

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование процесса стимулирования персонала на основе инструментов геймификации (на примере АНО ЦСОН «Сызранский»)»

Студент

С.В. Бабина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    » \_\_\_\_\_ 20     г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврская работа посвящена изучению возможности использования инструментов геймификации с целью совершенствования процесса стимулирования персонала. Актуальность темы обосновывается противоречием между растущими потребностями использования в практике управления персоналом инструментов геймификации, и недостаточной методической разработанностью их практического применения в управлении персоналом бюджетных организаций.

Цель бакалаврской работы заключается в том, чтобы разработать предложения по совершенствованию процесса стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации.

Исследование решает следующие задачи: определение основных концептуальных подходов к мотивации; рассмотрение системы мотивации персонала и ее компоненты; анализ особенностей системы материального и нематериального стимулирования в «АНО «ЦСОН «Сызранский»; разработка предложений по совершенствованию стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации.

В работе дан анализ состава и структуры кадров по АНО «ЦСОН «Сызранский», определены и описаны особенности и проблемы системы стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский», разработаны предложения по формированию системы нематериального стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации.

Бакалаврская работа имеет новизну, теоретическую и практическую значимость; состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы (55 наименований), 2 приложений. Работу иллюстрируют 12 таблиц и 1 рисунок. Объем работы – 66 страниц.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы процесса стимулирования персонала на основе инструментов геймификации.....	8
1.1 Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	8
1.2 Классификация видов стимулов и направлений стимулирования персонала организации.....	12
1.3 Геймификация как способ стимулирования персонала организации.....	15
2 Анализ системы стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский»».....	22
2.1 Общая характеристика деятельности.....	22
2.2 Особенности и проблемы системы стимулирования персонала.....	29
3 Предложения по совершенствованию процесса стимулирования персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации. ....	40
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса стимулирования персонала на основе инструментов геймификации .....	40
Заключение .....	56
Список используемой литературы .....	59

## Введение

Актуальность темы определяется тем, что мотивация и стимулирование трудовой деятельности должна представлять для руководителя любой организации стратегическую задачу, направленную на оптимизацию эффективности и производительности труда. Реализация этой задачи позволяет совершенствовать систему материального и морального стимулирования труда, не допускать негативных проявлений в трудовом поведении персонала.

Проблема мотивации персонала вызывает острые дискуссии, как в научном мире, так и в мире бизнеса, в связи с тем, что она плохо поддается экспериментальному изучению. Период исследований проблемы мотивации персонала в нашей стране сравнительно небольшой, поэтому она до сих пор не утрачивает своей актуальности. В 20-м веке в основе мотивационных факторов труда в нашей стране лежала идеологическая платформа, а труд выступал в виде главной потребности человека.

Вступив в ВТО, Россия оказалась в едином мировом экономическом пространстве, что позволило привлечь зарубежный опыт для решения проблем мотивации на российских предприятиях. Однако, оказалось, что подобный опыт не всегда совместим с российским менталитетом. Использование мотивирующих факторов труда для персонала зарубежных предприятий по отношению к работникам отечественных организаций зачастую не приносит никакого побуждающего результата.

Вместе с тем успех любой компании зависит от трудовой лояльности персонала, его ориентации на высокую отдачу в работе, приверженности традициям и устоям организации, заинтересованности в конечном результате своего труда, стремлении лично участвовать в достижении целей организации. Всё это обуславливает интерес бизнес-элиты и ученых, исследующих специфику управления персоналом к тому, чтобы изучать

побудительные мотивы полноценной трудовой деятельности работников в интересах компании.

Новой формой нематериальной мотивации персонала на отечественных предприятиях является геймификация. Появившись только во втором десятилетии 21 века, геймификация не обзавелась строго определенным понятием. Сущностью геймификации является привлечение игровых элементов в любую область жизни человека, чтобы увлечь его определенным видом деятельности и сформулировать критерии оценки достигнутого успеха. Активно развиваться по всему миру геймификация началась с 2011 года. Было опубликовано значительное количество зарубежных научных исследований по применению геймификации в бизнес-процессах, появились первые отечественные аналитические статьи, популяризирующие инструменты геймификации.

Инструменты геймификации выводят нематериальную мотивацию на новый уровень, дают новые средства, чтобы вдохновлять сотрудников на высокие достижения, на рост продаж, на командную работу, на перевыполнение любых измеримых планов, а также помогают снижать «текучку», повышать удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и другие HR-метрики. Однако, в практике отечественного управления персоналом инструменты геймификации не получили пока широкого распространения в силу недостаточной методической и практической разработанности.

Таким образом, налицо противоречие между растущими потребностями использования в практике управления персоналом инструментов геймификации, и недостаточной методической разработанностью их практического применения в управлении персоналом бюджетных организаций.

Анализ различных аспектов трудовой мотивации зарубежной экономической социологической литературе можно найти у таких авторов

как А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, Б. Скиннер, В.Врум, С.Адамс, Э. Локке, Э. Мэйо, Д. Мак Грегор, У. Оучи.

Среди отечественных ученых проблемам мотивации персонала посвятили свои труды В.В.Адамчук, Д. Адамидов, В.И. Бовыкин, Б.М.Генкин, А.П. Егоршин, Т.И. Заславская, А.Г. Здравомыслов, Е.П.Ильина, А.Я. Кибанов, М.И.Круглов, Ю.П. Кокин, Ю.Г. Одегов, Н.М. Римашевская, В.Д. Шадриков.

Вопросы теории и практики применения инструментов геймификации рассматривались в работах Г. Зиккермана, Дж. Линдера, К. Каннингена, К.Вербаха, Д. Хантера, К. Хиотари, Дж. Хамари, Е. Любко и др.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка предложений по совершенствованию процесса стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации.

Для решения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- определить основные концептуальные подходы к мотивации;
- рассмотреть систему мотивации персонала и ее компоненты;
- проанализировать особенности системы материального и нематериального стимулирования в «АНО «ЦСОН «Сызранский»;
- разработать предложения по совершенствованию стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации.

Объект исследования – «АНО «ЦСОН «Сызранский».

Предмет исследования - система мотивации персонала в управлении «АНО «ЦСОН «Сызранский».

Теоретико-методологическую базу исследования составили:

- исследования российских специалистов по проблемам управления персоналом В.В. Адамчука, О.С. Виханского, Б.М Генкина, В.И. Грушенко, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, В.В. Куликова, А.И. Наумова, Э.А. Смирнова и др.;

– зарубежные исследования, посвященные мотивации персонала Р.Килмана, Б. Шнайдера, С. Аргиса, П. Купмана и др.;

– исследования Г. Зикерманн, Д. Линдер, Е.О. Шатиловой, Е.Д.Дынкиной А.В.Мельничук и др. по проблеме внедрения инструментов геймификации в процесс управления персоналом организации

Методологической основой исследования выступает диалектический метод познания, предполагающий изучение экономических и управленческих отношений в развитии и взаимосвязи; методы системного и сравнительного анализа, сравнения, обобщения, анкетирования.

Предложена система нематериального стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации. Основное отличие предлагаемой системы от той, что сформировалось в «АНО «ЦСОН «Сызранский» состоит в том, что в её основе лежит вовлеченность, инициативность, креативность и целеустремленность персонала организации в достижении целей в своей трудовой деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в процессе исследования результаты и основанные на них выводы могут быть использованы в практической деятельности по управлению персоналом «АНО «ЦСОН «Сызранский».

# 1 Теоретические основы процесса стимулирования персонала на основе инструментов геймификации

## 1.1 Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Изучать мотивационный процесс исследователи начали ещё в XIX веке. На сегодняшний день можно говорить о существовании двух основных подходов к мотивации персонала. Эти подходы служат базой для содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Основной платформой содержательных теорий мотивации выступает идентификация внутренних побуждений или потребностей, выступающих инициаторами определенных действий человека. Таким образом, речь идёт о механизме удовлетворения потребностей человека в процессе своей деятельности. Научной основой содержательных теорий мотивации выступают поведенческие модели Маслоу, Альдерфера и Мак-Грегора. Все теории данной группы объединяет необходимость предметно изучать потребности человека, чтобы установить их связь с появлением у него трудовых мотивов [20].

В основе процессуальных теорий мотивации лежат особенности поведения людей, анализ которых осуществляется на базе таких критериев, как восприятие и познание. Процессуальные теории мотивации отличаются от содержательных теорий тем, что они не анализируют потребности, а исходят из распределения человеком своих усилий, позволяющих ему достичь разнообразных целей, изучают способы выбора им определенной линии поведения. В качестве научной платформы процессуальных теорий выступают исследование таких ученых как В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер.

Разработчики процессуальных теорий мотивации согласны с тем, что потребности оказывают огромное влияние на поведение человека, но вместе с тем выделяют ряд дополнительных факторов, мотивирующих персонал. Использование этих факторов позволяет менеджерам по управлению



персоналом оптимизировать процесс мотивации персонала в требуемом русле [13].

В науке до сих пор не существует устоявшегося определения мотивации. С точки зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф.Хедоури мотивация выступает в качестве процесса, дающего человеку возможность побудить себя и окружающих к определённому виду деятельности, позволяющему достичь как личные цели, так и цели организации [31].

С другой точки зрения мотивацию можно представить в виде динамической системы, сущность которой составляет внутренние и внешние факторы, постоянно взаимодействующие между собой и выступающие в качестве ориентиров для человека в процессе достижения им личных и трудовых целей [32].

Кроме того, мотивацию трудовой деятельности можно рассматривать как желание сотрудника удовлетворить свои потребности и приобрести определенные блага, используя свой труд, позволяющий достичь целей организации [33].

Содержание мотивации трудовой деятельности составляет формирование и осуществление мотивов труда. Общая совокупность мотивов человека включает мотивы трудовой деятельности. Мотив труда побуждает человека заниматься трудовой деятельностью, так как он испытывает определенные интересы и потребности, удовлетворить который он может, только если получит конкретные и жизненно необходимые блага, и потратит на это минимальные моральные и материальные ресурсы [23].

Мотив труда в своем развитии проходит ряд этапов. На первом этапе человек осознаёт, что у него есть потребности, удовлетворить который он может, используя свой труд. На втором этапе у человека формируется представление о том, какие конкретно блага вознаградят его за труд. На третьем этапе человек мысленно связывает свои потребности и блага, с помощью которых он может их удовлетворить. Человек оценивает затраты, которые необходимы, чтобы получить это благо, устанавливает цену своего

труда. На четвёртом этапе человек осуществляет трудовую деятельность, удовлетворяет свою потребность и получает вознаграждение [25].

Мотивы труда отличаются от прочих мотивов тем, что они направлены на самого человека, а также на других людей, включенных в цепь товарного производства. Продукт труда работника становится товаром и позволяет, выступая потребительской стоимостью, удовлетворить потребности его потребителей, а стоимость продукта труда удовлетворяет потребности самого работника посредством стоимости товара [28].

Процесс формирования мотива труда состоит из ряда элементов. Первым из них выступает потребность, которую необходимо удовлетворить; далее следует благо, призванное к удовлетворению этой потребности; третьим элементом выступает трудовая деятельность, с помощью которой человек может получить желаемое благо; завершает цепочку стоимость трудовой деятельности [1].

Механизм, призванный создавать условия, при которых люди получают импульс к деятельности, называется мотивационным. Мотивация людей может осуществляться с использованием внутреннего и внешнего принуждения. Структура мотивационного механизма состоит из:

- притязаний (предполагаемой степени, при которой потребность будет удовлетворена, определяющей деятельность человека);
- ожиданий (уровня оценки человеком возможности осуществления события);
- установок (степени готовности личности к определенным действиям в зависимости от создавшейся ситуации);
- оценок (свойства уровня предполагаемого достижения результатов);
- стимулов (возможностей, не зависящих от человека, используя которые он удовлетворяет возникшую потребность) [6].

Трудовой стимул способствует возникновению интереса человека к труду. Когда человек трудится в организации, то в качестве стимулов выступают блага, которыми организация может его наградить [4].

Процесс стимулирования трудовой деятельности состоит в том, что за активную трудовую деятельность человека, результаты которой были заранее определены, организация может удовлетворить его значимые и социально обусловленные потребности, соответственно это формирует у него мотивы труда.

Таким образом, под стимулированием трудовой деятельности следует понимать возможность организации, применяя моральные и материальные средства, воздействовать на работников, побуждая их интенсивно трудиться, повышать производительность и качество труда, что позволяет достичь цели организации. Используя процесс стимулирования в качестве метода управления персоналом, можно привлечь работников к созданию сверхнормативных результатов [11].

В качестве цели стимулирования выступает не просто стимулирование сотрудника к работе, а побуждение его к стремлению выполнять свою работу, трудовую деятельность лучше и выше норм, обусловленных трудовым договором.

Речь идет о системе стимулирования, в которой требования, поощрения и наказания в целом устанавливают причинно-следственную связь между действием, которое совершил сотрудник, тем, какую оценку это действие получило, и как оно было вознаграждено. Чтобы создать систему стимулирования в организации необходимо учитывать, как сотрудники относятся к определённым благам, которые эта организация предлагает, каковы личностные особенности сотрудников, их мировоззрение, образование, конкретные условия жизни сотрудников, сложившийся социально-психологический климат трудового коллектива [9].

Стимулирование может быть материальным. В данном случае речь идет об оплате труда и социальном пакете. Другим видом стимулирования выступает нематериальное стимулирование, позволяющее стимулировать сотрудников морально, предоставляя свободное время и др.

Таким образом, мотивация и стимулирование в организации позволяет удовлетворить физиологическую, психологическую или социальную потребность сотрудников, активизировать трудовую деятельность, побуждать их к достижению определенного вознаграждения, используя свой собственный труд [12].

В основе процесса мотивации и стимулирования лежат потребности, побуждения и вознаграждения (Таблица 1)

Таблица 1 – Элементы процесса мотивации и стимулирования

Составляющая	Характеристики составляющей
Потребности	Вызваны нарушением физиологического, психологического или социального равновесия.
Побуждения	Вызваны желанием удовлетворение потребности. Побуждения могут быть физиологическими, психологическими или социальными, способствуют активным действиям человека, цель которых достичь вознаграждения
Вознаграждение	Позволяет удовлетворить потребность и снизить побуждение. Получив вознаграждение, человек восстанавливает физиологический, психологический или социальный баланс, что ведет к устранению побуждения.

Таким образом, под стимулом следует понимать внешнее воздействие на персонал, позволяющее достичь требуемых результатов. В процессе стимулирования трудовой деятельности организации стремится, используя моральные и материальные средства, интенсифицировать труд персонала, повысить его производительность и качество, чтобы достичь своих целей. В основе механизма стимулирование персонала лежат ценности, с помощью которых организация удовлетворяет социально обусловленные потребности работников.

## 1.2 Классификация видов стимулов и направлений стимулирования персонала организации

Эффективное управление мотивацией персонала основывается на использовании различных видов стимулов [15].

Классифицируемый признак



Рисунок 1 – Виды стимулов

В основе стимулов лежит направление стимулирования трудовой деятельности в виде материального или нематериального стимулирования.

Материальное стимулирование представляет собой сочетание различных материальных благ, которые работники могут получить за осуществление индивидуальной или групповой трудовой деятельности, выполнение правил поведения в организации [14].

В организации могут быть использованы различные прямые и косвенные материальные выплаты

Материальное денежное стимулирование труда основывается на выплате заработной платы. Заработная плата сегодня выступает в качестве основного источника дохода для всех работников, что позволяет считать ее самым мощным стимулом в повышении результативности труда.

Материальные денежные стимулы используются вместе со стимулами, имеющими материальную ценность, но реально представляющие собой специальные льготы. Речь идет о социальном пакете. Предоставляя социальный пакет, организация старается удержать наиболее перспективных сотрудников. Это особенно актуально, когда денежное вознаграждение сотрудника в организации соответствует среднерыночному, то конкурировать с другими организациями можно, используя дополнительные льготы [7].

Организации сами выбирают принцип установления социального пакета своим сотрудникам. Социальный пакет может быть установлен с учетом заслуг сотрудника, с учетом ранжирования значимости льгот, с использованием принципа «меню» [16].

Нематериально можно стимулировать сотрудников любыми стимулами трудовой деятельности. Исключение составляет денежное и неденежное материальное вознаграждение сотрудников. Нематериальное стимулирование персонала структурно состоит из морального стимулирования, организационного стимулирования, стимулирования свободным временем.

На практике во многих организациях, как в России, так и за рубежом

официально признают заслуги сотрудника; предоставляют возможности для творческой самореализации; привлекают сотрудников к управлению организацией; способствуют изменению статуса работника путем продвижения по карьерной лестнице; улучшают условия труда и режим работы; используют демократический стиль руководства; формируют организационную культуру компании [21].□□

Специалист по управлению персоналом в сфере нематериального стимулирования должен привлекать в компанию высококвалифицированные кадры, учитывать качество привлекаемых кадров, их количество, способствовать снижению текучести кадров. Необходимо формировать благоприятный социально-психологический климат, как в первичных звеньях, так и в целом в компании, создавать имидж компании как благоприятного работодателя, развивать и поддерживать организационную культуру.

### 1.3 Геймификация как способ стимулирования персонала организации

Развитие информационных технологий диктует необходимость поиска новых инструментов стимулирования персонала. Сегодня одним из популярных инструментов становится геймификация. Изучая сущность геймификации, исследователи пришли к выводу, что она заключается не в создании игры, а в переносе на бизнес-процессы ряда положительных элементов и качеств игры. Среди них можно выделить наличие цели, правил игры, обратной связи и свободы участия.

В широком смысле геймификация является процессом, позволяющим использовать игровые элементы и механизмы в неигровой сфере [10].

Основоположниками создания процесса геймификации являются К.Хиотари и Дж. Хамари. В их исследовании геймификация выступает в качестве процесса, позволяющего улучшить сервис благодаря

использованию возможностей, нацеленных на формирование опыта пользователей в процессе создания ценности [55].

П.В. Масленников, Е.Г. Першина, Г.А. Подзорова говорят о том, что геймификация – это применение подходов, которые характерны для игр, в неигровых процессах. Целью геймификации, по их мнению, является привлечение новых пользователей и потребителей, повышение степени вовлечённости в решение прикладных задач, а также использование различных подходов и услуг. Основным принципом геймификации П.В. Масленников, Е.Г. Першина и Г.А. Подзорова считают получение постоянной, и что немаловажно, измеримой обратной связи. Всё это предоставляет возможность корректировать пользовательское поведение, а в дальнейшем – освоить функциональные возможности пользователя для поэтапного погружения в более тонкие моменты [30].

Наиболее простое и универсальное определение геймификации принадлежит К. Вербаху и Д. Хантеру. Под геймификацией эти авторы понимают возможность использовать игровые элементы и игровые механики в неигровой сфере [10].

Таким образом, геймификация является целенаправленным применением игровых элементов, позволяющих формировать новый опыт играющих в неигровом контексте. Исходя из этого определения, можно выделить три основных элемента геймификации:

- 1) формируется новый опыт;
- 2) осуществляется игровое взаимодействие посредством отбора инструментов, позволяющих формировать этот новый опыт;
- 3) разрабатывается игровой дизайн: конструируются и внедряются игровые элементы в бизнес-процессы.

В качестве главной задачи геймификации выступает необходимость заполнить неигровой контекст, представляющий собой реальную сферу деятельности организации, игровыми элементами. Кроме того, должны быть



созданы определенные условия, оптимизирующие применение этих элементов в реальных бизнес-процессах.

Представители бизнеса интересуются возможностями геймификации, во-первых, в связи с тем, что игры являются инструментом, позволяющим вовлечь персонал в деятельности организации на высоком уровне [29].

Во-вторых, используя геймификацию, можно воздействовать на эффективность развитие корпоративной культуры. Это обусловлено рождением в процессе игровой деятельности сопричастности персонала к общему делу.

В-третьих, геймификация позволяет социализировать в трудовой среде представителей поколений Y. Данный фактор обусловлен тем, что они сильно вовлечены в мир современных информационных технологий, и использование игровых элементов в системе управления является для этого поколения наиболее оптимальным стимулом к эффективной трудовой деятельности.

В-четвертых, геймификация становится доступной в связи с тем, что информационные технологии стремительно совершенствуются и становятся дешевле.

В-пятых, во многих организациях получили развитие онлайн-формы взаимодействия, что позволяет активно использовать геймификацию [22].

В качестве самого главного фактора интереса к геймификации у представителей современного бизнеса выступает необходимость постоянно генерировать инновации, позволяющие сохранять конкурентоспособность организации на рынке [3].

Анализ практики использования геймификации в современных компаниях показывает, что существует ряд направлений её применения:

- 1) Геймификация используется в рекрутинге, когда организация формирует кадровый резерв.

2) Геймификация позволяет облегчить процесс адаптации сотрудников в новой организации.

3) Выступает в качестве инструмента, позволяющего мотивировать персонал. На заработанные баллы сотрудники в ряде компаний могут получать дополнительный денежный доход, в других компаниях есть возможность покупать подарки.

4) Способствует повышению эффективности обучения сотрудников: не прибегая к административным ресурсам, сотрудники вовлекаются в процесс обучения, проявляют креативность, осуществляется эффективная обратная связь.

5) Позволяет развивать корпоративную культуру, служит инструментом командообразования.

6) Выступает как средство, позволяющее визуализировать успехи и достижения сотрудников на виртуальных досках почета, посредством лайков и комментариев в корпоративной онлайн сети.

7) Служит средством самореализации сотрудников в областях, которые не имеют прямой связи с непосредственными трудовыми обязанностями.

8) Оказывает прямое влияние на повышение эффективности инновационного процесса в организации. Предложение новых идей сотрудниками не только поощряется, но и приветствуется создание внутреннего рынка идей в организации.

9) Позволяет вовлечь персонал в работу организации [37].

Благодаря тому, что организация использует геймификацию в бизнес процессе:

- 1) повышается общий уровень производительности труда;
- 2) менеджер по персоналу выявляет лидеров в определённой деятельности;
- 3) менеджер по персоналу может определить направление развития в отношении конкретного сотрудника и всего трудового коллектива,

принимать меры по стимулированию этого развития в заданном направлении;

4) все сотрудники охвачены оперативной обратной связью;

5) происходит визуализация результатов работы у каждого из сотрудников;

6) оптимизируется качество коммуникации в трудовом коллективе;

7) происходит снижение конфликтных ситуаций;

8) общая идея позволяет объединить сотрудников;

9) сотрудники воспринимают ценности компании [39].

Е.В. Любко выделяет два уровня сложности геймификации:

К первому уровню автор относит тяжёлую геймификацию. Бизнес-процесс становится настоящей игрой, которая характеризуется ограниченным временным ресурсом, имеет конкретное игровое пространство, определённые роли, четкий игровой сценарий. Используется, чтобы адаптировать новых сотрудников, побуждает их воспринимать ценности компании, а также служит в качестве онлайн-стимуляторов в процессе обучения сотрудников;

Второй уровень представлен лёгкой геймификацией. Создаётся виртуальное пространство с целью применения инструментов мотивации. Используется небольшой набор механик, могут присуждаться виртуальные баллы, чтобы оценить активность каждого сотрудника, возможно использование бейджей, отслеживание рейтингов, присуждение призов [28].

Важнейшими элементами геймификации являются использование механизма игры и формирование адекватной ожиданиям награды, которая способна мотивировать, вовлекать и побуждать к эффективным действиям.

Для повышения эффективности геймификации как метода стимулирования трудовой деятельности персонала, необходимо придерживаться следующих принципов: в первую очередь для работы-игры необходимы следующие процедуры: установление чётких целей, а также разработка системы, которая позволит измерять результат; необходимо

внедрить «табло», с помощью которого можно будет вести счёт, отражать успехи сотрудников. В данном случае наиболее оптимальным считается вариант с таким табло, где результаты смогут увидеть все сотрудники компании; обратная связь должна появляться незамедлительно, то есть каждый полученный или отнятый балл должен в скором времени отражаться на табло; необходимо предоставить свободу в выборе методов по достижению цели для каждого участника; для достижения наиболее высоких результатов необходимо способствовать обмену опытом между сотрудниками, а также организовать наставничество [50].

Учитывая тот факт, что нынешнему поколению сотрудников игры в их различных проявлениях интересны даже во взрослом возрасте, геймификация становится наиболее действенным методом стимулирования персонала в организации.

Геймификация, как инструмент управления, имеет определенные преимущества и недостатки.

Среди преимуществ выделяется возможность заменить рутинную работу на игровой процесс; любой сотрудник организации может быть вовлечены в бизнес-процессы с целью решения задач организации; у сотрудников развивается творческое мышление, формируются нестандартные способы решения трудовых задач; сотрудники получают возможность самореализоваться в процессе трудовой деятельности; у сотрудников возникает интерес к выполнению задач организации; решая совместные задачи, трудовой коллектив сплачивается; любой сотрудник может визуализировать свои достижения и прогресс в профессиональной сфере.

Геймификация имеет и недостатки в связи с тем, что является поверхностной, обладает краткосрочным эффектом, между сотрудниками возникает конкуренция, что может снизить корпоративный дух [52].

Таким образом, геймификацию следует рассматривать в качестве эффективного альтернативного инструмента, позволяющего управлять

персоналом. Благодаря геймификации возможно формирование уникального опыта сотрудников, повышение их мотивации и вовлеченности в деятельность компании, увеличение прибыли, генерация новых инновационных идей.

Таким образом, в главе установлено, что под стимулом следует понимать внешнее воздействие на персонал, позволяющее достичь требуемых результатов. В процессе стимулирования трудовой деятельности организации стремится, используя моральные и материальные средства, интенсифицировать труд персонала, повысить его производительность и качество, чтобы достичь своих целей. В основе механизма стимулирование персонала лежат ценности, с помощью которых организация удовлетворяет социально обусловленные потребности работников.

Материальное стимулирование представляет собой сочетание различных материальных благ, которые работники могут получить за осуществление индивидуальной или групповой трудовой деятельности, выполнение правил поведения в организации. Нематериальное стимулирование персонала структурно состоит из морального стимулирования, организационного стимулирования, стимулирования свободным временем.

Геймификацию следует рассматривать в качестве эффективного инструмента, позволяющего управлять персоналом. Благодаря геймификации возможно формирование уникального опыта сотрудников, повышение их мотивации и вовлеченности в деятельность компании, увеличение прибыли, генерация новых инновационных идей.

## 2 Анализ системы стимулирования персонала «АНО «ЦСОН «Сызранский»

### 2.1 Общая характеристика деятельности

АНО «ЦСОН «Сызранский» с 01.07.2017 года является поставщиком социальных услуг, действует на основании устава, оказывает социальные услуги на дому населению, которые направлены на улучшение условий их жизнедеятельности при сохранении пребывания гражданина в привычной благоприятной для них среде – месте их проживания.

В соответствии с действующими нормативно-правовыми актами организация оказывается следующие виды социальных услуг:

- социально-бытовые услуги;
- социально-медицинские услуги;
- социально-психологические услуги;
- социально-педагогические услуги;
- социально-трудовые услуги;
- социально-правовые услуги;
- услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения.

Миссия организации отвечает потребностям населения - качественные, доступные социальные услуги и оперативность их оказания каждому нуждающемуся.

Приоритетной целью в управлении персоналом в АНО «ЦСОН «Сызранский» является развитие профессиональных компетенций работников и формирование культуры высокого качества:

- подбор кадров, отвечающих потребностям организации и современным запросам общества, соответствующих требованиям профессиональных стандартов;
- обучение (повышения квалификации, переподготовка) сотрудников;

- повышение престижа профессии;
- повышение внешней и внутренней культуры работника.

В штате Центра работают 135 сотрудников.

Рассмотрим основные структурные подразделения «АНО «ЦСОН «Сызранский».

Отдел кадрового обеспечения осуществляет решение следующих задач:

- расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;
- ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников организации.

На отдел кадрового обеспечения возлагаются следующие функции:

- расстановка кадров.
- изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности.
- создание резерва кадров.
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров.
- учет кадров.
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников организации.
- работа с архивом организации.

Отдел организационно-методической работы создан с целью методического сопровождения социального обслуживания, совершенствования, анализа и программирования работы организации. Основной целью отдела является: обеспечение единых подходов к организации методического сопровождения деятельности Организации.

Основными задачами Отдела являются:

- методическое обеспечение стратегических направлений развития организации.

– изучение и внедрение инновационных направлений и технологий социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов в условиях социального обслуживания на дому.

– содействие повышению квалификации работников социального обслуживания населения АНО «ЦСОН «Сызранский» через организацию и проведение обучающих семинаров, совещаний, круглых столов, мастер-классов, практикумов и пр.

– разработка методических материалов, рекомендаций по вопросам социального обслуживания граждан.

– распространение результативного и эффективного опыта работы организации.

Отдел бухгалтерского учета и отчетности является структурным подразделением АНО «ЦСОН «Сызранский» и подчиняется главному бухгалтеру, а также директору в соответствии с организационной структурой и приказом директора. Численный состав отдела определяется в соответствии с задачами и функциями и устанавливается штатным расписанием, утверждаемым директором. Работой отдела руководит начальник отдела, который в свою очередь подчиняется непосредственно главному бухгалтеру, отдел состоит из одного подразделения. Работники отдела занимаются ведением достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности организации.

В структуру организации входят 4 отдела по социальным вопросам:

– отдел по социальным вопросам по городскому округу Сызрань;

– отдел по социальным вопросам по городскому округу Октябрьск;

– отдел по социальным вопросам по муниципальному району Сызранский;

– отдел по социальным вопросам по муниципальному району Шигонский.

Отдел по социальным вопросам состоит из социальных работников, заведующего отделением, начальника отдела, назначаемых приказом



директора организации. Должностные обязанности, права, ответственность и квалификационные требования к начальнику отдела, заведующему отделением и социальным работникам определяются должностными инструкциями, утверждаемыми приказом директора организации и согласованными с председателем территориальной профсоюзной организации АНО «ЦСОН «Сызранский».

Предметом деятельности отдела является социальное обслуживание на дому граждан, проживающих на территории городских округов Сызрань, Октябрьск и муниципальных районов Сызранский, Шигонский.

Целью отдела является максимально возможное продление пребывания получателей социальных услуг в привычной социальной среде, поддержание их социального статуса.

Основными задачами отдела являются:

- реализация на территории обслуживаемых районов единой государственной политики в области социальной поддержки и социального обслуживания;

- внедрение в практику новых и более эффективных форм социального обслуживания населения в зависимости от характера нуждаемости получателей социальных услуг (граждан);

- оказание населению, проживающему на территории обслуживаемых районов консультативной помощи по вопросам социальной поддержки и социального обслуживания;

- организация взаимодействия и поддержки контактов отдела с учреждениями социальной защиты населения, органами здравоохранения, образования, внутренних дел и другими органами, и учреждениями, осуществляющими социальную работу с населением.

Анализ состава и структуры кадров по АНО «ЦСОН «Сызранский», прежде всего, необходимо начать с анализа обеспеченности трудовыми ресурсами (Таблица 2.)

Таблица 2 – Обеспеченность трудовыми ресурсами АНО «ЦСОН «Сызранский»

Категория персонала	2017 год	Потребность в трудовых ресурсах в 2018 г.		Отклон. от плана	В сравнен.с 2018 г
		план	факт		
Руководители	1	1	1	0	0
Специалисты	108	104	102	-2	-6
Служащие	11	11	11	0	0
Обслуживающий персонал всего, чел	19	21	21	0	+2
Всего, чел	139	137	135	-2	-4

Анализ трудовых ресурсов организации показывает отсутствие недостатка в 2017 году в административно-управленческом персонале, однако среди специалистов ощущается явная нехватка. По динамике численности по отношению к предыдущему году снизилась численность персонала организации на 4 человека в целом, при этом число обслуживающего персонала выросло на 2 человека, а количество специалистов снизилось на 6 человек. Можно сделать вывод об отсутствии существенного недостатка в персонале в организации в 2018 году.

Укомплектованность кадрами по состоянию на 31.12.2018 составляет – 98,0 %, в том числе специалистами – 100 %, в т.ч.: специалистами по социальной работе - 100 % юристами – 100 % психологами – 100 % медицинскими сестрами – 100 % социальными работниками – 96,2 % хозяйственным и обслуживающим персоналом – 100 %.

Возрастной состав сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» представлен в таблице 3.

Анализ данных позволяет сделать вывод о преимущественно старшем возрастном составе работников АНО «ЦСОН «Сызранский». 76 сотрудников (56%) старше 50 лет, что следует учитывать при планировании процесса стимулирования персонала.

Таблица 3 – Возрастной состав сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский»

Возраст	Количество		
	Всего	женщин	мужчин
До 20 лет	–	–	–
20-29 лет	9	9	–
30-39 лет	35	33	2
40-49 лет	15	13	2
50-59 лет	45	42	3
60-69 лет	29	26	3
Старше 70 лет	2	2	–
Всего	135	125	10

Рассмотрим структуру персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» по стажу работы. Данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» по стажу

Стаж	Кол-во человек	%
менее года	5	4
до 5 лет	11	9
от 5 до 10 лет	40	30
от 10 до 15 лет	9	6
от 15 до 20 лет	52	38
свыше 20 лет	18	13
Всего	135	100

Большинство сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» имеют стаж от 15 до 20 лет (38%). Большая часть сотрудников (30%) трудится в организации от 5 до 10 лет. Сотрудников, работающих менее 5 лет – 9%, немного больше численность сотрудников, работающих свыше 20 лет – 13%, меньше всего сотрудников, работающих в организации менее 1 года (4%). Это говорит о зрелом, сложившемся коллективе сотрудников, имеющих большой опыт работы в сфере социального обеспечения.

Рассмотрим распределение сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» по уровню образования. Данные для анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» по уровню образования

Уровень образования	Кол-во человек	%
среднее, среднее специальное	71	53
высшее	52	39
учатся	12	8
Всего	135	100

По представленным данным можно сделать вывод, что большинство сотрудников организации (53%) имеет среднее специальное образование, высшее образование есть у 39% сотрудников, 8% сотрудников учатся.

Таким образом, в Центре высокий процент сотрудников со стажем работы по специальности до 10 лет (30%). Показатель в 18% специалистов со стажем более 20 лет подтверждает наличие тенденции в Центре к ориентации на молодых специалистов, имеющих высшее образование и продолжающих получать высшее образование. Эти работники инициативны, активны, нетерпеливы, они стремятся профессионально реализовать себя, а также удовлетворить свои потребности (в том числе и материальные) в наиболее короткие сроки. Поэтому, если организация не в состоянии хорошо оплачивать высококвалифицированный труд, не удовлетворяет иные потребности работников, не мотивирует их на повышение производительности труда и не дает возможности для служебного роста, то молодые специалисты стремятся сменить такое место работы на другое, отвечающее их профессиональным запросам и материальным потребностям. С другой стороны, работники среднего возраста со стажем работы более 15 лет, которых в организации 52%, менее динамичны, предпочитают осесть на одном месте и приспособиться к тем условиям работы, которые имеются в организации. В АНО «ЦСОН «Сызранский» наблюдается разумное сочетание специалистов со стажем до 10 лет и опытных сотрудников со стажем более 10 лет.

## 2.2 Особенности и проблемы системы стимулирования персонала

В соответствии с действующим трудовым законодательством трудовые отношения сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» призван регулировать коллективный договор АНО ЦСОН, заключенный на 2017-2020 годы. Анализ внутренних регламентирующих документов показал, что систему стимулирования сотрудников организации представляет ряд документов:

- Положение об оплате труда;
- Положение о стимулирующих доплатах и надбавках;
- Правила внутреннего трудового распорядка работников.

Материальное стимулирование в виде оплаты труда осуществляется в соответствии с отраслевой системой оплаты труда работников учреждений социальной защиты населения, которая предусматривает установление зависимости размеров заработной платы работников от результатов и эффективности их труда. Так, заработная плата работников определяется исходя из окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат компенсационного и стимулирующего характера. Выплаты стимулирующего характера включают в себя выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, за стаж работы, за квалификационную категорию, а также выплаты за качество выполняемых работ.

К окладам работников АНО ЦСОН установлены доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются с целью повышения эффективности и качества работы, ответственности за ее выполнение. К выплатам стимулирующего характера, относятся:

- надбавка за наличие квалификационной категории. Надбавка за наличие квалификационной категории устанавливается при: присвоении второй квалификационной категории - в размере 10% оклада; присвоении

первой квалификационной категории - в размере 20% оклада; присвоении высшей квалификационной категории - в размере 30% оклада;

– надбавка за стаж непрерывной работы устанавливается в размере 20% должностного оклада за первые три года и 10% за последующие два года непрерывной работы, но не выше 30% оклада - для всех категорий работников учреждений социального обслуживания населения;

– надбавка за интенсивность труда устанавливается за своевременное и качественное выполнение плановых заданий, знание и соблюдение положений Кодекса профессиональной этики, проявление инициативы в разработке, использовании и освоении новых видов и форм социального обслуживания и др. Выплаты производятся пропорционально фактически отработанному времени по итогам работы за месяц в процентном выражении к должностному окладу работников;

– премия за образцовое выполнение государственного задания устанавливается за выполнение показателей, определенных государственным заданием, соблюдение регламентов, стандартов, технологий, требований к процедурам при выполнении работ/оказании услуг, соблюдение установленных сроков выполнения работ, оказания услуг, качественной подготовке и проведении мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения, выполнение государственного задания по предоставлению услуг в натуральных показателях и др.;

– премия за качественное выполнение работ может устанавливаться работникам подвижного состава (водителям) учреждения за безаварийную работу и соблюдение правил дорожного движения;

– премия за выполнение особо важных и ответственных работ устанавливается по решению руководителя учреждения работникам, привлекаемым для выполнения важных и ответственных работ, может достигать 20% в зависимости от объема, сложности и важности выполняемых работ;

– премии по итогам работы за отчетный период (за месяц, квартал, год) выплачиваются с целью поощрения работников учреждения за общие результаты труда по итогам работы за установленный период в пределах фонда оплаты труда. При определении размера премии учитываются: инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда; выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса или уставной деятельности учреждения; достижение высоких результатов в работе в соответствующий период; участие в инновационной деятельности; качественная подготовка и своевременная сдача отчетности учреждения;

– дополнительная премия выдается за наставничество, в связи с профессиональным праздником - Днем социального работника, либо по итогам работы за год. Размер премии может исчисляться как в процентном выражении, так и фиксированной суммой к должностному окладу работников и максимальным размером не ограничивается.

В Положении об оплате труда указано, что в организации предусмотрены поощрения за успехи в работе. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в вопросах социальной поддержки различных групп населения города, продолжительную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- награждение денежной премией;
- награждение почетной грамотой.

За особые трудовые заслуги работники Организации представляются в вышестоящие органы для присвоения звания «Отличник социального обеспечения», а также награждение именными медалями и значками отличия, установленными для работников службы социальной защиты населения.

При применении мер поощрения обеспечивается сочетание материального и морального стимулирования труда. Поощрения

объявляются в приказе, доводится до сведения всего коллектива организации и заносится в трудовую книжку работника.

При применении мер морального поощрения, при представлении работников к государственным наградам и почетным званиям учитывается мнение трудового коллектива.

Лишение работника премии полностью или частично производится на основании приказа руководителя учреждения, с обязательным указанием причин лишения или уменьшения размера премии независимо от применения к нему мер дисциплинарного взыскания.

Работники могут быть частично или полностью лишены премии в следующих случаях:

- невыполнения или некачественного выполнения государственного задания; невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором или должностными инструкциями;

- невыполнения производственных и технологических инструкций, положений, регламентов, требований по охране труда и техники безопасности;

- нарушения установленных администрацией требований оформления документации и результатов работ;

- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями департамента семьи, социальной и демографической политики Самарской области или договорными обязательствами;

- нарушение трудовой и производственной дисциплины, Правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов;

- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства;

- наличия претензий, жалоб;

- разглашение конфиденциальной информации;



- не обеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;

- упушения и искажения отчетности; совершения иных нарушений, установленных трудовым законодательством в качестве основания для наложения дисциплинарного взыскания и увольнения.

Анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что система оплаты труда сотрудников традиционно проработана, однако не мотивирует сотрудников на лучшую работу и на достижение каких-либо результатов. Премии воспринимаются сотрудниками не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Рассмотрим формы нематериального стимулирования в организации:

- среди сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» ежегодно организуются конкурсы «Лучший по профессии»;

- существуют Доски Почета. Выдвижение кандидата на Доску Почета проводится по итогам работы за прошедший год структурными подразделениями учреждения на собрании коллектива подразделения;

- организована шефская помощь бывшим сотрудникам – ветеранам труда и неработающим пенсионерам;

- проводятся внутрипроизводственные соревнования структурных подразделений;

- обеспечено функционирование социальной сферы;

- проводятся мероприятия, посвященных Дню социально работника, на которых награждают победителей внутрипроизводственных соревнований и ветеранов труда.

- для сотрудников оптимизирована организация рабочих мест;

- разработан гибкий график работы для социальных работников.

Одним из критериев нематериальной системы стимулирования персонала является наличие развитой организационной культуры. Проанализируем организационную культуру в АНО ЦСОН с точки зрения характеристик организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана:

1. В качестве ценных характеристик сотрудника в АНО ЦСОН принято говорить об индивидуализме, профессионализме, коммуникабельности и творческом подходе к своим должностным обязанностям.

2. Коммуникационная система организации состоит из письменной и устной невербальной коммуникации. Можно выделить также наличие телефонного права и открытости. Однако уровень открытости коммуникации зависит от подразделения.

3. Важным фактором для сотрудника считается умение хорошо выглядеть, сотрудники соблюдают деловой стиль одежды, выглядят опрятно. Именно в социальной сфере обслуживания для человека очень важно в любой ситуации представлять свою организацию с лучшей стороны.

4. В АНО ЦСОН существует организованное питание в помещении учреждения, что позволяет сотрудникам не отрываться на долгое время от своих прямых обязанностей.

5. В организации строго соблюдается временной распорядок и пунктуальность.

6. Для внутриорганизационных отношений характерно присутствие определенной доли свободы, они не являются чисто формальными. Однако эту свободу ограничивают определённые рамки, что можно увидеть на примере взаимоотношений с вышестоящими по рангу сотрудниками.

7. Для сотрудников АНО ЦСОН в организационной жизни в качестве ценностных приоритетов важны работа и социальное положение. Отсутствует стремление непременно занять высшую должность, которое чаще всего сопровождается потерей лучших человеческих качеств. Сотрудники уважают в себе и в своих коллегах проявление таких качеств как ответственность профессионализм и здоровой конкуренция.

8. Сотрудники АНО ЦСОН верят своему руководству, рассчитывают на свои силы и взаимопомощь, стремятся к этическому поведению и справедливости. Можно сказать, о положительном влиянии моральных норм на качество выполняемых профессиональных обязанностей.

9. Большая часть сотрудников осознанно выполняют свою работу, рассчитывая на свой интеллект и собственные силы. Важным является проведение процедуры информирования сотрудников в виде собраний.

10. Сотрудники ответственно относятся к выполняемой работе. Им важно, чтобы рабочее место содержалось в чистоте, а качество выполняемой работы было на высоком уровне. В коллективе не склонны осуждать человека за его привычки, если они не влияют отрицательно на окружающих и на качество выполняемых обязанностей, не препятствуют работе как в группе, так и индивидуально.

Совокупность выделенных характеристик позволяет говорить о типе организационной культуры в анализируемом учреждении. В АНО ЦСОН существует сильная организационная культура. Организацию можно назвать демократическим учреждением с приоритетом личности и лучших человеческих качеств.

Оценка мотивационной среды, существующей в организации, позволяет выбрать ряд конкретных мотивационных действий для создания необходимых стимулов оптимизации работы и достижения целей АНО «ЦСОН «Сызранский».

Нами было проведено анкетирование с целью диагностировать мотивационную среду и определить мотивационный профиль. Результаты анкетирования о степени заинтересованности работников Центра в повышении эффективности деятельности организации представлены в приложении А.

Основным мотивом трудовой деятельности сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» (82% голосов) выступает материальная заинтересованность. Среди управленческих кадров солирующим мотивом является необходимость удовлетворить получить удовлетворение от своих выполняемых обязанностей и карьерного роста.

Сотрудники учреждения в качестве второго важного мотива выделили потребность испытывать безопасность на работе и социальной комфорт в

коллективе (60%). 49% сотрудников стремятся к хорошим отношениям со своими коллегами, а 37% нуждаются в уважении со стороны руководителя. У технического персонала (25%) выявлено стремление избегать ответственности.

Среди управленческих кадров 33% стремятся получить материальное вознаграждение, что позволяет говорить об удовлетворённости в целом оплатой труда и наличии других мотивов в своей профессиональной деятельности у этой категории сотрудников. Так, у 43% управленческого персонала доминирует мотив творчества в работе.

Опрос руководителей отделов и подразделений показал желание большинства руководителей (78%) к наличию у своих подчинённых удовлетворения от хорошо выполненной работы как главного мотива их труда, а 56% считают, что работники должны осознавать общественную значимость своего труда.

Полученные данные говорят о том, что руководители и подчиненные АНО «ЦСОН «Сызранский» по-разному относятся к мотивации труда, что говорит об отличии мышления руководство и персонала.

Далее был рассчитан индекс вовлеченности сотрудников в деятельность организации по методике Q12. Вовлеченность – это интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника:

- полностью ли он включён в жизнь организации?
- разделяет ли её ценности?
- доволен ли своей работой?
- готов ли проявлять инициативу и прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов?

Сотрудникам всех подразделений и руководителям организации было предложено ответить на 12 вопросов анкеты.

Сотрудники, которые дают максимальное число утвердительных ответов на эти 12 вопросов:

- в меньшей степени склонны к уходу из компании;
- более продуктивны в своей деятельности;
- более успешны в установлении взаимоотношений с клиентами.

Результаты оценки уровня вовлеченности персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» в деятельность организации по структурным подразделениям (отделам) представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Уровень вовлеченности сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» в деятельность организации по структурным подразделениям (отделам)

Название подразделения	Уровень вовлеченности в %
Отдел кадрового обеспечения	60%
Отдел организационно-методической работы	64%
Отдел бухгалтерского учета и отчетности	61%
Отдел по социальным вопросам по городскому округу Сызрань	43%

По представленным данным можно сделать вывод, что показатель вовлеченности в деятельность организации в 60% и выше продемонстрировали специалисты подразделений, занимающихся непосредственной организацией деятельности самого АНО «ЦСОН «Сызранский» и управленческий персонал. Среди социальных работников, работающих с клиентами организации и оказывающих разнообразные социальные услуги, процент вовлеченности составляет 43%, это очень низкий показатель, сотрудникам все равно, что происходит в организации. Они равнодушны к целям деятельности организации, выполняют свои обязанности на автомате, не беспокоясь о качестве.

Анализ ответов на вопросы анкеты показывает, что 84% сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» знают, чего от них ожидает работодатель. 78% сотрудников оснащены необходимыми материалами для надлежащего исполнения своих обязанностей. Существует значительная разница между

ответом на вопрос о возможности ежедневно выполнять на работе то, что получается лучше всего между управленческим персоналом и социальными работниками. У первых этот показатель составляет 74%, у вторых 32%. Такая же большая разница есть и между данными по вопросу о признании и похвале за последние семь рабочих дней за хорошо выполненную работу. Среди управленческого аппарата положительно ответили 61% сотрудников, у социальных работников дали положительный ответ 19% сотрудников. Также выявилось разное восприятие отношения руководителей к личности сотрудников у анализируемых групп. Среди управленческого персонала положительно оценивают отношение руководителя и считают, что он заботится о работниках 67% сотрудников, среди социальных работников только 38%. Большинство сотрудников-управленцев (64%) считают, что на работе есть коллеги, которые заботятся об их профессиональном развитии, в то время как среди социальных работников с этим утверждением согласны только 40%. Многие сотрудники управленческого аппарата (61%) согласны с тем, что с их точкой зрения на работе считаются, а среди социальных работников с этим утверждением согласились 33%. Большинство сотрудников организации полагают, что у них на работе есть настоящий друг (96%). С большей половиной опрошенных (69%) шел разговор о профессиональных успехах и достижениях за последние полгода. Возможность для приобретения новых знаний или профессионального роста представилась 34% сотрудников управленческого персонала и 11% социальных работников.

Представляется, что такая разница в вовлеченности социальных работников в деятельность организации обусловлена высоким уровнем стресса социальных работников, связанного с их профессиональной деятельностью, непродуманной системой нематериальной стимуляции, отсутствием четких планов по развитию персонала.

Таким образом, существующая система управления персоналом недостаточно мотивирует сотрудников, ее необходимо изменить с целью

оптимизации, для чего целесообразно использовать инновационные методы стимулирования персонала организации, одним из которых является геймификация.

3 Предложения по совершенствованию процесса стимулирования персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации.

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса стимулирования персонала на основе инструментов геймификации

Проанализировав, и оценив действующую систему стимулирования персонала АНО «ЦСОН «Сызранский», мы сформулировали причины требующие внедрения инструментов геймификации в процесс стимулирования персонала:

– наука и техника, в своём стремительном развитии, обуславливают необходимость использования инновационных процессов, технологий и игровых механик в профессиональном обучении и развитии сотрудников;

– виды мотивации, которые используются в бюджетных учреждениях, заметно устарели и не оказывают должного стимулирующего воздействия на персонал;

– качественные изменения процесса предоставления социальных услуг приводят к необходимости профессионально совершенствоваться и повышать квалификацию всем сотрудникам организации.

Таким образом, успех деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский» зависит от эффективной системы стимулирования персонала. Получить максимальную отдачу от сотрудников можно только в той организации, где управление людьми организовано грамотно и эффективно.

Так как в существующей системе стимулирования персонала присутствует большинство традиционных видов стимулирования, мы предлагаем обратиться к новому инструменту – геймификации. Низкая эффективность использования стандартных методов стимулирования позволяет сделать вывод о том, что новизна предложенного инструмента позволит добиться большей эффективности в работе персонала.



К целевой аудитории проекта следует отнести социальных работников, специалистов, служащих.

Внедрение в систему стимулирования персонала инструментов геймификации позволит:

- повысить производительность труда;
- выявить лидеров среди персонала;
- наладить оперативную обратную связь между руководством и сотрудниками;
- наладить коммуникацию между сотрудниками различных подразделений;
- сократить число конфликтов между сотрудниками разных подразделений;
- донести до сотрудников ряд основных корпоративных ценностей;
- улучшить психологический климат в коллективе, повысить настроение сотрудников.

Анализируя существующие инструменты геймификации, нами были выбраны три игровых механики, в зависимости от их содержания и возможности решить определенную группу задач.

Первая механика представлена «Олимпиадой» и относится к соревновательным видам. Механика «Win-Win» предполагает, что победители и проигравшие отсутствуют. Механика «Эстетика» позволяет визуализировать ожидаемый результат.

Используя категорию «Олимпиада», мы предлагаем организовать соревнование с итоговыми победителями среди социальных работников «Я профессионал».

Предмет соревнования – стимулирование сотрудников к повышению качества обслуживания клиентов, профессиональному росту.

Составляющие игры:

- начисление баллов за увеличение доли получателей социальных услуг, которые высоко оценивают доброжелательность, вежливость и внимательность работников, прозрачные правила игры;
- общедоступная турнирная таблица;
- освещение хода соревнования в интернете АНО «ЦСОН «Сызранский»;
- призовой фонд;
- награды-бейджи по итогам соревнования;
- церемония награждения.

#### Настройки игры.

1. На первом этапе был определен предмет соревнования и порядок, в котором будут начисляться баллы:

- повышение количества привлеченных клиентов;
- снижение количества жалоб от клиентов;
- рейтинг доброжелательности, вежливости и внимательности работников на основе анкетирования, заполнения листка обратной связи, смс голосования клиентов;
- развитие наставничества в социальной сфере: оказание помощи молодым специалистам в их профессиональном становлении; подбор методической литературы для молодых специалистов; работа под руководством опытного специалиста;
- участие в организации и проведении занятий в «Школе социального работника»;
- участие в проведении мероприятий в клубе для людей пожилого возраста «Собеседник»;
- участие в проведении занятий в «Школе для родителей».

За каждый пункт участнику «Олимпиады» начисляется по 10 игровых баллов. Баллы выставляются в течение каждой рабочей недели. Олимпиада рассчитана на три месяца. Все баллы суммируются, чтобы принять участие в итоге соревнования.

Далее была создана турнирная таблица с именами участников. Образец таблицы приведен в приложении Б. Обновление информации в турнирной таблице осуществляется каждый день, чтобы у играющих не угас интерес.

При определении призового фонда мы учитывали ограниченные возможности бюджетного финансирования организации, поэтому для трёх победителей соревнования были соответственно первому второму и третьему месту приготовлены: 2 дополнительных выходных дня, оплачиваемых организацией, сертификат на посещение курсов повышения квалификации по основам психологии общения также на 2 дня, сертификат на приобретение методической литературы на сумму 1000 руб.

Кроме основных призовых мест разработаны номинации по всем 7 показателям соревнований:

- самый успешный работник;
- самый корректный работник;
- самый внимательный работник;
- главный наставник;
- почетный участник «Школы социального работника»;
- почетный участник клуба для людей пожилого возраста «Собеседник»;
- почетный участник «Школы для родителей».

Работник, у которого оказалось наибольшее количество баллов по перечисленным номинациям, получает почетный значок, который остаётся у него навсегда. Кроме того каждый работник может копить электронные значки на аватарках своей рабочей почты, где каждый из сотрудников может их увидеть.

2. На втором этапе необходимо стимулировать интерес к Олимпиаде у работников, это позволяет еженедельное оповещение всех сотрудников о ходе соревнований, которое осуществляется в двух формах: это рассылка по общей почте, а также размещение информации на доске объявлений. Ответственным за ведение турнирной таблицы и ознакомление участников с

промежуточными итогами является менеджер по работе с персоналом организации. Необходимо сформировать группу экспертов, в которую стоит привлечь непосредственно социальных работников, которые будут брать интервью у лидеров по промежуточным итогам, давать прогнозы относительно итогов соревнования, делать опросы участников соревнования и доводить их результаты до всех участвующих.

3. На третьем этапе проводится церемония награждения. Это мероприятие необходимо организовать торжественно, разослать новости и приглашение всем сотрудникам. Перед торжеством необходимо экспертной группе взять интервью у победителей и номинантов, публикация которых затем последует в ленте новостей. Создание праздничной атмосферы, оформление зала, музыкальное сопровождение, торжественное вручение призов и значков номинантов, сделает это игровое событие запоминающимся.

К плюсам этой игровой технологии следует отнести повышение общего уровня качества обслуживания населения и предоставления социальных услуг, повышение профессионализма за счёт подготовки и участия в мероприятиях, наставничества, изучения методической литературы.

Благодаря организации подобного рода соревнований, кроме нематериального стимулирования персонала:

- улучшится репутация организации осведомленность социальных работников о нуждах, которые испытывают клиенты, возрастет их компетентность и мастерство;

- повысится эффективность коммуникации между исполнителем и потребителем, улучшится желание и способность сотрудников быстро и качественно предоставлять социальные услуги, они будут более обходительными, вежливыми, чуткими;

- соответственно возрастет доверие к персоналу организации со стороны клиентов, уверенность в надежности и безопасности предоставляемых социальных услуг.

Достаточно большое количество номинантов и призеров, доступность и ясность критериев оценки, в основе которых лежат каждодневные обязанности каждого участника, мотивирует большинство работников на участие в соревновании.

К минусам можно отнести тот факт, что некоторые сотрудники всё-таки откажутся принимать участие в соревновании, которое является необязательным, игровым, обосновывая это тем, что они не верят в собственные силы, либо чувством противоречия, препятствием могут оказаться также некоторые психологические особенности.

Механика «Win-Win» отличается от «Олимпиады» тем, что она распространяется не только на социальных работников, но и на весь управленческий персонал, что позволяет привлечь максимальное число сотрудников. Эта технология не предусматривает победителей и проигравших, каждый сотрудник может получить что-нибудь приятное. Эту технологию можно сравнить с погоней за лайками в соцсетях, когда человек на любую публикацию или поступок ожидает ответ от своих друзей и коллег, получая лайки и комментарии. Менеджер по управлению персоналом в процессе определения предмета, за который сотрудники могут получить лайки, может ненавязчиво управлять их поведением.

Составляющие игры:

- необходимо разработать виртуальную игровую валюту, используя которую сотрудники смогут дать друг другу оценку;
- руководствуясь правилами игры, сотрудникам начисляются виртуальные награды - награды-бейджи;
- руководители подразделений выдают бейджи вручную;
- качество бейджей должно расти по уровням;
- накопленные виртуальные награды обязательно должны быть конвертированы в реальные небольшие подарки.

Настройки игры:

1. На первом этапе необходимо определить метрики, которые позволят сотрудникам зарабатывать баллы и награды, развивать себя:

- поощрение наставничества;
- поощрение за участие в мероприятиях организации;
- поощрение за клиентоориентированность;
- поощрение за генерирование идей по оптимизации предоставления социальных услуг;
- поощрение за соблюдение кодекса социального работника, положительные отзывы клиентов;
- поощрение за досрочное выполнение поставленных профессиональных задач, объема работы или выполнение в срок;
- поощрение за соблюдение общей пунктуальности;
- поощрение за повышение профессионального мастерства (курсы, тренинги и т.д.); участие в обучающих семинарах, круглых столах и т.д.;
- поощрение за эстетически привлекательный внешний вид, соблюдение дресс-кода сотрудника организации.

Таким образом, были сформированы аргументы для благодарностей сотрудникам (Таблица 7)

Таблица 7 – Аргументы для благодарностей сотрудникам

Аргументы	Коллекция	Кто может использовать
Наставничество	Ценности	Все
Участие в мероприятиях организации	Ценности	Все
Клиентоориентированность	Ценности	Все
Генерирование идей по оптимизации предоставления социальных услуг	Ценности	Руководитель
Соблюдение кодекса социального работника	Ценности	Все
Досрочное выполнение поставленных профессиональных задач	Ценности	Руководитель
Соблюдение общей пунктуальности	Ценности	Все
Повышение профессионального мастерства	Ценности	Все
Соблюдение дресс кода сотрудника	Ценности	Все

Благодарить друг друга за проявление корпоративных ценностей с использованием игровой валюты могут все сотрудники на портале

организации. За каждую благодарность, своеобразный лайк, сотрудник получает один балл в виртуальной валюте.

На втором этапе необходимо определить правила, по которым будет выпускаться виртуальная валюта и бейджи. Определяя того, кто будет эмитировать виртуальную валюту, а также объём эмитирования с целью дальнейшего поощрения коллег, мы пришли к выводу, что это должны быть все сотрудники организации, так как речь идёт о максимальном вовлечении всех сотрудников в игровой процесс (таблица 8).

Таблица 8 – Правила эмиссии игровой валюты

Кто эмитирует валюту	В каком объеме	С какой частотой	Как скоро сгорят
Все	10	1 раз в неделю	1 раз в неделю

Также мы ввели ограничения в отношении благодарностей, каждый сотрудник в течение недели может вынести не более одной благодарности одному сотруднику.

За каждые 10 благодарностей сотрудник получает 1 виртуальный бейдж. Разрабатывая бейджи, мы приняли решение сделать не только положительные, но и отрицательные бейджи, выдавать которые уполномочен только руководитель подразделения за совершение проступка, связанного с невыполнением профессиональных обязанностей или несоблюдением корпоративных ценностей. Уничтожить полученный отрицательный бейдж позволяет получение 10 благодарностей.

Рост бейджей определяется видом аргументов для благодарности. Наличие 10 благодарностей по определённому виду аргумента позволяет получить бейдж конкретного аргумента. Наличие 20 благодарностей по определённому виду аргумента подразумевает вручение руководителем подразделения не виртуального, а реального значка по конкретному виду благодарности.

Представим принцип роста бейджей в таблице 9. Поэтому же принципу оформляется рост бейджей по всем остальным видам аргументов.

Далее необходимо, что все имеющиеся награды были визуализированы. И сам сотрудник, и все его коллеги должны видеть, как свои, так и чужие достижения, поэтому самым доступным способом будет размещение виртуальных бейджей в профиле сотрудника в интернете. Общая лента новостей организации также должна пополняться новостями о получении награды каждым сотрудником.

Таблица 9 – Принцип роста бейджей

Название	Описание	Категория	Тип выдачи	Значение рейтинга	Заменяется бейджем следующего уровня
Наставник 1 уровня	Первые 10 золотых за работу с молодыми специалистами. Поздравляем с началом пути	Наставничество	Автоматически через рейтинг	10	Наставник 2 уровня
Наставник 2 уровня	Удвоим ставки: 20 золотых за работу с молодежью для опытного специалиста	Наставничество	Руководитель подразделения	20	Наставник 3 уровня

На этом же этапе необходимо продумать, как сотрудники смогут потратить накопленную виртуальную валюту на подарки. Считаем, что использование реальных денег разрушит иллюзию игры и будет способствовать сговору сотрудников к обмену баллами.

Поэтому это должны быть приятные и недорогие мелочи в виде сертификатов на чашку кофе, пиццу, билета в театр, набор шоколадных батончиков, тульский пряник, игрушка-антистресс, корпоративные сувениры (ручки, блокноты, зеркальце, бокал и т.д.)



В таблице 10 представлен способ описания порядка обмена виртуальной валюты на подарки.

Благодаря предлагаемой механике игры мы сможем максимально широко охватить сотрудников организации, создать положительный эмоциональный фон в коллективе, способствовать саморегуляции персонала.

Таблица 10 – Порядок обмена виртуальной валюты на подарки

Название товара	Описание товара	Цена товара в игровой валюте	Цена товара в рублях	Количество единиц в наличии
Сертификат на чашку кофе из кофейни	Побалуй себя свежим кофе с доставкой в офис	20	80	Не ограничено
Тульский пряник	Пряник из Тулы прямо на рабочее место	10	40	10 штук
Сертификат на пиццу	Хорошо поработал – вкусно поешь	20	80	Не ограничено
Билет в театр	Человеку нужно не только хлеба, но и зрелищ	50	300	10 штук
Набор шоколадных батончиков (3 шт)	Выбор сладости и просто хорошего человека	20	80	10 единиц
Игрушка-антистресс	Ломает, все достало, возьми и сожми	25	100	10 единиц
Зеркальце корпоративной символикой	Кто на свете самый красивый социальный работник?	30	150	10 единиц
Блокнот корпоративной символикой	Социальный работник круче всех, пусть об этом знают все	10	50	Не ограничено
Ручка корпоративной символикой	Этой ручкой сможешь решить проблемы окружающих	10	50	Не органичено

Содержание третьей механики «Эстетики» предполагает, что игра должна радовать глаз.

Любая игра должна быть эмоционально окрашена и отличаться хорошо развитым эстетическим оформлением.

Однако, существует игра, в которой баллы и рейтинги необязательны. В данном случае речь идёт о визуализации достижений и векторе развития,

который можно построить для каждого конкретного сотрудника, имеющего красивую графическую форму.

Механика игры:

- эта игра является прямым продолжением предыдущих игровых технологий и связана с полученными сотрудниками бейджами;
- предполагает построение диаграмм роста по различным метрикам, взятым опять же из предыдущих игр;
- полученные баллы или сработанный рейтинг можно визуализировать в необычном виде.

Настройки игры:

Как если связывать эту игру с олимпиадой «Я профессионал», то мы можем визуализировать самого успешного работника, самого корректного работника, самого внимательного работника, главного наставника, почётного участника «Школы социального работника», почетного участника клуба для людей пожилого возраста «Собеседник», почетного участника «Школы для родителей». По такой же схеме можно провести визуализацию в соответствии с аргументами благодарности в игровой механике «Win-Win».

Эти же игровые баллы могут лечь в основу диаграмм роста любого сотрудника, благодаря чему каждый визуально может отследить динамику собственного развития, что, соответственно, будет стимулировать его к дальнейшему профессиональному росту.

Учитывая, что диаграммы является очень скучным и неэмоциональным видом визуализации, предпочтительнее рейтинг сотрудника выражать, например, в виде растущего дерева, где каждая новая ветка соответствует достижениям сотрудника в определённой сфере.

Положительным моментом предлагаемой технологии является ее наглядность, на основе которой менеджер по персоналу может корректировать вектор развития каждого сотрудника, а сами сотрудники оценивать достигнутые и возможные уровни профессионального роста.

К минусам предлагаемой технологии относится необходимость привлечения и оплаты web-дизайнера.

### 3.2 Анализ эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию процесса стимулирования персонала на основе инструментов геймификации

Для определения эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию процесса стимулирования персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» на основе инструментов геймификации было организовано повторное проведение изучения уровня вовлеченности персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» в деятельность организации по структурным подразделениям (отделам) по методике Q12, описанной в п.3.1.

Проанализируем изменения по всем вопросам анкеты после реализации предложенных мероприятий по стимулированию персонала на основе инструментов геймификации.

Результаты оценки уровня вовлеченности персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» в деятельность организации по структурным подразделениям (отделам) представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Уровень вовлеченности сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» в деятельность организации по структурным подразделениям (отделам)

Название подразделения	Уровень вовлеченности реализации мероприятий	Уровень вовлеченности после реализации мероприятий
Отдел кадрового обеспечения	60%	73%
Отдел организационно-методической работы	64%	81%
Отдел бухгалтерского учета и отчетности	61%	79%
Отдел по социальным вопросам по городскому округу Сызрань	43%	69%

Общий уровень вовлеченности всего персонала	57%	75%
---	-----	-----

На основе полученных данных можно сделать вывод о положительной динамике в уровне вовлеченности в деятельности организаций у всех сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» после реализации предложенных нами мероприятий по стимулированию персонала на основе инструментов геймификации. Общий уровень вовлеченности всех сотрудников в деятельность организации после реализации предложенных мероприятий составляет 75%, что на 18% больше, чем до их реализации. Так, у сотрудников отдела кадрового обеспечения уровень вовлеченности составляет 73%, что на 13% больше. У сотрудников отдела организационно-методической работы показатель вовлеченности равен 81 проценту, что на 17% больше, чем до проведения мероприятий. У сотрудников отдела бухгалтерского учёта и отчётности уровень вовлеченности составляет 79%, что на 18% больше предыдущего показателя.

Анализ ответов на вопросы анкеты показывает, что 95% сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» знают, чего от них ждет руководитель, что на 11%, выше, чем до реализации предложенных мероприятий. 89% вместо 78% сотрудников считают, что они оснащены необходимым материалами для надлежащего исполнения своих обязанностей, что на 11% больше. Сократилась разница между ответом на вопрос о возможности ежедневно выполнять на работе то, что получается лучше всего между управленческим персоналом и социальными работниками. У первых этот показатель вырос с 74% до 81%, у вторых с 32% до 58%. Также сократилась разница между данными по вопросу о признании и похвале за последние семь рабочих дней за хорошо выполненную работу. Среди управленческого аппарата положительно ответили 77% вместо 61% сотрудников, у социальных работников дали положительный ответ 68% вместо 19% сотрудников. Удалось сгладить разное восприятие отношения руководителей к личности сотрудников у анализируемых групп. Среди управленческого персонала

положительно оценивают отношение руководителя и считают, что он заботится о работниках 79% вместо 67% сотрудников, среди социальных работников так считают 60% вместо 38%. Среди сотрудников-управленцев 80% стали считать считают, что на работе есть коллеги, которые заботятся об их профессиональном развитии, хотя до реализации разработанных мероприятий так считали 64% сотрудников. Среди социальных работников с этим утверждением согласны уже 77% вместо 40%. Большинство сотрудников управленческого аппарата (88% вместо 61%) согласны с тем, что с их точкой зрения на работе считаются. Среди социальных работников с этим утверждением согласились не 33%, как это было ранее, а 66%. Большинство сотрудников организации полагают, что у них на работе есть настоящий друг (98%). С большинством опрошенных (92% вместо 69%) шел разговор о профессиональных успехах и достижениях за последние полгода. Возможность для приобретения новых знаний или профессионального роста представилась 51% сотрудников управленческого персонала (вместо 34%), и 32% социальных работников (вместо 11%).

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство сотрудников включены в жизни организации, они стали разделять ее ценности организации, демонстрируют удовлетворение от своей работы и качества ее выполнения. Сотрудники стали более инициативными и не отказываются прикладывать усилия, чтобы достичь профессионального роста и саморазвития.

На данный момент сотрудники не изъявляют желание уйти из организации, продуктивность их деятельности повысилась, что подтверждается отзывами о качестве работы и доброжелательном отношении сотрудников от клиентов, их взаимоотношения с клиентами стали более успешными и профессиональными.

Рассмотрим экономическую эффективность предлагаемых нами мероприятий, рассчитав коэффициента текучести кадров и повышение производительности труда.

В качестве первого показателя рассмотрим коэффициент текучести кадров. В 2017 году уволилось 4 человека социальных работника, соответственно коэффициент текучести кадров равен 6%. В качестве главных причин увольнений были названы: недостаточно высокая оплата труда, отсутствие благоприятного социально-психологического климата в коллективе, высокая стрессовая напряженность. Решить указанные проблемы можно, используя мероприятия по стимулированию персонала на основе инструментов геймификации. В случае снижения коэффициента текучести кадров организации не нужно будет тратить лишние средства на найм и обучение персонала.

Если организация принимает сотрудника на условиях внешнего найма, то величина затрат составит:

Если организация принимает сотрудника на условиях внешнего найма то величина затрат составит:

4000 руб. – доплата за совмещение специальностей;

11000 руб. – заработная плата сотрудника, нанятого на испытательный срок (6 месяцев);

3000 руб. – доплаты за наставничество на период подготовки работника во время испытательного срока.

Общая сумма затрат на одного работника составляет:

$(4000 + 11000 + 3000) * 6 = 108000$  руб. Это сумма, которую организация должна затратить на подготовку одного социального работника.

$108000 * 4 = 432000$  руб.

Это экономический эффект, который организация получит, так как ей не придется затрачивать эту сумму на обучение новых сотрудников, что позволит снизить уровень себестоимости и повысить чистую прибыль.

Проанализируем влияние предлагаемых мероприятий на повышение производительности труда. В 2018 году в денежном выражении производительность труда одного работника составляет 6664,6 тыс. руб./чел. Реализовав систему стимулирования персонала на основе инструментов

геймификации, изменив условия работы благодаря созданию комфортного социально-психологического климата и предоставлению возможности профессионального и личностного развития, можно прогнозировать плановое увеличение производительности труда на 2,5%. Таким образом, производительность труда будет составлять 6831,2 тыс. руб. В организации работают 135 сотрудников, соответственно выручка составит 922212 тыс. руб.

Рассчитаем относительный эффект от реализации мероприятий по стимулированию персонала на основе инструментов геймификации, учитывая проведённые расчёты (Таблица 12).

Таблица 12 – Изменение основных показателей

Показатели	2019 год с учетом рекомендаций	2019 год фактически	Отклонения (+,-)
Выручка	922212	899721	14845
Себестоимость социальных услуг	865646	865646	-575
Чистая прибыль	56566	34075	22491

Благодаря внедрению предлагаемых нами мероприятий чистая прибыль увеличивается на 22491 тыс. руб.

Соответственно разработанные нами мероприятия по совершенствованию стимулированию персонала на основе инструментов геймификации являются эффективными и могут быть далее использованы в деятельности АНО «ЦСОН «Сызранский».

## Заключение

Анализ теоретической литературы показал, что под стимулом следует понимать внешнее воздействие на персонал, позволяющее достичь требуемых результатов. В процессе стимулирования трудовой деятельности организации стремится, используя моральные и материальные средства, интенсифицировать труд персонала, повысить его производительность и качество, чтобы достичь своих целей. В основе механизма стимулирование персонала лежат ценности, с помощью которых организация удовлетворяет социально обусловленные потребности работников.

Материальное стимулирование представляет собой сочетание различных материальных благ, которые работники могут получить за осуществление индивидуальной или групповой трудовой деятельности, выполнение правил поведения в организации. Нематериальное стимулирование персонала структурно состоит из морального стимулирования, организационного стимулирования, стимулирования свободным временем.

Геймификацию следует рассматривать в качестве эффективного инструмента, позволяющего управлять персоналом. Благодаря геймификации возможно формирование уникального опыта сотрудников, повышение их мотивации и вовлеченности в деятельность компании, увеличение прибыли, генерация новых инновационных идей.

Анализ процесса стимулирования сотрудников АНО «ЦСОН «Сызранский» показал, что материальное стимулирование в виде оплаты труда осуществляется в соответствии с отраслевой системой оплаты труда работников учреждений социальной защиты населения, которая предусматривает установление зависимости размеров заработной платы работников от результатов и эффективности их труда. Выплаты стимулирующего характера включают в себя выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, за стаж работы, за квалификационную



категорию, а также выплаты за качество выполняемых работ. В организации предусмотрены поощрения за успехи в работе, сотрудникам по решению администрации могут объявить благодарность, наградить их денежной премией, вручить почетную грамоту. За особые заслуги предусмотрено вручение знаков отличия и именных медалей.

Анализ системы стимулирования показывает, что система оплаты труда сотрудников традиционно проработана, однако не мотивирует сотрудников на лучшую работу и на достижение каких-либо результатов.

Анализ вовлеченности сотрудников в деятельность организации показал, что значительная часть сотрудников равнодушны к целям деятельности организации, выполняют свои обязанности на автомате, не беспокоясь о качестве. Это обусловлено непродуманной системой нематериальной стимуляции, отсутствием четких планов по развитию персонала.

Так как в существующей системе стимулирования персонала присутствует большинство традиционных видов стимулирования, был задействован новый инструмент – геймификация. В процессе работы с персоналом были использованы три игровых механики. Первая механика представлена «Олимпиадой» и относится к соревновательным видам. Механика «Win-Win» предполагает, что победители и проигравшие отсутствуют. Механика «Эстетика» позволяет визуализировать ожидаемый результат.

Повторное изучение уровня вовлеченности персонала АНО «ЦСОН «Сызранский» в деятельность организации по структурным подразделениям показало положительную динамику после реализации предложенных нами мероприятий по стимулированию персонала на основе инструментов геймификации. Большинство сотрудников включены в жизни организации, они стали разделять ее ценности организации, демонстрируют удовлетворение от своей работы и качества ее выполнения. Сотрудники стали более инициативными и не отказываются прикладывать усилия, чтобы

достичь профессионального роста и саморазвития. Сотрудники не изъявляют желание уйти из организации, продуктивность их деятельности повысилась, что подтверждается отзывами о качестве работы и доброжелательном отношении сотрудников от клиентов, их взаимоотношения с клиентами стали более успешными и профессиональными.

Таким образом, внедрение в систему стимулирования персонала инструментов геймификации позволило:

- повысить производительность труда;
- выявить лидеров среди персонала;
- наладить оперативную обратную связь между руководством и сотрудниками;
- наладить коммуникацию между сотрудниками различных подразделений;
- сократить число конфликтов между сотрудниками разных подразделений;
- донести до сотрудников ряд основных корпоративных ценностей;
- улучшить психологический климат в коллективе, повысить настроение сотрудников.

## Список используемой литературы

1. Авдеев А. А. Управление персоналом: Технология формирования команды. М. : Финансы и статистика, 2013. 544 с.
2. Барышева А. В. Как сделать персонал ориентированным на клиента // Управление персоналом. 2016. № 8. С. 24-33.
3. Белгородская А. В., Булков А. А. Геймификация трудовой деятельности // Всероссийская конференция молодых исследователей «Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации «Социальный инженер-2018»: сборник материалов Часть 2. – М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2018. 301 с.
4. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб. : Питер. 2013. 444 с.
5. Бухалков М. И. Управление персоналом. М. : ИНФРА-М, 2018. 400 с.
6. Варданын И. С. Исследование системы управления мотивации персонала // Управление персоналом. 2015. № 15. С. 58-63.
7. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. М. : ТК Велби, Изд. Проспект, 2018. 688 с.
8. Волосский А. А. Мотивация и стимуляция труда. М. : Техносфера, 2017. 496 с.
9. Верещагина Л. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. М. : АРДИС, 2015. 212 с.
10. Вербих К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М. : АСТ, 2015. 223 с.
11. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. №4. 2017. С. 23-34.
12. Вологин М. А. Мотивация труда. Вологда : ВоПИ, 2010. 48 с.
13. Врум В. Труд и мотивация. М. : АСТ, 2017. 213 с.

14. Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы. Ростов на Дону : Феникс, 2013. 267 с.
15. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. 2016. № 6. С. 103-107.
16. Гордиенко, Ю. Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. И. Управление персоналом. Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. 352 с.
17. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. мл. Организации: поведение, структура, процессы : Пер. с англ. М. : Инфра-М, 2013. 321 с.
18. Герцберг Ф. Мотивация к работе. М. : Вершина, 2015. 240 с.
19. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб. : Питер, 2017. 263 с.
20. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.
21. Дементьева А. Соколова М. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М. : Аспект Пресс, 2015. 352 с.
22. Диева А. А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2018. №1. С. 71-79.
23. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : НИЦ Инфра-М, 2017. 378 с.
24. Зикерман Г. Линдер Д. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
25. Иванова, С. В. Мотивация на 100% : А где же у него кнопка. М. : Альпина Бизнес Букс, 2017. 288 с.
26. Камалтдинова Р. М. Гунбина С. Г. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. Ульяновск: УлГТУ, 2014. 96 с.

27. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» М. : Инфра-М: РИОР, 2015. 136 с.
28. Любко Е. Легкая геймификация в управлении персоналом. М : Академия, 2018. 148 с.
29. Маркеева А. В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. 2015. №12. С. 34-39.
30. Масленников П. В., Першина Е. Г., Подзорова Г. А. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovaniegeymifikatsii-v-upravlenii-personalom-na-predpriyatii> (дата обращения: 09.02.2019).
31. Мескон М. Х., Альберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М. : Дело, 2012. 701 с.
32. Мотивация трудовой деятельности / под ред. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2014. 394 с.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2015. 524 с.
34. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. СПб: Издательский центр СПбГАУ, 2016, №8. С. 632-634.
35. Покотилова Я. С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии // Проблемы инновационного развития российской экономики: материалы III всерос. науч.-практ. конференции. Воронеж, 2015. № 2(17). С. 92–96.
36. Потемкин В. К. Управление персоналом. СПб. : Питер, 2016. 432 с.
37. Полежаев Д. А. Проблематика геймификации как инструмента мотивации персонала // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. №

24(44). URL: <https://sibac.info/journal/student/44/126639> (дата обращения: 12.02.2019).

38. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М. : Аспект Пресс, 2013. 285 с.

39. Ребров, А., Черкасов, А. Геймификация и автоматизация по КРІ: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? // Российский журнал менеджмента, 15(3), 303–326.

40. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала. М. : Управление персоналом, 2016. 278 с.

41. Трапезникова Д.С., Бардина Д.Д., Пешкова О.А. Геймификация – современный инструмент развития персонала // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). Казань: Молодой ученый, 2017. С. 107-109.

42. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2015. 296 с.

43. Шилкина В. А. Инструменты управления персоналом: аспекты кадрового документооборота. М.: РедСо-Бератор-Пабблишинг, 2017. 376 с.

44. Шатилова Е. О. Геймификация. Нескучное управление персоналом // Управление человеческим потенциалом. Бийск: БТИ АлтГТУ, 2018. № 1 (33). С. 40–45.

45. Шаталова О. Просто добавь игру // Бизнес-журнал. 2015. № 3. С. 24 – 29.

46. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. М. : Инфра-М, 2016. 695 с.

47. Федосеев Ю. Мотивация сотрудников: почему в работе с людьми лучше не использовать геймификацию? URL: <https://vc.ru/p/gamification>

48. Цабиева З. С. Геймификация – новая эффективная бизнес-концепция в системе мотивации персонала // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сборник статей по материалам ХLI

международной студенческой науч.-практ. конференции. Новосибирск, 2016. № 4(41). С. 45-49.

49. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. М. : КноРус, 2016. 256 с.

50. Шатилова Е.О. Гемификация как инструмент корпоративной культуры // Управление корпоративной культурой. Бийск: БТИ АлтГТУ, 2018. № 4 (16). С. 246–251.

51. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. СПб. : Экономическая школа, 2016. 245с.

52. Штонда А. С. Геймификация как новый тренд при отборе и найме персонала // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. №3. С. 74-76

53. Штонда А. С. Геймификация как инструмент успешного управления персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. №8. С. 32-35

54. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2017. 272 с.

55. Huotari, K., Namari, J. Defining gamification – a service marketing perspective. In Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference. 2012. P. 17–22.

## Приложения

### Приложение А

#### Оценка признаков для мотивации работников АНО «ЦСОН «Сызранский»

Мотивационные признаки		Значимые для обслуживающего персонала		Значимые для управленческого персонала		
		величина выбора	средняя оценка	величина выбора	средняя оценка	Низкая оценка
1	Стремление к получению материального вознаграждения	83,1	9,84	32,4	3,6	4
2	Потребность в условиях безопасности в работе и социальный комфорт	58,7	7,42	55,1	7,0	2
3	Потребность в хорошем отношении со стороны коллег	47,6	6,34	15,3	5,67	3
4	Потребность в уважении со стороны руководителя	38,2	5,75	12,74	5,0	4
5	Стремление к продвижению по службе	31,9	3,98	14,8	4,22	3
6	Желание избегать ответственности	24,3	2,47	0,98	1,0	
7	Стремление проявить себя	15,7	5,02	13,5	4,22	4
8	Потребность в осознании общественной значимости своего труда	6,2	4,21	55,31	8,11	
9	Потребность в удовлетворении от хорошо выполненной работы	9,7	5,84	76,51	9,78	1
10	Желание проявить творчество в работе	7,5	4,05	43,58	5,22	4



Пример турнирной таблицы олимпиады «Я профессионал» на неделю.

ФИО участников олимпиады	Повышение количества привлеченных клиентов	Снижение количества жалоб от клиентов	Рейтинг доброжелательности	Развитие наставничества	Участие в организации и проведении занятий в «Школе социального работника»	Участие в проведении мероприятий в клубе для людей пожилого возраста «Собеседник»	Участие в проведении занятий в «Школе для родителей»	Итого игровых баллов
Шевелева И.О.	10		10				10	30
Гаранина Е.П.		10	10	10	10			40
Сазонова Г.А.						10	10	20
Дубцова О.Г.	10		10	10				30
Зеленкова Я.Н.					10			10