной платы, получает баллы.

Таблица 4 – Игровая матрица (вариант 2)

	Фактическое значение	Нормативное значение	Коэффициент	Баллы
Показатель, руб.	30000	25000	0,01	$5000 * 0,01 =$ 50 баллов

Сотрудники отдела продаж рассматриваемой в данной работе компании все так же будут получать заработную плату, исходя из формулы оклад плюс

премиальная часть, рассчитываемая по показателям KPI. Таким образом, сотрудники будут получать и заработную плату, и бонусные баллы.

На рисунке 13 вы можете видеть сравнение старой и новой систем мотивации.

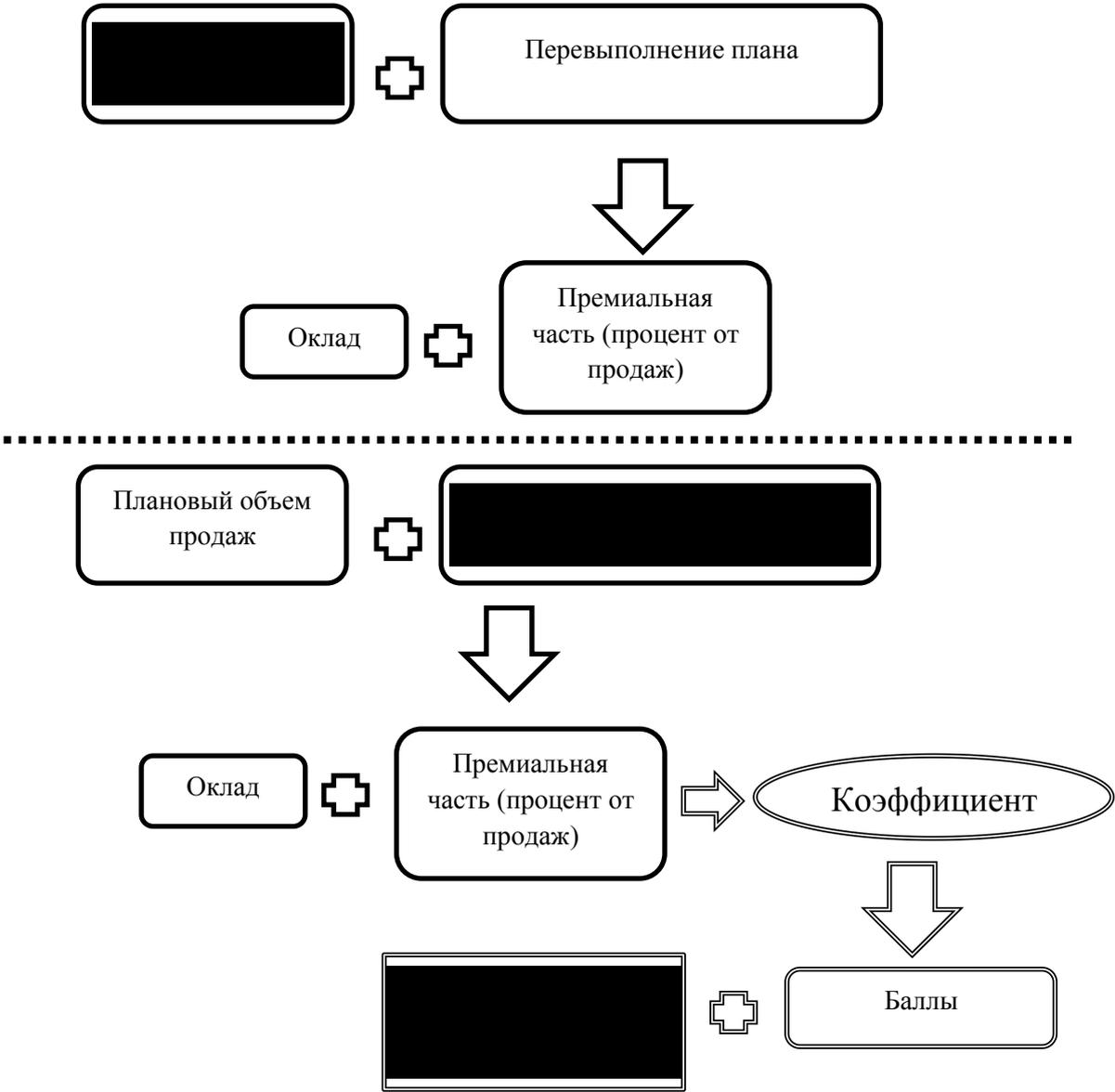


Рисунок 13 – Сравнение старой и новой систем мотивации

Таким образом, сотрудники будут дополнительно стимулированы на перевыполнение плана. При этом, повышается качество обратной связи – сотрудники не ожидают получения баллов до конца месяца, как это происходит в случае с выплатой заработной платы, они начисляются по завершению сделки.

Как следствие, работники могут тратить их сразу или накапливать на более востребованное на их взгляд вознаграждение.

В дальнейшем этот коэффициент может повышаться в зависимости от стажа работы или выполнения отдельного проекта. Здесь также заимствована идея продвижения из грейдинга (таблица 5): сотрудник остается на своей должности, но перемещается на следующий уровень – это создает иллюзию карьерного роста. Люди быстрее и эффективнее видят обратную связь со своими результатами – им не надо ждать 3-5 лет до своего продвижения.

Таблица 5 – Грейдинговая система

Класс сотрудника	Отдел А	Отдел Б	Отдел В
I		А	
II	В	С	
III			D
IV	Е		F
V	G	Н	I

Использование персональных рейтингов позволяет каждому сотруднику видеть свой текущий уровень развития, а групповых – чтобы сотрудники видели не только свой уровень, но и уровень коллег, и имели стимул стремиться к лучшим результатам. Рейтинги – интерактивный инструмент, быстро реагирующий на любое действие в системе. Выполнил задачу – рейтинг вырос. Выполнил задач больше, чем коллеги - поднялся на уровень выше. При этом необязательно быть лидером, главное – быть на высоком уровне.

Заработанные баллы сотрудник может тратить на неденежные способы мотивации, приведенные в таблице 6, такие как дополнительный выходной, парковка рядом с предприятием, абонемент в спортзал, посещение курсов по иностранному языку/повышения квалификации, подписка на бизнес-литературу. Таким образом, система становится более гибкой к запросам сотрудников.

Таблица 6 – Неденежные способы мотивации

Бонус	Стоимость
Дополнительный выходной	1000 баллов
Приоритет при планировании отпуска	700 баллов
Выбор места на стоянке	1500 баллов
Оплата тренажерного зала/бассейна	(в зависимости от направления)
Оплата подписки на периодическую литературу	(в зависимости от издания)

С другой стороны, возможно начисление дополнительных баллов: привязка мотивации к стратегии компании позволяет гораздо более доступно донести те ценности, которые мы перевозносим. Если компания пропагандирует здоровый образ жизни, то это поощряется отказ от курения; компания позиционирует себя как лидер в инновациях – вознаграждается написание научных трудов, внедрение рациональных предложений, выступление на конференциях от имени предприятия. Такие баллы и достижения начисляются в основном за те действия сотрудников, которые невозможно отследить автоматически. Например, при прохождении «квестов» – определенных заданий от руководителя, чтобы определить наглядный вектор развития для сотрудников. То есть, что нужно сделать, чтобы персональный рейтинг вырос, какие экстрзадачи, миссии есть в рамках и за пределами должностной инструкции. Квестами в игровом контексте могут стать как необязательные, но интересные и развивающие задачи, из которых можно выбирать, так и необходимая последовательность шагов, которую

обязан пройти каждый новый сотрудник - от прочтения внутренних регламентов до прохождения адаптационного экзамена. В любом случае, эти достижения служат инструментом публичного признания, а в долгосрочной перспективе – формируют комплексный профиль сотрудников.

Для руководства компании это является одним из важнейших инструментов, поскольку через него можно донести до каждого сотрудника идеологию и корпоративную культуру посредством позитивного влияния на правильное поведение.

Предполагаются и дополнительные модули данной системы: для поддержки командного духа – баллы можно дарить друг другу на день рождения; для создания имиджа компании – баллы, потраченные сотрудником на благотворительность, будут удвоены за счет предприятия.

Изменения для апробации затронут лишь одну службу, состоящую из 8 сотрудников, специалистов по продажам, и их начальника. Разумеется, будет необходима бюрократическая поддержка со стороны коммерческого директора, а также консультация и помощь по внедрению со стороны отдела управления персоналом.

Что касается сроков, то внедрение новой системы может быть относительно быстрым, при условии качественной и грамотной разработки – однако, это может и затормозить процесс, поскольку включает в себя множество этапов: анализ текущей деятельности сотрудников, переработка старой должностной инструкции, совершенствование показателей КРІ. Для того, чтобы уменьшить сопротивление среди персонала, необходимо параллельно проводить разъяснительную работу с ним, а также получить обратную связь (критика и предложения) по совершенствованию системы. Если все эти действия четко спланировать и реализовать согласно плану, то можно говорить об инкрементальном характере изменений.

Проводником изменений будет выступать коммерческий директор – это обусловлено его местом в структуре управления: с одной стороны, он имеет

формальную власть над службой продаж, а с другой, входит в директорат предприятия и может обеспечить бюрократическую и финансовую поддержку данного проекта. До этого он сам был специалистом по продажам и начальником отдела, имеет значительный опыт работы на предприятии. Команда специалистов также работает вместе уже длительный срок, и поэтому, несмотря на риск сопротивления, есть шанс того, что их сплоченность облегчит внедрение. Состав службы представляет собой 75% женщин (средний возраст – 36 лет), 25% мужчин (средний возраст – 34 года). Каждый сотрудник имеет высшее образование. Средний стаж работы на предприятии – 4 года.

Компания старается использовать нераспределенную прибыль для совершенствования своей деятельности (приобретение собственных сырьевых баз, обновление технического парка, вертикальная интеграция).

Данный проект можно отнести к тем же расходам – инвестирование поможет инициировать и осуществить всю запланированную программу действий. В то же время все сотрудники отдела достаточно компетентны для восприятия и адаптации к изменениям. К тому же на предприятии работает внутренняя корпоративная информационная сеть.

В основном изменения затронут две группы заинтересованных сторон: специалисты и управленцы. Риск столкнуться с сопротивлением есть в обоих случаях: рядовые сотрудники не захотят воспринимать новую систему, перестраивать свою деятельность под нее; ряд менеджеров будет против из-за перенаправления финансирования с их подразделений на другое. Также возможна боязнь, что в будущем им придется также внедрять проект, подобный этому, в свою структуру.

С другой стороны, новые возможности в плане способов мотивации должны заинтересовать людей, поскольку предполагается внедрение гибкой персонифицированной системы. Что касается управляющих, необходимо искать «политическую» поддержку среди других прогрессивных менеджеров и показывать выгоды для других подразделений.

Нужно отметить, что существующая система мотивации полностью основана на денежной основе, и, несмотря на происходившие экономические кризисы и убытки на предприятии, заработная плата всегда выплачивалась стабильно, к тому же была выше среднего уровня по региону. Сохранение такой системы экономического стимулирования будет естественным, поскольку сейчас финансовая поддержка до сих пор является преимущественной при выборе места работы.

Для успешного внедрения изменений предлагается рассматривать данную компанию в контексте организационных метафор. Согласно теории Гарета Моргана её можно отнести к типу «организация, как политическая система». Автор рассматривает такие организации как мини-государства, которые могут быть унитарными (все работники стремятся к общей цели), плюралистическими (содержат в себе разнообразные интересы, свободно группируемые вокруг формальных целей) или радикальными (представляют собой арену борьбы соперничающих классов или групп). Нередко именно в сфере политики решается вопрос о том, кто контролирует ограниченные ресурсы, кто первым получает знания и информацию, кто имеет возможность публичных выступлений или где должны приниматься решения. При этом связанными с другими метафорами организаций являются потребности ключевых действующих лиц, подразделений и заинтересованных групп в поиске путей дальнейшего расширения их властных полномочий. Важно знать политические соображения и мотивы, однако опасности этой метафоры заключаются в том, что она потенциально может содействовать росту конфронтации. Слишком часто власть рассматривается как власть над людьми, а не как власть, обеспечиваемая при их содействии. На предприятии всегда действуют различные противоборствующие стороны, защищающие свои интересы: акционеры и совет директоров, менеджмент и сотрудники, борьба между руководителями разных подразделений, а также между владельцами обыкновенных и привилегированных акций.

Есть несколько признаков, подтверждающих эту точку зрения:

– на предприятии работает много династий, при этом назначение на должности часто зависит не от компетенций, а от должности покровителя;

– благодаря тем же неформальным связям, в компании очень распространено явление сплетен и слухов, с помощью которых впоследствии оказывается давление на людей;

– распределение ресурсов происходит путем переговоров и соперничества.

Теперь проведем анализ заинтересованных сторон. Анализ заинтересованных сторон (АЗС) позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. АЗС используется в контексте формирования политики и реализации проектов, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке и анализе. Кроме того, АЗС помогает понять сложность рассматриваемого вопроса. Результатом АЗС является перечень основных характеристик каждой из заинтересованных сторон. Данные характеристики могут различаться в зависимости от целей АЗС. Они могут содержать описание того, насколько заинтересованная сторона вовлечена в рассматриваемый вопрос, оценку степени ее заинтересованности в данном вопросе, ее позицию в отношении вопроса и влияние вопроса на ту или иную заинтересованную сторону.

Взаимоотношения между различными заинтересованными сторонами также могут быть предметом АЗС. В большинстве окружение настроено положительно, поскольку в долгосрочной перспективе проект несет пользу для почти всех стейкхолдеров – тех лиц или организаций, имеющих права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям, которые могут повлиять на проект, компанию, бизнес или экономику в целом.

На рисунке 14 представлена данная схема.

В первую очередь необходимо заручиться поддержкой самых влиятельных «покровителей», пообещав им, что в дальнейшем изменения помогут увеличить выручку и капитализацию компании.

Следующим шагом будет являться работа с непосредственными сотрудниками отдела, где будут производиться изменения. Это будет сделано с целью снизить уровень волнения среди персонала, а также для получения обратной связи.

Необходимо возложить миссию «евангелистов» проекта на членов профсоюза, поскольку среди них есть представители из разных подразделений. Они смогут донести до других работников, что проект направлен на удовлетворение интересов каждого, а не всех.

В целом следует проводить мониторинг настроений не только на предприятии, но и вне его. Это позволит влиять на ситуацию с переживаниями сотрудников и имиджем компании.

Проведение регулярных сессий по разъяснению деталей проекта, а также заинтересованность менеджера благоприятно повлияет на результат внедрения.

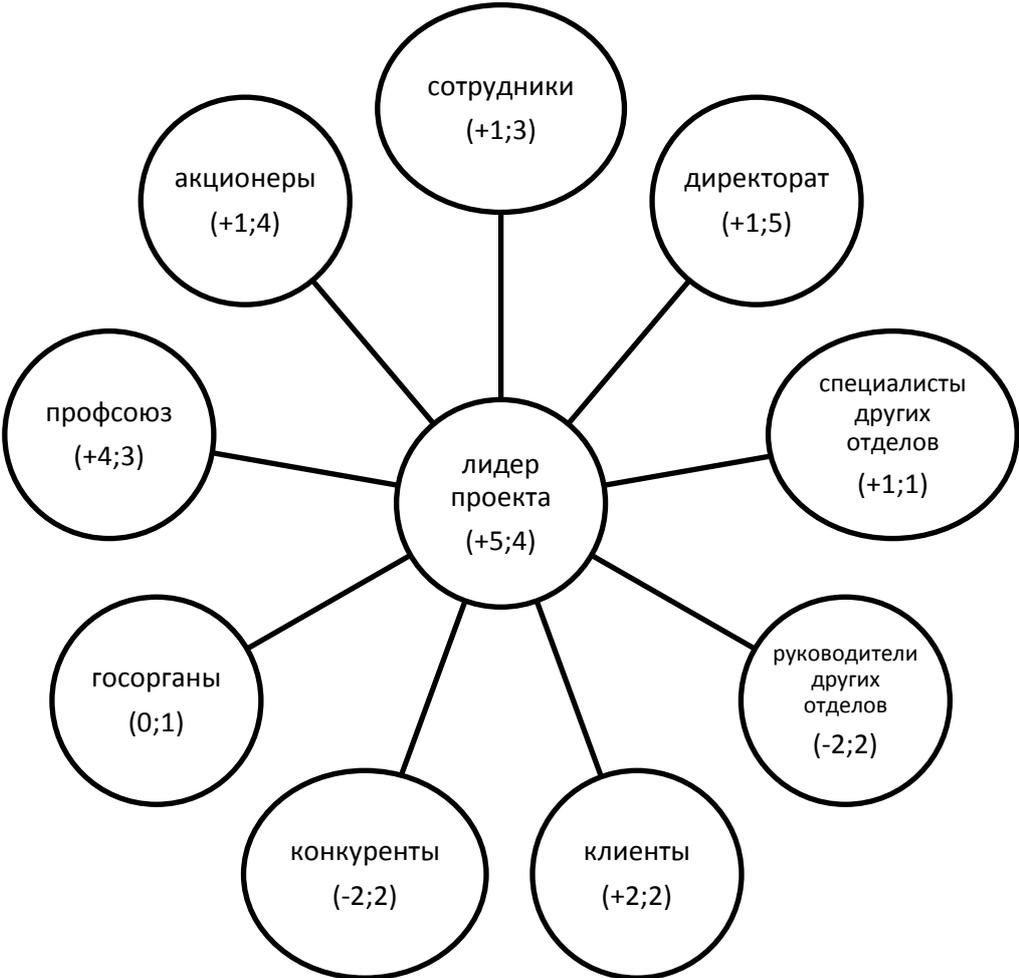


Рисунок 14 – Стейкхолдеры

Для формализации изменений была составлена проектная заявка (таблица 7). Подобная проектная заявка обеспечивает эффективное планирование ресурсов и определяет ход реализации проекта. Помимо этого, она защищает участвующие стороны проекта от недопониманий по результатам внедрения изменений и позволяет участникам договориться о понимании тех или иных понятий.

Таблица 7 – Проектная заявка

Пункт	Форма
1	2
Проектная заявка	Геймификация системы мотивации персонала
Руководитель проекта	Котлубаев Д.Р.
Исходная ситуация	Устаревшая система мотивации персонала не позволяет справляться с продажей побочной продукции, что негативно отражается на рентабельности предприятия.
Цель	Внедрение новой системы мотивации персонала с элементами геймификации в службу продаж до 01.10.2016 – использование системы 75% сотрудниками отдела
Основные задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Исследование текущей системы мотивации (изучение должностной инструкции, показателей КРІ, опрос персонала); 2. разработка методологии новой системы: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. показатели деятельности и их значения; 2.2. методика оценивания; 2.3. система поощрений; 2.4. дополнительные возможности; 3. разработка программного продукта и внедрение новой системы мотивации в КИС; 4. апробация проекта; 5. сдача проекта, совещание по результатам работ.
Анализ рисков	Финансовые (недостаток выделенных средств), операционные (срыв сроков проекта), личностные (сопротивление изменениям; помехи со стороны менеджмента), информационные (нехватка информации о существующей системе; проблемы с реализацией компьютерного интерфейса новой системы)

Продолжение таблицы 7

1	2
Ограничения	1. Привлечение не более 4 сотрудников службы продаж, 2 сотрудников отдела управления персоналом; 2. привлечение аутсорсинговой ИТ-компании для разработки интерфейса; 3. работы по проекту не должны занимать более 1 часа в рабочий день (для сотрудников службы продаж).
Сроки, вехи	1 этап: 06.06.2016-10.06.2016 2 этап: 13.06.2016-27.06.2016 3 этап: 28.06.2016-29.07.2016 4 этап: 01.08.2016-29.08.2016 5 этап: 02.09.2016
Заказчик:	Подрядчик:

Для того чтобы детальнее описать всю программу действий по внедрению изменений, в соответствии с организационной метафорой была выбрана модель Коттера – «восемь шагов». Рассмотрим план изменений в соответствии с алгоритмом.

Вначале необходимо создать ощущение крайней необходимости изменений. Здесь важно работать на двух фронтах – уровень рядовых специалистов и уровень управленцев.

Сотрудников отдела необходимо посвятить в текущую ситуацию на предприятии и рынке и их личное ощущение ситуации, обсудить причины проблем, подтолкнуть их на те идеи, к которым пришли сами в ходе структуризации проблем. Важно, чтобы они почувствовали свой личный вклад в возможность положительного развития состояния компании. В то же время для менеджеров провести презентацию о возможном негативном сценарии развития и показать те разработки, с помощью которых его можно избежать. Стоит показать международный и отечественный опыт по внедрению данных изменений и положительную динамику после таких решений.

В ходе таких совещаний необходимо найти людей, которые поддерживают данную идею и видящих потребность в изменениях. Среди сотрудников необходимо выбрать неформального лидера, поскольку в дальнейшем он поможет распространять наши замыслы, в то время как менеджеры должны обеспечить наш проект ресурсами. Возможно привлечение и в неформальной обстановке, и на условиях обмена услугами – это обусловлено спецификой метафоры политической системы. Данная императивная направляющая коалиция обеспечивает нашу поддержку как финансовую, так авторитетную.

Следующим шагом будет являться создание образа, видения, того каким будет будущее после изменений. На этом этапе следует сфокусировать свое внимание на сотрудниках отдела, в котором будет реализован проект. Используйте все доступные методы исследования их потребностей (анкеты, опросы, мозговой штурм и т.д.). При наличии свободных ресурсов и возможности привлечите психолога или бизнес-коуча.

С этого момента их работа должна напоминать им о главной идее. Информационные доски, корпоративная информационная система, «оперативки», «летучки» – распространяйте образ по любым каналам. Однако не прекращайте контроль и обратную связь – недопонимания могут навредить. Чтобы минимизировать данный риск, обращайтесь на слухи и настроение своих подопечных, старайтесь мгновенно развеять сомнения и заблуждения, отвечайте на любые вопросы по поводу изменений.

Переходите от слов к действиям – дайте сотрудникам использовать пробные версии проекта или проведите деловую игру. Это должно облегчить этап обучения в дальнейшем и снизит уровень страха перед потребностью учиться. Нужно уловить замечания и пожелания, чтобы оперативно исправить их на этапе разработки.

Отмечайте сотрудников за их предложения по корректировке изменений. Ни в коем случае не пропускайте критику и также поощряйте ее. По окончании проекта люди должны видеть, что их мнение было учтено – мотив причастности к

делу поможет им в дальнейшем пропагандировать положительный эффект внедрения изменений. Не забудьте отметить баллами тех сотрудников, которые особо активно участвовали в жизненном цикле проекта.

Организируйте встречу сотрудников отдела и руководства компании – позвольте одним показать значимость их энтузиазма и поддержки для компании, а другим оценить позитивную динамику. Пригласите сотрудников смежных направлений деятельности, чтобы они ощутили необходимость изменений и в их подразделении.

Окончание проекта не означает конец деятельности системы – продолжайте следить за активностью сотрудников, разъясняйте те аспекты, в которых они запутались, предлагайте пробовать новые методы поощрений, а также способы получить баллы. Постарайтесь привлечь использовать разные инструменты и оценить не только изменения в их работе, но и жизни.

Необходимо отразить изменения в стратегии компании, ее политике по найму персонала, обучающих курсах молодых сотрудников и должностной инструкции тех должностей, которые контактируют с новой системой.

Наиболее оптимальной для данных изменений структурой будет являться сбалансированная матрица, поскольку появление отдельного менеджера проекта позволит взглянуть на ситуацию шире, чем это может сделать руководитель или сотрудник отдела, а кооперация с отделом управления персоналом обеспечивает информационную и исследовательско-аналитическую поддержку. ИТ-специалист будет привлечен из сторонней компании на основе аутсорсинга.

Построение организационной структуры позволяет увидеть место каждого сотрудника в проекте. Это позволяет определить иерархию ответственности и полномочий.

В дальнейшем в соответствии с опросником Белебина необходимо распределить роли внутри команды – это позволит раскрыть сильные стороны каждого участника, при этом закрыв все слабости, обеспечивая достижение синергетического эффекта.

При этом на практике человек предпочитает одну-две роли, в которых реализуются его сильные стороны (если группа это позволяет). Необходимо определить, какая основная роль у каждого из сотрудников. Затем обратить внимание на поддерживающую роль, на нее сотрудник может переключаться, если по каким-то причинам его основная роль не нужна в команде. Допустим, председатель в команде уже есть, а разведчика нет. Значит, сотрудник может выполнять эту роль, так как его основная роль не требуется в команде. На основании полученных результатов составляется реальный список тех, кто будет принимать участие в проекте, помня о принципе сбалансированности команды. Нужно отметить, что менеджер проекта в рамках изменений имеет преимущественные полномочия над начальником отдела – именно он распределяет ресурсы, назначает исполнителей задач. Все обязанности и полномочия необходимо отразить в уставе проекта.

Ниже приведена примерная структура проекта и ее место в общей организации (рисунок 15).

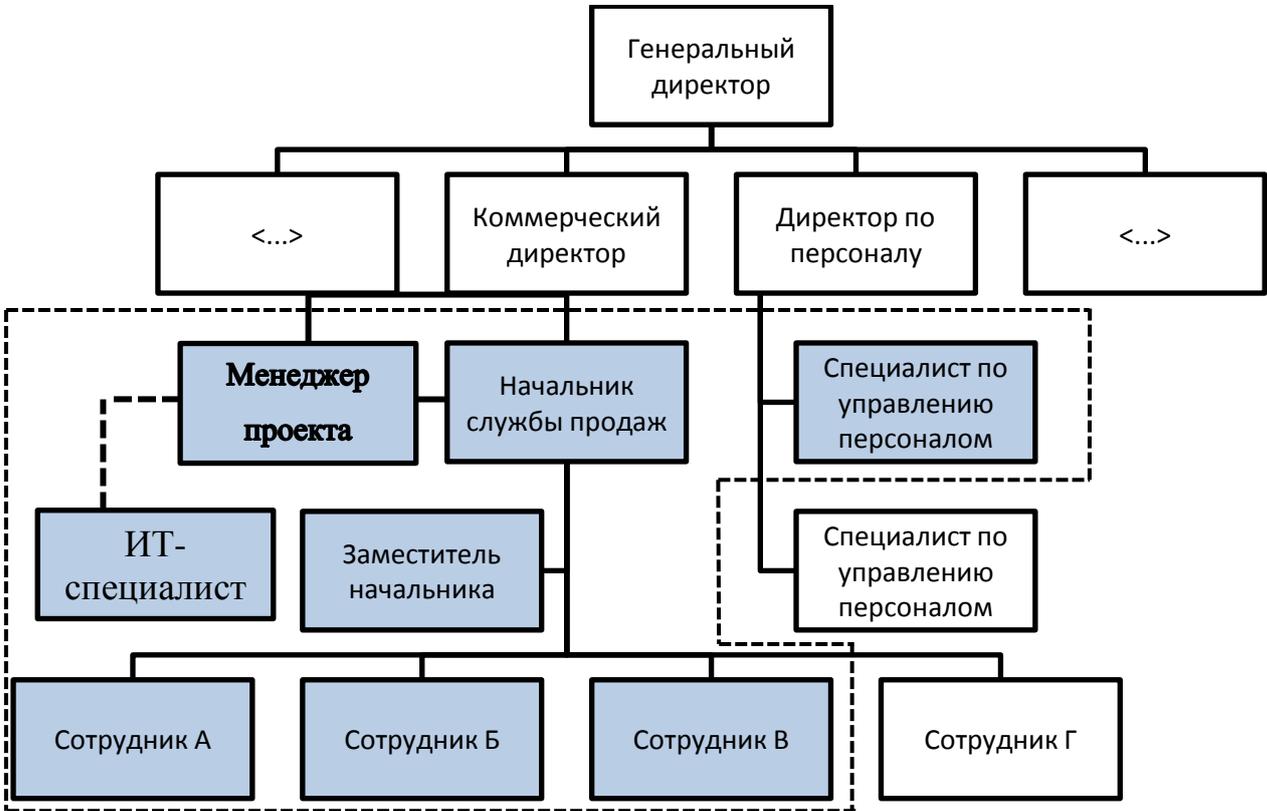


Рисунок 15 – Организационная структура проекта

После структурирования изменений можно перейти к их планированию. Для этого в первую очередь нужно определиться с составом работ. Для наглядности представим их в виде иерархической структуры – разобьем проект на составные части для эффективного планирования и контроля. Это поможет нам обеспечить более точную оценку длительности и стоимости проекта, для обеспечения базисных оценок ресурсов проекта, для описания всего объема работ, необходимого для достижения конечных целей или результатов. Рассмотрим иерархическую структуру работ продуктового вида на примере нашего проекта (рисунок 16)

Данный инструмент позволяет отследить процент готовности проекта, распределить ответственных за каждую задачу и в целом дает наглядное представление, на что тратятся ресурсы.

Распределение работ идет до точечных задач – тех, при которых можно точно назначить ответственного за них, указать определенные временные рамки.

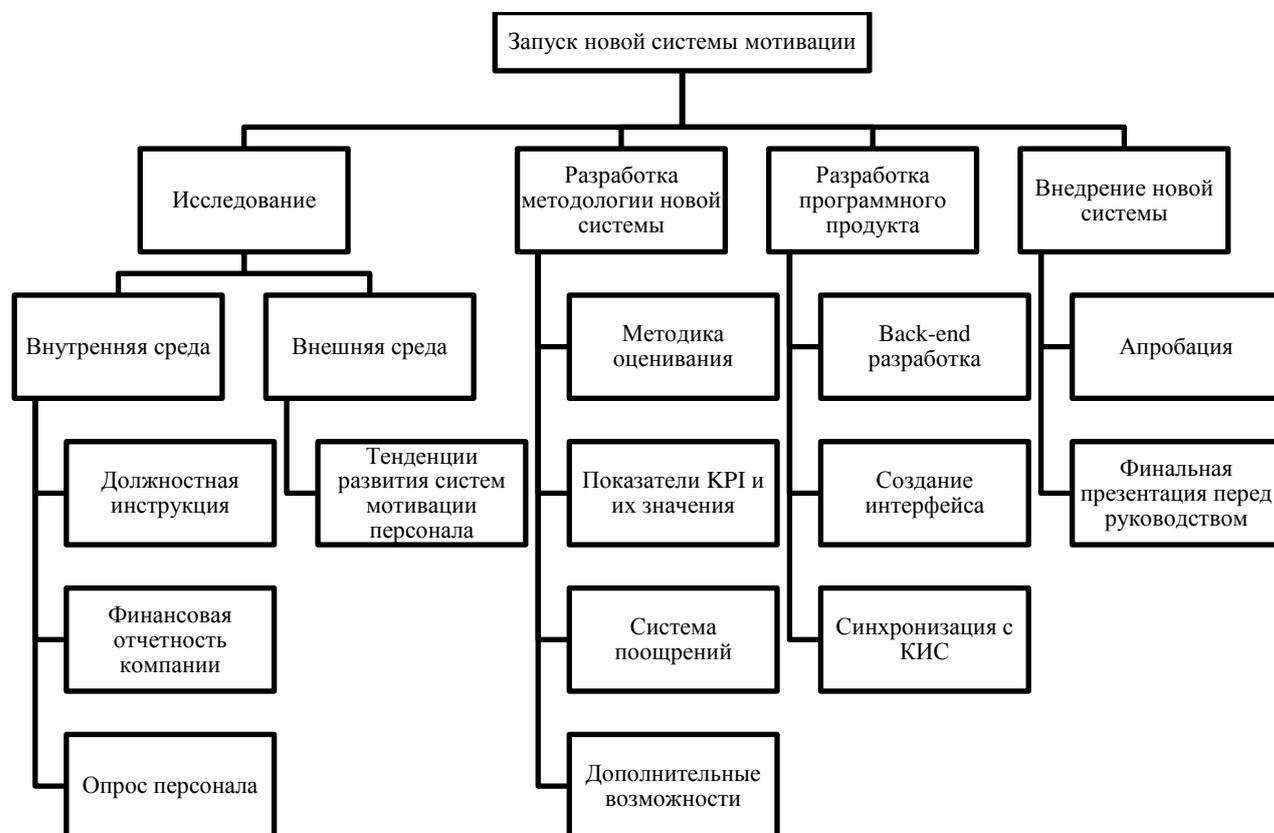


Рисунок 16 – Иерархическая структура работ

Для того чтобы проект не оказался под угрозой срыва, необходимо внедрить систему управления рисками. В рамках планирования проекта проводится идентификация риска – нахождение рисков и составление их списка, – а также их качественная оценка (таблица 8). В данном случае будут превалировать риски с более серьезными последствиями, чем более вероятные риски – это связано с особенностью проекта и системой менеджмента рисками на предприятии.

Таблица 8 – Идентификация рисков

	Риск	Вероятность	Последствия	Оценка риска
1	Срыв сроков проекта	0,3	0,05	0,015
2	Недостаток бюджетных средств	0,1	0,6	0,06
3	Сопrotивление изменениям	0,4	0,5	0,2
4	Помехи со стороны менеджмента	0,3	0,7	0,21
5	Отсутствие информации/невозможность исследования	0,2	0,2	0,04
6	Некачественная реализация программного продукта	0,4	0,6	0,24

В данном случае будет построена матрица рисков (рисунок 17), где по одной оси будет указана вероятность осуществления риска, а по другой – оценка возможных последствий. Матрица рисков является инструментом оценки рисков, который делает возможным ранжирование и группировку рисков. Матрица рисков демонстрирует менеджеру и лицу, принимающему решения, более четкий вид на счет идентификации риска, его составе и какой объем ресурсов может быть выделен, принимая во внимание последствия и вероятность риска. Она может помочь руководителю представить в более организованном формате всевозможные риски, которые ему могут повстречаться, принять превентивные меры и инициировать процедуры по управлению данными рисками.

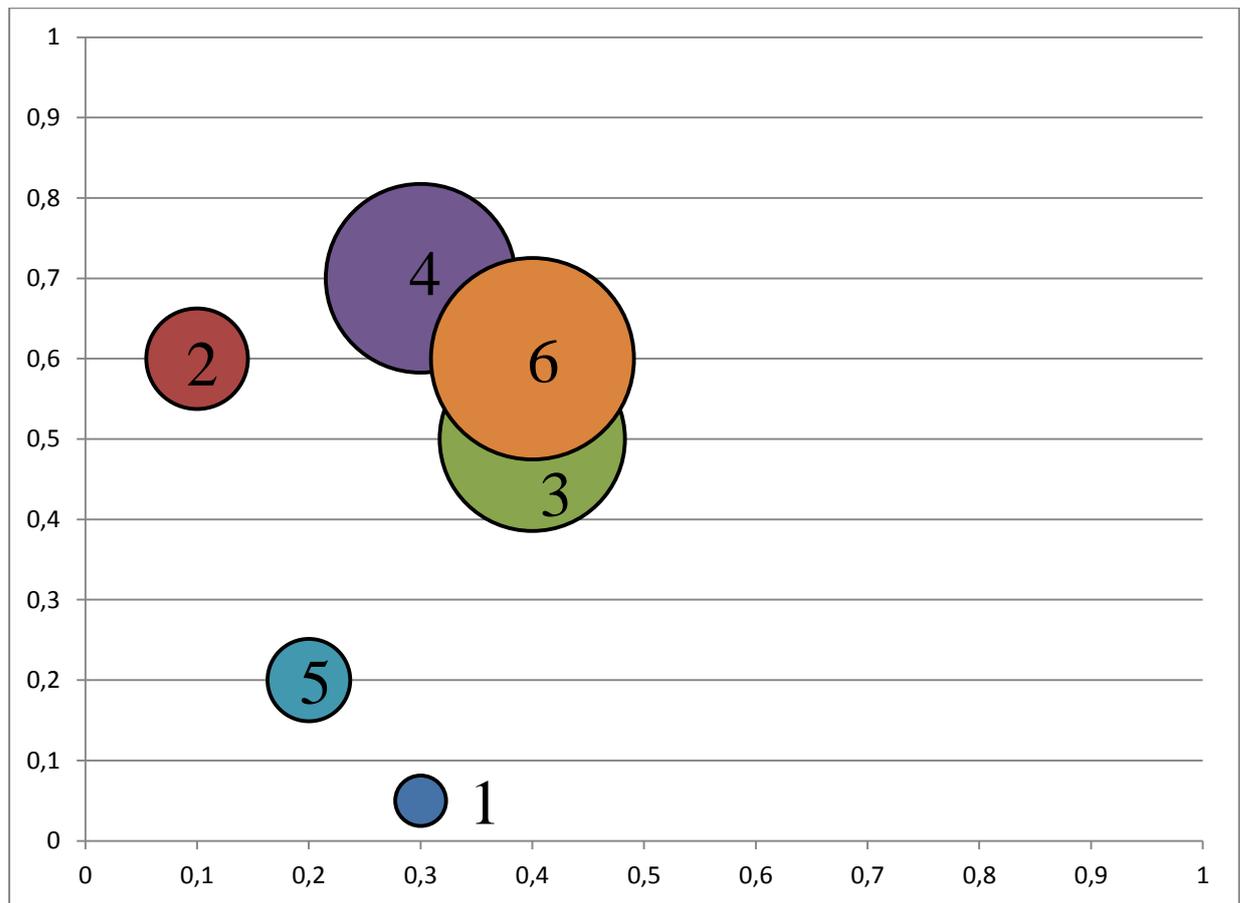


Рисунок 17 – Матрица рисков

В результате мы определили основные риски, на которые стоит обратить особое внимание – риск сопротивления персонала изменениям, помехи со стороны менеджмента, некачественная реализация программного продукта. Разберем каждый из них отдельно и определим возможные инструменты управления данными рисками.

Чтобы преодолеть сопротивление изменениям, необходимо узнать у сотрудников чего они боятся. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Следовательно, они легко откликаются на призывы к сопротивлению изменениям. Такое сопротивление со стороны индивидов и групп может быть единственной, но мощной сдерживающей силой. Разберем систематизировано основные причины сопротивления и модели поведения сотрудников (таблица 9).

Таблица 9 – Причины сопротивления персонала

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (в идеале – на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Привлечение на свою сторону членов влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он лично получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к изменению поведения сотрудника.

В условиях метафоры политической системы помехи со стороны других руководителей вполне естественны. Для того, чтобы снизить риски в этом

аспекте, необходимо либо вести непосредственные переговоры с источником риска, либо обойти его и найти поддержку среди высшего руководства.

Несмотря на то, что угроза получения некачественного программного продукта может быть серьезной, защиту от подобного обеспечивает закон о защите прав потребителей и грамотное составление договора о выполнении работ. Не упускайте деталей при составлении технического задания, проверьте, соответствует ли оно тому плану, который составляли вы и ваша команда.

После определения иерархической структуры работ и закладывания страхового времени, можно построить диаграмму Ганта – один из самых наглядных инструментов планирования (рисунок 18). По сути, диаграмма Ганта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы – моменты начала и завершения работы, её протяженность – длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач.

Веха является ключевым понятием диаграммы Ганта, это метка значимого момента в ходе выполнения работ, общая граница двух или более задач. Вехи дают возможность наглядно отразить необходимость синхронизации, последовательности в реализации различных задач.

Преимущество диаграммы Ганта является ее графическое представление. Бизнесмены стали хорошо знакомы с графическим представлением диаграммы Ганта проекта сроками и этапам, и им нравится то, что они могут четко выделить этапы проекта. Так как задачи часто представляют собой ряд различных цветowych полос, члены команды по управлению проектами могут определить свои задачи с первого взгляда.

Когда руководители проектов выделяют и распределяют каждый ресурс, вся команда узнает об этом и следует указаниям. Эта способность, чтобы проиллюстрировать этапы также является полезным инструментом для руководителей высшего звена, при подготовке отчетов о состоянии проекта. Диаграмма Ганта дает им способ выработать критический путь.



Рисунок 18 – Диаграмма Ганта

Выводы по главе два

В ходе исследования была дана краткая характеристика предприятия, проведен стратегический анализ ее деятельности. Используя модель калейдоскопа изменений и теорию организационных метафор, были определены контекст изменений и соответствующая метафора предприятия. В ходе этапа планирования изменений была построена иерархическая структура работ, в которой были отображены все точечные работы, которые необходимо реализовать для внедрения проекта. После проведения анализа рисков были учтены страховые запасы по времени. На основе этого была построена диаграмма Ганта.

3 АПРОБАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОГНОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Расчет баллов сотрудника будет вычисляться исходя из премиальной части его заработной платы. Для этого будет сформирована система КРІ – ключевых показателей эффективности, основанных на должностной инструкции.

Основными должностными обязанностями сотрудника службы продаж являются:

- обеспечение планового уровня продаж;
- снижение уровня дебиторской задолженности;
- корректное оформление всех совершенных сделок.

Таким образом, можно построить следующую матрицу КРІ (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица КРІ

Показатель	Способ расчета процента выполнения показателя	Коэффициент в зависимости от выполнения плана		
		<100	100-110	>110
Обеспечение планового уровня продаж	Фактический объем продаж/Норма*100%	-0,02	0,05	0,1
Значения		<100	100-150	>150
Наличие дебиторской задолженности	Фактическая доля ДЗ/Норма ДЗ*100%	0,03	0	-0,01
Значения		0	>0	
Количество претензий со стороны покупателей	Фактическое количество	0,02	-0,02	

Приведем пример расчета коэффициента баллов для сотрудника (таблица 11).

Для этого предположим, что плановый объем продаж составляет 25000 рублей, а его фактический результат составляет 27500 рублей. При этом, сотрудник показал себя с хорошей стороны, покупатели не имели к нему или его работе никаких претензий. Однако, ситуация на рынке позволило покупателю оплатить лишь 40% суммы по сделке, остальная сумма будет перенесена на следующий период.

Таблица 11 – Пример расчета коэффициента баллов

Показатель	План (норма)	Факт	Выполнение плана, %	Вес
Обеспечение планового уровня продаж	25000	27500	110	0,05
Наличие дебиторской задолженности	30	60	200	-0,01
Количество претензий со стороны покупателей	0	0	-	0,02
ИТОГО				0,06

Таким образом, коэффициент начисления баллов сотруднику по результатам его деятельности будет составлять 0,06. То есть, если премиальная часть заработной платы сотрудника будет составлять 15 000 рублей, то на его виртуальный счет попадет 900 бонусных баллов.

По итогам проведенных изменений необходимо дать прогнозную оценку эффективности проекта.

Для этого рассмотрим затраты на текущую систему мотивации персонала, не учитывающую достижения сотрудников. Предприятие ежегодно расходует значительные средства на неиспользуемые методы мотивации. Например, предприятие еженедельно арендует 2 дорожки в бассейне спортивного комплекса

ЮУрГУ, при этом их загруженность составляет менее 50%. Нельзя отрицать того, что во многом это связано с неудобным для сотрудников расписанием – занятия проводятся в будний день вечером, поэтому сотрудники ночных смен не могут воспользоваться данным предложением, а дневные – не хотят после работы заниматься спортом. Ежегодные расходы на данную статью составляют 400 тыс. руб.

Помимо этого компания выписывает периодические бизнес-издания и литературу – любые сотрудники могут ознакомиться с ними учебном комплексе предприятия. Опрос среди персонала показал, что менее 10% сотрудников пользуются данным предложением, а 64% – не осведомлены о такой возможности. Это также говорит о низкой развитой коммуникационной и информационной структуре на предприятии.

Также опрос показал, что больше половины работников хотели бы изучать иностранный язык для повышения квалификации, но не имеют на это времени или финансовой возможности.

Предложенная в данной работе модель геймификации предусматривает диверсификацию вознаграждений сотрудников. Компания перестанет тратить средства на все методы мотивации, а лишь на те, которые будут востребованы сотрудниками, покрывая их в полной мере.

Для оценки данного проекта будут использованы стандартные показатели эффективности проектов.

Напомним терминологию и подходы к оценке эффективности проектов. Основными показателями эффективности являются следующие:

- чистый денежный поток – NCF;
- индекс прибыльности – PI;
- период окупаемости – PV, мес.

Рассчитаем чистый денежный поток проекта, где инвестиции в проект будут выступать расходами (отток), а сокращение затрат от текущей системы – доходом (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка эффективности проекта

Период, мес.	Инвестиции (отток)	Доходы (приток)	Чистый денежный поток
1	(100 000)	-	(100 000)
2	(200 000)	-	(300 000)
3	(200 000)	-	(500 000)
4	-	74 000	(426 000)
5	-	72 000	(354 000)
6	-	72 000	(282 000)
7	-	65 000	(217 000)
8	-	68 000	(149 000)
9	-	64 000	(85 000)
10	-	60 000	(25 000)
11	-	54 000	29 000
12	-	50 000	79 000

Чистый денежный поток – показатель, обозначающий прибыль от проекта в денежном выражении и рассчитывается по формуле (1). Проект является эффективным (приносит прибыль), если параметр принимает положительное значение.

$$NPV = \sum_{n=1}^n \frac{CF_n - I_n}{(1 + r)^n} \quad (1)$$

где CF_n – денежный приток в n -ом периоде;

I_n – денежный отток (инвестиции) в n -ом периоде;

n – количество периодов.

Данный показатель был рассчитан по периодам в таблице 12. На момент окончания проекта (конец 12-го периода) составляет 79 000 рублей.

Индекс прибыльности – это коэффициент, показывающий возврат инвестиций. Он равен сумме денежных потоков от операционной деятельности деленной на сумму инвестиционных расходов и рассчитывается по формуле (2).

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot (1+r)^{-t}}{I} \quad (2)$$

где PI – индекс прибыльности;

CF_n – денежный приток в n -ом периоде;

I – первоначальные инвестиции.

Таким образом, подставив данные из таблицы 9 в форму, получим индекс прибыльности для нашего проекта.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot (1+r)^{-t}}{I} = 1.16$$

Данный показатель означает, что каждый вложенный рубль в течение запланированного периода принес 16 копеек прибыли.

Период окупаемости проекта показывает временной промежуток, после наступления которого проект возвращает вложенные в него инвестиции. Таким образом, из данных видно, что последний период, где ЧДП принимает отрицательное значение, является 10 период.

Представим данные в виде графика (рисунок 19).

Динамика показывает стабильный рост с момента окончания работ по проекту. Это говорит о том, что проект является успешным. При построении трендовых прогнозов можно будет сказать, что динамика в ближайшие периоды после запланированного будут также положительной.

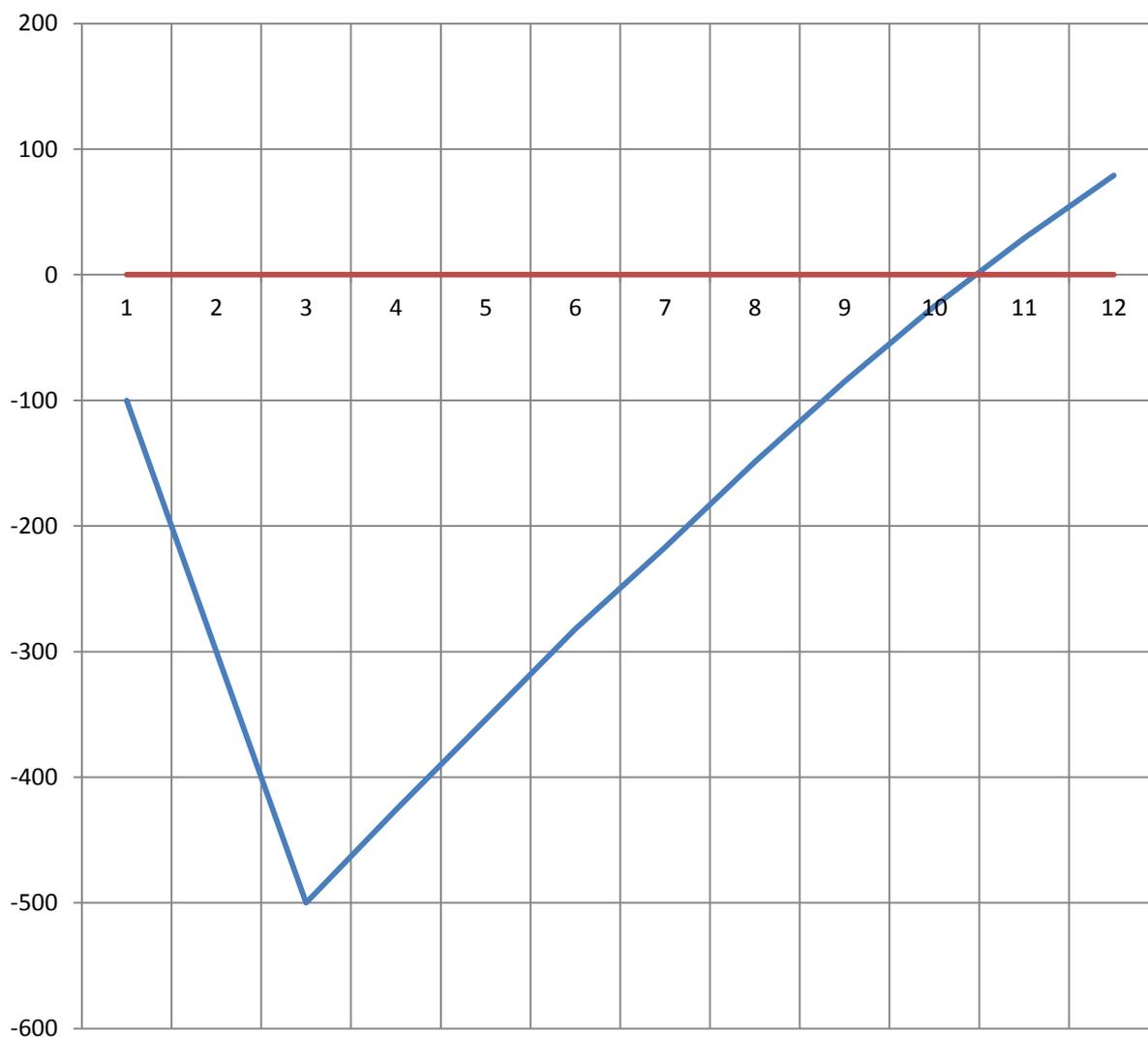


Рисунок 19 – Динамика ЧДП, тыс. руб

Проведя исследование аналогичных проектов и изучив текущие затраты на ОАО «Челябинский Цинковый завод», были получены примерные показатели экономической эффективности при горизонте планирования 1 год:

- период окупаемости – $PВ = 10$ месяцев;
- чистый денежный поток – $NCF = 79$ тыс. руб.;
- индекс прибыльности – $PI = 1,16$.

Нужно отметить, что незначительные положительные результаты получены в первую очередь из-за использования горизонта планирования в один год, использования затратного подхода, а также рассмотрения лишь затрат на мотивацию персонала.

Если рассмотреть всю структуру предприятия, то можно увидеть влияния персонала на состояние компании в целом. Для этого воспользуемся инструментом систематизации проблем диаграммой Исикавы – «рыбья кость» (рисунок 20). Это графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме.

Диаграмма Исикавы обладает следующими преимуществами:

- позволяет графически отобразить взаимосвязь исследуемой проблемы и причин, влияющих на эту проблему;
- дает возможность провести содержательный анализ цепочки взаимосвязанных причин, воздействующих на проблему;
- удобна и проста для применения и понимания персоналом. Для работы с диаграммой Исикавы не требуется высокая квалификация сотрудников, и нет необходимости проводить длительное обучение.

Нельзя сказать, что сейчас предприятие работает с отрицательной динамикой, однако ситуация не стоит на месте. Развитие системы позволит достичь лучших результатов, при том не только финансовых. Так что, данная проблема не является критической, но при наличии свободных ресурсов сможет обеспечить конкурентное преимущество компании в отрасли.

Рассмотрим поэтапно причины основной проблемы компании – стагнации уровня ее рентабельности.

Во-первых, нужно обратить внимание на то, что это цветная металлургия – это энерго- и трудозатратное производство, а продажа продукции подходит лишь для B2B-рынка. При этом, несмотря на широкие возможности использования цинка и его сплавов, потребность в них возникает лишь у крупнейших компаний в автомобилестроении, строительстве, медицине.

Помимо этого в ходе производства получается побочная продукция, которая часто не пользуется спросом, либо вообще является неликвидной. Вследствие этого предприятие вынуждено выделять финансовые средства на ее хранение.

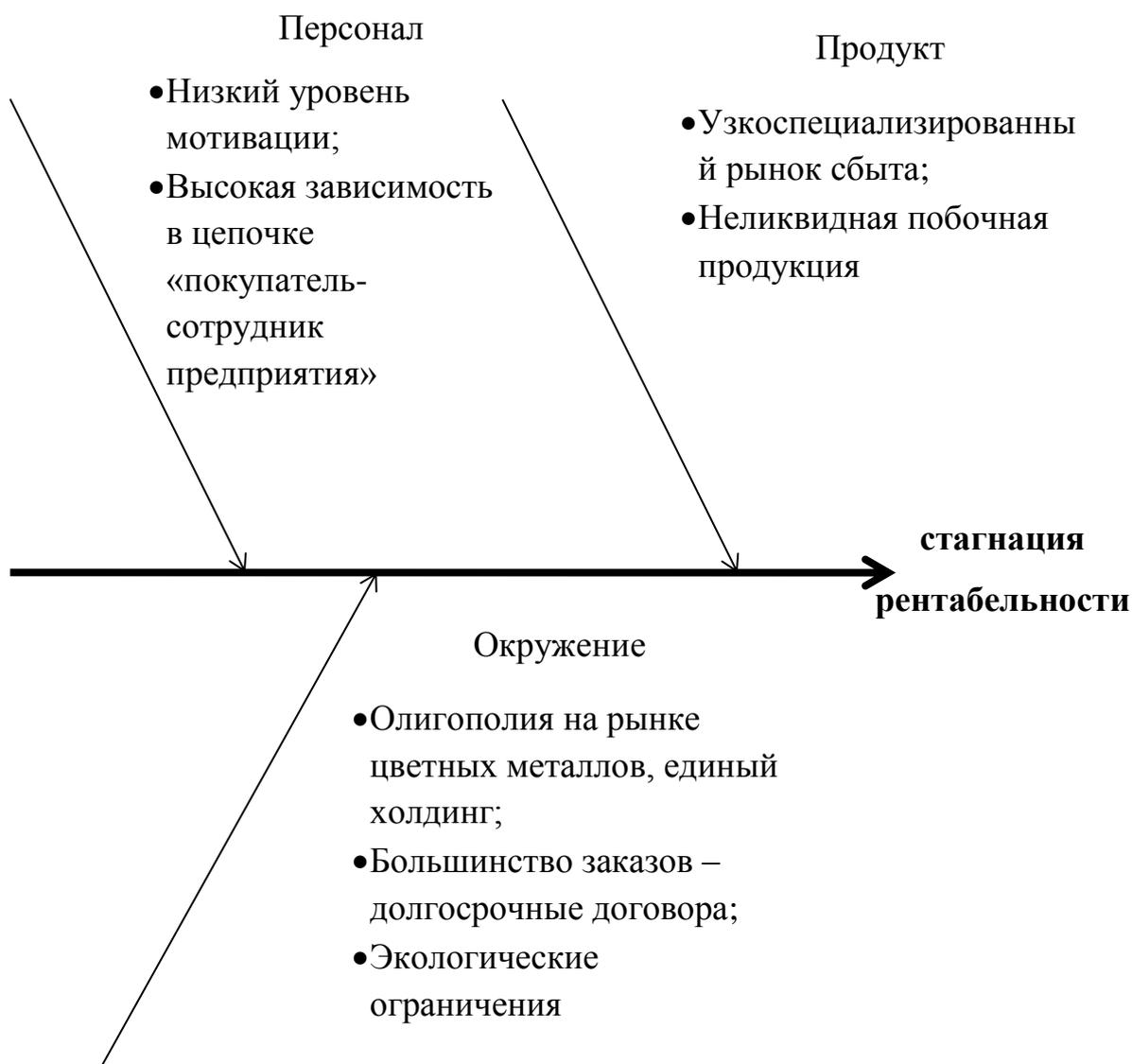


Рисунок 20 – Диаграмма Исикавы

Внешние факторы также негативно влияют на рентабельность предприятия. ОАО «ЧЦЗ» входит в холдинг УГМК, которому также принадлежит предприятие-конкурент ОАО «Казцинк». В то же время УГМК является основным покупателем цинка и его сплавов у этих двух предприятий. С одной стороны, это помогает ОАО «ЧЦЗ», создавая надежную цепь поставок и долгосрочные договора на продажу продукции, с другой стороны, собрание акционеров ограничивает производство, забирая большую часть прибыли компании.

Что касается персонала, то на заводе действует устаревшая система экономического стимулирования – ежегодно происходит лишь переиндексация

заработной платы. Несмотря на существующие не денежные способы мотивации (тренажерный зал, абонементы в бассейн, дополнительная медицинская страховка), отсутствует сама системность в данном вопросе – сотрудники либо не информированы о своих возможностях, либо не заинтересованы. При этом многие сотрудники работают уже давно, и они тесно связаны с представителями компаний-покупателей – можно сказать, что неформально за каждым сотрудником отдела продаж привязан определенный контрагент. Следовательно, система коммуникаций покупателя и ОАО «ЧЦЗ», как поставщика, обусловлена связями двух сотрудников. Предприятие вынуждено держаться за данных сотрудников, к тому же в условиях ограниченных ресурсов, найти качественную замену будет лишь новой проблемой, а в течение первого года обучения и дополнительными затратами.

Чтобы решить текущую финансовую проблему, необходимо обратить внимание на систему мотивации персонала и новые тренды в данном аспекте. Новые возможности для сотрудников также позволят решить и вопросы с неликвидными активами, что в свою очередь сократит затраты на складирование и хранение, а значит и к увеличению рентабельности компании.

Вознаграждение сотрудников за реализацию неликвидных активов обеспечит компании возможность приближения к более совершенной логистической системе, одним из принципов которой является минимизация складирования.

Согласно финансовой оценке, статья расходов, связанная со складированием неликвидной продукции (включают в себя затраты на содержание помещения, на размещение, на заработную плату сотрудников склада), составляет около 1 млн. руб. в год.

Таким образом в долгосрочной перспективе предполагается, что компания будет способна сократить издержки, благодаря проекту внедрения геймификации системы мотивации персонала.

Кроме того, можно говорить и о влиянии реализации проекта на имидж компании. С ростом деловой репутации увеличивается и рыночная стоимость

компании, что в нашем случае очень важно, поскольку акции компании котируются на рынке ценных бумаг.

Однако необходимо учесть, что внедрение подобной модели потребует также и увеличение числа бизнес-процессов, увеличению численности сотрудников отдела управления персоналом и информационных технологий, возможно, даже организация новой совместной службы для обеспечения действия данной системы.

Выводы по третьей главе

В результате апробации была построена модель расчета коэффициента начисления баллов в зависимости от ключевых показателей эффективности.

Была дана прогностическая оценка финансовой эффективности проекта. Экономический эффект от проекта будет достигнут в течение 10 месяцев, чистый денежный поток в пределах горизонта планирования составит 79 000 рублей. Индекс прибыльности проекта составил 1,16.

Помимо этого, был дан качественный анализ результатов, заключающихся в увеличении рентабельности предприятия, рост удовлетворенности сотрудников, снижение затрат на мотивацию персонала, в перспективе – на складирование и хранение неликвидной продукции, развитие внутренней коммуникационной составляющей, развитие бренда работодателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенной работы все поставленные задачи были выполнены в полной мере.

Исследование понятия и явления геймификации показало, что сейчас оно все более широко распространяется во все сферы жизнедеятельности человека, в том числе и в бизнес-среду. Рассмотрены причины возникновения интереса человека к играм, а также основные функции игры и классификация игроков.

В работе приведены примеры из разнообразных отраслей по внедрению геймификации и результаты данных проектов.

В соответствии с целью был разработан проект геймификации системы мотивации персонала для ОАО «Челябинский Цинковый Завод», а также обоснован выбор данного инструмента. Были разработаны концепции основных механик и игровых элементов.

В соответствии с теорией метафор организаций был разработан алгоритм внедрения изменений согласно «восьми шагам» Коттера. На основе методологий проектного менеджмента была составлена проектная заявка, иерархическая структура работ, а также проведен анализ заинтересованных сторон. При помощи основ управления рисками была составлена матрица рисков и проведен их анализ. В результате был построен график работ в виде диаграммы Ганта – длительность работ по внедрению геймификации системы мотивации персонала составила 99 календарных дней, из них – 75 рабочих.

Была проведена апробация проекта на примере специалиста службы продаж. Разработана модель расчета коэффициента начисления баллов с приведением примера.

Экономический эффект от использования системы появляется на 10 месяц с момента начала проекта. В течение первого года новая система мотивации позволяет сэкономить 79 000 рублей. Индекс прибыльности составляет 1,16.

Также проведен качественный анализ нефинансовых результатов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с.
- 2 Американская социологическая мысль: Тексты / Под В. И. Добренкова.– М.: Изд-во МГУ, 1994.– 496 с.
- 3 Выготский Л.С. Психология развития ребенка / Л.С. Выготский. – М.: Изд-во Смысл, Изд-во Эксмо, 2004. – 512 с.
- 4 Эльконин, Д.Б. Психология игры. – 2-е изд. / Д.Б. Эльконин – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – 360 с.
- 5 Шмаков С.А. Игры учащихся - феномен культуры / С.А. Шмаков. – М.: Новая школа, 2004. – 240 с.
- 6 Какой компании нужна геймификация? – <http://www.e-executive.ru/career/hr-indicators/1983336-kakoi-kompanii-nuzhna-geimifikatsiya>
- 7 Научный подход к геймификации: 4 психотипа игроков Бартла. – blog.sibirix.ru/2014/07/10/bartle/
- 8 Исследование «Работа – не игрушка! Опыт применения метода игрофикации в рабочих процессах российских компаний». – <https://www.imperia.ru/company/news/237167>
- 9 Геймификация: это заставит поколение Y работать лучше. – <http://www.hr-portal.ru/article/geymifikaciya-eto-zastavit-pokolenie-y-rabotat-luchshe>
- 10 Использование геймификации в рабочих процессах: когда работа – в радость? – <http://www.pryaniky.com/ru/SomethingGood/BestPractice/WorkJoy>
- 11 <https://ru.foursquare.com/>
- 12 <http://social.technet.microsoft.com/wiki/contents/articles/9299.language-quality-game.aspx>
- 13 Кейс: Как Wheely мотивирует водителей работать с помощью баллов за менее выгодные заказы. – <https://vc.ru/p/wheely-motivation-system>
- 14 <http://planningpoker.ru/>

- 15 Геймификация студии с помощью подручных средств. – <https://habrahabr.ru/company/sibirix/blog/189112/>
- 16 <https://www.recyclebank.com/>
- 17 <http://www.classcraft.com/ru/>
- 18 Вербах, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / Кевин Вербах, Дэн Хантер; пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 224 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?isbn=5000573447>
- 19 Геймификация – «высокофруктозный сироп» мотивации. – <http://www.e-executive.ru/education/glavy-iz-knig/1950808-geimifikatsiya-vysokofruktozni-sirop-motivatsii>
- 20 Двухфакторная теория мотивации Герцберга. – <https://4brain.ru/blog/теория-мотивации-герцберга/>
- 21 Система грейдов: методика определения должностных окладов. - <http://hrm.ru/db/hrm/F225C7823BBCA1F5C325772C00534B8F/print.html>
- 22 Отчетность ОАО «ЧЦЗ». - <http://zinc.ru/for-investors/reports/>