

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
ООП: Экономика и управление на предприятии

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Геймификация в процессе адаптации сотрудников поколения Z

УДК: 657.31:005.6

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Миронова М.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Томск – 2022 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

Никулина И.Е.
«14» декабря 2020 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Мироновой Марии Владимировне

Тема работы:

Геймификация в процессе адаптации сотрудников поколения Z	
Утверждена приказом директора ШИП	№ 349-59/с от 14.12.2020 г.
Скорректирована приказом директора ШИП	№ 103-2/с от 13.04.2022 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	8.06.2022 г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	1. Научно-методические источники 2. Нормативно-законодательные акты 3. Материалы НИРМ и преддипломной практики 4. Информационные источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Анализ персонала в организации; 2. Характеристика деятельности исследуемого предприятия; 3. Анализ системы адаптации молодых сотрудников в ТПУ; 4. Оценка социальной и профессиональной адаптации молодых сотрудников в ТПУ; 5. Разработка элементов системы геймификации в процессе адаптации.
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Процесс профессиональной адаптации персонала в организации Рисунок 2 – Виды адаптации персонала по направлениям Рисунок 3 – Структура персонала ФГАОУ ВО НИ ТПУ Рисунок 4 – Структура персонала по возрасту Рисунок 5 – Структура персонала по полу Рисунок 6 – Оформление сайта раздела адаптации новых

	сотрудников Рисунок 7 – Пример интерактивной карты обучения Рисунок 8 – Процесс «Адаптация нового сотрудника» Таблица 1 – Классификация адаптации персонала Таблица 2 – Структура персонала ФГАОУ ВО НИ ТПУ Таблица 3 – Распределение персонала по полу в 2021 г. Таблица 4 – Этапы адаптации и элементы внедрения геймификации
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Черепанова Н.В., к.ф.н., доцент
«ВКР на английском языке»	Коротченко Т. В., к.ф.н., доцент
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Геймификация в управлении организацией Gamification in organization management	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	14.12.2020 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.А.	к.ф.н		14.12.2020 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Миронова Мария Владимировна		14.12.2020 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

Код компетенции СУОС	Наименование компетенций СУОС Направление: 38.04.02 Менеджмент ООП Экономика и управление на предприятии
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК (У) -1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК (У) -2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК (У) -3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных

	проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

Реферат

Магистерская диссертация содержит 106 страниц, 9 рисунков, 6 таблиц, 3 приложения, 41 использованный источник.

Ключевые слова: геймификация, молодое поколение, адаптация, персонал, мотивация, организация, игра.

Объектом исследования является процесс адаптации сотрудников поколения Z в ТПУ.

Цель работы – разработка мероприятий по адаптации сотрудников поколения Z с использованием системы геймификации.

В результате исследования были предложены мероприятия по адаптации сотрудников поколения Z.

Основными авторами в исследовании данной темы являются И.Нефедьев, М.Бронникова, Б.Бёрк, Д.Пинк, Ю.Воликова и другие.

Информационной базой исследования являются научные труды, учебная литература, статьи в профессиональных журналах, плановые и нормативные документы организации по данному вопросу, фактические данные организации, материалы информационных ресурсов сети Интернет.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что полученные в процессе исследования результаты и основанные на них выводы, могут быть использованы и применимы в дальнейшей деятельности исследуемой организации.

Научная новизна исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению элементов геймификации в университете.

Оглавление

Введение	8
1 Теоретические основы управления адаптацией персонала	10
1.1 Понятие системы адаптации	10
1.2 Особенности поведения сотрудников поколения Z.....	24
1.3 Геймификация в управлении организацией	28
2 Оценка персонала организации	38
2.1 Краткая характеристика организации.....	38
2.2 Анализ персонала ФГАОУ ВО НИ ТПУ	48
2.3 Анализ системы адаптации и развития молодых сотрудников в ФГАОУ ВО НИ ТПУ	58
3 Анализ проблемы адаптации молодых сотрудников в ФГАОУ ВО НИ ТПУ	65
3.1 Социальная и профессиональная адаптация молодого сотрудника в ТПУ	65
3.2 Разработка элементов геймификации в процессе адаптации.....	70
4 Корпоративная социальная ответственность.....	82
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	82
4.2 Анализ эффективности программ КСО ФГАОУ ВО НИ ТПУ	84
Заключение.....	88
Список использованных источников	90
Приложение А - Gamification in organization management	94
Приложение Б - Распределение персонала по возрасту в 2021 г.	1
Приложение В - Распределение персонала по образовательному уровню в 2021 г.	1

Введение

В современном, быстро развивающемся мире любая коммерческая организация ставит перед собой цель не просто извлечения прибыли, а ее постоянного роста. Продвинутые организации понимают, что рост прибыли, возможно, достичь не только путем сокращения расходов, но и путем постоянного улучшения процессов, что приводит к повышению их эффективности и как следствие увеличению доходов и сокращению потерь организации. Все мы знаем, что человеческие ресурсы являются одним из фундаментов организации, соответственно основным фактором производства товаров и услуг. Именно человеческие ресурсы влияют на эффективность процессов в организации, и именно они являются важнейшим ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность современной организации.

Для повышения эффективности коммерческих организаций необходимо повышать квалификацию и компетенции человеческих ресурсов, соответственно их развитие в современных условиях рынка играют немаловажную роль в успешной деятельности организации. Традиционные методы и инструменты развития персонала, повышения их эффективности давно зарекомендовали себя и успешно используются во многих организациях, но технологии, как и современный мир не стоят на месте, и это заставляет руководителей организаций, менеджеров искать новые инновационные методы и инструменты повышения эффективности.

Одним из таких инновационных трендов является геймификация – популярная концепция, которая в последнее время привлекает всё большее количество компаний. С ее помощью компании могут повысить интерес к любой деятельности, вовлечь сотрудников в работу, а также сделать систему вознаграждений и поощрений в компаниях более открытой и доступной.

Объектом исследования является – процесс адаптации сотрудников поколения Z в ТПУ.

Предметом изучения данной работы являются особенности и проблемы адаптации сотрудников поколения Z в ТПУ.

Цель работы – разработка мероприятий по адаптации сотрудников поколения Z с использованием системы геймификации.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи для исследования, которые необходимо решить для ее достижения:

- анализ персонала в организации;
- краткая характеристика деятельности исследуемого предприятия;
- анализ системы адаптации сотрудников в Томском политехническом университете;
- оценка социальной и профессиональной адаптации сотрудников в Томском политехническом университете;
- разработка элементов системы геймификации в процессе адаптации персонала.

Основными авторами в исследовании данной темы являются И.Нефедьев, М.Бронникова, Б.Бёрк, Д.Пинк, Ю.Воликова и другие.

Информационной базой исследования являются научные труды, учебная литература, статьи в профессиональных журналах, плановые и нормативные документы организации по данному вопросу, фактические данные организации, материалы информационных ресурсов сети Интернет.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что полученные в процессе исследования результаты и основанные на них выводы, могут быть использованы и применимы в дальнейшей деятельности исследуемой организации.

Научная новизна исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению элементов геймификации в университете.

1 Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Понятие системы адаптации

Одной из основных проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. Во время взаимодействия работника и организации происходит их взаимная адаптация, где за основу считается постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда [14].

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой для неё трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптирующими системами по отношению друг к другу. Приступая к работе, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает ранее неизвестные ему социальные роли, ценности, нормы. Согласовывает свою личную позицию с целями и задачами организации и трудового коллектива, тем самым подчиняя свое поведение служебным регламентам данного предприятия или организации [7].

Адаптация работника в организации представляет собой управляемый процесс интеграции человека в профессиональную среду организации и в её основные функциональные, организационные и личностные процессы. Адаптация считается одним из основных направлений практики по управлению персоналом в современной организации. Адаптация – это, с одной стороны, механизм взаимодействия работника с организационной средой и его окружением, а с другой стороны – один из способов развития потенциала человеческих ресурсов организации [33].

Если рассматривать адаптацию персонала как процесс, то предполагается, что организация как система имеет особые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определённых

условий при вступлении нового работника в должность, социальный климат, организационную структуру [15].

Процесс профессиональной адаптации персонала в организации представлен на рисунке 1.

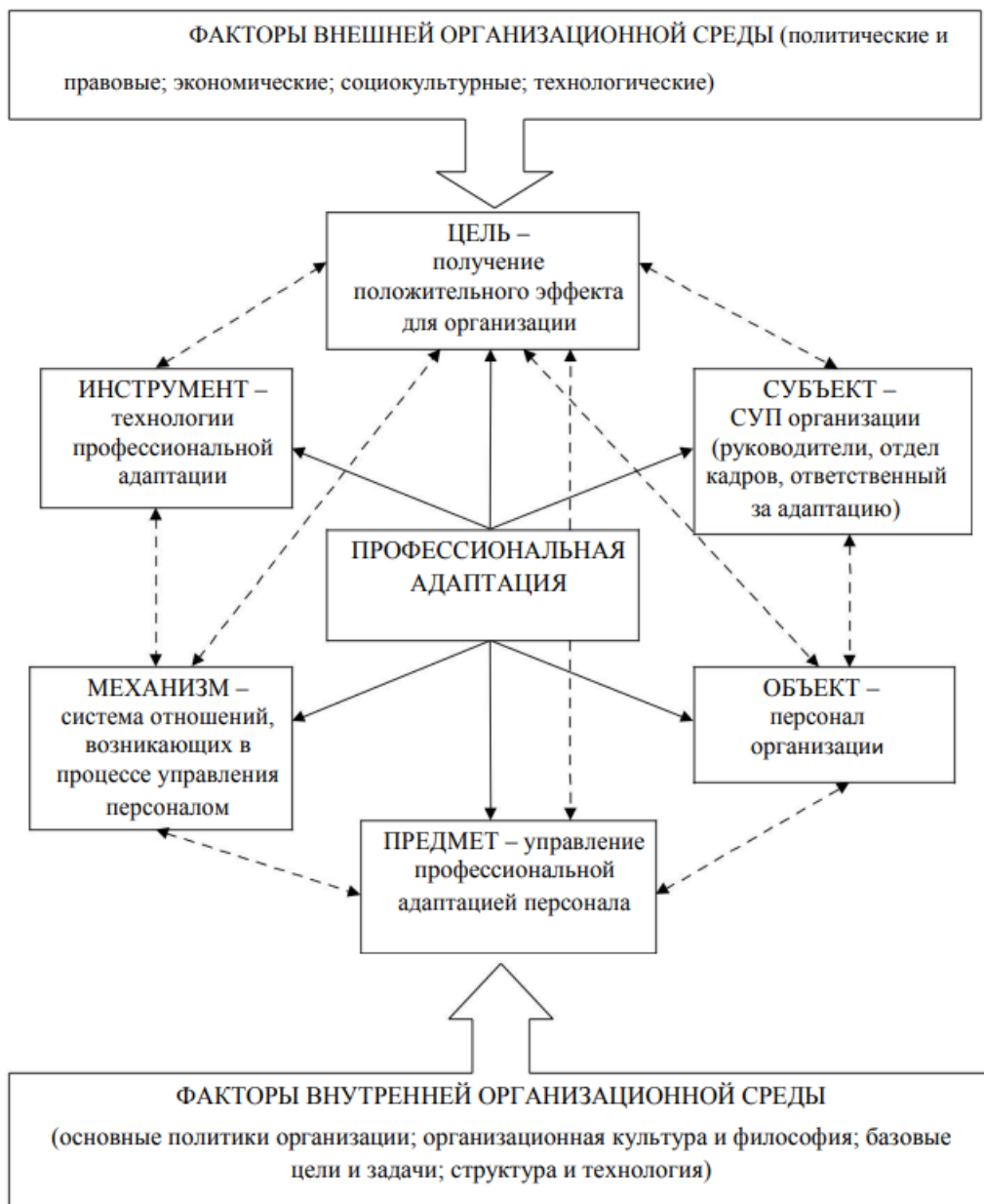


Рисунок 1 – Процесс профессиональной адаптации персонала в организации

Рассмотрим данный процесс более подробно, как видно, из рисунка 1 между управляющей подсистемой (субъект управления) и управляемой подсистемой (объект управления) всегда необходимо присутствие постоянно действующего механизма прямой и обратной связи. Прямая связь предполагает преднамеренное управляющее воздействие на объект, а

обратная связь – информацию об управляемом процессе, в том числе о количествах и о результатах управления [16].

Успех процесса адаптации зависит от ряда условий, основными из них являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников организации;
- беспристрастность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отлаженность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и притягательность профессии, работы по определённой специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- присутствие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, которая действует внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, который образовался в коллективе;
- личностные качества адаптируемого работника, которые связаны с его психологическими особенностями, возрастом, семейным положением и т.д. [25].

Успешная программа адаптации положительно влияет на создание более способной и мотивированной рабочей силы для выполнения задач организации. Естественно, это должно привести к повышению производительности труда, а значит, и к повышению ценности человеческих ресурсов в организации [1].

Адаптацию не следует рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный напрямую с системой управления персоналом в организации. Формализованная процедура адаптации строится на основе и

является неотъемлемой частью структуры управления организацией в целом. Так, например, при разработке процесса адаптации необходимо наличие положений об отделах и должностных инструкций, потому что именно на их основе разрабатываются стандарты адаптации и критерии их оценки [50].

Процесс взаимного приспособления (привыкания) сотрудника и организации, основанный на принятии или не принятии работником новых для него профессиональных и организационных условий работы, должен быть связан как со стратегическим планированием в организации, так и с уже существующими программами по мотивации сотрудников, оценки и развития персонала и, естественно, со сложившейся корпоративной культурой организации [38].

Именно тот факт, что этой функции уделяется недостаточное внимание со стороны отдела кадров, отсутствие чётко регламентированных процедур адаптации новых сотрудников, что приводит к сложному вхождению нового сотрудника в коллектив, его уходу или увольнению по инициативе администрации. В этом случае снижается не только эффективность кадровых мероприятий организации, но и эффективность деятельности организации в целом [19].

Первоочередной целью адаптации со стороны организации является максимально полное, быстрое и эффективное приспособление работника к организации. В соответствии с этим выделяют следующие задачи:

- увеличение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- повышение эффективности деятельности организации;
- снижение возможности увольнения работника;
- формирование лояльности сотрудников к организации;
- снижение тревожности работника;
- формирование чувства удовлетворённости работой у персонала организации [41].

С точки зрения персонала основной целью процедуры адаптации является максимально быстрое освоение в организации и стремление надолго остаться в рядах её сотрудников. Основными задачами являются:

- желание продолжить трудовые отношения с организацией;
- понимание специфики работы организации в целом;
- начало эффективного осуществления своих прямых обязанностей в кратчайшие сроки;
- повышение уровня стрессоустойчивости;
- построение дружеских межличностных отношений внутри организационного коллектива;
- формирование и повышение чувства удовлетворения от выполнения своих обязанностей [16].

Выделение двух сторон процесса адаптации позволяет не только построить взаимовыгодные отношения, соблюсти условия приличия, но и повысить эффективность управления организацией.

Адаптацию персонала в организации можно классифицировать по следующим критериям, представленным в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация адаптации персонала

Признаки классификации	Виды адаптации	Содержание
По субъекту адаптации	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации и его влияние на окружающую среду
	Адаптация организации	Процесс приспособления трудовой среды к работнику
По отношению «субъект-субъект»	Активная	Участник адаптации стремится воздействовать на трудовую среду с тем, чтобы изменить ее
	Пассивная	Пассивное приспособление к трудовой среде
По результату воздействия	Прогрессивная	На участника адаптации было оказано благоприятное воздействие
	Регрессивная	Адаптация к среде с отрицательным содержанием
По уровню	Первичная	Адаптация работников, не имеющих трудового опыта

Продолжение таблицы 1

	Вторичная	Адаптация сотрудников, имеющих опыт работы
По сфере воздействия	К новой должности	Введение работника в новую должность
	К понижению в должности	Адаптация работников, пониженных в должности
	К увольнению	Адаптация увольняемых работников (поиск новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки и т.д.)
	Реадаптация	Адаптация работников, вновь приступивших к выполнению своих обязанностей (женщин после декретного отпуска, сотрудников после длительных командировок и т.д.)
По степени завершенности	Полная	Характеризуется высокими показателями адаптации работника во всех ее аспектах
	Частичная	Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды
	Дезадаптация	Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации
По направлениям	Производственная	Включение человека в новую для него организационную среду, усвоение им производственных условий, норм и правил трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой
	Внепроизводственная	Общение с коллегами вне своего рабочего места: в совместном отдыхе, обучении, занятиях спортом и т.п.

Производственная и внепроизводственная адаптация, в свою очередь, также классифицируется по видам [29].

Виды адаптации персонала по направлениям и факторы, влияющие на адаптацию, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды адаптации персонала по направлениям

Рассмотрим подробнее каждый отдельный вид производственной адаптации.

Профессиональную адаптацию можно охарактеризовать дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения её к своей работе. В качестве объективных показателей профессиональной адаптации стоит рассматривать чёткое выполнение работником своих обязанностей, производственные нормы, квалификацию работника, наличие специальных знаний и навыков. К субъективным показателям профессиональной адаптации относятся мотивы,

давшие человеку определённый толчок при выборе этой профессии, эмоциональная оценка и планы по смене или сохранению профессии [56].

Психофизиологическая адаптация – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте. Оно напрямую зависит от самочувствия человека, защитных реакций его организма и факторов, действующих извне (температура, освещение, шум, вибрация и др.).

Социально-психологическая адаптация – это процесс включения нового работника в трудовой коллектив. Основными моментами здесь будут: приобретение и закрепление у человека интереса к работе, накопление опыта работы, установление профессиональных и личных контактов с коллегами, включение в общественную жизнь организации, рост интереса не только к личным достижениям, но и к достижениям организации в целом.

Организационно-административная адаптация – когда сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре [20]. В этом виде адаптации, у индивида должно сформироваться понимание его собственной роли в общем производственном процессе. Одной из важных отличительных сторон организационной адаптации является подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений.

Экономическая адаптация – этот вид адаптации позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, существующей системой экономических стимулов и мотивов, приспособиться к условиям оплаты своего труда и других выплат.

Санитарно-гигиеническая адаптация – сотрудник привыкает готовить своё рабочее место к трудовому процессу, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, установленных в организации, исходя из требований техники безопасности и охраны здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Все перечисленные виды адаптации находятся в постоянном взаимодействии. Поэтому процесс управления ими требует наличия целостной системы инструментов воздействия, которые будут обеспечивать быстроту и успешность адаптации у новых сотрудников [4].

Можно выделить следующие этапы процесса адаптации:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Её необходимо проводить для создания и разработки наиболее практичной программы адаптации. Если человек имеет не только определённый уровень подготовки, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Но следует помнить, что и в таких случаях в организации возможны в любой ситуации необычные и нестандартные варианты решения уже знакомых ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура, новый сотрудник в любом случае оказывается в той или иной мере в незнакомой ему среде. Адаптация обеспечивает как знание производственных особенностей организации, так и включенность в коммуникативные сети, знание персонала, коммуникативных особенностей фирмы, типов поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация. Это практическое знакомство нового сотрудника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые будут предъявляться к нему со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и кадровики. Как правило, ознакомительная программа включает в себя небольшой цикл лекций, ознакомительные экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определённым оборудованием).

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит собственно в приспособлении нового сотрудника к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках этого этапа необходимо дать новому работнику возможность в любой момент проявить себя в различных сферах, проверяя

себя и применяя на практике полученные им знания об организации. Также важно максимально поддерживать нового работника на этом этапе. Регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности его деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Это последний этап адаптационного процесса, он характеризуется постепенным преодолением новым работником производственных и межличностных трудностей и переходом на стабильную работу. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этап функционирования наступает примерно после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации постоянно контролировать и регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже спустя несколько месяцев. Такое сокращение периода адаптации способно принести значительную финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [30].

Важность и значение адаптационного процесса значительно возросла в последние годы. Нарастающая нехватка ценных кадров на рынке труда, снижение лояльности сотрудников, гонка за зарплатами – всё это заставляет организации постоянно искать новые способы привлечения и удержания персонала. При всём этом сам процесс адаптации зачастую остаётся в тени, в то время как именно он связывает процессы привлечения и удержания кадров [11]. В результате многие организации, идущие на многое, чтобы найти и отобрать достойных кандидатов, теряют большую часть новых сотрудников из-за отсутствия продуманного процесса адаптации, и всё начинается сначала.

Приход на работу в новую организацию – не легкий в психологическом отношении момент для каждого. Основные опасения людей связаны с:

- неуверенностью в своих профессиональных знаниях и умениях, с боязнью совершения ошибок и промахов из-за недостатка знаний и опыта;

- риском потерять работу, не справиться с поставленными задачами, не уложиться в сроки проекта и т.п.;

- проблемой интеграции в новый коллектив, с созданием коммерческих и дружеских контактов с начальником и коллегами, с опасениями не завоевать авторитета между коллегами.

Работодатель должен обеспечить благоприятные условия, чтобы процесс адаптации прошел максимально гладко. Если процесс не освоен, велик риск, что новичок слишком много времени потратит на интеграцию в компанию, а то и вовсе решит, что должность его не устраивает и захочет уволиться. Психологи утверждают, что из всех сотрудников, уволившихся в течение первых полугода или года после устройства на работу, 80% людей приняли решение в течение первых недель работы, т.е. в период адаптации.

Методы профессиональной и корпоративной адаптации персонала варьируются в зависимости от должности, особенностей бизнес-процессов и уровня квалификации сотрудника. На практике многие компании разделяют методы адаптации для:

- молодых сотрудников и выпускников;
- сотрудников на позиции массового подбора;
- высококвалифицированных специалистов;
- менеджеров руководящего звена.

Комплексы мероприятий и затраты на адаптацию этих категорий будут сильно отличаться. Наиболее распространенные и часто практикуемые методы адаптации квалифицированного персонала включают в себя:

- различные вводные и командные тренинги;
- тренинги на освоение моделей поведения;
- инструктаж в подразделениях;
- регулярные совещания с линейным руководителем;
- план работ и заданий на испытательный срок;
- онлайн обучение через интернет-сайт;

- наставничество и систему “приятелей”
- неформальные кофе-брейки и совместное времяпровождение с коллективом.

Молодые специалисты обычно требуют более детального введения в должность и дополнительного обучения. Дополнительные методы адаптации таких сотрудников могут включать:

- различные формы сопровождения — наставничество, коучинг, менторство, buddy;
- закрепления нового специалиста за опытным сотрудником и job shadowing;
- профессиональные онлайн тренинги, аттестации и инструктажи;
- краткосрочная ротация молодого сотрудника между различными подразделениями и стажировки.

Все эти мероприятия нацелены на то, чтобы молодой сотрудник быстро и качественно освоил практические умения и навыки, нужные компании. Различные формы сопровождения также нацелены на трансляцию миссии, стратегий и ценностей компании и создание ощущения вовлеченности сотрудников в жизнь команды. Сотрудники на должности массового набора обычно в ходе ввода в должность проходят минимальную адаптацию, которая включает:

- обязательное обучение по технике безопасности и профессиональные инструктажи;
- детальный инструктаж в подразделении;
- на первое время закрепления нового специалиста за опытным сотрудником — job shadowing или краткосрочная стажировка.

Процесс адаптации сотрудника на руководящей позиции в большинстве случаев носит индивидуальный характер и проходит по уникальному сценарию.

По мере осуществления процедуры адаптации персонала возникает необходимость в оценке эффективности проведенных мероприятий. Как правило, методы оценки адаптации персонала включают два основных объекта оценки:

- успешность сотрудника на испытательном сроке;
- эффективности организации системы адаптации.

В качестве метода оценки адаптации персонала многие компании используют:

- KPI и ключевые показатели эффективности;
- управление по целям (management by objective);
- компетентностный подход для оценки.

Наиболее эффективными критериями оценки адаптации персонала будут критерии, которые включают конкретные результаты — исчисляемые, измеримые и очевидные. Удовлетворенность нового сотрудника процессом адаптации можно ранжировать по следующим показателям:

- удовлетворенность сотрудника должностными обязанностями;
- оценка его вовлеченности в новый коллектив и должность;
- удовлетворенность работника отношениями в команде;
- качество коммуникаций между сотрудником и линейным руководителем;
- общие знания и принятие корпоративной культуры организации.

Обычно такой анализ проводят через 3, 6 и 12 месяцев после приема сотрудника на работу. Оценка сотрудника по результатам испытательного срока может носить формализованный или неформальный характер и включать:

- формальную аттестацию по итогам испытательного срока;
- неформальную обратную связь от руководителя, наставника, ментора;
- серию тестовых заданий и экзаменов.

Об эффективности процесса адаптации можно судить по определенным показателям. Вход в организацию и в должность прошел успешно, если:

- через 6 месяцев после трудоустройства работа для сотрудника не вызывает чувство стресса, тревожности и дискомфорта. Он владеет знаниями о своих функциональных задачах и выполняет должностные обязанности в срок и с требуемым качеством;
- получен необходимый объем корпоративных и профессиональных знаний и компетенций, требующихся для самостоятельного выполнения работы;
- сотрудник действует в соответствии с установленными требованиями и корпоративными нормами;
- есть желание совершенствоваться в профессии;
- работник чувствует себя частью коллектива;
- сотрудник связывает свое профессиональное будущее и возможности карьерного роста с вашей организацией;
- успех в работе проецируется на ощущение жизненного успеха;
- у сотрудника есть чувство, что к его мнению прислушиваются;
- установлены дружеские взаимоотношения с членами коллектива и неконфликтные отношения с группой.

Безусловно, в конечном счете, основным показателем эффективной адаптации является полноценное выполнение новым сотрудником поставленных перед ним задач и его желание продолжить свое трудоустройство в данной организации.

Для того, чтобы понять, как правильно следует адаптировать молодых сотрудников на предприятии, нужно понять особенности поведения таких сотрудников на рабочем месте.

1.2 Особенности поведения сотрудников поколения Z

В XXI веке темп жизни ускоряется с каждым днём, вынуждая быстро реагировать на изменения внешней среды, чтобы поддерживать высокую эффективность предприятия. В таких условиях ключ к успеху любого бизнеса лежит в людях, которые там работают. Поэтому сегодня важно изучить отличительные характеристики сотрудников нового поколения Z и рассмотреть особенности их управления.

Прежде чем приступить к изучению поколения Z, следует ознакомиться с «теорией поколений», чтобы стало ясно его место в истории и предпосылки его возникновения. Основоположниками «теории поколений» являются американские ученые Нил Хоу и Уильям Штраус, в основу которых была положена идея о том, что люди, рожденные в определённый временной интервал, имеют схожие ценности и модели поведения. На это влияет экономическая и политическая ситуация, военные действия, технологическое развитие, инновации, социальные факторы и т.д. В книге «Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык» автор выделяет следующие поколения [1]:

- бэби-бумеры, родившиеся с 1946 по 1964 годы;
- поколение X, родившиеся в 1965-1979 годы;
- поколение Y (миллениалы), родившиеся в 1980-1994 годы;
- поколение Z, родившиеся, начиная с 1995-2012 годы.

Рассмотрим кратко их основные особенности. Беби-бумеров отличает стремление к самореализации, низкая активность в общении и коллективный характер труда. В свою очередь поколение X опиралось на свои сильные стороны и отдавало приоритет личным достижениям. Они также способны развиваться в смысле активности в течение длительного периода своей карьеры. Это поколение было готово к переменам.

Разносторонность поколения Y характеризуется тем, что они не хотят быть специалистами в одной отрасли, они сосредоточены на обучении и

освоении разных сфер деятельности. Их амбиции пробуждают стремление к немедленным результатам, поэтому они стараются не начинать карьеру с более низких уровней.

И наконец, поколение Z зародилось в период сильного развития высоких технологий и доступности информации, что несомненно сильно повлияло на образ жизни этого поколения, поэтому далее подробнее рассмотрим характеристики, которые оно породило.

Поколение Z (далее «z») характеризуется следующими особенностями:

1. Быстро находят информацию. Современному поколению не нужно запоминать номера телефонов, даты интересующих событий, инструкции к предметам домашнего обихода, ждать фильмов, записывать рецепты блюд и т. д. Как и в любое время, вы можете воспользоваться интернет-ресурсами и найти интересующую информацию. Это выработало у «z» нежелание тратить время на запоминание информации, поэтому «z» вряд ли вспомнит важные исторические даты или автора произведения «Преступление и наказание», но сможет быстро обработать большой объем информации и быстро найти ответ.

2. Не принимают жесткие рамки и график. Наша жизнь сильно изменилась за последние 20 лет и стала намного комфортнее: больше не нужно ждать автобусов по расписанию, смотреть программы в определенное время, стало намного проще контактировать друг с другом. «Z» не понимают, почему работа по установленному графику лучше всего подходит для них, чтобы выполнять работу когда они этого хотят. Это выходит на первый план – необходимость делать работу в срок, а распределить время и ход работы, по их мнению, стоит исходя из своих интересов.

3. Интересные задачи важнее повышения. Сегодня «z» в первую очередь интересуется интерес к своей работе, а не высокое положение. Часто теряя интерес, они легко меняют место работы. А имея воодушевляющую идею, они могут работать семь дней в неделю и за небольшие деньги.

4. Сложно концентрируют внимание. Новому поколению непросто долго сосредотачиваться на одной задаче, поэтому они часто прибегают к помощи своих мобильных устройств. Все это приводит к появлению такого понятия как клиповое мышление. Информация из двухминутного видео или небольшого цветного буклета с картинками усваивается лучше, чем лекции или чтение книг.

5. Нуждаются в отклике. В интернете «z» получают отклик в виде лайков, репостов, комментариев. Поэтому в реальной жизни они ожидают такого же поведения.

6. Нуждаются в четкой постановке задачи. «Z» должны точно знать, чего от них конкретно хотят, иначе они теряются.

Как и предыдущие поколения «z» по своим характеристикам имеют как достоинства, так и недостатки. Но одно остаётся ясным, они очень разные, поэтому им нужен новый подход по взаимодействию с ними. Менеджеры должны понимать, что новые таланты отличаются нестандартным мышлением и быстротой реакции, поэтому им надлежит найти правильный подход, чтобы они могли использовать свои сильные стороны и добиваться высоких результатов. В противном случае, «z» потеряют интерес и начнут искать новую работу.

Говоря о менеджменте поколения Z, эксперты акцентируют внимание на следующих рекомендациях:

1. Четкие объяснения или «родительская опека». Несмотря на то, что «z» ненавидят ограничения, им нужна четкая цель. Поэтому им не следует ставить двусмысленные или расплывчатые цели. Так вместо формулировки «сделать отчет», лучше перечислить основные положения, которые должны быть представлены и установить сроки. Это также должно быть сделано как можно короче. Ставя расплывчатые формулировки перед «z», они потеряют время на выяснение того, чего от них хотели, в то время как в другом варианте применят креативный подход к выполнению задания. Кроме того, «z» должны чувствовать, что их работа важна для компании в целом. Не

понимая зачем нужно выполнять задание, они будут относиться к нему безразлично, так как не видят в нем смысла.

2. Больше свободы и установка сроков. «Z» не любят жестких рамок и монотонную работу. Им следует поставить задачу и предоставить самостоятельно определять ход и методы ее выполнения. Но, чтобы процесс не затягивался, необходимо определить срок и наказание за его нарушение.

3. Быстрые результаты и поощрение. Важно, чтобы «z» понимали, что результат близок, это их мотивирует и помогает сосредоточиться на задаче. Поэтому лучше разделить большой проект на несколько частей, чтобы получить быстрый результат. Это как в компьютерной игре: чтобы победить, нужно пройти несколько небольших уровней. Как и в видеоигре, каждый пройденный уровень должен быть вознагражден. Много обещать не нужно, даже небольшое вознаграждение сильно мотивирует «z».

4. Инновации и работа. Не отнимайте у «z» гаджеты, а используйте их в своих целях. Создавайте корпоративные социальные сети для общения сотрудников, как в рабочее время, так и свободное. Создавайте на сайте компании статьи, интервью, блоги для развития сотрудников и т. д.

5. Интересные задачи. Следует помнить, что «z» нельзя удерживать карьерным ростом, они должны чувствовать свою значимость и заинтересованность в работе, поэтому, если «z» теряет интерес к работе, стоит выбрать задачу, которая снова вовлечет его в процесс. Менеджер должен быть внимательным и контролировать, чтобы «z» не заскучал. Также важно апеллировать к уникальности «z», а не сравнивать с другими сотрудниками, что может демотивировать.

6. Общение на равных. Агрессивный стиль управления отпугивает «z». Менеджеры должны заслужить уважение своими знаниями и опытом, а не строгостью и громким голосом.

7. В зависимости от особенностей этого поколения необходимо пересмотреть стратегию подготовки кадров. Для эффективного процесса обучения рекомендуется создавать дистанционные курсы, которые можно

проходить из дома и с любого информационного ресурса (ПК, мобильное устройство). Зная о клиповом мышлении «Z», лучше организовать учебный процесс посредством организации коротких видеуроков. С учетом пристрастия к компьютерным играм, повысить заинтересованность сможет геймификация уроков, то есть создание рейтингов учеников, получения баллов по прохождению блоков курса и т. д.

Таким образом, в результате проведенного исследования выявлено, что для эффективной работы с поколением Z определённно необходим особый подход и только, учитывая особенности таких людей, менеджерам удастся строить успешное и эффективное взаимодействие. Поэтому отношение с поколением Z рекомендуется строить с учетом предложенных выше рекомендаций.

1.3 Геймификация в управлении организацией

Всем известно, что каждая фирма, организация – это совокупность людей, которые работают с целью достижения общих целей предприятия. А чтобы сотрудники работали быстро, качественно и результативно, их необходимо стимулировать и мотивировать различными способами.

Геймификация представляет собой один из наиболее эффективных методов мотивации персонала.

Согласно позиции Кевина Вербаха, адъюнкт-профессора Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, ведущего открытого курса по геймификации (gamification) в рамках проекта онлайн-образования Coursera, геймификация – это использование элементов игры и технологий создания игр в неигровом контексте. Таким образом он выделяет три составляющих данного определения, во-первых, это элементы игры, во-вторых, технологии создания игр или по-другому гейм-дизайн, в-третьих, неигровой контекст. Элементы игр представляют собой набор инструментов,

которые создают ощущение игры, как правило, к ним относят: очки, уровни, значки, рейтинги, аватары, награды, миссии – но этим они не ограничиваются. Технологии создания игр – это то, что упорядочивает, структурирует все входящие в игру элементы и требует практических навыков гейм-дизайнера. Под неигровым контекстом он понимает такую деятельность, которая не является игрой ради самой игры или только получения от нее удовольствия. Такая деятельность, цели которой лежат вне игры. Например, получение работы, достижение целей компании или обучение. Делая это можно играть, продвигаясь к намеченной цели, находящейся за рамками игры.

Вербах приводит три причины, почему стоит заниматься геймификацией. Первая из них это то, что сейчас геймификация является развивающейся бизнес практикой. Существует множество примеров применения геймификации компаниями, в особенности крупными. Вторая, на его взгляд самая значимая, то, что игры имеют «силу» привлекательности, они могут захватить игроков. Третья – геймификация учит нас чему-то из других областей знания.

Современные психологи, а также специалисты по кадрам придерживаются мнения, что в современном мире поощрение подчинённого – это не только премии и оклады. Персонал (20-35 лет) всё больше ценит возможность самореализации, свободу и творчество в процессе достижения целей, личное время, а также атмосферу в коллективе.

Для удовлетворения потребностей работников необходимо стимулировать персонал как материальными, так и нематериальными способами. Исходя из вышеизложенных потребностей людей, геймификация является наиболее эффективным инструментом мотивации.

Геймификация – это новейший метод мотивации сотрудников. Он превращает рутинную работу в особый игровой процесс. Этот

инструмент используют передовые американские и европейские руководители. Российским работодателям тоже необходимо обратить на него внимание.

Геймификация помогает в решении следующих задачах:

- адаптация новых работников;
- вовлечение в рабочий процесс и командную работу;
- обучение персонала;
- решение проблем с текучестью кадров;
- здоровая конкуренция между сотрудниками;
- сплоченность коллектива;
- повышение эффективности и производительности труда каждого сотрудника.

Геймификация помогает скорректировать рабочий процесс под нужды коллектива. Например, с её помощью можно адаптировать новый персонал – переход на новую работу и знакомство с коллективом и обязанностями всегда стресс. Одна из компаний устраивает театрализованные представления с участием новичков, что помогает познакомиться с коллегами в более непринужденной обстановке. Геймификация также помогает изменить отношение работников к рутинным задачам, которые их утомляют. Внедрив элемент игры, который будет вызывать положительные эмоции, можно скорректировать поведение сотрудников на пользу компании.

Геймификация означает внедрение элементов игры в обычный рабочий процесс (в реальную деятельность работников на их рабочем месте). Результаты исследования рекрутинговой компании «Бигл» показали, что чуть меньше одной трети организаций и приблизительно 60 процентов работников в России не имеют представления о геймификации. Помимо этого около 13 процентов из 400 работников, которые прошли опрос, и 5 процентов из 108 компаний, утверждают, что игры на рабочем месте неуместны.

Получается, что этот мощный инструмент остается совершенно недоиспользованным и недооцененным в мире. Там, где все же используется данный инструмент, часто он применяется в сыром виде, проекты по внедрению данного элемента разработаны не до конца и потенциал не раскрыт полностью. Есть также критики, которые связывают термин геймификации с игрой и далее с потерей производительности, так как в ментальной сфере человека игра и работа являются противоположными понятиями.

Таким образом, необходимо повышать уровень образованности руководителей предприятий, а также специалистов в области управления персоналом в плане того, что геймификация является мощнейшим инструментом развития бизнеса, который при разумном применении способствует повышению лояльности и мотивации персонала.

Однако в то же время многие крупные компании, такие как, Marriott, Группа ВТБ, Leroy Merlin, IKEA, Renaulte, Газпром и другие уже успешно и активно набирают потенциальных сотрудников. Кроме того, они оценивают существующих сотрудников с помощью геймификации. Поскольку российские организации и предприятия довольно часто перенимают опыт западных компаний, это нововведение будет активно развиваться в ближайшее время.

Так, например, в компании «Газпром нефть» для обучения сотрудников разработана общекорпоративная система управления знаниями и инновациями, сокращенно СУЗИ. Это комплексная система, позволяющая повысить эффективность создания, сохранения, распространения и применения значимых для компании знаний. С 2016 года ключевым инструментом системы управления знаниями является портал знаний, созданный на базе LMS WebTutor. Задача состояла в том, чтобы сделать этот портал более привлекательным для сотрудников и повысить их вовлеченность в корпоративное обучение.

Важной особенностью портала знаний стали игровые техники вовлечения в процесс обучения и обмена знаниями.

Уже в первый месяц после запуска портала знаний стало очевидно, что в компании большое количество сотрудников с очень высоким уровнем активности. Также резко повысился спрос на дистанционные курсы, пошли запросы на создание сообществ и организацию обучения в рамках корпоративного университета Газпрома.

А группа ВТБ и их программа лояльности Мультибонус ВТБ запускает вторую геймификацию мобильного приложения и сайта. Клиенты банка смогут увеличить баланс вознаграждений, занимаясь тренировкой памяти в рамках проекта «Меморина».

Механика геймификации предусматривает выбор одинаковых карточек по памяти с ограниченным количеством времени. Чтобы принять участие в «Меморине», достаточно зайти на сайт или в мобильное приложение Мультибонус ВТБ и перейти в раздел «Спецпредложения».

Призовой фонд новой геймификации состоит из вознаграждений программы лояльности и суммарно превышает 10 миллионов бонусных рублей, миль и бонусов. Клиенты, участвующие в «Меморине», также получают специальные предложения от партнеров программы: особые условия по подпискам на домашние онлайн-развлечения, промокоды и скидки на доставку продуктов, товаров и пр.

Для работника игра может быть источником удовлетворения разнообразных потребностей: в достижениях, в признании, в получении новой информации, в развлечении. Для организаций это тоже весьма оригинальный и интересный, к тому же относительно экономный инструмент «нематериальной» мотивации, обнаруживающий множество преимуществ и недостатков уже на первых этапах внедрения.

Современные методы нематериальной мотивации для геймификации помогают повысить эффективность работы сотрудников

за счет базовых поощрений: рейтинги, бейджи, награды и премии за выполнение заданий или прохождение очередного курса обучения. Рассмотрим основные методы геймификации для сотрудников компании:

1. Достижения или ачивки

Часто при рассмотрении примеров геймификации говорят о том, что компания внедрила систему оценок на основе очков, бейджей или значков и это положительно влияет на вовлеченность сотрудников. Обычно те или иные предметы выставленные перед другими участниками могут служить маркерами завершённой коллективной или индивидуальной игровой деятельности. Техника обычно простая, “ачивки” (*от англ. Achievement*) изначально закрыты и открываются после прохождения определенного этапа. Они могут отличаться по степени сложности и неожиданности. Вознаграждения по результатам ряда согласованных испытаний, специальных заданий, одновременном выполнении нескольких функций, выполнения обязательных игровых действий повышают мотивацию и заинтересованность сотрудников.

2. Рейтинги и leaderboards

Геймификация HR на основе конкуренции применима при наличии конкретной задачи и показателя, указывающего на ее достижение или отдаление от цели. Например, внутри отдела продаж проводится простое соревнование — продавец, заключивший наибольшее количество сделок (цель — продажи, метрика — объем продаж) в течение месяца, становится лидером. Здесь хорошо работает нематериальная мотивация в виде таблицы с рейтингом и списком лидеров недели\месяца.

Следует быть осторожными, так как рейтинги – популярная, но не самая эффективная игровая механика для HR. Всегда есть опасность негатива со стороны участников. Сотрудники, занимающие нижние позиции в рейтинге, не мотивированы улучшить свой

результат, ведь им кажется невозможным пробиться на верхние строчки, а лидеры слишком боятся потерять свои позиции.

3. Квесты

Отличающиеся от испытаний сюжетной наполненностью – каждый квест выглядит не как соревновательный повод, но как зачастую коллективное путешествие с препятствиями.

4. Бонусные программы

В целях повышения лояльности сотрудников и построения сильного бренда, компании могут начислять сотрудникам бонусы. Каждый сотрудник может быть амбассадором бренда и получать определенные бонусы, которые можно обменять на вознаграждения. Как правило, компании готовы давать поощрения за хорошую рекомендацию знакомых на открытую позицию или, за продолжительность работы в компании, за выступления с кейсами на мероприятиях. Зная, что за все это начисляются баллы, открывающие подарки, сотрудники более положительно относятся к “рекламе” своей компании, а их степень лояльности к компании возрастает.

5. Соревнования

Положительным опытом отличаются хакатоны: организуйте командную работу так, чтобы все двигались в одном направлении, проявляя свои лучшие стороны.

Есть три глобальные области, в которых правильное применение геймификации может повысить эффективность.

Внешняя: маркетинг, продажи, вовлеченность клиента. Геймификация используется как бизнес-стратегия в маркетинге, выстраивая нестандартные модели маркетинговых коммуникаций и интерактивные программы лояльности клиентов. Внешняя геймификация вовлекает потребителей и улучшает отношения между компанией и клиентами. У нее направленность на укреплении лояльности потребителей, узнаваемость продукта и общий рост доходов. Как

пример можно привести игру, которую запустила компания Nike для продвижения своей зимней линии одежды в 2011 году. Игроки “Winter’s angry” помогли спортсменам побороть холод путем серии действий, в качестве героев-спортсменов выступили мировые звезды спорта.

Внутренняя: решение задач HR, развитие продукта. Внутреннюю геймификацию иногда называют геймификацией предприятия, но вовсе не обязательно быть большим предприятием, чтобы ее использовать. Небольшие компании и стартапы также используют геймификацию для повышения производительности, чтобы стимулировать инновационную деятельность, усилить командный дух или каким-то другим способом получить положительные результаты силами собственных сотрудников. Здесь для примера можно привести проект «Language Quality» от Microsoft. Продукция этой компании, представленной практически во всем мире, переводится на десятки языков, отчего и возникла проблема тестирования качества локализации продуктов. Решение нашли просто: в рамках корпорации, обладающей огромными человеческими ресурсами, сотрудники, отвечающие за тестирование, были разделены на группы (в зависимости от того, носителем какого языка они являются) и им предложили в соревновательной (с очками и рейтингом) манере оценивать качество переводов. В сухом остатке: 4 500 сотрудников были готовы помочь компании, почти даром; было проверено около 500 000 диалоговых окон на разных языках; составлено 6 700 отчетов, сотни из них, действительно, указывали на ошибки, которые затем исправлялись.

Кристина Торде, редактор портала о технологиях SearchCIO.com, дает следующие советы по внедрению геймификации:

1. Геймификацию не нужно превращать в «кнут». В случае, когда игроку необходимо научиться чему-то новому, для того чтобы

лишь перейти на другой уровень в игре, у пользователя может исчезнуть желание применять эту программу.

2. Необходимо в самом начале введения проекта проанализировать всевозможные риски, исходя из этого, кроме HR, в нем также должны принимать участие работники юридического отдела. Помимо того, понадобится участие отделов и корпоративных коммуникаций.

3. В первичную анкету-опросник для работников, которые будут давать представление о модели корпоративной мысли, не нужно включать больше 10 вопросов, а также необходимо адресовать ее небольшому (по функционалу) составу работников. После опросов можно провести серию глубоких интервью.

4. Также необходимо учитывать особенности определенной корпоративной культуры. Какой у нее средний возраст работников, какие поколения представляют ее пользователи? С какой склонностью работники способны сопротивляться изменениям? Как они выполняют свою работу, и какие методы помогут им повысить ее эффективность?

Геймификация работает в том случае, если в компании нет финансовых или организационных сложностей. Если зарплата не выплачивается месяцами, права работников не соблюдаются, никакие игры не решат проблему текучки кадров. Геймификация базируется на потребности в признании и самореализации, но она не будет работать без удовлетворения у сотрудника базовых потребностей, которые обеспечивает в том числе зарплата и безопасная среда на рабочем месте.

Однако некоторые эксперты отмечают, что игрофикация может отрицательно сказаться на ответственности сотрудников, излишне расслабить и отвлечь от выполнения других важных задач. Чтобы нивелировать эти риски, необходимо прорабатывать методику в зависимости от того, какие проблемы компании нужно решить.

Например, в условиях текучки кадров на фоне финансового благополучия может помочь стратегия накопления. Если цель – повысить продажи, то лучше работают «быстрые» бонусы, когда сотрудник буквально день в день получает награду, то есть сразу видит результат и оценку своих стараний.

Геймификация стала возможной и столь эффективной потому, что нынешнему поколению сотрудников игры в различных их проявлениях интересны даже во взрослом возрасте. Конечно, это хорошо, как для самих подчиненных, так и для их начальства, ведь эту особенность мудрый управленец может использовать в своих целях.

Увлеченные игровым процессом сотрудники будут решать поставленные задачи, не замечая того, сколько усилий на это тратится.

Благодаря этому методу человек нацелен на результат и искренне желает достичь успеха.

2 Оценка персонала организации

2.1 Краткая характеристика организации

Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), учрежденный в 1896 г. Императором Николаем II как Томский технологический институт практических инженеров имени императора Николая II – исторически четвертый технический вуз в стране и первый в ее азиатской части.

Богатый полезными ископаемыми сибирский край требовал освоения и развития. А его относительная транспортная доступность (на это время выпадает строительство Транссибирской магистрали, самой большой железной дороги в мире, соединившей в будущем евразийскую и азиатскую части России) стала одним из важнейших факторов объективной возможности для роста региона. Сама идея основания самостоятельного института в Томске принадлежала министру финансов Российской империи графу Сергею Юльевичу Витте. Большой вклад в развитие идеи внес также гениальный химик, великий ученый Дмитрий Иванович Менделеев, входивший в состав комитетов, разрабатывавших проект строительства вуза. В 1904 году Д.И. Менделеев стал первым почетным членом института.

Постепенно институт становился центром развития технической науки в Сибири. Наряду с теоретическими разработками ученые института принимали участие в разведке и освоении месторождений каменного угля, золота, драгоценных металлов и железных руд, оказывали техническую помощь промышленным предприятиям, участвовали в проектировании и строительстве зданий и сооружений, промышленных объектов в городах Сибири, Урала и Центральной России.

Система подготовки инженерных кадров в Императорском институте строилась с учетом специфики Сибири и предполагала всестороннюю подготовку, способность решать не только различные производственные задачи, но и строительные, энергетические, экономические. На всех отделениях изучалось строительное дело, выполнялись проекты по архитектуре промышленных и жилых зданий. Важное место занимали общеобразовательные и гуманитарные дисциплины.

Смена политического строя в стране, случившаяся в 1917 году, повлекла за собой реформу высшей школы. Изменения коснулись лишь некоторых сторон жизнедеятельности вуза: отделения были переименованы в факультеты, вместо директора была учреждена должность ректора, введены новые должности – проректоров, доцентов и ассистентов. Уже в первый год советской России изменились и правила приема студентов – впервые высшие технические учебные заведения открыли двери для женщин.

За время своего существования в советской довоенной России вуз не единожды менял название. Сначала он потерял приставку «Императорский» и сменил герб, затем был переименован в Сибирский технологический, позже в механико-машиностроительный институт. А в 1934 году приобрел название Томского индустриального института. Вместе со страной вуз пережил революцию, гражданскую войну, НЭП, индустриализацию, репрессии. Выстоял и успел отметить два юбилея, получив в 1940 году свою первую государственную награду – орден Трудового Красного Знамени.

Но вскоре началась самая страшная война в истории человечества. В 1941 году из института на фронт ушли более 600 человек: 350 студентов, 68 преподавателей и научных сотрудников, 213 рабочих и служащих. В трагические сороковые сотрудники и студенты

института сражались на всех фронтах. Более двухсот из них не вернулись. В первый же месяц войны вся научно-исследовательская работа института была перестроена на оборонную тематику и оказание помощи производству, в том числе эвакуированным в Томск промышленным предприятиям. Из восьми корпусов института шесть были отданы под военные госпитали, военные училища и эвакуированные из центральной части страны вузы: с 1941-го по 45-й весь главный корпус занимало Ленинградское артиллерийско-техническое училище зенитной артиллерии, четыре корпуса были переданы Московскому институту стали и сплавов, Новочеркасскому индустриальному институту и Белоцерковскому пехотному училищу.

В распоряжении института осталась лишь часть следующих корпусов: химического, физического и инженерного (не более 15 % учебных площадей довоенного времени). Большая часть кафедр, мастерских и лабораторий была законсервирована. Прекратилось снабжение лабораторным оборудованием, учебной и научной литературой. Студенты испытывали острую нужду даже в бумаге для письма. Конспекты лекций писались в буквальном смысле на старых журналах и книгах.

Когда военные годы остались позади, страна стала вновь привыкать к мирной жизни. В 1944 году вуз снова сменил название, став Томским политехническим институтом. К этому времени новые отрасли промышленности остро нуждались в кадрах. ТПИ начал подготовку радиотехников, физиков-атомщиков и ряда других специалистов.

Время хрущевской оттепели и семилеток для ТПИ – период активного развития. Для работы в институте приглашались лучшие молодые ученые и исследователи из ведущих вузов страны. В связи с начавшимся в Сибири строительством крупнейших предприятий

атомной промышленности возникла потребность в специалистах высочайшего уровня.

В 1990-е, несмотря на сложное политико-экономическое положение в стране, вуз продолжает наращивать потенциал, принимая новую концепцию развития. В первый же год новой России ТПИ получает статус университета. Уже в 92-м году создается Совет попечителей и Ассоциация выпускников, а сам вуз становится одним из учредителей Ассоциации инженерного образования России. При ТПУ открывается уникальная образовательная площадка – лицей для одаренных старшеклассников. В 1997 году Томский политех указом президента РФ включен в свод особо ценных объектов культурного наследия народов Российской Федерации.

На рубеже веков ТПУ отметил сразу два юбилея: столетие со дня основания и столетие со дня открытия. А в 2009 году для Томского политехнического началась новая эра – вузу была присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Вслед за этим поменялась и структура: факультеты и НИИ были объединены в новые подразделения – научно-образовательные институты.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» создано приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 мая 2014 г. № 545 путем изменения типа существующего федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет».

Национальный исследовательский Томский политехнический университет является унитарной некоммерческой организацией, созданной для осуществления образовательных, научных, социальных и иных функций некоммерческого характера.

Учредителем университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя осуществляет Министерство науки и высшего образования Российской Федерации.

Ректор ТПУ осуществляет руководство деятельностью вуза. Координацию работ по основным блокам ведут проректоры (образовательная деятельность, научная работа, организационное и социальное развитие, технологическое развитие и предпринимательство, академическое превосходство, цифровизация, режим и безопасность) и начальники управлений (по работе с персоналом, оздоровительной и спортивной деятельности, корпоративных и внешних коммуникаций, экономического развития и финансового менеджмента, молодежной и социальной политики, развития международного сотрудничества, информационно-аналитического) которые координируют работу отделов, центров и иных локальных структур.

Университет является юридическим лицом с момента его государственной регистрации. Может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Университет, по согласованию с Наблюдательным советом, вправе открывать счета в кредитных организациях и лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства, открытие и ведение которых осуществляется в порядке, установленном Федеральным казначейством.

Имеет круглую печать со своим полным наименованием и изображением Государственного герба Российской Федерации, штамп, бланки и иные реквизиты юридического лица, и товарный знак.

В своей деятельности университет руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства, иными

нормативными правовыми актами и Уставом Томского политехнического университета.

ТПУ имеет право на осуществление образовательной деятельности на основании лицензии от 04 августа 2014 г. № 1069, выданной Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки. Приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 25 мая 2015 г. № 783 Томский политехнический университет признан прошедшим государственную аккредитацию образовательной деятельности сроком на 6 лет.

Таким образом, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами Министерства образования и науки Российской Федерации. Основные документы (Устав ТПУ, лицензионная документация) соответствуют установленным требованиям.

Ключевые научно-образовательные направления ТПУ выделены в соответствии со Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации, долгосрочной комплексной программой по созданию условий для обеспечения лидерства российских компаний на новых высокотехнологичных рынках «Национальная технологическая инициатива», программой «Цифровая экономика Российской Федерации», национальным проектом «Наука» и конкурентными преимуществами университета.

Основными структурными подразделениями университета являются две исследовательские и шесть инженерных школ, созданных в соответствии с основными научно-образовательными направлениями университета, а также Школа базовой инженерной подготовки и Школа инженерного предпринимательства.

Школы сформированы в результате трансформации научно-образовательных институтов. Возглавляются директорами с полномочиями, позволяющими максимально эффективно использовать финансовые, кадровые и другие ресурсы. Каждый тип школ специализируется на выполнении определенных задач, обеспечивает соответствующую образовательную траекторию, отличается источниками финансирования и ключевыми показателями результативности.

Внутри школ осуществлен переход от кафедральной структуры к укрупненным отделениям, что позволило интегрировать кадровые, финансовые и материально-технические ресурсы и направить их на решение масштабных междисциплинарных научно-технических задач. В университете функционируют 18 отделений и 3 научно-образовательных центра в составе школ:

- Инженерная школа информационных технологий и робототехники (ИШИТР),
 - отделение автоматизации и робототехники,
 - отделение информационных технологий,
- Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности (ИШНКБ),
 - отделение контроля и диагностики,
 - отделение электронной инженерии,
- Инженерная школа новых производственных технологий (ИШНПТ),
 - отделение материаловедения,
 - научно-образовательный центр Н.М. Кижнера,
- Инженерная школа природных ресурсов (ИШПР),
 - отделение геологии,
 - отделение нефтегазового дела,
 - отделение химической инженерии,
- Инженерная школа энергетики (ИШЭ),

- отделение электроэнергетики и электротехники,
- научно-образовательный центр И.Н. Бутакова,
- Инженерная школа ядерных технологий (ИЯТШ),
- отделение экспериментальной физики,
- отделение ядерно-топливного цикла,
- научно-образовательный центр Б.П. Вейнберга,
- Исследовательская школа физики высокоэнергетических процессов (ИШФВП),
- Исследовательская школа химических и биомедицинских технологий (ИШХБМТ),
- Школа базовой инженерной подготовки (ШБИП),
- отделение естественных наук,
- отделение математики и информатики,
- отделение общетехнических дисциплин,
- отделение русского языка (в том числе подготовительное отделение),
- отделение социально-гуманитарных наук,
- отделение физической культуры,
- отделение иностранных языков,
- Школа инженерного предпринимательства (ШИП). [25]

Университет обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, инновационной, административной, финансово-экономической, инвестиционной деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом ТПУ, и несет ответственность за свою деятельность перед каждым обучающимся, обществом и государством.

Управление университетом осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом ТПУ на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Органами управления университетом являются Ассамблея ТПУ – высший орган стратегического управления, Наблюдательный совет, Попечительский совет, Ученый совет, ректор, ученые советы Школ, Совет студентов ТПУ (студенческое самоуправление).

Наблюдательный совет рассматривает предложения о внесении изменений в Устав университета, создании и ликвидации филиалов, об открытии и закрытии его представительств, о совершении крупных сделок, утверждает проект плана финансовохозяйственной деятельности вуза, рассматривает вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности и так далее, а также дает рекомендации по стратегическим вопросам.

Срок полномочий Наблюдательного совета университета составляет 5 лет. Председатель совета избирается на заседании посредством голосования.

В состав Наблюдательного совета университета входят представители учредителя, исполнительных органов государственной власти или органов местного самоуправления, на которых возложено управление государственным или муниципальным имуществом, и общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в сфере образования и науки.

Миссия Национального исследовательского Томского политехнического университета: повышать конкурентоспособность страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий.

Ценности университета:

– свобода и смелость в расширении границ знаний в приоритетных областях науки для блага человечества при соблюдении профессиональной этики;

- инновации в области науки и образования в стремлении к превосходству в профессиональной среде;
- независимость мышления и творческий подход к решению стоящих перед университетом, страной и миром задач;
- социальная ответственность за результаты своей деятельности перед обществом;
- вовлеченность коллектива во все сферы деятельности университета, которая позволяет преподавателям, сотрудникам и студентам, настоящим и будущим, полностью достигнуть реализации своего потенциала;
- сплоченность выпускников, студентов и сотрудников, основанная на вековых традициях университета;
- корпоративная культура, обеспечивающая открытость и комфортную внутреннюю среду;
- свобода личности, выражающаяся в отсутствии расовой, этнической, религиозной, гендерной и политической дискриминации.

ТПУ представляет собой междисциплинарный комплексный центр исследований в различных областях науки и техники, успешно продвигающийся к поставленной цели – стать научно-образовательным центром мирового уровня. Научный сектор университета располагает высокопрофессиональным кадровым потенциалом, среди которых доктора и кандидаты наук, академики и члены-корреспонденты РАН и РАНХ.

Опираясь на вековые традиции, ТПУ уверенно смотрит в будущее, имея в настоящее время репутацию лучшего технического вуза в азиатско-тихоокеанской части России и занимая ведущие позиции в национальных рейтингах.

Целью ТПУ является повышение конкурентоспособности страны за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и подготовки инженерной элиты. В университете активно

поддерживается генерация новых знаний, инновационные идеи и развитие ресурсоэффективных технологий.

ТПУ является не только кузницей кадров для отечественных предприятий, но и эффективным союзником для крупных индустриальных партнеров, совместные научные разработки с которыми вносят весомый вклад в развитие российской промышленности.

Томский политех является одним из крупнейших налогоплательщиков региона, обеспечивая заказами строительную отрасль города, занимаясь его благоустройством и предоставляя работу тысячам сотрудников.

В университете реализуется масса масштабных научных проектов. В исследования вовлечены сотни ученых, аспирантов и магистрантов. Ученые ТПУ занимаются решением задач Большого адронного коллайдера, проходят зарубежные стажировки в ЦЕРНе и работают по всему миру.

За свою историю Томский политехнический университет подготовил более 167 000 специалистов. Многие политехники стали докторами наук, были удостоены почетного звания «Заслуженный деятель науки и техники», становились лауреатами Ленинской, Государственных премий, Премий Президента и Правительства Российской Федерации. Также можно отметить, что большое число выпускников Политеха становятся продолжателями славных традиций ТПУ в качестве сотрудников и стратегических партнеров вуза.

2.2 Анализ персонала ФГАОУ ВО НИ ТПУ

Томский политехнический университет – один из крупнейших работодателей города Томска, общая численность работающих в университете – более 3500 человек. ТПУ обеспечивает своим сотрудникам социальные гарантии и поддержку, хороший уровень

заработной платы, широкие возможности для научно-исследовательской работы за счет современных, оснащенных лабораторий.

Будучи университетом, ориентированным на постоянное развитие и лидерство, ТПУ предлагает и массу возможностей для профессионального и карьерного роста каждого сотрудника.

Отличительная особенность ТПУ в части реализации политики управления человеческим капиталом связана с произошедшей в 2009–2017 гг. структурной трансформацией университета с переходом от традиционной факультетской и кафедральной системы к научно-образовательным институтам, а в последующем к четырем типам школ.

Среди задач реструктуризации – повышение уровня базового образования будущих инженеров и исследователей, подготовка технологических предпринимателей, фокусировка на подготовке высококвалифицированных инженеров, повышение эффективности аспирантуры.

В университете более 3500 сотрудников. Соотношение основного и вспомогательного персонала составляет 35/65. Среди них 9 академиков и членов-корреспондентов РАН, 263 доктора наук и 1056 кандидатов наук. Уровень острепенности НПР – 77%. Средний возраст – 49 лет. С целью развития человеческого капитала ежегодно реализуется более 60 программ повышения квалификации. Доля НПР, принявших участие в программах международной и внутрироссийской академической мобильности выросла в 2,6 раза – до 83%. Реализуется проект «Постдок ТПУ как аналог докторантуры». В рамках программ «120 новых имен ТПУ» и «Академические тандемы» трудоустроено 184 зарубежных специалиста, при этом за 10 лет доля зарубежных ученых увеличилась с 0,9 до 8%. Развита мультикультурная двуязычная академическая среда. Более 25% НПР ТПУ имеют сертификат ТПУ или международный сертификат о владении иностранным языком.

В 2014 г. ТПУ впервые в России внедрил систему эффективного контракта для НПП, что позволило существенно повысить эффективность работы персонала по основным видам деятельности.

В ТПУ сформирована система кадрового резерва НПП, в составе которого более 200 человек. В рамках кадрового резерва проводятся тренинги, семинары, мастер-классы, курсы повышения квалификации и другие мероприятия. За прошедшие годы 60 управленцев вуза приняли участие в программах повышения квалификации Московской школы управления СКОЛКОВО.

Организация приветствует и поддерживает стремление сотрудников к повышению уровня профессионального мастерства, большое внимание уделяется развитию кадрового резерва. В ТПУ сформирована система кадрового резерва НПП, в составе которого более 200 человек. В рамках кадрового резерва проводятся тренинги, семинары, мастер-классы, курсы повышения квалификации и другие мероприятия. За прошедшие годы 60 управленцев вуза приняли участие в программах повышения квалификации Московской школы управления СКОЛКОВО.

Исследования состояния корпоративной культуры выявили склонность сотрудников к иерархической культуре силы и недостаточной мотивации к появлению инициатив по совершенствованию своей деятельности и деятельности университета. К проблемным зонам в политике управления человеческим капиталом также были отнесены корпоративная культура, слабая вовлеченность сотрудников в управление, непрозрачная система стимулирования успешной деятельности, слабая работа с талантами.

Стратегическая цель политики ТПУ в области управления человеческим – привлекать и развивать таланты, повысить эффективность труда сотрудников университета и трансформировать корпоративную культуру.

С 2014 г. для оптимизации соотношения основного и вспомогательного персонала, структуры расходов университета в ТПУ ведется планомерный перевод непрофильной деятельности на аутсорсинг. С целью снижения бюрократической нагрузки на персонал, оптимизации и интеграции основной деятельности проводится плановая цифровизация основных бизнес-процессов.

Всего в 2020 году на базе ТПУ реализовано более 190 программ дополнительного образования.

По обязательным программам обучено:

- «Пожарно-технический минимум» – 235 человек;
- «Первая помощь» – 427 человек;
- «Реализация образовательной программы в условиях развития электронной информационно-образовательной среды ВУЗа» – 630 человек;
- «Инженерная педагогика» – 807 человек;
- «Специфика организации инклюзивного образования лиц с ОВЗ в образовательных организациях высшего образования» – 270 человек;
- «Основы педагогической деятельности и электронная информационно-образовательная среда университета» – 56 человек;
- «Нормы и правила работы в электроустановках – потребителей электрической энергии» – 31 человек;
- «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности» – 16 человек.

По программам, направленным на развитие персонала обучено:

- «Экономика и менеджмент» – 100 человек;
- «Эмоциональный интеллект в профессиональной деятельности преподавателя» – 46 человек;
- «Электронные таблицы Microsoft Excel» – 19 человек;

- «Физические методы и приборы контроля качества», «Техносферная безопасность», «Управление качеством» (профессиональная переподготовка) – 27 человек.

По программам изучения английского языка прошли обучение 234 человека, «Использование вебинаров, работа в LMS Moodle» – 41 человек, «Стратегия и тактика управления университетом» – 26 человек.

В условиях пандемии большая часть программ повышения квалификации была доработана и переведена в режим дистанционного обучения. Всего в 2020 году на базе ТПУ по различным программам обучено 3 467 человека.

В сторонних организациях обучено 722 человека. Ключевые партнеры:

- АНО ДПО «Дальневосточный институт дополнительного профессионального образования»;
- Высшая школы экономики;
- ООО «Акселератор ФРИИ»;
- ЧОУ ДПО Томский областной центр охраны труда;
- ООО «Сансервис»); Томский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования;
- Школа системного менеджмента;
- Школа Бизнеса Югра;
- Московская школа управления Сколково.

В 2020 году в программах повышения квалификации, в том числе в форме стажировок, участвовали 292 НПР университета (в том числе 31 – за рубежом).

Ключевые зарубежные партнеры: Делфтский технологический университет, Европейский Центр ядерных исследований (ЦЕРН), Цзилинский университет, Хэнаньский научно-технический университет, Университет Кёльна.

Ключевые российские партнеры: ООО «Газпром трансгаз Томск», Институт ядерной физики им. Г.И. Будкера СО РАН, АО «Газпром космические системы», Промышленная компания «МИОН», Томский государственный университет, Московский государственный университет, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт физики прочности и материаловедения СО РАН, Сколковский институт науки и технологий.

Рассмотрим организационную структуру ФГАОУ ВО НИ ТПУ. Проведем анализ персонала по полу, возрасту, образованию, категориям и стажу работы. Структура персонала представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура персонала ФГАОУ ВО НИ ТПУ

Категория персонала	2019г.	2020г.	2021г.	Абсол. отклонение 2020г.	Относ. отклонение 2020г.	Абсол.отклонение 2021г.	Относ.отклонение 2021г.
Персонал, всего в том числе	3509	3379	3263	-130	-3,70	-116	-3,43
Руководители	216	213	214	-3	-1,39	1	0,47
Педагогические работники	1214	1137	1139	-77	-6,34	2	0,18
Научные работники	175	227	165	52	29,71	-62	-27,31
Инженерно-технический персонал	537	498	472	-39	-7,26	-26	-5,22
Административно-хозяйственный персонал	122	114	143	-8	-6,56	29	25,44
Производственный персонал	32	30	19	-2	-6,25	-11	-36,67
Учебно-вспомогательный персонал	435	420	424	-15	-3,45	4	0,95

Продолжение таблицы 2

Обслуживающий персонал	778	740	687	-38	-4,88	-53	-7,16
------------------------	-----	-----	-----	-----	-------	-----	-------

Из данной таблицы видно, что с 2019 г. численность персонала начала постепенно снижаться. Это может быть вызвано вследствие коронавирусной инфекции. В целом, численность персонала за представленные 3 года менялась незначительно. Наибольшую долю персонала занимают педагогические работники, наименьшую – производственный персонал.

Динамику структуры персонала организации за 2019-2021 гг. наглядно отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.

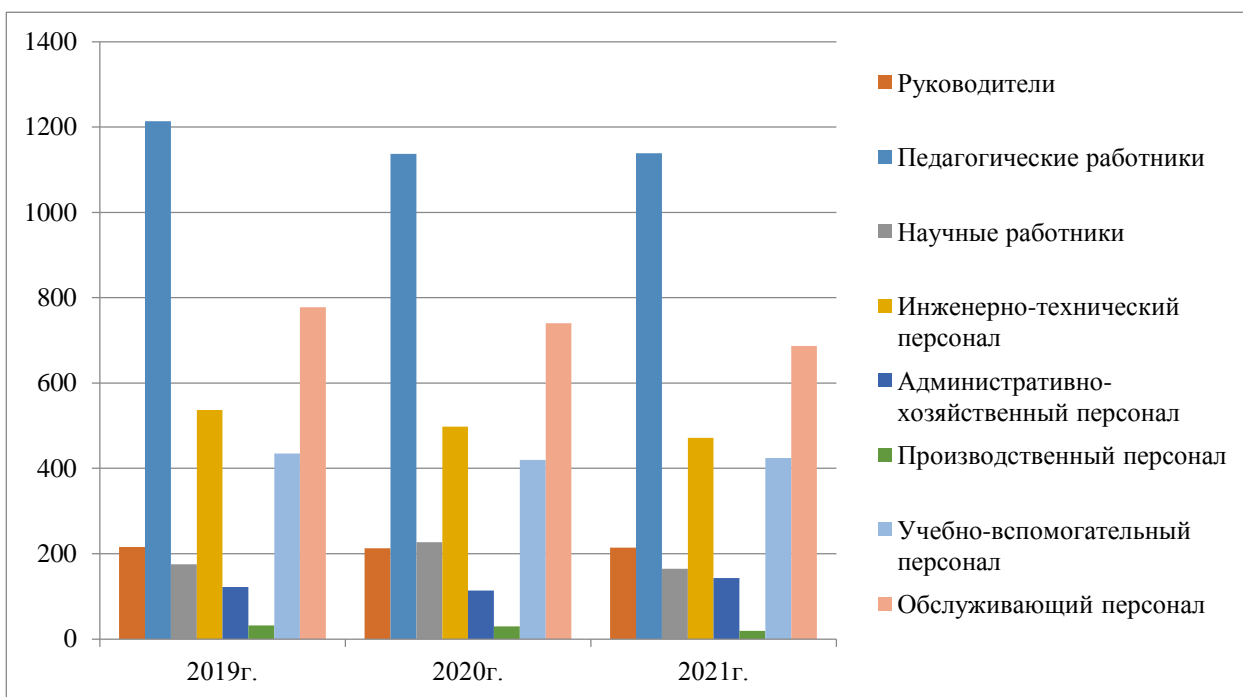


Рисунок 3 – Структура персонала ФГАОУ ВО НИ ТПУ

Далее рассмотрим распределение персонала организации по возрастному признаку. Данные представлены в приложении А.

Данные, представленные в приложении А показывают, что в организации в основном преобладает количество работников в возрасте от 30 до 44 лет и от 65 и выше. Структура персонала уравновешена по возрастному составу. Это говорит о рациональной политике выбора сотрудников с соответствующим опытом и уровнем образования.

Распределение персонала организации по возрасту в 2021 г. наглядно отражает диаграмма, представленная на рисунке 4.

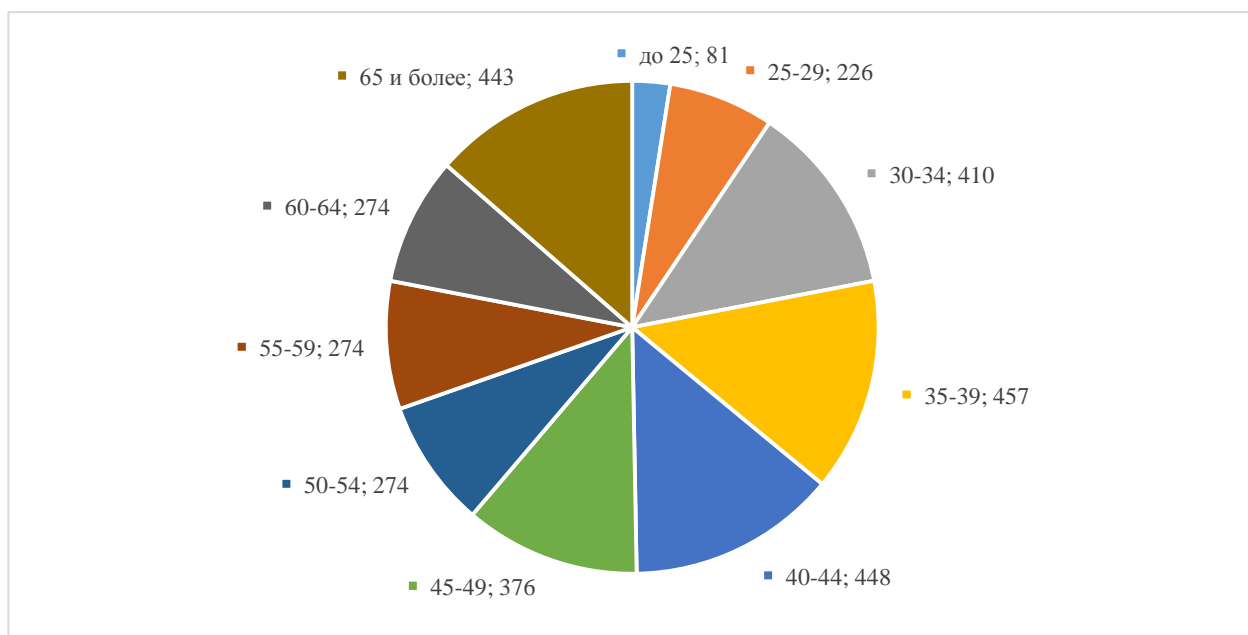


Рисунок 4 – Структура персонала по возрасту

Основную долю персонала занимают работники от 30 до 44 лет. Их общая численность составляет – 1315 человек. Но также и большую долю занимает персонал в возрасте от 65 и более. Общее количество составляет – 443 человека. Молодые сотрудники поколения Z представлены в крайне небольшом проценте – всего 2,5% от общего количества работников.

Следующий показатель для анализа – количественный состав работников по половому признаку. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение персонала по полу в 2021 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	100	6,58	114	6,54
Педагогические работники	548	36,08	591	33,89
Научные работники	113	7,44	52	2,98
Инженерно-технический персонал	291	19,16	181	10,38

Продолжение таблицы 3

Административно-хозяйственный персонал	15	0,99	128	7,34
Производственный персонал	19	1,25	-	-
Учебно-вспомогательный персонал	137	9,02	287	16,46
Обслуживающий персонал	296	19,49	391	22,42
Итого	1519	100,00	1744	100,00

Для наглядности представим распределение работников по полу в виде диаграммы, представленной на рисунке 5.

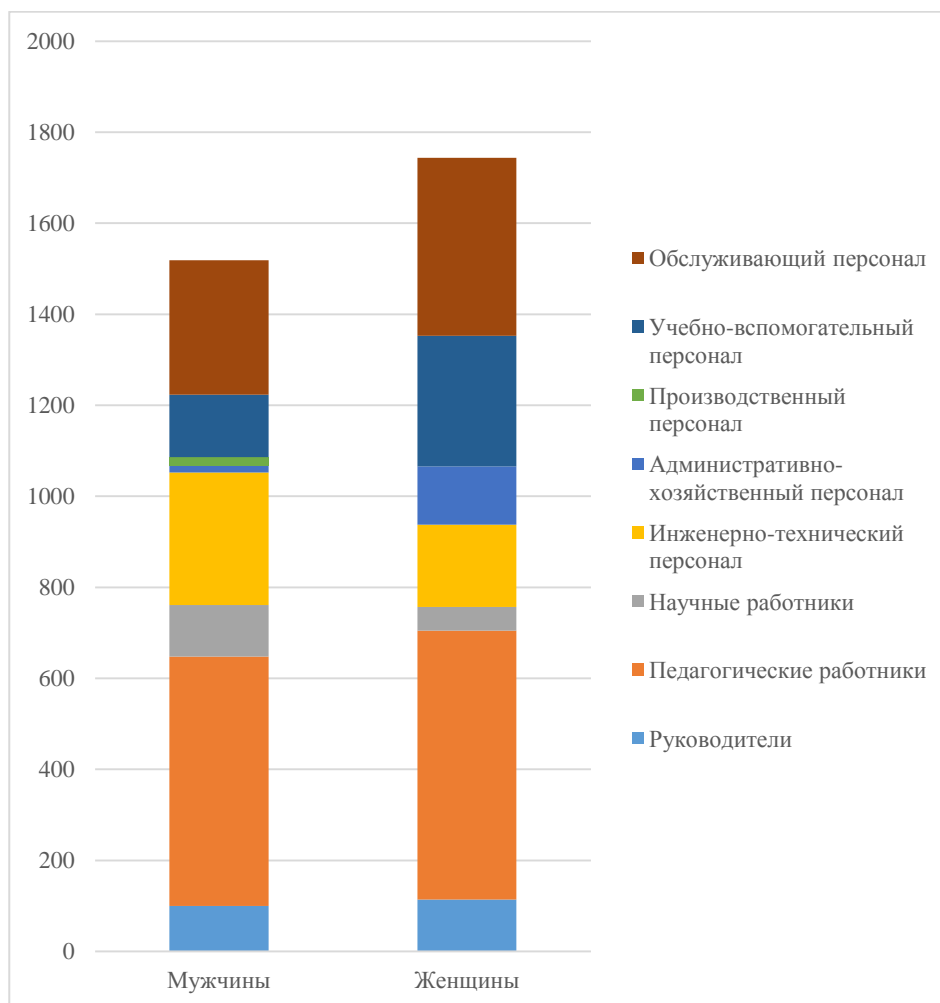


Рисунок 5 – Структура персонала по полу

Таким образом, исходя из представленных данных, видно что в ФГАОУ ВО НИ ТПУ работают преимущественно женщины. Их численность преобладает в целом по организации, а также в отдельных группах работников. Например, административно-хозяйственный персонал, учебно-вспомогательный персонал, педагогические работники и руководители.

Далее рассмотрим распределение персонала организации по образовательному уровню. Данные для анализа представлены в Приложении Б.

Данные, представленные в Приложении Б, показывают, что все группы работников в большинстве имеют высшее образование, половина из которых имеют ученую степень. Данный уровень образования отвечает абсолютно всем нормам и требованиям, относящимся к исполнению их должностных обязанностей. Можно сказать о высоком уровне образования среди работников организации, это помогает им правильно и профессионально осуществлять свои рабочие функции, обладая для этого необходимыми навыками, умениями и знаниями.

На сегодняшний день служба управления персоналом уделяет большое внимание совершенствованию трудовых отношений, подбору кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации программ социального развития, а также мотивации и стимулированию трудовой деятельности своих сотрудников.

Оценка деятельности отдела кадров основывается на определении эффективности кадровой работы, которая направлена на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результатами оценки являются итоговые показатели, которые фокусируют внимание на первоочередных проблемах управления персоналом (удовлетворенности персонала организации, качестве

кадровой работы, исполнительской дисциплине, текучести кадров и т.д.).

По результатам проведенного анализа, можно сказать, что служба управления персоналом в ФГАОУ ВО НИ ТПУ функционирует эффективно.

2.3 Анализ системы адаптации и развития молодых сотрудников в ФГАОУ ВО НИ ТПУ

Как при подборе персонала, так и при знакомстве новичков с работой важно понять их основные мотивы и цели, которые связаны с этой работой, а также связанные с ней же надежды и страхи. Большинство людей, когда приступают к работе, хотят быстро справиться с ней и показать, что делают это хорошо. Однако неважно, первая это работа или нет, новые сотрудники в первый рабочий день приходят со многими естественными страхами. Для того, чтобы избежать таких ситуаций, в организации необходима тщательно продуманная процедура введения в должность, или, другими словами, программа адаптации персонала.

Для решения поставленных задач в данной работе следует провести анализ программы адаптации персонала в ФГАОУ АО НИ ТПУ на соответствие ее основным требованиям по составлению данной программы.

НИ ТПУ заинтересован в устойчивом развитии организации, поэтому большое внимание уделяется кадровой политике. Организация стремится создать все условия для максимальной реализации трудового и творческого потенциала своих работников, обеспечивая социальные гарантии и достойный уровень заработной платы. Кадровая политика ФГАОУ ВО НИ ТПУ нацелена на своевременное обеспечение

организации квалифицированным персоналом, а также на создание условий для эффективного развития и использования человеческих ресурсов. Организация приветствует и поддерживает стремление сотрудников к повышению уровня профессионального мастерства, большое внимание уделяется развитию кадрового резерва.

Ключевым проектом развития персонала ТПУ является программа кадрового резерва, которая реализуется с 2002 года и направлена на системную работу по выявлению лучших, наиболее перспективных студентов, сотрудников, на их подготовку на научно-педагогические и управленческие должности, а также на развитие компетенций, способствующих профессиональной реализации сотрудников и достижению стратегических задач университета в целом.

Создавая благоприятную обстановку для профессионального роста молодых сотрудников, ТПУ увеличивает шанс сохранить выращенный собственными силами состав с высоким профессиональным потенциалом, получить от молодых преподавателей и исследователей значительную отдачу, привлечь молодых талантливых людей из внешней среды, создав тем самым позитивный имидж высшей школы на рынке труда. К основным составляющим развития академического и управленческого потенциала молодых сотрудников относится создание условий и стимулов для эффективной работы, обеспечение возможности повышения квалификации, реализации творческой активности и карьерного роста.

ТПУ делает ставку на энергичных и инициативных людей, разделяющих миссию вуза и имеющих ученую степень (звание), опыт работы и практики регулярного повышения квалификации в передовых научно-образовательных центрах, высокотехнологичных компаниях, публикации в индексируемых Scopus и Web of Science, владеющих иностранным языком на уровне, позволяющем свободно общаться с зарубежными коллегами.

Управление по работе с персоналом реализует кадровую политику ТПУ, занимается подбором персонала, развитием кадрового резерва, документальным сопровождением трудовых отношений.

В состав Управления по работе с персоналом входят:

- отдел по подбору и развитию персонала;
- отдел охраны труда;
- отдел кадров;
- центр организационного и документационного обеспечения.

Для решения возложенных на Управление по работе с персоналом задач предусмотрено выполнение следующих функций:

1. развитие HR-бренда на рынке труда;
2. осуществление и подбора и адаптации вновь принятых работников в ТПУ. Внедрение современных методов по управлению персоналом для эффективного и своевременного подбора работников на вакантные должности ТПУ;
3. осуществление подбора и комплектования персонала в состав кадрового резерва ТПУ на основании постоянного анализа состояния кадрового потенциала посредством непрерывного планирования, отбора и активного взаимодействия с подразделениями ТПУ;
4. разработка системы стимулирования роста квалификации работников, включенных в кадровый резерв ТПУ;
5. управление непрерывной подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации работников, входящих в кадровый резерв ТПУ;
6. организация работы по нематериальному поощрению работников ТПУ;
7. ведение кадрового делопроизводства;
8. обеспечение своевременного рассмотрения входящей, исходящей и внутренней документации ТПУ.

Деятельность Управления по работе с персоналом регламентируется большим количеством как федеральных, так и региональных и местных, а также локальных нормативных актов. Так, в ФГАОУ ВО НИ ТПУ есть свое Положение по кадровой службе, Положение по персоналу, различные приказы по премированию и соблюдению трудовой дисциплины. Однако специального положения или иного какого-либо нормативного акта, касающегося адаптации нового сотрудника, и тем более молодых специалистов нет.

При этом нельзя сказать, что предприятие не занимается адаптацией новых сотрудников. Определенные элементы адаптации есть в каждом из подразделений предприятия. Например, при устройстве на работу нового сотрудника, в том числе и для молодых специалистов, проводится вводный инструктаж по охране труда. Также новому сотруднику во всех подразделениях доступен такой инструмент адаптации, как сайт предприятия, где в разделе адаптации новых сотрудников собрана полезная информация, которая поможет сориентироваться в Томском политехническом университете. Материал представлен на рисунке 6.

АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Уважаемый коллега! Добро пожаловать в команду Томского политехнического университета!

Данный справочник поможет Вам лучше ориентироваться в Томском политехническом университете и станет источником полезной информации.

В случае, если какие-то вопросы остались за рамками данного материала, пожалуйста, обращайтесь к своему руководителю, либо в [Отдел по подбору и развитию персонала](#)

➔ [ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ](#)

➔ [СТРУКТУРА УНИВЕРСИТЕТА](#)

➔ [ПЛАНЕТА ТПУ](#)

➔ [ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ И СПРАВОК](#)

➔ [IT УСЛУГИ](#)

➔ [ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ](#)

Рисунок 6 – Оформление сайта раздела адаптации новых сотрудников

Из отрицательных сторон можно выделить следующие особенности:

- ни в одном подразделении не назначается куратор;
- ни в одном подразделении не составляется индивидуальный план адаптации нового сотрудника, и в особенности молодого специалиста.

Как видно из сказанного, несмотря на то, что в целом адаптация на предприятии существует, но она не имеет целостного обоснования и связи с другими элементами системы управления персоналом.

В программе адаптации сотрудников поколения Z главное – это заинтересовать их. Просто им должно быть интересно. В идеале программу адаптации этого поколения лучше превратить в квест и дать им шанс самим познакомиться с компанией. Но при этом, конечно, необходимо незаметно контролировать процесс. К тому же, стоит помнить, что вместе со всем этим стремлением к свободе и «жизни в свое удовольствие» данное поколение не готово брать на себя ответственность в том смысле слова, в котором ее понимают представители более ранних поколений. Z будут ждать четких инструкций от вас, как от работодателя, и делать ровно столько, сколько прописано в должностной инструкции. И если у них что-то не получается, они быстро переключают ответственность на руководителя, ведь они выполнили задачу так, как им ее дали. Если что-то пошло не так, то это руководитель неправильно изложил инструкцию.

Одним из способов вовлечения и адаптации молодых сотрудников является процесс геймификации, направленный на вовлечение в работу через игровую форму.

Можно мотивировать сотрудников на соревновательной основе, устраивая различные конкурсы, которые будут тесно связаны со сферой

деятельности компании. Так, например, среди сотрудников приемной компании можно устроить турнир, победителем которого станет работник, привлечший наибольшее число студентов-первокурсников. Конечно, к организации турнира нужно подойти более чем серьезно: подготовить хороший приз, вести таблицу, обеспечить достойное освещение событий в коллективе. Соревновательная геймификация может приносить компании реальные результаты и финансовые успехи – важно ее грамотно подготовить.

Кроме всего прочего, геймификация помогает облегчить процесс управления персоналом путем упрощения поощрений, в большинстве систем денежная награда — только незначительная часть общей системы поощрений. Суть не в том, чтобы дарить подарочный сертификат или выдавать денежную премию за каждое хорошо выполненное задание, а в использовании виртуальных наград, которые могут отслеживаться, накапливаться и в итоге, например, превращаться в значительные денежные поощрения. В то же время ввод постоянных отзывов позволяет людям почувствовать, что, нажимая эту кнопку и оставляя положительный отзыв, они действительно кому-то помогают.

Если раньше компания демонстрировала свое хорошее отношение к сотрудникам, отправляя лучших менеджеров в круиз, то теперь каждый может получить награду, причем от своих коллег. Подобные социальные бонусы позволяют менеджерам поощрять действия, которым в иных случаях было бы очень сложно дать материальное определение. К примеру, из традиционного отчета о работе сотрудника крайне сложно вычленить его «полезность». Просматривая же разрозненные отзывы, можно вычислить этот показатель, основываясь на том, что пишут все его коллеги. А конкретные количественные оценки уже можно вывести из общей массы, сравнивая сотрудников между собой.

Анализируя, все вышеперечисленное, можно сделать вывод о том, что в ФГАОУ ВО НИ ТПУ отсутствует полноценная система адаптации для новых сотрудников. В организации присутствуют отдельные элементы адаптации, не связанные в единую систему.

Так как процент молодых сотрудников по отношению к общему количеству работников очень мал – всего 2,5%, то следует привлекать молодое поколение и адаптировать новых сотрудников, используя современные методы адаптации персонала, в частности геймификацию и онбординг.

3 Анализ проблемы адаптации молодых сотрудников в ФГАОУ ВО НИ ТПУ

3.1 Социальная и профессиональная адаптация молодого сотрудника в ТПУ

Проведя анализ персонала в Томском политехническом университете и изучив собранные материалы по исследуемому объекту, становится ясно, что в ФГАОУ ВО НИ ТПУ отсутствует полноценная система адаптации для новых сотрудников.

Так как процент молодых сотрудников по отношению к общему количеству работников слишком низкий, привлекать молодое поколение и адаптировать новых сотрудников, следует используя современные методы адаптации персонала – геймификацию и онбординг.

Зачастую при приёме на работу руководители не придают значение тому, как новый сотрудник будет интегрироваться в новую рабочую среду. Особенно часто проблемы могут возникнуть у выпускников различных учебных заведений. Они сталкиваются со многими трудностями, впервые начав работать. Например, недопонимание в части выполнения должностных обязанностей, особенности корпоративной культуры, установлении правил внутреннего распорядка, работа с внутренними программами. Еще больше сложностей может возникнуть, когда у новичков не получается «влиться» в коллектив. Эти и другие проблемы можно решить, если проводить адаптацию к работе поэтапно, то есть проводить онбординг.

Онбординг – это комплекс определенных мероприятий, которые направлены на эффективное включение нового сотрудника в социальную и рабочую среду компании. Это не однодневное мероприятие, а удлинённый процесс, который начинается с момента приема на работу и продолжается в течение нескольких месяцев.

На данный момент в Томском политехническом университете отсутствует положение или регламент по адаптации сотрудников. Это может привести к проблемам на рабочих местах сотрудников. Для сотрудника процесс адаптации важный элемент при устройстве на работу. Она помогает снизить уровень тревожности и неуверенности в своих силах, перестать испытывать страх перед увольнением и способствует налаживанию отношений в коллективе, и, соответственно, более быстрого вливания в рабочий процесс.

Анализируя опыт других организаций, их система адаптации происходит следующим образом.

Перед официальным выходом нового сотрудника на рабочее место руководитель или иное уполномоченное лицо выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию, информационные материалы, необходимые в первый день; информирует коллег о приходе нового сотрудника; назначает наставника или просит кого-то оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места.

Таким образом перед приходом нового сотрудника, всё будет подготовлено к его работе, а все коллеги будут проинформированы и заранее готовы.

Далее происходит общее ознакомление с компанией и получение общего представления об истории, миссии и ценностях корпоративной культуры. На данном этапе работник знакомится с политикой и стратегией, порядком и сроком выплаты заработной платы, дополнительными льготами, правилами охраны труда, техники безопасности и внутреннего распорядка.

Следующий этап представляет собой введение в подразделение (отдел) нового сотрудника. На данном этапе сотрудник представляется коллегам, осматривает свое подразделение, знакомится с системой

премирования, организацией питания, перерывов, отдыха, пользования телефоном и т.д.

Однако такая программа адаптации не приносит нужного результата, на это есть следующие причины:

- реализация программы никем не контролируется;
- шаги, указанные в программе, достаточно общие: их нужно детализировать, переформулировать, учитывая дефицит времени, это не всегда выполнялось.

Адаптация сотрудника не пройдет успешно, если в компании не будет разработана специальная программа, которая будет учитывать специфику организации, иметь контролирующих лиц и отвечать всем необходимым требованиям социально-психологической адаптации для удовлетворенности коллектива.

Такая программа адаптации даст возможность новому работнику справиться со своим стрессом и страхами перед новой работой или же поможет свести их появление к минимуму. Лучше всего, если это программа будет рассчитана на срок от первых 2-х месяцев. В этот период новый сотрудник наиболее склонен испытывать стресс.

Мероприятия в адаптационной программе должны быть направлены на полное вхождение молодого сотрудника в его должность, полное освоение своих должностных обязанностей, ориентацию в компании и ее деятельности. Самым лучшим вариантом будет, если на протяжении всего периода программы адаптации будет присутствовать наставник, который будет давать оценку проделанной работе и давать рекомендации новому сотруднику.

Для того, чтобы улучшить деятельность службы управления персоналом в области социально-профессиональной адаптации молодых сотрудников следует провести ряд специальных мероприятий. Ниже перечислены меры, которые необходимо устранить в первую очередь, для решения проблемных областей:

1. Разработать Положение «О системе адаптации сотрудников».

Назначение соответствующего специалиста в отделе кадров, который будет заниматься всеми функциями процесса адаптации – его организацией, контролировать уровень адаптированности, информировать руководителей подразделений о полученных результатах. Заниматься разработкой мероприятий по повышению удовлетворенности работников трудом в целом и отдельными аспектами рабочих ситуаций.

Этот специалист должен быть доступен как для новичков, так и для опытных коллег и непосредственных руководителей для оказания консультаций по вопросам психологической, социально-психологической, профессиональной и организационной адаптации молодого сотрудника.

HR-специалист с дополнительными обязанностями должен быть знаком с организационной структурой, рабочими и этическими требованиями компании, психологическими особенностями адаптации. Периодически должен отслеживать прохождение процесса адаптации, проводить консультации, конференции, лекции, доносить информацию о важности и необходимости адаптационных мероприятий до всех работников организации.

2. Разработать Положение «О наставничестве».

Наставничество – это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет. Он делится своим профессиональным опытом, руководит процессом социально-производственной адаптации, поддерживает молодого специалиста во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы. Наставник ускоряет социально-профессиональную адаптацию новичка, знакомит с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив.

Целью наставничества – помочь новичкам адаптироваться в организации и раскрыть свой потенциал.

3. Разработать форму аттестационного листа, где осуществляется оценка текущих результатов адаптации. К ним относятся удовлетворенность условиями труда; удовлетворенность коллективом, оценка взаимоотношений с коллективом, руководителем, определение своего места в коллективе; психофизиологическое состояние (утомляемость, раздражительность); ожидания работника (закрепление, профессиональный рост, увольнение).

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по социально-профессиональной адаптации молодых специалистов позволит снизить потери в первые месяцы работы молодых специалистов. Это снизит текучесть кадров, поспособствует дальнейшей эффективной деятельности работников и развитию стабильно работающего коллектива.

Обобщая все изложенное выше, можно сказать, что сочетание тактики руководителя, помощи наставника и определенной политики молодого специалиста, его знаний и умений в области профессиональных взаимоотношений поможет успешно пройти как профессиональную, так и социальную адаптацию на предприятии. Молодой специалист постепенно приобретет опыт общения с коллегами, а с ним придет и профессиональный опыт, карьерный рост.

Резюмируя вышесказанное, можно сказать, что сочетание стратегии руководителя, помощи от наставника и определенных умений и знаний в области профессиональных взаимоотношений поможет с успехом пройти социальную и профессиональную адаптацию на предприятии. Молодой специалист будет постепенно приобретать опыт общения с коллегами, что позволит ему получить профессиональный опыт и развитие своей карьеры.

3.2 Разработка элементов геймификации в процессе адаптации

Учитывая положительный опыт многих зарубежных и отечественных компаний от внедрения элементов геймификации в организацию, становится ясно, что это система имеет свои четкое и положительное влияние. Ввиду того, что адаптация персонала, особенно молодых специалистов – выпускников различных учебных заведений, является важной и первостепенной задачей, то внедрение геймификации станет отличным средством для достижения целей компании.

Для того, чтобы получить эффект от внедрения элементов геймификации в систему адаптации персонала необходимо понять какие цели мы ставим перед сотрудниками, чего мы хотим добиться используя данную систему и как помочь новому сотруднику справиться с трудностями, возникающими на новом рабочем месте в первые месяцы работы.

Для этого можно выделить следующие цели:

- профессиональные (изучение должностной инструкции, какие обязанности следует выполнять, основные вопросы, связанные с заработной платой – начисление, выплаты, страховые взносы и т.д.);
- социальные (ознакомление с социальными возможностями – детский сад, санаторий, путевки и т.д.);
- психологические (знакомство с коллективом, коллегами из других отделов, с которыми предстоит работать, экскурсия по кампусу).

В качестве одного из вариантов внедрения элементов системы геймификации может стать – «карта новичка». Путь, который проходит сотрудник на этапе адаптации – с первого дня и до конца испытательного срока. Новичок будет продвигаться по мере выполнения заданий, пока не достигнет конечной цели.

Задания будут выдаваться с определенной периодичностью, например раз в 2 дня. Задание выполнено успешно – продвинулся по карте и получил следующее. Обязательно необходимо установить заранее сроки прохождения всей карты и каждой точки отдельно. Задания не должны выдаваться слишком часто или слишком редко. Следует рассчитать, сколько понадобится заданий и времени для их выполнения, чтобы уложиться в испытательный срок.

Если в организацию устроились одновременно несколько и более человек, можно устроить соревнования между ними и установить рейтинговую систему. Обязательно придумать конечную цель, зачем сотруднику нужно выигрывать и что он получит за победу. Также будет оказан положительный эффект, если новички смогут общаться друг с другом, делиться успехами, знакомиться и постепенно вливаться в рабочий коллектив.

Создав концепцию и дизайн карты, нужно придумать сами задания. Остановок на карте может быть любое количество в зависимости от занимаемой должности.

Для данного квеста понадобится: интерактивная программа, разработанная под потребности конкретной категории сотрудников, активная работа новичка, непосредственного руководителя, наставника, коллег из смежных подразделений, коллег из подразделения новичка.

Сроки прохождения квеста 10 дней

Далее рассмотрим пример содержания подобной карты:

Задание 1. Знакомство с историей и ценностями компании (1-2 дня)

Работу на новом месте стоит начать с изучения истории организации, узнать, как она образовалась, какие были главные события на пути её становления. Новичок самостоятельно или с наставником посещает музей ТПУ, изучает историю создания ТПУ, знакомится с его ценностями, историей людей, которые работали или

учились в ТПУ. Данное задание будет оценено с помощью теста по изученному материалу или небольшой презентации коллегам об интересных фактах о ТПУ, с которыми ознакомился новичок.

Задание 2. Представление коллегам и обустройство на рабочем месте (1 день)

Провести небольшую встречу с будущими коллегами, представиться, рассказать немного о себе, занять свое рабочее место.

Задание 3. Квест по кампусу (3-4 дня)

Для новичка полезно будет узнать расположение главных зданий университета, мест, где можно пообедать, для более быстрого и легкого ориентирования. Особенно, если должность нового сотрудника предполагает частые переходы между корпусами. Новичок за несколько дней должен посетить все здания кампуса, с помощью приложения прочитать интересные факты о создании зданий и о том, какие подразделения в них располагаются. (по окончании квеста новичок проходит онлайн тест в игровой форме, где должен распределить номера корпусов и зданий на интерактивной карте. Новичок переходит на следующий этап, если назовет правильно 80% номеров зданий)

Задание 4. Знакомство с коллегами других подразделений (3-4 дня)

Указать с какими конкретно коллегами нужно будет познакомиться новичку. Нужно выбрать тех, с кем он будет взаимодействовать чаще всего, контрактная служба, бухгалтерия, отдел делопроизводства, планово-экономический отдел и т.д. Программа автоматически создает в календаре встречу на 15 минут с выбранным специалистом. Задание состоит в том, чтобы познакомиться с конкретными сотрудниками отдела лично или онлайн. Задание будет выполнено, если новичок задал не менее 2 вопросов по процессу работы.

После нескольких пройденных «остановок» новичку направляется автоматическое письмо-поздравление об успешном прохождении части пути, и выдается награда бонусом, футболка или блокнот с символикой ТПУ.

Задание 5. Индивидуальный план развития(1 день)

Составить совместно с руководителем индивидуальный план развития, в котором расписаны цели на испытательный срок, конкретные действия для их достижения и сроки.

Задание 6. Сходить вместе с коллегами на обед. (1 день) Это задание позволит новичку не только влиться в коллектив, но и узнать, где сотрудники обедают, сколько в среднем стоит обед, какие альтернативы для питания существуют в кампусе. В приложении новичок может отметить сотрудников отдела и место, куда состоялся выход.

Задание 7. Пройти обучение по заданной теме (3-7 дней)

Это может быть как профессиональная тема (обучение в системе СОУД или 1С), или тема для саморазвития – тайм-менеджмент, искусство продуктивности. Обучение может быть в виде онлайн-курса, видео-уроков или практических занятий. Целью данного задания является профессиональная адаптация, новичок сможет ликвидировать разрывы знаний между теорией и практикой. Результатом является сертификат о прохождении курса или отметка наставника.

Задание 8. Прочитать книгу (2-4 дня)

Наставник с новичком выбирают для чтения любую книгу на выбор, которая поможет в развитии и адаптации. Это может быть профессиональная литература или художественная, которая часто упоминается в неформальных разговорах в отделе, настольная книга в отделе. Цель – социально-психологическая адаптация. Наставник ставит отметку о беседе на тему книги.

Задание 9. Встреча с руководителем (1 день)

Обсудить индивидуальный план развития, промежуточные результаты, получить обратную связь от руководителя по проделанной работе. Руководитель оценивает успешность прохождения сотрудников квеста и адаптации, получает обратную связь от новичка. Возможна встреча с участием наставника.

Задание 10. Финиш

Поздравление новичка с прохождением испытательного срока. Очень важно логически завершить процесс прохождения пути по карте. Если все цели достигнуты, направляем письмо-поздравление и дарим приятные мелочи – брендированную футболку, толстовку или кружку.

Для автоматизации этого процесса «карта новичка» должна быть направлена через e-mail рассылку с автоматической рассылкой серии писем или возможно использование мобильного приложения, где также будет приветственное слово, отслеживание прогресса на карте новичка и результаты адаптации.

В каждом новом письме или на карте – новое задание. В письме должно быть не только задание, но и картинка карты, на которой будет видно, где сейчас сотрудник и как он продвигается. Важно вовлекать сотрудника – прописывать мотивирующие слоганы, напоминать о конечном призе.

Также немаловажно продумать процесс отслеживания прохождения заданий. Например, создать бланк или to-do list, в котором новичок будет отмечать выполненные задания, и оставлять комментарии. А руководитель будет следить за прохождением карты, давать комментарии и отвечать на вопросы.

Рейтинг обучения подразделений и дайджест успехов будет отображен на корпоративном портале с поощрением лучших и привлечением экспертов для предоставления обратной связи обучающимся. В зависимости от занимаемой должности сотрудник будет проходить свой определенный набор карт обучения. Пример того, как может выглядеть интерактивная карта представлен на рисунке 7.



Рисунок 7 – Пример интерактивной карты обучения

По ходу движения по курсу адаптации новичок выполняет и образовательные, и игровые задачи. Например, образовательная задача – освоить работу системы СОУД; игровая задача – набрать 50 баллов за выполненные практические задания к определенному сроку для перехода на следующий уровень. Причем образовательные цели всегда остаются в приоритете, а игровые – призваны помочь удерживать внутреннюю мотивацию к выполнению образовательных задач.

Здесь стоит соблюдать баланс, чтобы не загружать новичка слишком частым выполнением учебных заданий, но и не делать упор только на игровые задачи.

Геймификация – это еще один инструмент, который позволяет не только эффективно провести первый этап адаптационного периода, но и выстроить полноценную и структурированную программу онбординга.

Рассмотрим план онбординга с элементами геймификации на примере должности менеджера в Томском политехническом университете.

К основным обязанностям данной должности относятся:

- ведение закупочной деятельности для нужд по хозяйственному договору;
- регистрация входящей и исходящей документации;
- ведение документооборота;
- оформление командировок и договоров ГПХ;
- коммуникация с юристами, бухгалтерами, контрактной службой и т.д.

В таблице 4 приведено описание основных адаптационных этапов нового сотрудника на должности менеджера, применение возможных элементов геймификации к ним и полученный результат.

Таблица 4 – Этапы адаптации и элементы внедрения геймификации

Этап адаптации	Элемент геймификации	Результат
Первый рабочий день	- Приветственный пакет; - Welcome-book	Знакомство с историей организации и её ценностями
	- Квест; - Экскурсия	Ориентация по кампусу и основным нужным отделам
	- Рабочие чаты;	Знакомство с коллегами
Первая-вторая неделя работы	- Встречи с наставником	Ознакомление с основными обязанностями и планом работы на испытательный период
	- Тестовые задания; - Вебинары	Освоение работы системы СОУД и 1с

Продолжение таблицы 4

Второй месяц работы	- Интерактивные карты обучения; - Видео-уроки;	Знание оформления командировок, договоров ГПХ, закупок и т.д.
Третий месяц работы	- Поздравления, подарки	Завершение адаптационного периода, усвоение необходимых навыков, налаженная коммуникация в коллективе

В начале видеоигры всегда есть приветственное слово, вступление или короткий рассказ, который знакомит нас с игрой, предысторией и дальнейшими действиями. Так и в организации приветственное слово от руководителя – документ или видео презентация – может стать отличным началом работы на новом месте. Это может быть краткий рассказ о целях организации, её истории, ценностях и главных достижениях.

Далее происходит знакомство с коллегами и устройство на новом рабочем месте, знакомство с наставником.

Затем начинается постепенное ознакомление с основными обязанностями, должностной инструкцией, введение в должность. Также как и в видеоигре, всё начинается с обучения – как ходить, как ползти, как взять нужный предмет, так и на рабочем месте. Нужно объяснить к кому можно обратиться за помощью по тому или иному вопросу, где взять бумагу для принтера или где найти нужную папку с документами.

По мере прохождения игры игрок получает опыт, достижения, рейтинг. На рабочем месте происходит точно также, со временем на практике зарабатывается больше опыта и становится легче ориентироваться в рабочих процессах.

Данный формат адаптации и обучения нового сотрудника будет интересен поколению Z, так как они не боятся новшеств, а с любопытством относятся к новым заданиям, ценят творческий подход и креативность

Рассмотрим основные процессы адаптации и обучения сотрудников после внедрения элементов системы геймификации. На рисунке 8 представлена схема процесса адаптации новых сотрудников.



Рисунок 8 – Процесс «Адаптация нового сотрудника»

Процесс адаптации включает в себя следующие этапы:

1) На начальном этапе происходит планирование адаптации сотрудника.

2) На следующем этапе происходит подробное ознакомление с деятельностью организации, в которой теперь предстоит работать

новичку. Сотрудник узнает об истории и основных видах деятельности организации, свой рабочий график (включая будущие отпуска и выходные), нормативную документацию и имена главных руководителей (а также расположение отдельных подразделений). Нового сотрудника представляют коллегам и дают возможность ознакомиться с распорядком работы, должностной инструкцией, производственными функциями и документами, которые регламентируют трудовой процесс. Затем сотрудника посвящают в вопросы взаимодействия между отделами, с которыми придется контактировать на этом рабочем месте. Новичку рассказывают, как конкретно это происходит. Также ему разъясняют, какие могут возникнуть сложности и описывают пути их преодоления.

3) В дальнейшем происходит практическое ознакомление со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к данной должности. В конце этого этапа руководитель оценивает, насколько реальные навыки сотрудника соответствуют заявленным ранее. При необходимости дают необходимые рекомендации для улучшения работы.

4) Четвертый этап является завершающим. К этому времени работник должен стабильно справляться со своими задачами и действовать согласно должностной инструкции. Подводятся итоги адаптации, результаты которой доводятся до службы персонала и нового сотрудника.

5) В конце срока адаптации наставник предоставляет служебную рекомендацию с положительным или отрицательным отзывом, также рекомендует (или нет) изменение оплаты труда данному работнику. Составляется план развития сотрудника. Проводятся мероприятия по внесению корректировок (при необходимости) в существующую систему мотивации.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Мироновой Марии Владимировне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>Соответствует внутренним документам ФГАОУ ВО НИ ТПУ</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Этический кодекс ТПУ, принятый решением Ученого совета от 26.02.2016 г.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> – <i>системы организации труда и его безопасности;</i> – <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> – <i>системы социальных гарантий организации;</i> – <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> 	<p>Анализ внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>охрана здоровья и безопасность труда;</i> – <i>обучение персонала;</i> – <i>мероприятия по повышению работоспособности и укреплению здоровья;</i> – <i>соблюдение интересов работников и собственников;</i> – <i>прозрачность финансовохозяйственной деятельности.</i>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>содействие охране окружающей среды;</i> – <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> – <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> – <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</i> – <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i> 	<p>Анализ внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>сохранение окружающей среды;</i> – <i>забота о здоровье потребителей;</i> – <i>взаимодействие со СМИ.</i>
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> – <i>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</i> – <i>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i> 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.</p>

Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Рисунок 9 – Компоненты социальной ответственности корпорации Таблица 5 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 6 – Структура программ КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ01	Миронова Мария Владимировна		

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [45].

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 9).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие

его деятельности ожидания общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 9 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ [46].

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены

основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Анализ эффективности программ КСО ФГАОУ ВО НИ ТПУ

В организации ФГАОУ ВО НИ ТПУ реализуются как внешние, так и внутренние программы корпоративной социальной ответственности.

К внутренним программам относится обеспечение:

- безопасности на рабочих местах;
- стабильности заработной платы;
- программ по подготовке повышению квалификации;
- материальная помощь сотрудниками и их семьям.

К внешней социальной ответственности относятся программы по:

- охране окружающей среды;
- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- проведению благотворительных мероприятий и праздников;
- повышению лояльности потребителей. [47]

ФГАОУ ВО НИ ТПУ участвует в ряде проектов, реализация которых позволяет говорить о корпоративной социальной ответственности вуза. К таким проектам относятся следующие:

- образовательные (подготовка специалистов высокого уровня, вуз – центр подготовки, переподготовки и аттестации кадров региона);
- реализация федерального и регионального законодательства в сфере социальной помощи и социальной поддержки;
- культурные (организация культурно-массовых мероприятий, участие в городских, областных, региональных и Всероссийских конкурсах, фестивалях, творческие встречи с выдающимися деятелями российской культуры);
- спортивные (соревнования по различным видам спорта, программы развития физической культуры и спорта региона);
- здравоохранения и экологии (внедрение современных информационных технологий в научно-практическую деятельность, подготовка высококвалифицированных кадров и постдипломное усовершенствование медицинских работников города и области, внедрение научных разработок по защите окружающей среды);
 - в области высоких технологий;
 - общественные;
 - трудоустройства выпускников;
 - помощи малоимущим слоям населения;
 - капитальное строительство (обеспечение жильём сотрудников и преподавателей, общежитием – студентов и аспирантов);
 - международные.

В основе социальной ответственности вуза лежит баланс интересов всех участников образовательного процесса (абитуриент, вуз, государство, общественность).

Одной из главных задач оценки эффективности программы КСО является оценка соответствия программ КСО стейкхолдерам компании.

Стейкхолдер – это лица и институты внутри или вне компании, либо оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность,

либо испытывающие на себе влияние деятельности компании. Это государство и общество, инвесторы, кредиторы, потребители, поставщики, работники, менеджеры.

Таблица 5 – Стейкхолдеры ФГАОУ ВО НИ ТПУ

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники университета	Конкуренты
Студенты	Государственные и муниципальные органы власти РФ
Учредители	Благотворительные организации
Выпускники вуза	Предприятия-партнеры
Студенческие организации	СМИ

Как видно из таблицы, предприятие взаимодействует с достаточно широким кругом стейкхолдеров и несет ответственность перед ними. Как известно, Томский Политехнический университет является одним из крупнейших вузов в России, поэтому достаточно сильное влияние оказывают Правительство РФ, СМИ и другие университеты. Также КСО предприятия направлено и на прямых стейкхолдеров: предприятие ежегодно (ежеквартально) подготавливает отчеты перед руководством, учредителями компании, заботится о персонале посредством эффективной мотивации, вознаграждений, премий и поддержания здоровья.

Портретом предприятия является программы КСО, структура которых связана с целями и стейкхолдерами, на которых направлены данные программы КСО. В таблице 6 приведены основные мероприятия КСО, которые проводит ТПУ.

Таблица 6 – Структура программ КСО в ТПУ

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия

Продолжение таблицы 6

Обучение персонала	Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы	Сотрудники	Бессрочно	Рост производительности труда
Обеспечение безопасности рабочего пространства	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Ежегодно	Обеспечение безопасных и комфортных условий труда каждого работника
Благотворительные и социальные программы	Благотворительные пожертвования	Организации социальной сферы	Ежегодно	Волонтерство в различных социальных программах

Наличие выгод для организации от социальных программ обусловлено тем, что они дают возможность в большей степени расширить круг своих потребителей, и повышают их лояльность к бренду, обеспечивают подготовку высококвалифицированных работников, а также выстраивают и поддерживают гармоничные отношения с сотрудниками. Социальные инвестиции позволяют организации повысить уровень этичности своей деятельности и продемонстрировать понимание своей ответственности за благополучие общества в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие стремится максимально удовлетворить ожидания стейкхолдеров, проводя социально значимую деятельность.

Заключение

Адаптация персонала в современной организации является одним из основных элементов практики по управлению персоналом. Адаптация это не только механизм взаимодействия работника с организационной средой и его окружением, но и один из способов развития потенциала человеческих ресурсов в организации.

В XXI веке темп жизни ускоряется с каждым днём, вынуждая быстро реагировать на изменения внешней среды, чтобы поддерживать высокую эффективность предприятия. В таких условиях ключ к успеху любого бизнеса лежит в людях, которые там работают.

Поэтому сегодня как никогда важно знать отличительные особенности сотрудников нового поколения и знать, как правильно применить их сильные стороны на благо организации. А для того, чтобы сотрудники работали быстро, результативно и качественно, их стоит стимулировать и мотивировать различными способами.

Одним из наиболее эффективных методов мотивации персонала является геймификация. Учитывая увлеченность молодого поколения современными техниками и гаджетами, этот метод как никогда кстати будет уместен во многих организациях для повышения лояльности сотрудников.

В данной работе были решены следующие задачи:

- проведен анализ персонала в организации;
- охарактеризована деятельность исследуемого предприятия;
- проведен анализ системы адаптации сотрудников в Томском политехническом университете;
- проведена оценка социальной и профессиональной адаптации сотрудников в Томском политехническом университете;

– предложены элементы системы геймификации для внедрения в процесс адаптации персонала.

Список использованных источников

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом: Практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2018.
2. Батяев А.А. Идеальный Персонал. Профессиональная Подготовка, Переподготовка, Повышение Квалификации / А.А. Батяев. – Ростов на Дону: Март, 2018. – 405 с.
3. Деркачев В.И. Управление деятельностью персонала / В.И. Деркачев. - М.: Статус Кво 97, 2019. - 162 с.
4. Бишева Н. Наставники не учат новичков думать и принимать решения. Внедряйте систему менторства. Она развивает сотрудников / Н. Бишева // Директор по персоналу, 2017. - № 10. – С. 62 – 67.
5. Батышев С. Я. Подготовка рабочих кадров. – М.: Экономика, 2018.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий.- Мн.: ИП "Экоперспектива", 2017. - 319 с.
7. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом предприятия, – М: 2019.
8. Васенина А. Карьера в кризис: истории успешных HR-ов// Кадровое дело. – 2017. - № 11.
9. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова, 2018.
10. Вирский Е.А. Управление персоналом: учебник / Е.А. Вирский. - Мн.: Веды, 2017.
11. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2017.
12. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. – №5.
13. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала. – М.: Феникс, 2017.

14. Камкова О.В. Проблема адаптации молодых специалистов в различных сферах профессиональной деятельности / О.В. Камкова // Консультант директора, 2016. - № 11. – С. 82 – 84.

15. Мамонов Е. Новичок ведет себя не так, как принято в компании. Он следует корпоративной культуре прежнего работодателя. Как это исправить? / Е. Мамонов // Директор по персоналу, 2014. - № 11. – С. 19 – 21.
103

16. Шахова С.Н. Адаптационные процессы в системе управления персоналом компании / С.Н. Шахова // Кадровое дело, 2017. - № 5. – С. 59 – 60.

17. Митрофанова Е.А. Управление персоналом / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. – 319 с. 23. Дураков И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дураков. – М.: Кнорус, 2016. – 569 с

18. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь», 2017, С.25

19. Благоев Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2014. №3. С. 18—20.

20. Элементы корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elementy-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti> (дата обращения: 08.05.2022).

21.Добровинский А. П. Оценка человеческого капитала в деятельности коммерческих организаций / А.П. Добровинский, Ю.В. Демьяненко. — Томск: изд-во ТПУ , 2013.№6. С. 64.

22.Дятко К.Д. Геймификация и возможности ее применения в управлении персоналом. Блог об управлении персоналом. [Электронный ресурс] — Электронные данные — Режим доступа: <http://dyatko.info> Дата обращения — 14.03.2017.

23. Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 36-39.
24. Краковецкая, И.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом. Современные проблемы экономического и социального развития / И.В. Краковецкая, И.П. Телегина, А.В. Телегин.— Красноярск: изд-во СибГАУ им. акад. М.Ф. Решетнева, 2013. №9. С. 29-31.
25. Официальный сайт [Электронный ресурс] / ТПУ / URL: <https://tpu.ru/> (дата обращения: 10.05.2022).
26. Рысев Н.Ю. Руководство по подбору и адаптации персонала / Н.Ю. Рысев. – С.Пб.: Питер, 2017. – 205 с.
27. Спивак В.А. Управление персоналом / В.А. Спивак. – М.: Кнорус, 2016. – 194 с.
28. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. – М.: Альпина Бук, 2018. – 372 с.
29. Федак А. Чтобы новички были довольны, что вышли на работу в компанию. Разработайте и проводите «Welcome-тренинг». Что включить? / А. Федак // Директор по персоналу, 2016. - № 3. – С. 85 – 87.
30. Цветаев В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - М.: СПб: Питер, 2015. - 212 с.
31. Яшков Е.М. Управление адаптацией как часть системы управления персоналом / Е.М. Яшков // Вопросы теории и практики управления. – М.: 2017. - № 7. – С. 54 – 55.
32. Смирнова С. Принимаем на работу выпускника вуза. Сможет ли работать? Как оценить его потенциал и помочь адаптироваться / С. Смирнова // Управление персоналом, 2017. - № 9. – С. 55 – 58.
33. Санагурский Д. Игрофикация как фактор формирования виртуальной идентичности / Д. Санагурский.— М.: РНИИК ПН им. Д.С. Лихачева, 2014. №1. С. 5.

34.Селевко Г. К. Этапы проведения деловой игры. [Электронный ресурс] — Электронные данные — Режим доступа: <http://megaobuchalka.ru/3/34007.html> Дата обращения — 04.04.2022.

35.Сидунова, Г.И. Геймификация в системе форсайт менеджмента. Теоретические и прикладные аспекты современной науки / Г.И. Сидунова, А.А. Сидунов.— Северный: изд-во ИП Петрова М.Г. ,2014.№5-5.С.181-186.

36.Федосеев Ю. Мотивация сотрудников: почему в работе с людьми лучше не использовать геймификацию? [Электронный ресурс] — Электронные данные — Режим доступа: <https://vc.ru/p/gamification> Дата обращения — 18.04.2022.

37.Чупров С.В. Оценка упорядоченности состояний и принцип достаточности в анализе поведения производственных систем / С.В. Чупров.— Томск: изд-во ТПУ, 2011.— Т.319.№6.С. 60-64.

38.Корпоративная социальная ответственность: основные понятия и определения [Электронный ресурс] – Электронные данные – Режим доступа: <http://csrjournal.com/korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost-osnovnyeronyatiya-i-opredeleniya> Дата обращения - 19.05.2022.

39.Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] – Электронные данные – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/78/208/49156.php> Дата обращения 19.05.2022.

40.Корпоративная социальная ответственность. Этика бизнеса [Электронный ресурс] – Электронные данные – Режим доступа: <https://businessman.ru/new-korporativnaya-socialnaya-otvetstvennost.html> Дата обращения - 19.05.2022.

41. Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела ВКР «Социальная ответственность» / сост.: Н.В. 61 Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.

Приложение А

Раздел 1

Gamification in organization management

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Миронова М.В.		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.филос.наук		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Коротченко Т.В.	к.филол.наук		

Gamification in organization management

Everyone knows that every firm, every organization is a set of people who work to achieve the overall objectives of the enterprise. Moreover, for employees to work quickly, efficiently and effectively, it is necessary to be stimulated and motivated in different ways.

Gamification is one of the most effective methods of motivating staff.

Modern psychologists as well as HR specialists are of the opinion that in the modern world the encouragement of a subordinate is not only about bonuses and about salaries. Personnel (20-35 years old) increasingly value the possibility of self-realization, freedom and creativity in the process of achieving goals, personal time, as well as the atmosphere in the team.

To meet the needs of employees it is necessary to stimulate the staff in both tangible and intangible ways. Based on the above needs of people, gamification is the most effective tool for motivation.

Gamification has become one of the trending concepts of the first decades of the new millennium. Academic interest in gamification is cross-disciplinary; ranging from marketing to information systems science, pedagogy to game studies. Often gamification is seen as an intervention in which something not inherently gameful or play like is modified with ideas drawn from game design.

But, what is this thing called gamification? The origins of the word are somewhat unclear, but it is a solidly 21st century concept that builds on the idea of infusing other activities with game and/or play-like qualities in order to enhance them somehow. For gamification in corporate contexts and, consequently, work-life the idea is simply about infusing work with such qualities in order to enhance; itself variously understood; labor productivity. In so doing, it lifts up an easily overlooked quality of our late modern society, namely that it is a world saturated with play in its modern forms.

From Generation X to Millennia's, society today consists of people who have spent a big part of their lives with Coin Ups, Playstations, Dungeons &

Dragons, and World of Warcraft to name but a few. Our society has taken a ludic- or playful- turn, which has rendered conventional domains of play, such as leisure time's separation from working time or childhood's separation from adulthood, substantially more porous.

Gamification is the newest method of motivating employees. It turns routine work into a special game process. This tool is used by advanced American and European managers. Russian employers also need to pay attention to it.

Gamification helps with the following tasks:

- adapting new employees;
- involvement in the work process and teamwork;
- training of personnel;
- solving problems with staff turnover;
- healthy competition between employees;
- team building;
- increasing the efficiency and productivity of each employee.

Gamification helps to adjust the work process to the needs of the team. For example, it can be used to adapt new personnel - the transition to a new job and acquaintance with the team and responsibilities are always stressful. One company puts on theatrical performances with newcomers, which helps them get to know their colleagues in a more relaxed environment. Gamification also helps change employees' attitudes toward routine tasks that tire them out. By introducing an element of play that evokes positive emotions, it is possible to adjust employee behavior to the company's benefit.

Gamification means the introduction of game elements into the usual work process (into the real activities of employees at their workplace). The results of a survey by recruiting company Beagle showed that a little less than one third of organizations and about 60 percent of employees in Russia have no idea about gamification. In addition, about 13 percent of the 400 workers surveyed and 5 percent of 108 companies say that games in the workplace are inappropriate.

It turns out that this powerful tool remains completely underutilized and undervalued in the world. Where this tool does get used, it is often used in its raw form, projects to implement this element are not fully developed, and the potential is not fully unlocked. There are also critics who associate the term gamification with play and further with loss of productivity, since in the human mental sphere play and work are opposing concepts.

Thus, it is necessary to raise the level of education of managers and specialists in the field of personnel management in terms of the fact that gamification is a powerful tool for business development, which, when used wisely, contributes to increasing staff loyalty and motivation.

However, at the same time, many large companies, such as Marriott, VTB Group, Leroy Merlin, IKEA, Renaulte, Gazprom and others are already successfully and actively recruiting potential employees. They are also evaluating existing employees through gamification. Since Russian organizations and enterprises quite often adopt the experience of Western companies, this innovation will be actively developed in the near future.

For example, Gazprom Neft has developed a company-wide knowledge and innovation management system, abbreviated KMS, for employee training. This comprehensive system makes it possible to increase the efficiency of creating, preserving, disseminating, and applying knowledge that is significant to the company. Since 2016, the key tool of the knowledge management system has been the knowledge portal created based on LMS WebTutor. The goal was to make this portal more attractive to employees and increase their involvement in corporate training. An important feature of the knowledge portal was game-based techniques for engaging employees in learning and knowledge sharing.

In the first month after the launch of the knowledge portal, it became obvious that the company has a large number of employees with a very high level of activity. There was also a sharp increase in demand for distance learning courses, with requests to create communities and organize training as part of Gazprom's corporate university.

VTB Group and their loyalty program Multi-Bonus VTB is launching the second gamification of the mobile app and website. The bank's customers will be able to increase their reward balance by doing memory training as part of the "Memorina" project.

The gamification mechanics involves selecting the same memory cards with a limited amount of time. To take part in Memorin, all a person needs to do is to go to the website or the VTB Multibonus mobile app and go to the "Special Offers" section.

The prize pool of the new gamification consists of loyalty program rewards and totals more than 10 million bonus rubles, miles and bonuses. Customers participating in "Memorin" will also receive special offers from program partners: special terms on subscriptions to online home entertainment, promo codes and discounts on delivery of groceries, goods, etc.

For the employee the game can be a source of satisfaction of various needs: in achievements, in recognition, in obtaining new information, in entertainment. For organizations it is also a very original and interesting, and also a relatively economical tool of "non-material" motivation, revealing many advantages and disadvantages at the first stages of implementation.

Modern methods of non-material motivation for gamification help to increase the efficiency of employees' work through basic rewards: ratings, badges, awards and bonuses for completing tasks or passing the next training course. Let's look at the main gamification methods for company employees:

6. Achievements

Often, when looking at examples of gamification, it is said that a company has implemented a grading system based on points, badges or badges and this has a positive effect on employee engagement. Typically, certain items displayed in front of other participants can serve as markers of completed collective or individual gamification activities. The technique is usually simple, "Achievements" are initially closed and open after passing a certain stage. They may vary in difficulty and surprise. Rewards based on the results of a number of

agreed tests, special tasks, the simultaneous performance of several functions, the performance of compulsory game activities increase the motivation and interest of employees.

Gamification of HR on the basis of competition is applicable when there is a specific task and a metric indicating its achievement or distance from the goal. For example, there is a simple competition within the sales department - the salesperson who has made the most deals (goal – sales, metric – sales volume) during the month becomes the leader. Intangible motivation works well here in the form of a table with rankings and a list of leaders of the week/month.

We should be careful, because ratings are a popular but not the most effective game mechanic for HR. There is always the danger of negative attitude from participants. Employees at the bottom of the rankings are not motivated to improve their results, because it seems impossible for them to break into the top ranks, and leaders are too afraid to lose their positions.

7. Quests

Being different from trials in plot content, each quest does not look like a reason for competition, but it is often as a collective journey with obstacles.

8. Bonus programs

In order to increase employee loyalty and build a strong brand, companies can charge bonuses to employees. Each employee can be a brand ambassador and receive certain bonuses that can be exchanged for rewards.

As a rule, companies are ready to give incentives for a good recommendation of acquaintances for an open position or, for the duration of work in the company, for speaking with case studies at events. Knowing that points are awarded for all this, opening gifts, employees are more positive about the “advertising” of their company, and their degree of loyalty to the company increases.

5. Competitions

Hackathons are a positive experience: one can organize teamwork so that everyone moves in the same direction, showing their best sides.

All organizations already have the building blocks to easily implement their own employee gamification solution.

The process to implement gamification for employee engagement is easy and can typically be completed for any team in just three or four days.

1. **Get Goals:** Capture existing strategic goals and priorities.

First, you grab your top few current strategic goals and priorities. Every organization has them – even if they are not documented; just sit down with Leadership and tease them out of their conversation. By capturing them, you can begin to link and align the organization to them – and build the agility to quickly implement changes to these goals and priorities.

2. **Set Objectives:** Cascade goals to quarterly business objectives and key results.

Now break those goals down to the objectives that the organization must achieve, quarter by quarter, to achieve those goals and figure out what are the related key results (OKRs). Experts in your organization can easily show you the linkage. By breaking down those big goals into smaller objectives, the journey to success is do-able and people can see the progress they are making towards them.

3. **Select KPIs:** Use existing indicators to measure performance.

Each objective needs to accomplish something – find indicators that would let you know that you are making progress on a weekly basis. Every organization we have dealt with in the last 30 years has far too much data - the trick here is to find the best indicator that you already gather. You can always find better indicators later - but you need to start with something.

4. **Find Purpose:** Let people know what they are accountable for.

The fourth step is linking this to your existing HR systems – your performance management methods. Ultimately we need to help teams and individuals understand how the hard work they do links to success. This linkage engages people by explaining their purpose, and linked to training, ensures they build the mastery to do the job well, and informs you of the game mechanics that will drive engagement and performance.

5. Announce: Create a buzz!

Next, you need to explain the rules of the game – how teams and people can "win" – but also the power of intrinsic rewards. Slide this story into your next all-hands meeting or newsletter – let people know what is going on. Building culture and changing behavior is difficult, but everyone's thinking is the foundation for what they do, their behavior and the culture. When you explain how this will help their thinking, the rest will fall into place.

6. Launch: Let the game begin.

Time to start the game. Like every game, it will take a few rounds before people get the hang of it. Using easy to implement tools like Hirebook, you can start simple and gradually add new game components as people develop the skills.

7. Game on!: Continually track performance.

Now comes the fun part – what the score builds over time. Most organizations set a game to be a quarter; think of a three period game (like hockey) and each month is a period. Use your daily/weekly meetings like the chatter on the bench between game shifts. Month end is like the time between periods – step off the ice and meet with your manager to fine-tune techniques for the next period. Repeat.

8. Reward: Have meaningful performance reviews. Celebrate successes.

Employees get a clear, on-going, view of their performance, maybe earning badges, leveling-up, or even being on leader-boards. They can enjoy more frequent, less formal, two-way, performance conversations. Leadership can see the invisible - the performance of teams and progress towards strategic goals!

9. Coach: Throughout the game, learn, adjust, and repeat.

Organizations and individuals learn and improve through risk-free conversations around performance that cross organizational-silos and levels. Your game scoreboard provides that mechanism. In addition, just like after a game, the team can set new priorities, shuffle the players and set new goals for what happened in the last game – and get ready for the next game.

Christina Torode, editor of technology portal SearchCIO.com, has the following tips for implementing gamification:

1. Gamification does not need to be turned into a “whip”. In the case where the player needs to learn something new just to move to another level in the game, the user may lose the desire to use this program.

2. It is necessary to analyze all possible risks at the very beginning of the project introduction, on this basis, in addition to HR, employees of the legal department should also take part in it. In addition, the participation of departments and corporate communications will be required.

3. In the primary questionnaire for employees who will give an idea of the model of corporate thought, it is not necessary to include more than 10 questions, and it is also necessary to address it to a small (in terms of functionality) composition of employees. After the surveys, a series of in-depth interviews can be conducted.

4. It is also necessary to take into account the peculiarities of a certain corporate culture. What is the average age of its employees, what generations does its users represent? How willing are employees to resist change? How do they do their job, and what methods will help them improve their efficiency?

Gamification works if the company has no financial or organizational difficulties. If salaries are not paid for months, the rights of workers are not respected, no games will solve the problem of staff turnover. Gamification is based on the need for recognition and self-fulfillment, but it will not work without meeting the employee's basic needs, which are provided, among other things, by a salary and a safe workplace environment.

However, some experts note that gamification can adversely affect the responsibility of employees, unnecessarily relax and distract from other important tasks. To mitigate these risks, it is necessary to develop a methodology depending on what problems the company needs to solve. For example, in conditions of staff turnover against the backdrop of financial well-being, an accumulation strategy can help. If the goal is to increase sales, then “quick” bonuses work better, when an

employee literally receives a reward every day, that is, he immediately sees the result and the assessment of his efforts.

Negative effects of bad gamification implementation also exist. There are some cases where gamification, when not thought through and integrated properly, will actively disengage employees.

Omnicare, an American healthcare and pharmacy provider, attempted to gamify their system to increase efficiency.

The plan was to reduce the time each customer interaction took by timing help desk staff while using points and a leaderboard to show who was winning and putting a reward system in place.

The effect was an increase in both wait times and employee turnover. Employees felt as though they were being monitored entirely too much, that feedback was not helpful, and that they were being rushed to provide subpar care.

The system was eventually fixed by focusing on achievements, rather than wait times.

When developing a gamification system, the organization has to think carefully about the desired outcome, implement a well-designed system to help employees reach the goals set out for them, and be responsive to employee feedback.

Gamification has become possible and so effective because the current generation of employees are interested in games in their various manifestations even in adulthood. Of course, this is good, both for the subordinates themselves and for their superiors, because a wise manager can use this feature for his own purposes. Employees who are fascinated by the game process will solve their tasks without noticing how much effort is spent on it. Due to this method, a person is result-oriented and sincerely desires to achieve success.

Приложение Б - Распределение персонала по возрасту в 2021 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Педагогические работники		Научные работники		Инженерно-технический персонал		Административно-хозяйственный персонал		Производственный персонал		Учебно-вспомогательный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
до 25	1	0,47	-	-	1	0,61	44	9,32	3	2,10	-	-	17	4,01	15	2,18
25-29	2	0,93	43	3,78	36	21,82	62	13,14	10	6,99	-	-	43	10,14	30	4,37
30-34	22	10,28	132	11,59	36	21,82	72	15,25	20	13,99	-	-	48	11,32	80	11,64
35-39	40	18,69	180	15,80	28	16,97	69	14,62	22	15,38	-	-	42	9,91	76	11,06
40-44	37	17,29	191	16,77	22	13,33	46	9,75	27	18,88	-	-	38	8,96	87	12,66
45-49	35	16,36	159	13,96	6	3,64	29	6,14	22	15,38	2	10,53	42	9,91	81	11,79
50-54	24	11,21	84	7,37	4	2,42	29	6,14	13	9,09	-	-	40	9,43	80	11,64
55-59	21	9,81	79	6,94	1	0,61	33	6,99	12	8,39	3	15,79	51	12,03	74	10,77
60-64	16	7,48	77	6,76	11	6,67	25	5,30	10	6,99	10	52,63	43	10,14	82	11,94

65 и более	16	7,48	194	17,03	20	12,12	63	13,35	4	2,80	4	21,05	60	14,15	82	11,94
Итого	214	100,00	1139	100,00	165	100,00	472	100,00	143	100,00	19	100,00	424	100,00	687	100,00

Приложение В – Распределение персонала по образовательному уровню в 2021 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Педагогические работники		Научные работники		Инженерно-технический персонал		Административно-хозяйственный персонал		Производственный персонал		Учебно-вспомогательный персонал		Обслуживающий персонал	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее профессиональное	3	1,40	8	0,70	-	-	38	8,05	9	6,29	11	57,89	18	4,25	193	28,09
Высшее	196	91,59	1130	99,21	165	100,00	409	86,65	131	91,61	5	26,32	385	90,80	358	52,11
Ученая степень	61	28,50	861	75,59	107	64,85	40	8,47	4	2,80	-	-	23	5,42	20	2,91
Ученое звание	14	6,54	335	29,41	11	6,67	1	0,21	1	0,70	-	-	8	1,89	2	0,29
Итого	214	100,00	1139	100,00	165	100,00	472	100,00	143	100,00	19	100,00	424	100,00	687	100,00