



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ  
ВНЕДРЕНИИ ГЕЙМИФИКАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

49,46% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«18»/02 2022 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1Мг  
Феоктистова Анна Андреевна

Научный руководитель:

д.п.н., профессор

Гнатьшина Елена Александровна

Челябинск  
2022

## Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты геймификации как инновационного инструмента управления.....	9
1.1 Методы эффективного управления.....	9
1.2 Сущность геймификации и её роль в управлении.....	16
1.3 Иностраный и российский опыт введения геймификации как инновационного инструмента управления.....	27
Выводы по разделу один.....	35
2. Исследование порядка управления ПАО «Сбербанк России».....	37
2.1. Краткая характеристика ПАО «Сбербанк России».....	37
2.2 Рассмотрение наружной сферы ПАО «Сбербанк России».....	42
2.2.1 Разбор дальнего внешнего окружения.....	42
2.2.2 Исследование ближнего внешнего окружения.....	46
2.3 Анализ внутренней среды ПАО «Сбербанк России».....	49
2.3.1 Модель McKinsey 7S.....	49
2.3.2. Проверка организационной культуры.....	51
2.4 Анализ проблемного поля ПАО «Сбербанк России».....	52
2.4.1 SWOT-анализ.....	52
2.4.2 Матрица Глайстера.....	58
Выводы по разделу два.....	61
3. Планирование и реализация плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».....	62
3.1 Разработка плана введения геймификации в систему адаптации и обучения работников ПАО «Сбербанк России».....	62
3.1.1. Фигура целеполагания.....	63
3.1.2 Стратегическая карта. Счетная карта и таблица инициатив.....	66
3.1.3 Карта причастных сторон проекта.....	69
3.1. 4 Представление проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения работников ПАО «Сбербанк России».....	73

3.1.5 Проектные предложения по совершенствованию систем адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».....	75
3.2 Планирование изменений плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».....	82
3.2.1 Иерархическая конструкция работ плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».....	82
3.2.2 Планирование и оценка рисков проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».....	83
3.2.3. Планирование сроков плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».....	86
3.2.4 Создание команды проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».....	88
3.2.5 Начало ответственности проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения работников ПАО «Сбербанк России».....	89
3.3 Прогнозная оценка производительности проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России» место.....	91
3.3.1 Планирование денежных потоков.....	91
3.3.2 Расчёт показателей.....	93
Выводы по разделу три.....	99
Заключение.....	100
Библиографический список.....	102
Приложение А.....	106
Приложение Б.....	110
Приложение В.....	113
Приложение Г.....	115

## Введение

В современных экономических условиях абсолютно каждая фирма желает определить новоиспеченное ресурсное обеспечение в конкурентной борьбе. Одним из таких ресурсов нынешней фирмы прибывает концепция формирования персонала, что доставляет вероятность не просто оперативно пользоваться ранее существующим запасом сотрудников, а многократно умножать его.

Вследствие, порядку выработки развития персонала проистекает процесс выработки коллектива, что располагает большими возможностями и мощной мотивацией к осуществлению важных целей, которые стоят перед компанией. Развитие персонала увеличивает эффективность труда, качество предоставляемых услуг, повышает вес решений, принимаемых управлением компании. Следовательно, развитие персонала содействует повышению роста ценности человеческих ресурсов компании.

Такие исследователи, как И. Прокопенко, Г. Щекин, А. Молодчик, Дж. Ботерф, Дж. Хант, Н. Том, а также Р. Боятцис и др. привнесли огромный вклад в обсуждение задачи формирования персонала. Научные деятели: С. Попов, А. Зуб, В. Лукашевич, Ю. Бертель внесли колоссальный вклад исследование задачи адаптации сотрудников. Российские специалисты посвятили свои труды нахождению связей стратегического управления фирмой и системы управления персоналом.

Темой выпускной квалификационной работы представляется обозрение инновационного тренда в сфере управления - геймефикации - за счёт введения её компонентов в порядок формирования персонала сегодняшней компании, а именно: в систему адаптации и обучения работников ПАО "Сбербанк России".

Данная тема не заставляет усомниться в своей актуальности, благодаря возросшей значительности инноваций в современном мире. На практике показано, что инвестиции в человеческие средства нередко становятся выгоднее, нежели вложение в изготовление новоиспеченной продукции, либо улучшение производственных ресурсов. С изменениями во внешней среде, с формированием

технологического прогресса, увеличивается надобность и возрастает важность человеческих возможностей.

Уровень конкурентоспособности современного банка напрямую зависит от применяемых информационных технологий. Те банки, что ввели высокотехнологичные решения, применяют более прогрессивные информационные технологии и системы, устанавливают больший уровень автоматизации бизнес-процессов и их постоянное совершенствование. В условиях безостановочно меняющейся наружной среды, финансовых кризисов, повышения спроса и требований клиентов, в последнее время интересующим вопросом стало инновационное развитие компании при помощи управления новых инструментов. Данное формирование фирмы на современной рубеже, запрашивает присутствие высокоэффективного выработанного профессионального состава, изнутри которого будут использоваться креативные подходы к рабочему процессу.

В настоящее время для более эффективной работы руководители стараются найти новые функции, чтобы сделать рабочий процесс увлекательным, непринуждённым и стимулирующим персонал. Одной из подобных функций приходится геймификация.

Данный термин, предложенный в две тысячи втором году Ником Пеллингом, около восьми лет не прибывал целью исследования и практически не использовался в профессиональной бизнес-среде. Но к началу две тысячи десятого года реализация "геймифицированных проектов" в индустрии больших IT-компаний, образовательных учреждений, библиотек приобрела положительный эффект, что привлекло интерес учёных к изучению этого тренда, благодаря чему термин "геймификация" стал набирать свою популярность.

В две тысяче одиннадцатом году геймификация была интегрирована фирмой Garther, занимающейся статистическими исследованиями, в список новых технологий, находящихся на пике популярности спроса.

В современном обществе не имеется обусловленного определения геймификации. Буквальный перевод с английского языка "игрофикация". Геймификация может использоваться в любой сфере жизни: работа, учёба, бизнес,

воспитание детей и т.д., что имеет возможность каждую из вышеперечисленных сфер жизни сделать интересным процессом, позволяющих добиться успехов и оценить уровень достигнутого успеха.

И если всё ещё существует мнение, что игры и работу нельзя совмещать, то на практике это суждение не находит своего подтверждения.

Некоторые топ-менеджеры организаций в условиях бесконечно меняющегося мира и формирования технологий, наоборот приходят к переосмыслению определения "организация". В этой связи происходят и инновационный методы по управлению ею. Геймификация на данный момент признана быть одним из самых успешных подходов к управлению фирмой посредством действенного регулирования персонала. Оно с триумфом используется в таких больших компаниях, как Nike, CocaCola, Microsoft, Samsung, Magnum и др.

Так, начиная с две тысячи одиннадцатого года геймификация приобрела функциональное развитие: отмечалось усиление научных публикация по геймификации, особенно много их было за рубежом. Стали возникать первые аналитические обзоры, в которых описывалось течение развития и популяризации инструментов геймификации в фирмах.

**Степень разработанности проблемы.** Большой вклад в теорию применения геймификации привнесли Дж. Линдер, К. Хиотари, Г. Зиккерман, Дж. Хамари и другие ученые, которые в своих работах отобразили изучение сути геймификации, её факторов и видов.

Научные работы данных учёных в большей степени стали теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы. Также с этим, большинство работ посвящено, в основной степени, обсуждению элементов геймификации в бизнес среде в качестве прибора мотивации служащих и лояльности клиентов, не отражая значимости и особенностей геймификации в сфере непрестанной адаптации и обучения служащих современных компаний.

Актуальность и научно-практическая значимость данной проблемы, а также, не столь большая её проработанность стали основанием для выбора данной темы для выпускной квалификационной работы, установили его цель и задачи.

**Цель выпускной квалификационной работы.** Создать технологию введения геймификации в организацию для адаптации и обучению служащих фирмы.

**Задачи выпускной квалификационной работы.** Чтобы достичь поставленных задач и результатов в работе, поставлены следующие цели:

1. Проанализировать способы результативного управления.
2. Проанализировать абстрактные нюансы геймификации равно, как способ инноваторского прибора управления:
  - 2.1. Суть геймификации также ее значимость в управлении.
  - 2.2. Характерные черты введения геймификации в Российской Федерации, а также за границей.
3. Осуществить исследование наружных и внутренних условий формирования ПАО «Сбербанк России».
4. Изучить функционирующую концепцию приспособления и изучения работников ПАО «Сбербанк России», обнаружить ее небольшие и проблематичные места.
5. Создать рекомендации согласно совершенствованию концепции приспособления и изучения работников ПАО «Сбербанк России» с помощью введения геймификации.
6. Создать стратегию улучшения концепции приспособления и изучения служащих ПАО «Сбербанк России» с помощью введения геймификации.
7. Дать оценку финансовой рентабельности предлагаемой стратегии.

**Объект исследования** – ПАО «Сбербанк России».

**Предмет исследования** – экономико-управленческие взаимоотношения при введении геймификации в концепцию приспособления и обучения работников.

**Теоретико – методологической основой выпускной квалификационной работы** стали научные разработки, утверждения и выводы российских и иностранных авторов по проблематике использования геймификации, как инноваторского инструмента в системе адаптации и изучения персонала прогрессивной компании. Теоретическая значимость изучения охватывает уточнение и расширение определения «геймификация» и последующих изучения содержания определения геймификации, как инновационного инструмента управления в системе формирования персонала в современной компании.

**Информационная база исследования.** При проведении изучения материала для выпускной квалификационной работы были использованы практические сведения компании, статистические материалы Федеральной службы государственной статистики, политика инновационного формирования Российской Федерации на период до 2021 года (утверждена 8 декабря 2011 года), материалы статей в научных сборниках и периодической печати, материалы научно-практических конференций, материалы информационных ресурсов сети Интернет.

**Основные методы исследования.** В выпускной квалификационной работе на различных стадиях изучения в зависимости от заключения тех или иных проблем использовались технологии целого и относительного анализа, логические методы, социологические методы исследования, способ анализа на основе модели «McKinsey 7S», метод анализа документов. Использование этих способов дозволило дать обоснование сделанных выводов.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГЕЙМИФИКАЦИИ КАК ИННОВАЦИОННОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Методы эффективного управления

Глобализация экономики и ее процессов показывает полноценное влияние на формирование и активность российской деловой сферы и с каждым годом это влияние усиливается.

В современных критериях российский менеджмент располагается в состоянии долговременного кризисного управления. Что влечет за собой у руководителей фирм формирование навыков думать стратегически. Для эффективного управления любой фирмой должен подготовить определенную стратегию развития, что позволяла бы фирме преуспевать в конкурентной борьбе, завоевывать рынок и выдерживать всевозможные напоры со стороны безостановочно меняющейся внешней среды.

Управление компанией – это разноаспектный процесс. Каждый эффективный руководитель, что трудится на процветание компании, добивается важных перед ним целей с помощью всевозможных способов управления. В практике известны административные, экономические, социально-психологические способы управления и методы самоуправления. Исходные способы презентованы на рисунке 1.1. Ключевыми различиями их друг от друга представлены методы и итоги воздействия на управляемую систему, базирующиеся на акцентировании личности работника, на знании его мотивационных целей, на умении образовывать цели в согласовании с видением фирмы.

Административные способы обосновываются на издании распорядительных (распоряжения, приказы) документов, нормативных (нормы, правила) документов, координационных (инструкции, разъяснения) документов, на влечении работать, на системе наказаний в виде штрафов, исправительных работ и т.

Финансовые способы занимают основное место в управлении и базируются на применении инструментов, воздействующих на развитие сотрудников и позволяющих в зависимости от условий как «поощрять», так и «наказывать».



Рисунок 1.1 – Методы управления компанией

Социально-психологические способы обосновываются на увеличении общественной предприимчивости сотрудников. вдобавок исходные способы могут быть ориентированы как на группу сотрудников, так и на определённых членов коллектива.

Социально - психологические способы дают возможность любому работнику найти свое место в коллективе, обнаружить деятельных личностей, разрешить появляющиеся конфликты, установить мотивацию персонала в согласовании с темами компании.

И, наконец, способы самоуправления обосновываются на привлечении сотрудников к участию в подобных значимых вопросах деятельности компании, как совещания, голосования.

На первый взгляд, представлялось бы, приемлемые, практичные способы. Но в системе управления нынешними фирмами и современными людьми, где сама система управления требует инноваций и плодотворных современных раскладов управления, исходные способы сами по себе становятся слабо эффективными.

Как показывает нынешняя практика, административные и финансовые способы управления сейчас по большому счету, работают плодотворно в системе управления людьми «старого поколения», потому что в свое время им тоталитарным сообществом было привито ощущение коллективизма, выработанное чувство долга, ответственности, дефицит индивидуальности, безынициативности и требовательное соблюдение инструкциям.

Тогда как социально-психологические способы управления обретают свободное использование в системе управления людьми различных поколений, в том числе современной, амбициозной, информационно-оснащенной молодежи. Выходит, потому, что современные работники с наслаждением действуют в критериях многозадачности. маркетинг сделал большой переход в развитии за последнее столетие: улучшаются методы управления, обновляются теоретическая и экспериментальная базы, что подкрепляются свежими разработками.

Создание рыночной конъюнктуры в России привело к глобальным изменениям в взглядах среди работников, работодателями и государством в целом. Дабы предохранять кругозор перечисленных соучастников трудовых отношений, в последние годы во всех основных государствах мира, в том числе и в России, внушительный интерес уделяется проблеме формирования управленческого потенциала и улучшения системы управления.

Трудности формирования управленческого потенциала всегда были актуальны для изучения. представление «управленческий потенциал» в трудах ученых разъясняется по-разному, в зависимости от сферы применения.

Так А. Лукшинов и А. Лифшиц трактуют исходное положение в качестве исполняемого руководством размера работы путем совместных потенциалов прямолинейных и функциональных менеджеров фирмы. Также Шарыкин О. В и Кубышко В. в основание определения управленческого потенциала закладываются у человека редкие способности, собственную увлеченность в карьерном росте, присутствие некоторых навыков, знаний, умений, что важны для осуществления некоторых категорий управленческой деятельности.

По мнению экспертов, сейчас разумное использование ресурсов управленческого потенциала, представляется залогом финансового процветания предприятий, что, в свою очередь, приходит основательным фундаментом экономической сохранности страны.

В условиях сегодняшнего бизнеса богатство не эволюционировать не может быть позволительна ни одному почитающему себя менеджеру. Потому действие макросреды не разрешит менеджеру без совершенствования своего потенциала придерживать завоеванные позиции на рынке и изучать свежие интересы.

Утверждать о потенциале формирования фирмы – следовательно утверждать о развитии потенциала ее сотрудников. Компанию формирует ее квалифицированный, компетентный, постоянно развивающийся персонал.

В бизнесе, как в спорте, удачный и эффективный менеджер – это эффективный профессиональный персонал его компании. Следовательно, постановление выработки и улучшения потенциала исходит на всю организационную лестницу: все специалисты независимо от занимаемого расположения обязаны располагаться в долговременном развитии, используя все запасы своих внутренних способностей.

прогресс работника по уровням управления обуславливается присутствием управленческого потенциала, что содержится в повышении степени имеющийся компетенций, или в приобретении новых.

руководящая возможность обуславливается обучаемостью человека.

При обучении обязаны предусматриваться задачи, стоящие перед работниками фирмы и стратегические цели фирмы в целом. овладение изучением может быть реализовано как с помощью спецов компании, так и наружных экспертов течение изучения служащих исполняется путем особенных способов обучения. Ротация, наставничество, стажировки, семинары, видео обучение причисляются к традиционным технологиям обучения.

Более нынешними способами обучения являются:

1. Модульное обучение. Оно включает в себе ценность независимой

доли какой-нибудь системы обучения. Данное образование подразумевает вероятность обменивать порядок модулей. свободное использование обретает в обучении менеджеров по продажам, менеджеров по управлению персоналом.

2. Кейс-обучение. Данный способ содержится в разборе (анализ и групповое обсуждение) фактических обстановок из опыта компаний, предоставленных в варианте ролевой игры, видеофильма, описания. Разрешает акцентировать главные трудности и альтернативные пути их решения. Нужно учитывать, что результаты предоставленного изучения могут быть невысокими в виду недостающего опыта обучающихся или недостающего профессионализма преподавателя.

3. Тренинг. этот способ базируется на практической отработке компетенций, достаточных в повседневной работе и позволяет скорректировать позицию к личному опыту. спустя прохождения учебы предоставленным способом существенно неоднократное использование свежих познаний на практике ради умножения и укрепления эффекта.

4. Деловые игры. В условиях деловых игр организовываются возможности, что преимущественно приближены к профессиональной деятельности данное средство удобен тем, что при его применении выходит моментальная наработка навыков разбора обстановок и принятия решения.

5. Метафорическая игра. основной смысл предоставленного способа – определить другой порядок заключения вопроса через метафоры, важность коей могут представлять басни, притчи, сказки, отображающие проблематику взглядов в бизнес-ситуациях. Метафорическая игра неплохо формирует креативные таланты обучающихся.

6. Ролевые игры. данный способ полезен при обучении навыкам межличностного общения и заключается в проигрывании обучающимися поставленных ролей (например, шеф – подчиненный) и дальнейшем обсуждении результатов, в следствии коего обнаруживаются ошибки.

7. Сторителлинг (storytelling – «рассказывание историй»). Этот способ

используется в ходе выбора персонала на свободные должности фирмы и ориентирует свежему работнику свободно пройти адаптацию, выработать у него лояльное расположение к компании.

8. Обучение действием. Изнутри способа лежит вероятность трудиться с настоящими производственными задачами, а не с воображаемыми. Целью предоставленного способа прибывает представление между тем, что говорят в фирме и настоящими деяниями при этом.

9. Метод формирования рабочих групп. Способ рассчитанный на увеличение мотивации работников в силу чувства ими своего воздействия на обстановку внутри компании.

10. Баскет-метод. Метод, совершенствующий таланты служащих к занятию с информацией – её ранжированию и способности принятия выводов на ее основе.

11. Метод Buddying. сущность способа содержится в том, что за сотрудником фиксируется buddy, то есть партнер. темой напарника прибывает предоставление беспристрастной обратной связи по выполнению работником его нынешних высококлассных обязанностей и изучению им новых компетенций. Это дает работнику вероятность заметить недостатки в своей работе и возможность повысить свои навыки.

Нынешнее образование предельно приближено к профессиональной реальности, а подбор способа изучения зависит исключительно через целостные обучения.

Вклад в человеческий потенциал, что не располагает границ роста, в нынешней бизнес-среде делается нужным и важным.

Уровень конкурентоспособности сегодняшних фирм начистую зависит от использующихся технологий. Выживают исключительно те компании, что ввели свертехнологичные решения, применяют прогрессивные информативные системы и технологии, снабжают большой уровень автоматизации бизнес-процессов и их непрерывное улучшение.

Любая нынешняя фирма располагается в процессе своего развития, целью которого представляется предельная самореализация. В условиях безостановочно

меняющейся наружной среды, экономических кризисов, повышения спроса и запросов клиентов, в последнее время стал действующим вопрос инноваторского формирования компании. подобное формирование фирмы в нынешнем рубеже призывает существование высокоэффективного образованного профессионального состава, в основании деятельности которого будут использоваться креативные ухищрения к рабочему ходу.

Для эффективного достижения целей фирмы в настоящее время главы все плотнее разыскивают свежие ухищрение и инструменты, что вводят в рабочий процесс, что делает его увлекательным, непринужденным, стимулирующим самооценку персонала. Одним из подобных инструментов в области управления представляется геймификация (gamification).

Данный термин стал известным начиная с 2010 года. В современном обществе нет определённо назначенного определения геймификации. буквальный перевод с английского языка «игрофикация». Геймификация тянет собой потребление в любой сфере жизни (работа, учеба, бизнес, воспитание детей и т.д.) игровых элементов, что осуществляют каждую из этих сфер жизни интересным процессом, позволяющим добиться успехов и оценить уровень достигнутого успеха.

Несмотря на то, что до сих пор существует мнение, что работа и игра не совместимы, на практике такое суждение не обретает своего подтверждения. Многочисленные топ-менеджеры систем в критериях безостановочно меняющегося мира, формирования технологий напротив приходят к переосмыслению определения «организация». В этой связи появляются и инновационные ухищрение к управлению компанией. Геймификацию сейчас стоит анализировать в системе социально-психологических технологий влияния на сотрудников, словно высокоэффективный механизм в подготовке «лучших» кадров и в системе управления фирмой в целом. На современном рубеже геймификация с успехом используется в подобных больших компаниях, как Nike, Coca-cola, Microsoft, Sumsung, Magnum и т.

## 1.2 Сущность геймификации и её роль в управлении

Сегодняшняя научная литература не обладает целого теоретического расклада к определению геймификации.

Такие эксперты в геймификации, как Ю. Чоу, Г. Зиккерман, К. Вербх, позиционируют её, как процесс, где в неигровом контексте используются игровые механики.

Научные деятели, специализирующиеся изучением вопроса геймификации отличают направления использования геймификации, но при данном подмечают совокупность используемых игровых элементов – обратная связь, достижения, упражнения и иное.

Геймификацию систематизируют как организационную и социальную. Но в виду того, что не зависимо от задач употребления геймификации в современных реалиях, механизмы ее актуализации остаются идентичными, то строго распределять ее на организационную и социальную геймификацию не требует смысла. Исключительно в связи с тем, что торговые фирмы применяют ее для роста внимания к своему бренду, следовательно, нередкое ее применение отмечается в сфере бизнеса, что касается и общественной геймификации.

Так, большее признание в бизнес-среде заработал подход Дж.Линдера и Г. Зиккермана этот подход оценивает геймификацию в черте инструмента, увеличивающего действительность брендинга компаний. Идея геймификации, по их мнению, базируется на эффективной реализации игровых элементов, взятых из онлайн-игр, из опыта лояльности.

Г. Зиккерманом были хорошо и основательно проанализированы геймификационные программы, что были благополучно реализованы этот анализ предоставил ему выдвинуть догадку о том, что результативность употребления геймификации зависит от следующего:

- какие игроки будут поддерживаться системой;
- какие будут определены задачи и результаты;
- какие будут заложены способы адаптации;



- каким манером будет организована концепция обратной связи;
- каким типом будет совершаться продвижение механизма общественного взаимодействия.

В качестве бизнес-инструмента оценивают геймификацию подобные деятели, как К. Вербах и Д. Хантер, впрочем, они делают упор в выработывании игрового мышления, сооружая заключения о том, что геймификация ничто иное, как «игра мышления в практике». Авторы назначают проблемой геймификации психологию игры, потому игры на уровне подсознания объединены с позитивными эмоциями. Следовательно, прибавляя позитивных эмоций в процесс работы через игровые элементы и механику, вырабатывая тем самым игровое мышление, что возможно достигнуть не только исполнения службы работниками с энтузиазмом и огромной вовлеченностью, но также гарантировать обучающую сферу компании, что способна образовывать свежий опыт и новые методы решения задач.

Российский специалист в области геймификации, основоположник и директор по развитию коллективной социально-мотивационной платформы Е. В. Лобко описывает геймификацию по уровням сложности:

- тяжёлая геймификация. Когда настоящие бизнес-процессы преобразуются в самую полноценную игру, где отчетливо обусловлены преходящие и пластические рамки, роли, сценарии. Например, применение настольных игр в процессе адаптации служащих для изучения ценностей компании, а также особых онлайн-симуляторов для обучения сотрудников;
- лёгкая геймификация. Когда ради мотивации работников используется поставленный набор механик. Например, очки, виртуально-условная валюта, бэйджи и иное.

Резюмируя водящиеся теоретические подходы при рассмотрении сути геймификации, возможно утверждать, что она представляет собой инструмент, охватывающий в себя элементы из игр и возможно применяться в каждой сфере жизни. притом использование геймификации препровождает собой интересный процесс, ориентированный на мотивацию, саморазвитие, мышление, формирование лидерских качеств, креативность людей, обучаемость.

Основной темой геймификации делается использование психологических методов, а лучше психологии игры. каждая игра направлена на свершение результата, что доставляет удовлетворение и мотивирует человека заниматься чем-нибудь с удовольствием, энтузиазмом и отдачей.

Опираясь на концептуальные разработки иностранных специалистов в области геймификации, таких как К. Вербах, Д. Хантер, Г. Зикерман, Ю. Чоу, К. Карп, а еще на итоги введения игровых дополнений в управленческую практику российскими специалистами (К. Дятко, Е. Любко и др.), стало вероятным установить сферу главных задач, заключению коих содействует развитие рубежей применения геймификации в профессиональной деятельности.

При разработке игр необходимо учитывать, что геймификация не обращает игру в работу, а является надстройкой над уже существующими бизнес-процессами, использующая игровые механики для того, дабы данные бизнеспроцессы функционировали лучше.

Главные механизмы геймификации базируются на следующем:

- желание к умножению статуса в обществе;
- удовлетворение от дальнейших достигаемых задач (уровни сложности, шкалы прогресса, рейтинги);
- ощущение одинаковости и возможности налаживать отношения с людьми с похожими нуждами и интересами;
- потенциал формулирования своих суждений и мнений (форумы, сведения по электронной почте, чаты или обмен условными объектами).

Исследование научной литературы, открывающей вопросы применения геймификации, позволило отметить два направления употребления игровой механики в системе управления:

1. Концепция поощрений, что оценивает последующие элементы:

- Баллы – базовые элементы геймификации, что дают после исполнение некоторых заданий. Они помогают мотивировать участников, управлять их определенными действиями, отмечать их статус в игровом процессе. При этом само зачисление очков

за обусловленные достижения, без выстраивания статусных связей среди участников, не приводит к реализации геймификации.

- Бейджи. Они же – награды, значки, медали, похвала, сертификаты, призы, грамоты – некоторые знаки отличия, чаще всего в виде «виртуальных медалей», получаемые обучающимися за конкретные поступки и достижения. объектом награждения может стать хорошо проделанная работа, оригинальная идея, работа в команде и прочее в зависимости от цели достижения. Зачастую подобные бейджи снабжаются комментариями варианта «самый динамичный участник», «за наилучшую работу», «за оригинальную идею» и т.д. Ориентируют втягивать и мотивировать участников работать больше, качественнее, быстрее, вводить инновации, отыскивать свежие решения и заниматься преимущественно эффективнее, нежели другие. таковые системы одобрения инициируют участников к получению свежих познаний и обнаружению личных возможностей. Кроме этого, бейджи – это лишняя обратная связь, что показывает участникам, что он на верном пути, формирует и совершенствует свои умения и навыки.

2. Концепция статистики достижений, что презентована последующими позициями:

- Уровни. Данный сегмент представляется признаком продвижения к цели, проявляя участникам их позицию касательно иных участников по числу заработанных поощрительных элементов. В практике их используют будто вероятность гарантировать лишнюю обратную связь, а вдобавок установить области для улучшения.
- Прогресс-бар. Дает возможность участникам узнать личные преимущества касательно предельно возможных.

- «Доска почёта». Данный элемент представляется в виде табличных и графических данных, отображающих показатель участников и их позицию по отношению к другим участникам, помогая тем самым осознать свою результативность касательно других. Но надо отметить, что тем самым, что этот элемент прибывает как фактор мотивации, так и демотивации, потому организует конкуренцию среди участников. Дабы уменьшить демотивирующую составляющую, можно использовать промежуточные «доски почёта».
- Квесты, миссии. В качестве единичного направления игровой механики возможно еще отметить разработку и применение истории, чаще всего снабжённой драматическим сюжетом.

Таким образом, инструменты геймификации, применимые в практике, возможно систематизировать по «игровой площадке»:

- «Настольные» игры. превосходны на начале адаптации и обучения сотрудников. Разрабатываются под определенную компанию, для которой организуется план и игровые «артефакты» (карточки, фишки и пр.)
- «Настенные» игры. В качестве игровых компонентов применяются физические объекты – таблица лидеров, значки, бейджи, ящик для идей. С одной стороны, подобное игровое пространство не вызывает сложностей с восприятием, с иной – оно менее интересно, нежели онлайн-пространство, и оставляет поменьше вероятностей для управления игрой и вовлечения
- «Дворовые» игры – квесты в реальных критериях вне стен офиса. Отлично идут для обучения и укрепления команды. Это игры в настоящем мире, с участием прохожих, применением указателей на асфальте и прочее;
- Самая занимательная группа. Они реализуются в онлайнсреде и представляют грандиозные способности для проявления

креативных способностей. превосходством их является то, что такие игры могут встраиваться в всевозможные бизнес-процессы компании, что располагают IT- инфраструктурой. На Западе онлайн-системы по управлению бизнес-процессами уже давно деятельно геймифицируются: это и корпоративная социальная сеть Yammer. com и таск-менеджер. На отечественном рынке состояние геймификации по большей доли презентуют собой решения «под ключ»: фирмы реализуют их собственными силами, либо заказывают внешним исполнителям.

Профессор права и бизнес-этики в Университете Пенсильвании, автор многих научных трудов – Кевин Вербах в своей работе «Вовлекай и властвуй» акцентирует внимание последующие варианты геймификации:

- Наружная геймификация. Ее главное направление – потребители, вероятные клиенты. При решении маркетинговых задач, она воздействует по схеме: втягивание в игровой процесс – приобретение положительных эмоций – установление лояльности к бренду, либо оформление покупки.
- Внутренняя геймификация. Ее главное направление – работники фирмы. Ее заказчиками являются HR-службы. Целью ее использования представляется – рост производительности труда, поощрение инновационной деятельности, укрепление общего духа, либо ради преимущества поставленных целей фирмы внутренними возможностями.
- Геймификация, меняющая поведение. По сути геймификация – это умение изменения поведения компаний людей. Вы создаете игровые условия, где люди свершают необходимые вам действия.

Профессор Би Джей Фогг, управляющий Persuasive Tech Lab Стэнфордского университета, предлагает образец поведения, заключающуюся из трех мотивация, возможность, импульс.

Пример Фогга применим ко всей сфере изменения поведения с помощью сайтов и программного обеспечения. Мы же рассмотрим три ее элемента именно в контексте геймификации.

- **Мотивация.** Это побуждение к участию в игровой системе. Вы знаете необходимости игроков, обещаете их удовлетворить и таким образом подкрепите их интерес к игре.
- **Возможность.** У людей должна быть возможность участвовать. Человек обладает личными жизненными обстоятельствами и по природе своей достаточно ленив, следовательно, ваша задача – предельно облегчить целевое поведение и вход в игру. Принципы, описанные впоследствии в статье, показывают, как возможно данного добиться.
- **Это толчок к конкретному действию.** Мотивированный человек, содержащий вероятность играть, еще не знает, что собственно необходимо делать. Подтолкните его с помощью призыва к действию, напоминания, подсказки либо всякого прочего предложения свершить поступок.

Дабы нрав человека изменилось, все три компонента обязаны сосуществовать и действовать одновременно, напротив человек растеряет интерес.

Несмотря на то, что использование геймификации на практике обладает как положительным, так и отрицательным опытом, использование этого инструмента не осуществляет его менее эффективным, но ставит перед учеными и фирмами ряд задач, что представляются актуальными и требуют решения.

Геймификация приносит вероятность привнести в работу элементы игры, затянуть работников и организовать подобную рабочую среду, где работать будет комфортабельно и радостно.

Следовательно, в иностранных компаниях применение игровых элементов и механик в неигровом контексте очень популярно. Данный механизм сильно эффективен, так как мотивирует работников быть результативными, видеть побольше смысла в своей работе и быть инновационнее. На все это способна

исключительно одна геймификация, и опыт иностранных фирм прибывает ярким тому подтверждением.

Применение игровых механизмов доставляет вероятность проявить и привлечь ценных сотрудников, а также повысить мотивацию уже работающих. Благодаря игровому раскладу иностранным фирмам получается добиться наивысшей производительности труда без большой нагрузки со стороны сотрудников. При командной работе, игровые механизмы кардинально улучшают качество коммуникации и сводят к минимальному уровню конфликтность. При этом значительно увеличивается трудовая успешность каждого отдельного сотрудника.

Исследуя итоги проектов с игровыми элементами, главы фирм устанавливают преимущественно подходящие пути для развития каждого сотрудника. Легко и точно устанавливают лидеров в конкретной области, затрачивая на это минимум времени.

Впоследствии предполагается проанализировать практическую значимость геймификации. На современном рубеже ее развития, имеется довольно образцов её эффективного использования в различных сферах, как на зарубежном, так и на российском рынке.

Сферы использования геймификации не имеют предела. Рассмотрим отдельные из них:

- **Здравоохранение.** Эта сфера уже сейчас основательно нуждается в реформировании. Даже на западе, в США, где медицинское обслуживание предоставляется на высоком уровне, имеются свои проблемы. Это проблемы и с медицинским страхованием, со стоимостью услуг врачей, стареющим населением, здоровым образом жизни и так далее. В этом случае с поддержкой разнообразных механик возможно придумать массу проектов, что будут вдохновлять людей вести здоровый образ жизни, беспокоиться о медицинском страховании, побольше читать и узнавать о здоровье, стать более знающими и просвещенными в теме профилактики и поддержания

здоровья. Все это становится вероятным благодаря тому, что сегодня мы знаем, - геймификация представляется мощным инструментом мотивации. Если раньше делать что-то было скучно и неинтересно, то сегодня будет занимательно и вдохновляюще.

➤ Социальные проекты. Социальные проекты вдобавок могут нуждаться в геймификации. Обычно некие благотворительные фонды проводят активности, прося пожертвовать средства или же поучаствовать в акции. На первых порах такое сможет сработать, но, сейчас мы видим, что люди перестают быть так сильно втянуты в социальные проекты. энтузиазм к социальной деятельности, людей непросто мотивировать. Здесь возможно использовать принципы геймификации, дабы привлекать людей что-то делать, а не сидеть сложа руки. Геймификация сможет поддержать благотворительные фонды, что занимаются детьми, молодежью, сбором средств для лечения больных, детским домам. Геймификация позволяет людям не попросту следить за тем, что происходит, но и самим становиться прямыми соучастниками всех процессов.

➤ Бизнес и маркетинг. Геймификация сможет применяться еще и в вовлечении возможных клиентов. Как известно, бизнес и продажи возводятся на доверии. главное чтобы маркетологи устремлялись не просто логически доказать свои решения, но также чтобы они могли привлекать людей в диалог, умели выстроить взаимоотношения. В этом-то как раз и помогает геймификация.

В маркетинге геймификация используется для создания всевозможных игровых моделей поведения. главное испытывать все акции и активности и понимать, что геймификация – это не лишь исполнение конкурсов с выдачей призов. Это нечто больше проработанное.

В обучении геймификация используется для удержания внимания учащихся. Если преподнести материалы занимательно и в игровой форме, то способность к запоминанию у учеников увеличивается.



Все знают, что во многом действенность учебы зависит от того, как учитель доносит материал. характер подачи имеет большее значение. Геймификация в обучении способна увеличить результативность прохождения учебных программ и снизить расходы на образование без утраты качества.

➤ Геймификация вдобавок используется в HR-отделах:

- геймификация как инструмент рекрутинга. Например, распространенная на российском рынке компания Леруа Мерлен реализовывает порядок оценки и аттестации персонала по средствам теста;
- геймификация как аппарат программ адаптации, либо программ преодоления дезадаптации сотрудников. Например, в ОАО «Сбербанк России» с 2013 года имеется программа «Учебные ВСП», что ориентирована на действенное и «безболезненное» вступление свежих служащих в должность;
- геймификация как инструмент мотивации персонала. Фирма Unilever пользуется порядком «Спонтанных вознаграждений», что учитывает вознаграждения сотрудников, в соответствии с их склонностями и интересами. Кто-то предпочитает в качестве вознаграждения билеты в театр, кто-то – бутылку лучшего и дорогостоящего напитка, некто – путевку на отдых для себя одного или для всей семьи;
- геймификация как метод, гарантирующий повышение производительности обучения служащих на рабочем пространстве. Некоторые предприятия обучают работников за счет фирмы, приносят вероятность прохождения сотрудниками стажировок за рубежом также за счет компании. образцами подобных фирм могут служить «Вимм-Билль-Данн», «АйТи», «Лукойл», «Газпром», фабрика «Красный Октябрь»;

- геймификация как инструмент, гарантирующий повышение эффективности введения инноваций в компании. Так, в ОАО «Сбербанк России» есть внутренний портал, где любой работник сможет представить свою идею для внедрения в банке. При данном есть вероятность у служащих банка не только представлять идеи, но и путем голосования подбирать преимущественно значимые из них на свое усмотрение;

Рассмотрев смысл геймификации и ее роль в управлении, становится понятным, что причин, объясняющих прогресс репутации геймификации, очень много. Самыми значительными из них прибывают:

- увеличение уровня вовлеченности в работу;
- значимое изменение адаптации;
- вероятность продуктивно мотивировать к обучению и увеличивать его практическую направленность;
- прогресс особенности выбора специалистов;
- умножение продаж и дохода компаний;
- вероятность выработать течение карьерного роста прозрачным и понизить уровень текучести.

Как показывает практика, геймификация безоговорочно воздействует не только на результаты компаний, но и на самих сотрудников. Вследствие предоставленной методике

- скучная работа преобразовывается в интересный игровой процесс;
- высокая втянутость упрощает исполнение работы;
- развивается творческое и неординарное мышление;
- повышаются способности для самореализации;
- возрастает уровень сплоченности коллектива и так далее.

### 1.3 Иностраный и российский опыт введения геймификации как инновационного инструмента управления.

Еще семь лет назад, о геймификации ведали единицы. сейчас же многочисленные консалтинговые компании, специализирующиеся разбором современных технологий, сооружают прогнозы о том, что к концу десятилетия иностранные фирмы будут расходовать миллиарды долларов на формирование геймификационных технологий. Что позволяет утверждать о геймификации, как об инновационном инструменте управления с невообразимым потенциалом.

Удачное введение геймификации возможно является сложной задачей, так как требует знаний в весьма многообразных областях. Так, если мы применяем геймификацию в бизнес-сфере, то это потребует, как понимания принципов конструирования игр, так и умения править бизнес-процессами. Если в обучении, то, соответственно, понимания механизмов создания игр и навыка сочетания учебных курсов. Найти специалиста, имеющего всеми важными компетенциями, может быть сложной задачей. Но такая ситуация располагает и своими плюсами, так как оставляет пространство для исследований и свежих идей.

Основное в движении геймификации – это не сосредотачиваться на внешних, поверхностных атрибутах игры, таких как очки, бэйджи, доски почета и не пропустить из виду больше главных аспектов, лежащих в ее основе. Потребность в использовании геймификации появилась в силу того, что классические технологии управления и мотивационные в нынешних критериях схемы часто не работают. Метод кнута и пряника результативен далеко не всегда. Денежное вознаграждение, статус и паника наказания действуют, однако исключительно до определенного предела. Мир вокруг нас стремительно меняется, непрерывно возникают свежие возможности, и люди зачастую ведут себя совсем не так, как ожидается, если исходить из ключевых существующих на данный момент концепций менеджмента и маркетинга.

Во время учебы в школе и институте мы все получали оценки. Оценки – это механизм, с помощью которого преподаватели обуславливают уровень знаний и

мотивируют обучающихся на достижение свежих целей, и, если подумать, они обладают много совместного с очками в компьютерной игре. На работе мы переходим с одной должности на другую, более высокую, по мере того, как накапливаем опыт и знания, сходственно тому, как в игре мы переходим с одного уровня на другой, более сложный. Но осуществляя изо дня в день поставленную деятельность, человек привыкает, и его интерес к этому падает, что обращает его ежедневное занятие (работа, учеба, воспитание ребенка, спорт и так далее) в однообразное и рутинное занятие.

Игровые элементы могут кардинально приумножить мотивацию. При этом денежное вознаграждение не всегда представляется необходимым, так как игра сама по себе представляется вознаграждением. образцы введения геймификации за границей яркое этому доказательство.

Корпорация Гугл уже много лет подряд проводит состязание программистов «Google Code Jam», дабы определить свежие таланты и нанять их. Многим может показаться, что основной целью конкурса представляется приобретение победителем пятидесяти тысяч долларов, но это не так, так как на самом деле Гугл проводит данный конкурс с целью наблюдения преимущественно многообещающих служащих.

Почтовый сервис Formaposte (Франция) очень долго не мог приостановить текучку кадров. Вся суть его проблемы содержалась в том, что после испытательного срока некоторые попросту уходили из компании, следовательно, доводилось опять тратить средства для выбора работников. Дабы скорректировать обстановку в наилучшую сторону, запустили проект Jeu Facteur Academy, что позволял любому желающему испытать себя в роли курьера. Участвуя в проекте, возможные работники обучались рано вставать, руководствоваться правилам фирмы и общаться с клиентами, что позволяло им получить предельно точное понятие о своей будущей работе. Благодаря этому плану текучесть снизилась с двадцати пяти до восьми процентов. Кроме того, соискатели на роль посыльного стали более подготовленными к собеседованию.

Секретная служба разведки Великобритании также не прошла мимо методов

геймификации. На CanYouCrackIt. uk эксперты службы поместили зашифрованное сообщение для тех, кто хочет стать шпионом. основной целью претендентов представляется взламывание шифра, что позволяет преступить к новому этапу отбора. Данный путь решает за раз несколько проблем: во-первых, служба приобретает действительно достойных претендентов и не сталкивается с теми, кто рассылает свои резюме всем и всюду, а во-вторых, претенденты незамедлительно могут опробовать себя и понять, необходима ли им такая работа.

Фирма Domino's запустила игру Pizza Mogul, что разрешает посетителям мечтать о лучшей пицце. Но кроме этого игра поддерживает бренд и показывает, что тут не только весело работать, но и ценят творчество в работе и встречают свежие идеи. Вдобавок при поддержке игры возможно создать пиццу с любой начинкой и зарабатывать средства от продаж.

Стартап Umbel, специализирующийся на обработке данных, построил игру Umbelmania, что позволяет программистам соревноваться, первоначально запрограммировав свои действия. За победу начисляются очки, что показывают, насколько будущий сотрудник подходит требованиям. А так как к просмотру приемлемы итоги иных участников, любой сможет трезво оценить свои способности. Фирма Burger King создала игру в виде фермы, где участники возвращают образующие меню и содействуют росту продаж. Мониторы с игрой видны кассирам, поварам и менеджерам. управляющий по своему усмотрению подбрасывает в «огороды» служащих задания. Информировать в компании, реализации с игровыми способами стали больше в полтора раза.

В сети отелей Marriott (США) запустили игру, где кандидат на вакансию обязан исполнять функции менеджера кухни. Управляя виртуальной кухней, человек знакомится со всеми спецификами гостиничного бизнеса.

Фирма FMCG (США) при поддержке игровых форм оценивает претендентов на предмет соответствия должности. Кстати, весьма многочисленные IT-компании при найме на службу призывают исполнять всевозможные задания, зарабатывать бонусы и обменивать их на рабочие инструменты.

Компания Upstream, что имеет консульства в сорока странах, создала игру

«The Challenge», что ориентирует привлекать менеджеров. Игра складывается из семи миссий, в каждой из которых необходимо разрешить вопросы, относящиеся к анализу. Тех, кто зарабатывает самые высочайшие показатели, принимаются на работу.

Фирма Citerus (Швеция), что специализируется в разработке ПО, с целью привлечения знатоков посредством соцсетей и рассылки приглашала людей на конкурс The Hackers' Night Crazy Snake Edition. Во время конкурса тринадцать команд состязались между собой и создавали лучшие «змейки» с искусственным интеллектом.

Агентство Uncle Grey (Дания) применяло увлечение своих служащих игрой Team Fortress 2 для привлечения новых работников. Агентство заключило соглашение со своими наилучшими сотрудниками-игроками, что стали представлять фирму. Последнее достигалось за счет того, что игроки помещали постеры с гиперссылками на карьерный сайт. Вследствие употребления необычного метода, фирма сумела привлечь на работу создателя пользовательского интерфейса за наименьшее время.

Армия США вербует новобранцев при помощи игры Virtual Battle space, что симулирует боевые сражения. эксперты отслеживают ранги участников и приглашают лучших из них на службу в армию.

Фирма Sodexo (Франция), что функционирует в сфере питания и сервиса, основала платформу QueSocial. основным назначением последней приходит рассылка новостей компании, извещение о новых вакансиях, промо-акциях и т. д. Работники компании делают свои аккаунты на платформе, что соединяются с их профилями в соцсетях, что делает их представителями фирмы. Рассылки по почте или смс получают абсолютно все, кто есть на QueSocial. Все ссылки передаются на панель, что доступна рекрутерам и показывает статистику активности. Сведения используются для стимулирования и поощрения служащих в поддержке корпоративных тем, анализа их интересов и многого другого.

Геймификация представляется инновационным инструментом во многих. В России в конце 2011 года была изобретена и утверждена политика инновационного

развития Российской Федерации на период до 2020 года.

С одной стороны, инновационное формирование обратится в основной источник экономического роста в следствии увеличения производительности труда и производительности производства во всех секторах экономики, расширения рынков и увеличения конкурентоспособности продукции, создания свежих отраслей, наращивания инвестиционной активности, роста доходов населения и объемов потребления. С другой стороны, экономический рост расширит потенциал для появления свежих товаров и технологий, позволит стране повысить инвестиции в развитие человеческого капитала (прежде всего в образование и фундаментальную науку), а также в поддержку инноваций, что даст мультиплицирующее влияние на темпы инновационного развития.

Главными темами стратегии представлены:

- формирование профессионального потенциала в сфере науки, образования, технологий и инноваций;
- продвижение инновационной активности бизнеса и ускорение появления свежих инновационных компаний;
- предельно свободное введение в активность органов правительственного управления современных инновационных технологий;
- установление сбалансированного и устойчиво формирующегося раздела исследований и разработок;
- постановление темы формирования кадрового потенциала в сфере науки, образования, технологий и инноваций охватывает установление последующих мероприятий;
- создание действенных вещественных и моральных стимулов для притока преимущественно обученных специалистов, функциональных предпринимателей, творческой молодежи в сектора экономики, устанавливающие её инновационное развитие, а также в обеспечивающие это развитие образование и науку;

- увеличение восприимчивости населения к инновациям - инновационным продуктам и технологиям;
- повышение численности инновационных предпринимателей;
- создание в обществе атмосферы терпимости к риску;
- распространение инновационного предпринимательства и научнотехнической деятельности;
- адаптация налаженности образования с целью выработки у населения с детства достаточных для инновационного общества и инновационной экономики знаний, компетенций, навыков и моделей поведения, а вдобавок установление налаженности непрерывного образования.

Инновационная модель поведения бизнеса соответственна стать преобладающей в формировании фирм в целях увеличения производительности и занятия лидерских позиций на рынках, а вдобавок в технологической модернизации первостепенных разделов экономики, назначающих важность и место России в мировой экономике, и в увеличении производительности труда во всех секторах.

В России геймификацию все больше оценивают, как современный формат нематериального стимулирования работы. В этом формате её вопрос — стимулировать действие персонала в том или прочем векторе, в зависимости от стоящих перед организацией целей. При этом измеряемыми параметрами тут могут быть: продвижение уровня продаж, воспроизведение идей, умножение клиентоориентированности. Если же утверждать о более абстрактных вещах — то тут речь будет идти о развитии общих ценностей, создании комфортной атмосферы в коллективе, стимулировании участия служащих в обучении, волонтерстве, наставничестве.

Геймификация корпоративного обучения в нынешней российской бизнес-среде обладает на сегодня прогрессирующим трендом. Несмотря на то, что компании все более деятельно занимаются геймификацией в бизнесе и все больше эффективных кейсов возникает на рынке, пока еще сохраняется недоверие,



взаимосвязанное с малой популярностью инструмента. Нередко клиентов занимают более удачные примеры геймификации в очень тесных нишах. Например, «эффективное внедрение элементов геймификации в обучении отдела продаж банка из Уфы с коллективом в 1000 человек». Естественно, что пока что наш рынок довольно молод, он не сможет похвастать удачными кейсами во всех возможных нишах и сферах введения.

Геймификация сейчас незамедлительно перестает являться «просто популярным трендом» и переходит наконец-то в арсенал бизнес-инструментов. На начальном рубеже введения геймификации на российском рынке, многочисленные фирмы терпели неудачи. Это связано с одной стороны с неимением отчетливого соображения значительности этой технологии, с иной с сопротивлением сотрудников, с их недоверием к свежему неиспытанному инструменту, а еще с раскладом покупателей к геймификации, как к «модному» тренду, от использования которого «вдруг» что-то получится. А «вдруг» ничего само не получается — нужно предназначать цели и задачи, образовывать проектную команду, искать механики. И уже сегодня, заключительные пару лет, кризис принуждает смотреть на аппарат серьезнее, а это значит, что он будет выпускать отличные результаты, а не просто «забавные кейсы».

Рассмотрев геймификацию как новейший образ управления, а также углубившись в его формы, возможно отметить последующие плюсы и минусы:

Плюсы геймификации как инструмента управления:

- смена обыденной работы игровым процессом;
- втягивание всех служащих в бизнес - движения ради решения задач;
- формирование креативного и неординарного мышления у сотрудников;
- право самореализации сотрудников;
- увлеченность работников в выполнении вопросов компании;
- увеличение сплоченности коллектива при общем решении задач;
- представление достижений и прогресса сотрудников.

Минусы геймификации как инструмента управления:

- короткосрочный эффект;
- формирование конкуренции среди сотрудников, что может привести не к достижению целей компании, а низкому общему духу;
- поверхностность.

## Выводы по разделу один.

Таким образом, осмотрев смысл геймификации, её значимость, как инновационного инструмента управления с высочайшим потенциалом, возможно сказать, что неблагоприятный опыт реализации определенного числа проектов с употреблением геймификации, малая научная проработка термина не уменьшит производительности предоставленного инструмента, но ставит перед научными деятелями и фирмами требующих решения задач.

Во-первых, нужно отработать направления применения игровых механик в неигровом контексте, ввести детализированное изучение вопроса организационных изменений, что объединены с внедрением геймификации, выполнить разбор движения видоизменения воздействующих систем в игровые с выделением факторов, действующих на результативность предоставленной трансформации. Этот вопрос в свою очередность спрашивает постановление вопроса перестройки мышления как руководителей, так и сотрудников компании, осмысления вне организационного игрового эксперимента персонала с целью определения игровых техник и элементов, оказывающих наивысший эффект, что в свою очередь разрешит перенести сведения и игровой эксперимент персонала на заключение реальных бизнес-задач.

Во-вторых, использование геймификации касается вопроса постижения психологии людей, что в свою очередность устанавливает пред фирмами вопрос о присутствии менеджеров, владеющих подходящими компетенциями.

В-третьих, нужно сознание управлением фирм, того факта, что наивысший результат от применения геймификации приходит в случае, когда она наставлена на долговременные цели и ценности компании. следовательно все планы с использованием геймификации должны быть сочетаемы со стратегией формирования фирмы.

В целом в ближайшем будущем геймификация может стать действенным подспорьем классическим инструментам управления, в силу своей способности вырабатывания незаурядного навыка служащих компании, таланты производить

прибыль, прибавлять направление и дополнительную ценность их работе, увеличивать мотивацию и сопричастность персонала в деятельность.

## 2. Исследование порядка управления ПАО «Сбербанк России»

### 2.1. Краткая характеристика ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России», организованный 12 ноября 1841 году, сегодня – занимает первое место по всему объему активов в российском банковском Банке занимает внушительную долю на рынке вкладов и прибывает главным кредитором российской экономики.

ПАО «Сбербанк России» – всесторонний коммерческий банк, что располагает безграничный диапазон банковских услуг, удовлетворяющий потребности разных группы клиентов. ПАО «Сбербанк России» России функционирует с физическими и юридическими лицами, с крупными корпорациями, предприятиями малого и среднего бизнеса, в том числе с государственными компаниями, субъектами РФ и муниципалитетами. сервисы ПАО «Сбербанк России» применяют около 100 млн физических лиц (более 70% населения России) и практически 1 млн компании (из 4,5 млн всех прошедших аккредитацию юридических лиц в Российской Федерации).

Российская линия ПАО «Сбербанк России» в 83 субъектов Российской Федерации представляет собой шестнадцать территориальных банков и более шестнадцать с половиной тысяч отделений. Иностранная сеть Банка сформирована в структуру из представительств в США, Великобритании, Центральной и Восточной Европе, Турции и СНГ, дочерних банков и филиалов. количество корпоративных клиентов Группы в двадцати государствах составляет более 1,1 млн, а число клиентов ПАО «Сбербанк России» в нашей стране превосходит 127 млн человек и 10 млн за ее пределами.

Учредителем и ключевым акционером ПАО «Сбербанк России» прибывает Центральный банк Российской Федерации, обладающий одной голосующей акцией и 50% уставного капитала, остальные акционеры банка – международные и российские инвесторы.

Для предоставления высокого качества кредитного портфеля и действенной оценки кредитных рисков в ПАО «Сбербанк России» основан особый проект

«Кредитная фабрика», в основание коей выступают все розничные кредиты нашим клиентам.

Смотря вперед, с каждым годом ПАО «Сбербанк России» пытается выработать обслуживание своих клиентов более современным, комфортным и технологичным, предоставляя им все потенциалы дистанционного управления своими счетами по специальной системе удаленных каналов обслуживания:

- более 90 тыс. устройств содержит крупнейшая сеть в мире банкоматов и терминалов самообслуживания;
- более 20 млн. функциональных пользователей применяют онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн»;
- 24 млн. пользователей используют SMS-сервисом «Мобильный банк»;
- около 1 млн. действующих пользователей установили в своих телефонах мобильные приложения «Сбербанк Онлайн».

У ПАО «Сбербанк России» громадная абонентная база. Банк устремляется модернизироваться, увеличить уровень обслуживания, всячески увеличить результативность банковских услуг и под каждого персонально адаптировать ту или иную услугу. В то же время, учитывая потребности своих клиентов, ПАО «Сбербанк России» расширяет диапазон предоставляемых услуг. ПАО «Сбербанк России» помогает клиентам беречь время и денежные средства.

ПАО «Сбербанк России» России показывает огромный диапазон финансовых услуг частным лицам, малому бизнесу, корпоративным клиентам и финансовым организациям. Вследствие крупной численности филиалов, услугами ПАО «Сбербанк России» пользуются различные круги населения, следовательно, банк обязан предоставить право совершения разных финансовых операций.

1. Кредиты ПАО «Сбербанк России». В последнее время нужда в получении кредита появляется у населения всё чаще и чаще из-за возросших потребностей.
2. Инвестиции ПАО «Сбербанк России». Депозиты клиентов находятся на счету банка, а ПАО «Сбербанк России» в свою очередь платит

проценты. ПАО «Сбербанк России» делит вложения на несколько категорий: срочные, пенсионные, расчетные, онлайн.

3. Платежи посредством ПАО «Сбербанк России». В ПАО «Сбербанк России» заплатить службы и товары возможно скоро и удобно.
4. Карты ПАО «Сбербанк России». Пластиковые карты дают возможность управлять своими финансами и контролировать охват расходуемых средств.
5. Валютные переводы посредством ПАО «Сбербанк России». Эта услуга позволяет переводить средства людям во все концы мира, даже в труднодоступные точки земного шара.
6. Перевод валюты в ПАО «Сбербанк России».

Координационное устройство ПАО «Сбербанк России» – линейно-функциональное. В линейно-функциональной структуре принято деление труда, при таком функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям, осуществлять контроль, планирование, координирование, регулирование, учет, стимулирование, разбор их деятельности в форме консультирования и информирования, а линейные звенья управления осуществляют функции распорядительства и наделены правами единоначалия. Влияние на линейные подразделения осуществляется посредством линейных. На рисунке 2.1 представлена организационная структура ПАО «Сбербанк России».

В настоящее время состав ПАО «Сбербанк России» – большая директива с численностью больше 325 тыс. квалифицированных сотрудников, что усердствуют обратить банк в наилучшую компанию с продуктами и услугами всемирного уровня.

За 2015 и 2016 годы более 260 тыс. служащих прошли подготовку основными всемирными бизнес-школами по общим программам для управляющих и иным коллективным программам.

На базе банка основным мероприятием того периода стало открытие прогрессивного Корпоративного университета, отвечающего всем эталонам и требованиям основных бизнес-школ мира. Корпоративный университет стал

фундаментом для эффективного управления массовыми задачами свежей действительности менеджеров и олицетворением стратегической миссии - занять лидирующие позиции и стать одним из инновационных всемирных экономических институтов в формировании юных и новых талантов.

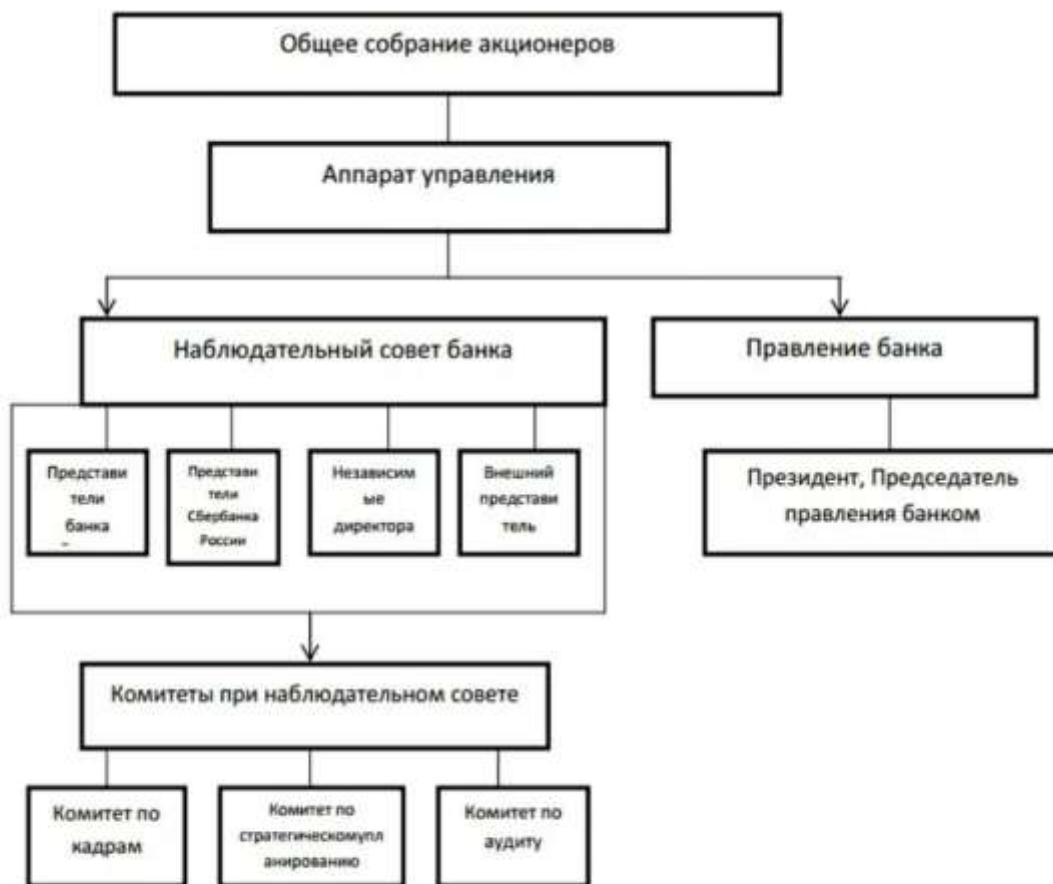


Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк России»

Залогом конкурентоспособности банка в критериях увеличивающегося проникновения цифровых технологий стал хороший бросок в развитии информационных технологий в 2015 году. основными наградами того года впору считать роль лидирующих позиций в создании инновационных банковских продуктов, грандиозное продвижение надежности и производительности IT систем и прогресс части акций корпоративных клиентов до 94% в удаленных каналах.

Кроме стран СНГ (Казахстан, Украина, Беларусь), ПАО «Сбербанк России» представлен в Турции (DenizBank), и в девяти странах Центральной и Восточной Европы (SberbankEuropeAG, прежний VolksbankInternational). Имеет свои офисы в Германии, Китае и филиал в Индии. Таким образом, ПАО «Сбербанк России»



значительно увеличил свои позиции на интернациональном рынке в последние годы.

Предоставлением транзакционных услуг посетителям и осуществлением актов на глобальных рынках занимается дочерний банк Sberbank (Switzerland) AG, а еще он прибывает платформой для сделок по торговому финансированию и структурному кредитованию.

Квалификацией на брокерских и торговых услугах на зарубежных биржах и для зарубежных клиентов занимается корпоративно-инвестиционный бизнес категории – SberbankCIB1, обладая своими офисами в Нью-Йорке, Лондоне и Никосии, исполняющие операции на глобальном рынке.

Всем известно, что ПАО «Сбербанк России» признан древнейшим и крупнейшим банком России, но, несмотря на это, банк прилагает все действия в конкурентной борьбе за лидерство на рынке.

## 2.2 Рассмотрение наружной сферы ПАО «Сбербанк России».

### 2.2.1 Разбор дальнего внешнего окружения.

Прогрессивной внешней среде присуще скоро меняющиеся условия, факторы и усиление конкуренции. эффективная активность банка на экономическом рынке во многом зависит от верно избранной стратегии развития. Она показывает технологии достижения установленных целей, назначает диапазон услуг, предоставляемых клиентам.

Для оценки ключевых внешних условий (политических, экономических, социальных, технологических) ПАО «Сбербанк России» используем PEST-анализ. Специальность наружной среды презентован в приложении А.

Целью разбора макроэкономического окружения представляется установление способностей и угроз для ПАО «Сбербанк России», скрывающихся в его внешнем окружении.

#### I. Политические причины:

1. Сокращение численности банков через принятия более требовательного законодательства, затрагивающего рынка банковских услуг.
2. На банковский сектор безгранично воздействуют политические выборы, санкции потому что меняется политика, а, следовательно, и экономика. Так санкции, введенные в 2014 году Европой и США, привели к уменьшению прибыли банка в предыдущем году на 30% за счет увеличения ставки рефинансирования до 17%. Вкладчики сняли 1,3 триллиона рублей.
3. Поправка законодательства в социальной сфере, в том числе позволение переводить пенсию в негосударственные фонды.

#### II. Финансовые факторы:

1. Сокращение инфляции приводит к уменьшению ставок по кредитам, что повышает надобность клиентов на кредиты.

2. Прогресс инфляции воздействует на повышении ставки рефинансирования, что в свою очередность сокращает ставки по вкладам, а также увеличивает тарифы банка на оказание всевозможных услуг, повышает ставки по кредитам. Динамика изменения ставки рефинансирования изображена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Динамика изменения ставки рефинансирования

3. Изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение) воздействует как на ПИФы (паевые инвестиционные фонды), так и на сдвиг курса доллара.
4. Сдвиг курса валют воздействует на ставки банка при открытии и закрытие вклада, действует на динамику ПИФов, на конвертацию валюты.

### III. Социальные факторы

1. Неплатежеспособность населения приводит к тому, что возрастает доля невозврата кредитов.
2. Сезонность предоставления услуг. Летом в период отпусков население всё реже обращается в банк, что воздействует на невыполнении им денежных показателей.

3. Выходит, поколенческий прогресс в составе трудовых ресурсов, что не может не отразиться на управлении нынешней организацией, так как их высочайшая сопричастность в новые информационные схемы (прежде всего, общественные медиа, онлайн-игры), определяют потребность введения новых, ясных данному поколению компонентов управления и вовлечения в трудовую деятельность.
4. Потребительские предпочтения воздействуют прямо на расширение продуктовой линейки.

#### IV. Технологические факторы.

1. Образование новых технологий и инструментов, таковых как геймификация, и изменение их может воздействовать на работу банка, а также на добавочные сервисы ПАО «Сбербанк России».
2. Конкуренты, ранее располагающие в своем месторасположении некоторые новые технологии, могут привести к сокращению части ПАО «Сбербанк России» на рынке банковских услуг.

Исследование внешней среды презентован в приложении Б, его графическое объяснение представлен на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Профиль внешней среды

$$k = \frac{0.25 + 0.15 + 1.4 + 0.42 + 0.7 + 0.3 + 0,54}{(-1) * (1,05 + 0.4 + 0,42 + 0,25 + 0.08 + 0.2)} = 1,57.$$

Коэффициент предпочтения внешней среды  $>1$ , такое обозначает что у ПАО «Сбербанк России» благосклонное расположение в макросреде.

Таким образом, на деятельность ПАО «Сбербанк России» воздействует множество наружных факторов, что представляют, как опасности для него, так и раскрывают новые возможности. Банк находится в более положительной зоне, чем в негативной, так как площадь областей, окружающих под осью «факторы внешней среды» меньше, чем площадь над ней.

Факторы, имеющие мощное основательное влияние:

- сокращение инфляции;
- сдвиг курса валют;
- поколенческий сдвиг;
- введение инновационных инструментов и технологий.

Факторы, имеющие мощное отрицательное влияние:

- политические выборы, санкции;
- прогресс инфляции;
- модифицирование рынков акций и облигаций.

ПАО «Сбербанк России» в последующем будет развиваться, и перетерпевать все сложности на своем пути, выявляя их, через тщательные разборы рынка.

## 2.2.2 Исследование ближнего внешнего окружения

Рассмотрение конкурентоспособных сил, влияющих на организацию, выполняется согласно модели пяти сил конкуренции, порекомендованной Майклом Портером, что презентована на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Модель 5 сил Портера

1. Рыночная сила поставщиков. Рыночная сила поставщиков в сфере банковских услуг не располагает внушительной силой, так как они представляют, в основном, подобную продукцию: автоматы, сейфы. ПАО «Сбербанк России» обладает преимуществом избрать каждую компанию с более рациональной стоимостью и заслуживающим качеством, у него имеется сплошной выбор поставщиков. ПАО «Сбербанк России» проводит конкурсы на поставку оборудования, что подтверждает наименьшую силу поставщиков.

2. Рыночная сила потребителей. Предоставленная сила показывает, в какой степени потребители могут воздействовать на фирму. На рынке банковских услуг ключевыми потребителями числятся физические и юридические лица: акционеры, вкладчики, заемщики, векселедержатели. ПАО «Сбербанк России» располагает внушительной клиентской основой во всех разделах и во всех регионах страны. нужно отметить, что потребители воздействуют на расширение продуктовой линейки. ПАО «Сбербанк России» гарантирует переводы пенсий, зачисление заработной платы, проводит платежи по оплате ЖКХ.
3. Уровень конкурентной борьбы. соперниками ПАО «Сбербанк России» представлены коммерческие банки, такие как ВТБ 24, Газпромбанк, Альфа-банк, Райффайзенбанк и другие, предоставляющие типовые банковские услуги. впрочем настоящая конкуренция на этом рынке отслеживается мало. Доля ЦБ РФ в акциях ПАО «Сбербанк России» составляет 50%+1 голосующая акция, что гарантирует ПАО «Сбербанк России» национальной поддержкой. В данном случае конкуренция со стороны частных банков не может воздействовать отрицательно на функционирование ПАО «Сбербанк России». Уровень конкурентоспособной борьбы – сравнительно минимален. Несмотря на неприступность ПАО «Сбербанк России», более доходные ставки по взносам и кредитам частных банков могут забрать клиентов.
4. Опасность явления продуктов-заменителей. ПАО «Сбербанк России», как уже было подмечено, дает абсолютно неповторимые сервисы и продукцию со своими отличительными характеристиками, следовательно, имеется абсолютно небольшой уровень опасности со стороны товаров-заменителей. Тем не менее сейчас кандидатурой потребительскому кредиту имеет место существовать подобный

продукт, как «экспресс-деньги», получение которого выполняется при наличии паспорта.

5. Опасность явления возможных новичков. Оценить данный пункт возможно с помощью оценки высоты барьеров входа или, напротив, с точки зрения сложности попадания на рынок банковских услуг. Дабы начать бизнес в данной сфере, необходимо располагать значимым исходным капиталом, приобрести лицензию – всё это, так или иначе, усложняет вход на рынок. Таким образом, ПАО «Сбербанк России» смиренно причисляется к образованию новых банков.

Таким образом, оценив все вышеперечисленные конкурентоспособные силы, можно сказать, что на данный момент ПАО «Сбербанк России» не угрожает большой уровень опасности со стороны поставщиков, товаров-заменителей, вероятных новичков и уровень самой конкурентоспособной борьбы сравнительно минимален. Но все же ПАО «Сбербанк России» есть над чем работать и к чему стремиться.



## 2.3 Анализ внутренней среды ПАО «Сбербанк России».

### 2.3.1 Модель McKinsey 7S.

Для анализа внутренней среды уместно использовать модель McKinsey 7S, что представляется действенным и продуктивным прибором для характеристики внутренней среды ПАО «Сбербанк России».

Модель McKinsey 7S позволяет осмыслить трудности, соединенных с выработыванием, либо модернизированием компании. разбор внутренней среды, произведенный с помощью модели McKinsey 7S презентован в таблице 2.1.

Таблица 2. 1 – исследование внутренней среды ПАО «Сбербанк России».

Элементы менеджмента	Характеристика элементов	Противоречия
Стратегия	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Формирование координационных и административных навыков.</li><li>2.Экономическая эффективность.</li><li>3.Технологический прорыв.</li><li>4.Усовершенствование значения обслуживания.</li><li>5.Предельное удовлетворение потребностей.</li></ol>	Да
Сумма навыков	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Гармоничная работа коллектива.</li><li>2. Действенная концепция менеджмента.</li><li>3. Проведение тренингов для персонала.</li><li>4. Не хватает координационных навыков.</li></ol>	Да
Система ценностей	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Проведение общих мероприятий.</li><li>2. Знание и профессионализм персонала, сориентированных для преимущественно лучшее применение человеческих ресурсов компании с точки зрения общепринятой стратегии.</li></ol>	Да

Элементы менеджмента	Характеристика элементов	Противоречия
Структура	Бюрократическая машина. В тоже время предоставленная конструкция обладает своими превосходствами и недостатками.	Нет
Стиль взаимоотношений	Манера управления – демократичный	Да
Состав персонала	Большее обилие сотрудников и сложноватые налаженности их мотивации.	Нет
Система управления	Концепция обрабатывания заказов и работы с клиентами, наблюдение работы подразделений, руководство персоналом.	Да

Осматривая множество альтернатив, выявлено, что наилучшим типом корреспондируется с нашей фирмой лишь два компонента микросреды: конструкция (помогающая сконструировать налаженность повиновения и ответственности) и штат сотрудников (который нам позволяет добиваться определенных целей на высочайшем уровне), тогда как другие пять компонентов микросреды противоречат друг.

Этот обзор показал, что в настоящее время наилучшей стратегией формирования фирмы прибывает введение свежих продуктов, инновационных технологий и инструментов. Вдобавок прослеживается, что в банке не сформирована концепция стратегического планирования, конструкция сбора и анализа информации. Не имея формирования и использования предоставленных систем, нельзя сохранять существующие инструмента рынка и координация службы всего банка. трудоемкая конструкция мотивации вырабатывает трудности в системе ценностей. Система управления банком призывает введения координационных навыков, свежих инструментов управления.

### 2.3.2. Проверка организационной культуры

Проверка организационной культуры презентована в приложении Б. На рисунке 2.5 изображена диаграмма, на которой отражается протекающее состояние и желаемое.

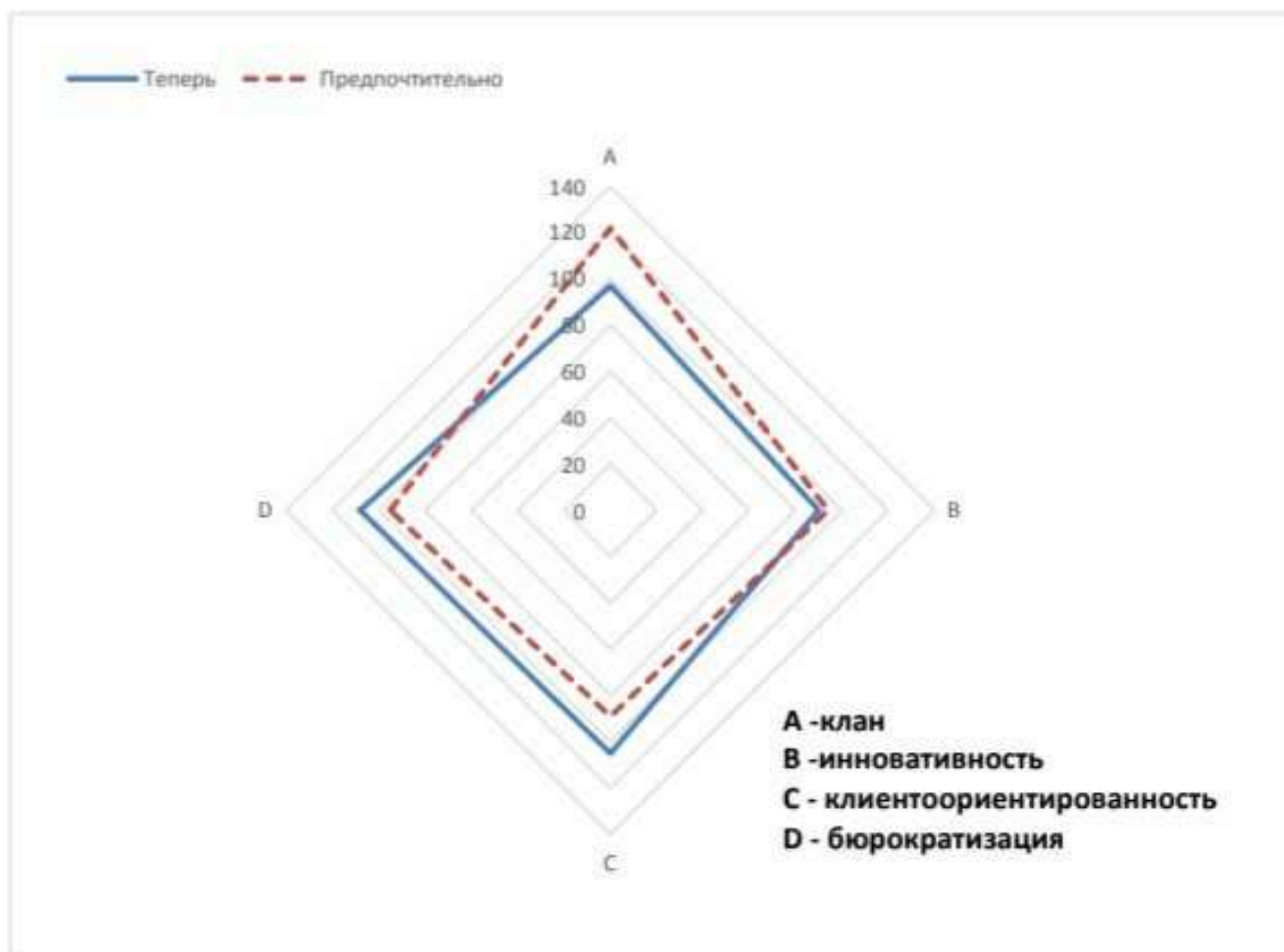


Рис. 2.5 – диаграмма организационной культуры

На данный день все характеристики сбалансированы, впрочем, имеется маленький ход касательно бюрократизма, что обусловлено работой компании: дело с банковскими ценностями ставит твердую структуризацию деятельности и суровый контроль. В предпочтительном виде увеличиваются ценности общинной культуры, понижаются ценности рынка и бюрократии, увеличивается значимость новаторства и исследование свежих технологий в управлении.

## 2.4 Анализ проблемного поля ПАО «Сбербанк России»

### 2.4.1 SWOT-анализ

SWOT-анализ — средство стратегического планирования, используемый ради оценки условий и явлений, что воздействуют на организацию. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России» представляет собой средство стратегического планирования, мысль которого содержится в принятии заключений для превращения слабостей в силу и опасностей в возможности, а вдобавок в формировании мощных сторон компании в согласовании с её ограниченными возможностями.

В SWOT- анализе есть упомянутые ключевые задачи ПАО «Сбербанк России» на текущий день.

S – сильные стороны:

1. Престиж банка гарантирует обширное доверие со стороны клиентов, инвесторов.
2. Филиалы по всей стране дает возможность банку ставить Самостоятельный путь к клиентам, притягивать средства не только клиентов, но и профессиональных инвесторов.
3. Существование на интернациональных рынках (в 22 державах мира) приносит вероятность банку удерживать и совершенствовать имидж, развеять риск и гарантировать право маневра ресурсами, заполучить ход к технологическим секретам, пользоваться национальными программами содействия интернациональной торговле.
4. Команда и административные технологии. Ячейка банка за последние 5 лет укрепил свои навыки, а вдобавок заполучил исключительный опыт глубокой трансформации. еще банк уделит порядочный интерес разработке и глубокому тиражированию нынешних управленческих технологий: например, построению функции по работе с персоналом,

введению инструментов Производственной налаженности Сбербанка, увеличению производительности управления текущей деятельности.

5. Выработанная инфраструктура (информационное, профессиональное обеспечение, банковское законодательство) и технология глобального обслуживания, позволяющая укоротить время обслуживания посетителя и его пребывание в очереди.
6. Отдельный подход обслуживания к любому клиенту. Наличие персонала, способного самостоятельно, вне привлечения прочих сотрудников, разрешить вопросы, стоящие перед клиентом.
7. Технологический прорыв. использование банком цифровых технологий, налаженности дистанционного обслуживания разрешит банку уже сильнее зафиксировать свои позиции среди конкурентов, а введение геймификации в течение подготовки квалифицированного персонала на низших должностях позволит увеличить уровень обслуживания посетителей и приумножить прибыль за счет роста продаж.

W – слабые стороны:

1. Большая текучесть кадров на низших должностях (слабая и непростая конструкция мотивации персонала, излишняя работа на одного служащего).
2. Консерватизм системы управления, большой уровень бюрократизма. Неосуществимость принятия своевременных ответов в филиалах (необходимы последующая модернизация порядка управления и формирование коллективной культуры. присутствие основательных запасов в увеличении действенности системы управления расходами).
3. Огромные комиссии по банковским операциям в сопоставлении с банками конкурентами.
4. Дефицит мониторинга клиентской базы (плохо настроены налаженности сбора и сбережения информации о клиентах, что

призывают совершенствования, введения современных инструментов анализа клиентских данных и развития компетенций применения водящейся информации ради выработки адресного предложения любому посетителю. Проявлениями данного приходят небольшой уровень перекрестных продаж, малая линия в расходах посетителей на финансовые услуги, а вдобавок недостающее обилие продаваемых товаров и услуг для одного клиента).

5. Малая авторитетность и масштабируемость процессов и систем (это тянет повторяющиеся перебои в обслуживании клиентов, что влечет за собой репутационные риски, сокращает уровень доверия посетителей к безналичным расчетам и к банку, в частности. Возможность для сжатия сроков среди разработки продукта и его выводом на рынок, что разрешит Банку вовремя отзываться на скоро меняющиеся необходимости клиентов).

О – возможности:

1. Модифицирование законодательства в социальной сфере, в том числе право переводить пенсию в негосударственные фонды.
2. Сокращение инфляции приведет к повышению спроса посетителей на кредиты.
3. Поколенческий прогресс в составе трудовых ресурсов предназначает потребность введения новых, ясных новому поколению элементов управления и вовлечения в трудовую деятельность.
4. Потребительские предпочтения воздействуют конкретно на расширение продуктовой линейки.
5. Введение новых технологий и инструментов, таковых как геймификация, сможет воздействовать на дополнительные сервисы ПАО «Сбербанк России», а вдобавок на службу банка в целом. ввод геймификации в процесс управления персоналом сможет поспособствовать формированию мотивации у сотрудников, содействовать легкому прохождению адаптации сотрудников,

увеличению их квалификации, что в свою очередь приведет к уменьшению текучести кадров.

Т – угрозы:

1. Сокращение численности банков благодаря принятию более требовательного законодательства, затрагивающего рынок банковских услуг.
2. На банковские подразделения сильно воздействуют политические выборы, санкции потому что меняется политика, а, следовательно, и экономика. Так санкции, введенные в 2014 году Европой и США привели к уменьшению прибыли банка, а в предыдущем году на 30% за счет увеличения ставки рефинансирования до 17%. Вкладчики сняли 1,3 триллиона рублей.
3. Изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение) действует как на динамику ПИФов, так и на изменение курса валют
4. Изменение курса валют воздействует на ставки банка при открытии и закрытии депозитов клиентов, действует на динамику ПИФов, на конвертацию.
5. Рост инфляции воздействует на повышении ставки рефинансирования, что в свою очередь понижает ставки по вкладам, а также увеличивает тарифы банка на оказание разных услуг, повышает ставки по кредитам.
6. Неплатежеспособность населения приводит к тому, что возрастает доля невозврата кредитов.
7. Сезонность предоставления услуг. Летом в момент отпусков население мало обращается в банк, что влияет на невыполнении им денежных показателей.
8. Конкуренты, ранее обладающие в своем распоряжении некоторые новые технологии, могут ввергнуть к сокращению части ПАО «Сбербанк России» на рынке банковских услуг.

На основании разбора наружной и внутренней сферы составим SWOT

матрицу, что презентована в приложении В. Более подробно рассмотрим стратегию «возможности – слабые стороны», что образует стратегию на внутренних преобразованиях. Предоставленная политика показана в таблице 2.2.

Таблица 2. 2 – Устройство стратегии «возможности – слабые стороны»

WO – матрица	O–1	O–2	O–3
W–1	Введение геймификации в систему адаптации и учебы ради вовлечения служащих в течение работы.	Введение изменений в законодательство в социальной сфере повысит прилив подобной категории клиентов, как пенсионеры.	Сокращение инфляции приведет к уменьшению комиссий по расчетно-кассовым операциям.
W–2	Введение новых технологий для модернизации порядка управления и выработки коллективной культуры.	Падение инфляции будет содействовать повышению спроса на открытие депозитов и приобретение кредитов посетителями.	Исследование надобностей посетителей с целью перекрестных продаж.
W–3	Ввод геймификации в целях повышения лояльности посетителей.	Введение инновационных систем содействует найму молодого современного поколения.	Усиление квалифицированного персонала разрешит приумножить рост продаж.
W–4	Введение геймификации с	Развитие продуктовой линейки истекая из	Улучшение программ



	целью расширения базы посетителей.	предпочтений посетителей.	обслуживания посетителей дозволит приумножить качество обслуживания.
--	---------------------------------------	------------------------------	---

Трудности ПАО «Сбербанк России» не являются исключительно зловещими и грозными, впрочем, откладывать их решение ни в коем случае нельзя. Каждая неувязка сможет перевоплотиться в кое-что большее, способное истребить банк изнутри. ПАО «Сбербанк России» нужно понемногу и отменно решать водящиеся недостатки, и в таком случае подобного формирования мероприятий получится избежать.

## 2.4.2 Матрица Глайстера

Матрица Глайстера, изображенного в таблице 2. 3, поможет обнаружить трудности в деятельности ПАО «Сбербанк России» на примере Челябинского отделения № 8597.

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты
1. Организация Челябинское отделение №8597 ПАО «Сбербанк России»	1. Слабый мониторинг потенциальных клиентов увеличивает вероятность их потери 2. Невысокая, при том сложная мотивация сотрудников 3. Длительный и нудный процесс обучения и адаптации сотрудников.	1.Снижение количества клиентов. 2.Недовольство сотрудников уровнем заработной платы, загруженностью на работе 3.Отсутствие интереса к обучению, текучесть	1. Организация стабильного и качественного мониторинга клиентов 2.Применение техники «перекрестных продаж» 3.Совершенство вание системы лояльности клиентов 4.Усиление нематериальной мотивации сотрудников

			5.Автоматизация процесса адаптации и обучения сотрудников посредством внедрения элементов геймификации
2. Отделение организации. управление по работе с физическими лицами.	1.Недостаточная дисциплина работников 2.Отсутствие вовлеченности сотрудников в процесс обучения 3.Неэффективность существующей системы управления персоналом.	1.Отсутствие заинтересованности сотрудников в качестве работы 2.Недостаток Высококвалифицированного персонала	Внедрение в систему управления персоналом элементов геймификации с целью совершенствования системы адаптации и обучения персонала
3. Индивидуум, Менеджер по продажам, Консультант	1.Отсутствие навыков работы с клиентами 2.Отсутствие вовлеченности в процесс обучения и адаптации	1.Снижение количества клиентов 2.Текучность 3.Неуверенность в своих действиях	Развитие навыков общения, продаж посредством внедрения элементов

	3. Низкая производительность труда и мотивация		геймификации в процесс адаптации и обучения сотрудников
4. Технологическая подсистема	Сбои информационных систем	1. Снижение качества обслуживания 2. Недовольство как клиентов, так и сотрудников	Проведение технического перевооружения обновление CRM

Воздвигнутая матрица Глайстера показала, что проблемы имеются на всех уровнях отделения, однако кардинальной задачей представляется положение на уровне отделения и индивидуума. Исходная проблема – неидеальная конструкция адаптации и обучения персонала, как следствие данного – недостаток высококвалифицированного персонала. Таким образом, заключение проблемы выходит на втором и третьем уровне.

## Выводы по разделу два.

Произведенный обзор показал, что вследствие употребления способностей внешней среды, сильных сторон фирмы вероятно заключение проблем через улучшения налаженности адаптации и обучения служащих при употреблении способов геймификации. Геймификация бизнес-процессов – это подход к решению проблем, объединенных с адаптацией и обучением служащих к работе и достижениям, сплочению вокруг корпоративной цели, выработыванию коллективной культуры. Замена поколений (X на Y) ставит под сомнение действительность и вероятность использования классических способов адаптации и обучения.

Таким образом, для достижения целей фирмы разработаем и реализуем программу введения геймификации в систему адаптации и обучения работников ПАО «Сбербанк России».

### 3. Планирование и реализация плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».

#### 3.1 Разработка плана введения геймификации в систему адаптации и обучения работников ПАО «Сбербанк России».

Прогрессирующий уровень конкуренции в банковском секторе, введение свежих технологий, распространение новых экономических продуктов и услуг, а вдобавок увеличивающиеся потребности в квалифицированном персонале и возглавляющем составе подвергли банковские учреждения, и в частности отделения банков, очень строгому движению эволюции в целях достижения конкурентных преимуществ.

Критерий производительности деятельности отделений банка представляется основательным не только потому, что он удерживает течение принятия решений, но и потому, что он сможет поспособствовать улучшению корпоративных финансовых результатов бизнеса.

### 3.1.1. Фигура целеполагания.

Видение ПАО «Сбербанк России» к 2022 году сформировано на основе пяти основных течений развития, сфокусированная работа по которым повергнет банк к успеху, разрешит достигнуть всех финансовых и качественных целей, стоящих перед банком на период с 2015 по 2021 года.

Эти пять направлений следующие:

1. С клиентом – на всю жизнь: банк будет основывать безгранично совершенные доверительные отношения с клиентами с целью превысить их ожидания.
2. Команда и культура: банк будет стараться к тому, дабы его работники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников его конкурентоспособного преимущества.
3. Технологический прорыв: банк намеревается совершенствовать технологическую модернизацию Банка и научиться интегрировать в свой бизнес все самые прогрессивные технологии и инновации.
4. Экономическая результативность: банк будет увеличивать финансовую отдачу своего бизнеса вследствие, в пользу более действенному управлению расходами и соотношением риска и доходности.
5. Зрелая организация: банк намечает образовать координационные и управленческие навыки, основать процессы, подходящие масштабу Группы Сбербанк и его уровню амбиций.

Миссия ПАО «Сбербанк России»: «Мы доставляем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая осуществлять устремления и мечты»

Таким образом, задача банка описывает ценность и содержание его

деятельности, выделяя его важнейшую роль в экономике России. Посетители банка, их потребности, мечты и цели есть источник всей деятельности банка как организации. Цель банка также определяет амбициозную цель своих устремлений – стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, сколь важны для банка его сотрудники, и как осуществление его целей невероятно без реализации их личных и профессиональных задач. Высокие цели добиваются командой единомышленников, что связывает общая конструкция ценностей.

Ценности ПАО «Сбербанк России» – это источник взаимоотношения к жизни и работе, моральный компас, направляющий получать заключения в сложных ситуациях, принципы, преданность коим банк сохраняет навсегда и везде.

Цели ПАО «Сбербанк России»:

1. К началу 2021 года стать одной из лучших финансовых компаний мира.
2. К концу 2020 года увеличить преданность клиентов.
3. К концу 2020 года улучшать порядок поддержания и увеличить результативность работы с клиентами.
4. К концу 2020 года увенчать технологическую модернизацию.
5. К концу 2020 года улучшать налаженность мотивации сотрудников.
6. К началу 2021 года путем введения в процесс управления персоналом геймифицированных механик увеличить адаптацию и обучаемость персонала, уменьшить непостоянность кадров, воспитать квалифицированных сотрудников.

Задачи ПАО «Сбербанк России»:

1. Увеличить координированность банком путем расширения самостоятельности территориальных банков и совершенствования технологии принятия.
2. Организовать гибкую, соответственную быстроменяющейся обстановке систему управления банком, основанную на



финансовых рычагах управления и оптимальной системе распределения полномочий.

3. Оптимизировать филиальную сеть банка с учетом как экономических, так и общественных факторов.
4. Сбереечь лидирующую роль на розничном рынке страны. Увеличить долю на рынке кредитования населения до 30%.
5. Приумножить работу с корпоративными клиентами.
6. Добиться роста капитала, позволяющего увеличить инвестиции банка в экономику России.
7. Ввести в банке полнофункциональную систему управления рисками.
8. Ввести новую идеологию работы с клиентом, основанную на соединении типовых технологий с персональным подходом к каждому клиенту.
9. Гарантировать введение результативных способов работы с посетителями и повышение качества их обслуживания.
10. Произвести и запустить действенную систему адаптации и обучения персонала путем введения геймификации, обращенную на полное вовлечение служащих в ход работы.

### 3.1.2 Стратегическая карта. Счетная карта и таблица инициатив.

В настоящее время многочисленные системы оценки итогов деятельности отделений банков не соответствуют сегодняшним условиям бизнеса. Связано это с тем, что для традиционного расклада к оценке деятельности отделений банков свойственен отбор исключительно экономических показателей, а чаще всего в качестве подобного показателя выступает чистая прибыль, характеризуемая начальником отделения банка в управленческой отчетности. Для реальной оценки производительности работы отделения необходима система показателей, базирующихся как на финансовой, так и на нефинансовой информации, что предусматривает изменения во внешней среде. Для решения предоставленной задачи воспользуемся концепцией сбалансированной системы показателей, разработанной профессорами Д. Нортон и Р. Капланом, позволяющей организовывать стратегию управления банком на основе измерения и оценки главных показателей, предусматривающих все значительные аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т.д.)

Стратегическая карта ПАО «Сбербанк России» презентована в приложении Г. В счетной карте, изображенном в таблице 3. 1, рассмотрим варианты преимущества целей Челябинского отделения № 8597.

Таблица 3. 1 – Счетная карта и таблица инициатив ПАО «Сбербанк России».

Цели	Показатели	Значение			Инициативы
		2019	2020	2021	
Рост прибыли отделения	Рентабельность продаж, %	10	12	15	Определить и устранить недочеты в бизнеспроцессах компании
Рост количества стратегических	% стратегических	15	17	19	Отчет по стратегическим

клиентов	клиентов от их общего числа				клиентам
----------	--------------------------------	--	--	--	----------

Продолжение таблицы 3.1

Цели	Показатели	Значение			Инициативы
					Разработка уникальной услуги для стратегических клиентов
Привлечение и удержание постоянных клиентов	% клиентов, обратившихся повторно	20	23	25	Отчет по вновь обратившимся клиентам
	% новых крупных клиентов	10	15	20	Совершенствование программы лояльности
Увеличение доли рынка и кол-ва клиентов	Прирост продаж	10	15	25	Обновление CRM-системы банка
	Объем продаж по стратегическим клиентам, %	5	10	15	
	Прирост количества клиентов	10	20	30	
	Доля рынка	60	62	65	
Сокращение времени обслуживания клиентов	Время обслуживания на одного клиента (минуты)	10	7	5	Автоматизация ручных операций, повышение квалификации персонала

Повышение качества	Индекс удовлетворённости	35	40	43	Описание бизнеспроцессов
--------------------	--------------------------	----	----	----	--------------------------

Окончание таблицы 3.1

Цели	Показатели	Значения			Инициативы
обслуживания и удовлетворенности клиентов	клиентов				Построение системы менеджмента качества
Развитие и подготовка персонала	Индекс удовлетворенности квалифицированным персоналом % квалифицированного персонала	30	40	50	Внедрение геймификации в процесс обучения и адаптации персонала
Развитие системы мотивации персонала	Прирост продаж	10	15	25	Внедрение геймификации в систему мотивации персонала
	Снижение текучести кадров	25	15	10	

### 3.1.3 Карта причастных сторон проекта.

Осмотрев концепцию сбалансированной системы показателей, перейдем к следующему шагу развития проекта: рассмотрим развитие лиц, причастных в проекте, изобразив их в виде карты причастных сторон. Карта причастных сторон – инструмент, дающий преимущественно правильно провести идентификацию стейкхолдеров. Карта причастных сторон представляется индивидуальным представлением менеджера проекта об окружении бизнеса или проектном окружении. Карта причастных сторон изображена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Карта стейкхолдеров.

В таблице 3. 2 описаны интересы стейкхолдеров проекта и их инструменты влияния.

Таблица 3.2 – Интересы стейкхолдеров.

Список стейкхолдеров	Степень поддержки/противодействие	Интересы/мотивы	Сила влияния	Инструменты влияния	Область влияния менеджера проекта
Команда проекта	+4	Чувство значимости личного вклада в общий успех, финансовая выгода	1	Могут отказаться от участия в проекте	3
Акционеры	+3	Рост стоимости банка, рост дивидендных выплат, рост доходности банка	5	Могут отказаться от реализации проекта	1
Клиенты	+3	Получить качественные услуги	3	Могут воспользоваться аналогичными услугами у конкурентов	1

Продолжение таблицы 3.1.

Список стейкхолдеров	Степень поддержки/противодействие	Интересы/мотивы	Сила влияния	Инструменты влияния	Область влияния менеджера проекта
Конкуренты	-5	Сохранение доли рынка	4	Могут предложить более выгодные условия сотрудничества	1
Сотрудники	+2	Сохранение рабочих мест, рост заработной платы, карьерный рост	1	Могут уволиться, попросить увеличения заработной платы и карьерного роста	2
Топ-менеджеры	+4	Достижение банком ключевых показателей КРІ, сохранение	5	Может сменить менеджера и команду проекта, отказаться от финансирования	1

Окончание таблицы 3.1.

Список стейкхолдеров	Степень поддержки/противодействие	Интересы/мотивы	Сила влияния	Инструменты влияния	Область влияния менеджера проекта
		текущего положения банка		проекта отказаться от реализации проекта	
HR-служба	+5	Достижение ключевых показателей КРІ, совершенствование процессов управления персоналом	3	Может оказать сопротивление при реализации проекта	2



### 3.1.4 Представление проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения работников ПАО «Сбербанк России».

На основании проделанного разбора было выявлено, что успех банка скрывается в производительности и продуктивности персонала, стремительных коммуникациях и сплоченности команды. Управление человеческими ресурсами призывает необходимых ответов относительно управления талантами, планирования трудовых кадров, производительности их работы. На помощь HR специалистам наступает другой для отечественных фирм подход – геймификация, что ориентирует гарантировать сопричастность персонала, его развитие и повышения уровня KPI.

Воздействующие методы адаптации и обучения персонала, используемые в ПАО «Сбербанк России»:

1. Конструкция наставничества для молодых специалистов. С момента явления свежего работника в отделении за ним закрепляется опытный работник, в задачи которого входят наблюдение и контроль самого хода адаптации в течение испытательного срока.
2. В ПАО «Сбербанк России» деятельно раскручиваются технологии дистанционного обучения. основным прибором в этой системе прибывает концепция видеоконференцсвязи, рассредоточенная по всей стране, вдобавок отлажена схема экспресс – распространения знаний путем видеолекций, деловых игр, мастер-классов, электронных дистанционных тестов.
3. ПАО «Сбербанк России» в предыдущем году обнаружил просветительную программу Сбербанк-500 – программа для лидеров. Корпоративный институт ПАО «Сбербанк России» реализует программу, нацеленную на образование высокопотенциальных управляющих банка. Данный продукт новоизобретенный и перспективный сравнительно всех прочих образовательных программ,

представленных на рынке. ПАО «Сбербанк России» владеет всеми средствами, дабы совершенствовать данную услугу.

Сбербанк России прибывает общественно сознательным работодателем, организует условия для профессионального и личностного формирования сотрудников.

Перед нынешней налаженностью адаптации и обучения стоят последующие задачи:

- увеличение интенсивности труда работника;
- увлеченность сотрудника в выполнении плановых заданий, для преимущества благородного окончательного показателя деятельности отделения;
- управление и анализ деятельности сотрудника;
- предостережение отклонений в работе персонала, сопряженных с отношением к исполнению должностных обязанностей и регламента предприятия.

Официальные оклады руководителям, заместителям руководителей, профессионалам ставятся в соответствии с должностью и квалификацией

Для поддержания значения квалификации сотрудников постоянно проводится обучение. По результатам учебы разрабатывается концепция компании увеличения квалификации и переподготовки персонала, а впоследствии делаются кадровые перестановки.

### 3.1.5 Проектные предложения по совершенствованию систем адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».

Исследование и анализ действенности функционирующей системы адаптации и изучения персонала в отделении поставили первопричины создания проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России»:

- быстрое формирование науки и техники;
- инновационные течения и механики в бизнесе и обучении;
- исследование и введение в практику инновационных технологий и инструментов;
- побуждение трудовой деятельности сотрудников;
- потребность непрерывного профессионального роста и повышения.

Для обучения и адаптации персонала предлагается пользоваться новыми инструментами, такими, как геймификация. Потому что обычные способы уже являются приевшимися и абсолютно явными для сотрудников. Выход за грань системы разрешит достигнуть более высоких плодов в виду своей свежести.

Целевая аудитория проекта: новые работники организации, менеджеры по продажам, консультанты.

Желаемый итог от внедрения проекта:

- укоротить момент более низкой производительности свежих сотрудников, увеличить общий уровень производительности труда;
- сжать время адаптации и стажировки свежих работников в 2 раза;
- установить градиент выработки любого определенного работника и команды в целом и стимулировать их развиваться в этом направлении;
- снабдить всех служащих своевременной обратной связью по итогам деятельности;
- увеличить видимость итогов работы каждого из сотрудников;

- снабдить познание сотрудниками процедур, работающих в компании;
- соединить служащих корпоративной идеей, ввергнуть в командную работу;
- скорректировать профессиональное мышление сотрудников;
- подготовить служащих к освоению и внедрению новых технологий;
- дать право работникам нарастить профессиональное мастерство, творческую и учебную активность;
- дать право изведать работникам ощущение успешности, что позволит выработать функциональную жизненную позицию.

На рисунке 3. 2 изображена сетка проекта. В результате плана будут изобретены и внедрены последующие информационные продукты:

<p><b>Какую задачу решаем?</b></p> <p>Снизить время адаптации новичков в 2 раза</p> <p>Повысить результативность, исполняемость KPI</p> <p>Обеспечить всех сотрудников оперативной обратной связью</p> <p>Повысить видимость результатов работы каждого из сотрудников</p> <p>Дать возможность испытать сотрудникам чувство успешности</p>	<p><b>В чем будем измерять эффект?</b></p> <p>Текучесть</p> <p>Уровень исполнения KPI</p> <p>Срок адаптации</p> <p>Стоимость адаптации</p> <p>Размер издержек, полученных в результате недостаточной квалификации сотрудника</p>	<p><b>Кто наша аудитория?</b></p> <p>Менеджеры по продажам услуг</p> <p>Новые сотрудники</p> <p>Руководители направлений</p>	<p><b>Кто руководитель проекта и его команда?</b></p> <p><b>Руководитель проекта</b> – руководитель HR-службы</p> <p><b>Команда проекта:</b></p> <p>Специалист по работе с персоналом;</p> <p>Аналитик;</p> <p>IT специалист;</p> <p>Дизайнер</p>	<p><b>Каков бюджет?</b></p> <p>Оплата труда проектной команды</p> <p>Покупка ПО</p>
<p><b>Какие инструменты будем использовать?</b></p> <p>Самостоятельно разработанные курсы с прописанными сценариями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Интерактивный онлайн курс адаптации</li> <li>2) Интерактивные карты обучения</li> </ol>		<p><b>Как будем вовлекать участников?</b></p> <p>Внедрение разработанных продуктов в существующую систему мотивации и обучения</p> <p>Материальная мотивация лучших по результатам обучения и адаптации сотрудников</p>		

Рисунок 3.2 – Сетка проекта.

1. В качестве улучшения порядка адаптации персонала предполагается организовать онлайн курс, максимально приближенных к реальным условиям работы офиса. Разместив его на корпоративном портале фирмы так, чтобы уже до момента выхода на службу человек мог ознакомиться с ценностями компании, вероятно даже сделал виртуальную экскурсию по зданию компании, а также уяснить вероятность поиграть в функционал той вакансии, на какую претендует кандидат. Такой геймифицированный онлайн курс не является компьютерной игрой, впрочем, иногда сильно схож на неё за счет видеоигровой оболочки.
2. Интерактивные карты обучения: присвоения бейджей за успешное обучение, представление рангов изучения по подразделениям, дайджестов успеха на корпоративном портале с одобрением лучших и привлечения специалистов для предоставления обратной связи учащимся. В связи с занимаемой должности работник изучает обусловленный комплект карт обучения.

По ходу процесса по курсу обучающийся проделывает и образовательные и игровые задачи. Например, образовательная задача – изучить технологии продаж; игровая задача – накопить 50 баллов за выполненные практических заданий к поставленному сроку для перехода на следующий уровень. При этом образовательные задачи постоянно остаются в приоритете, а игровые – призваны исключительно поспособствовать придержанию внутренней мотивации к выполнению образовательных целей. В обучении геймификация сопутствует образовательный курс полностью – от постановки целей и задач до окончательного контроля знаний. Можно говорить о геймификации как о свежем методе системы обучения, обладающем большим преподавательским потенциалом.

Рассмотрим ход адаптации и обучения служащих до и после реализации проекта. На рисунке 3. 3 изображён способ течения адаптации новых сотрудников.

Течение адаптации охватывает в себе последующие этапы:

1. На изначальном рубеже происходит снижение адаптации сотрудника, выбирается и фиксируется наставник.

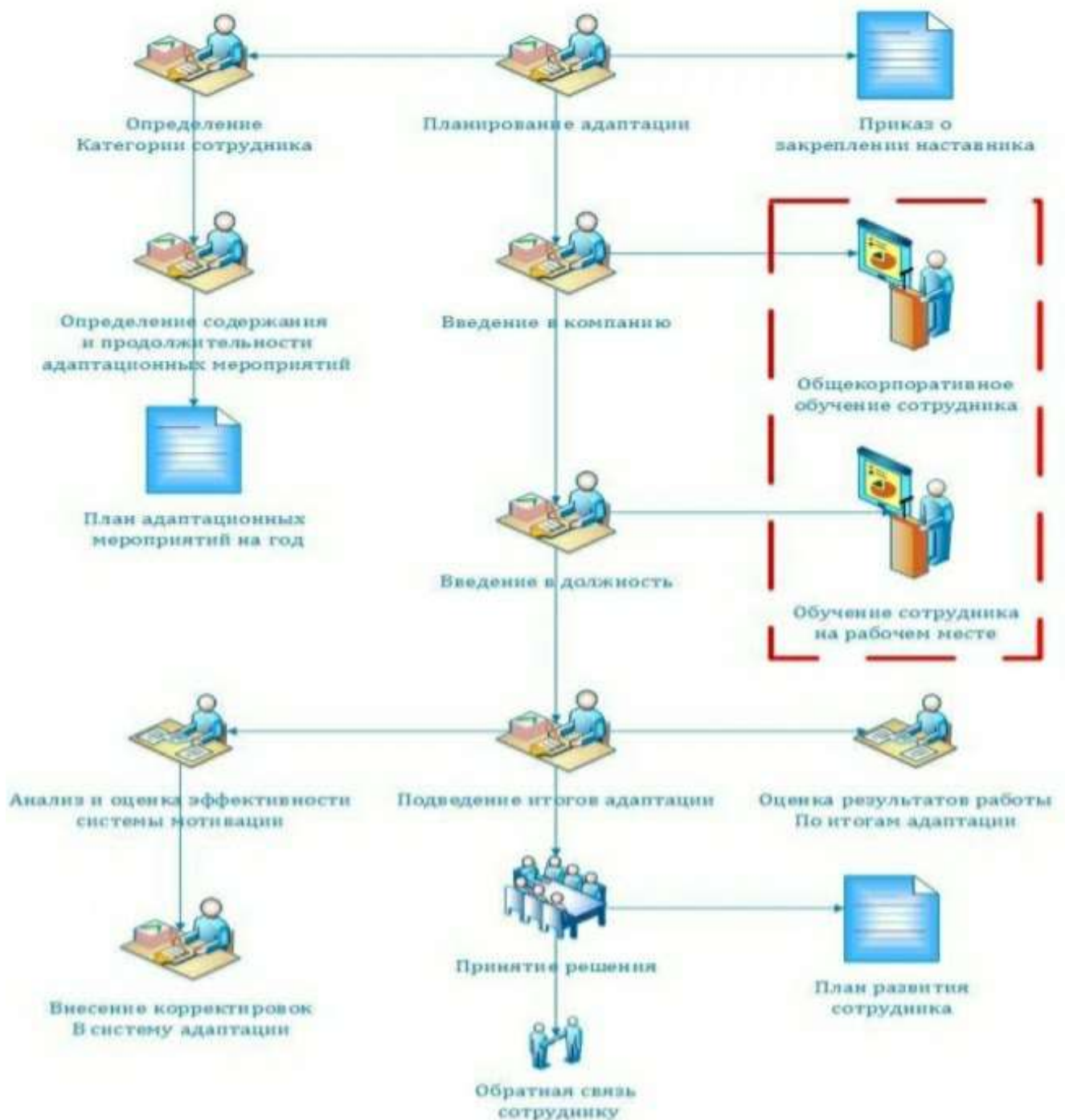


Рисунок 3.3 Процесс «Адаптация нового сотрудника».

2. На следующем шаге выходит детальное изучение с работой организации, где теперь ожидает трудиться новичку. Работник познает об истории и основных услугах организации, свой рабочий график (включая отпуска и выходные), нормативную документацию и имена основных управляющих (а вдобавок размещение отдельных подразделений). Нового работника представляют сотрудникам и дают

возможность познакомиться с распорядком работы, официальной инструкцией, производственными функциями и документами, что регламентируют рабочий процесс. Далее работника посвящают в вопросы взаимодействия среди отделов, с которыми необходимо контактировать на данном рабочем месте. Новичку рассказывают, как непосредственно это происходит. Вдобавок ему разъясняют, какие могут появиться трудности и описывают пути их преодоления.

3. В дальнейшем случается фактическое знакомство со своими обязанностями и требованиями, предъявляемыми к данной должности. В конце данной стадии управляющий оценивает, как настоящие навыки работника подходят объявленным ранее. При необходимости руководитель приносит требуемые рекомендации для улучшения работы.
4. Четвертый этап представляется завершающим. К этому периоду сотрудник обязан прочно управляться со своими вопросами и действовать соответственно официальной инструкции. Подводятся результаты адаптации, итоги которой приходится до службы персонала и нового служащего.
5. В конце срока адаптации руководитель дает должностную рекомендацию с положительным либо негативным отзывом, вдобавок рекомендует (или нет) изменение оплаты труда предоставленному работнику. Оформляется расписание развития сотрудника. Проводятся мероприятия по внесению корректировок (при необходимости) в существующую систему мотивации.

В рамках проекта более основательно рассмотрим второй и третий этапы. Это этапы профессиональной адаптации и обучения. Они заключаются в как можно сильнее лучшем усвоении сотрудником своих официальных обязанностей. В данном новом рабочем ориентируют памятки и инструкции, что ему выдают в организации. При приеме на работу сотрудника без опыта работы (недавнего

выпускника) особенное интерес обязано уделяться выработке практических навыков, что эта группа сотрудников не имеет. Чем качественнее фирма подготовит кадры, тем лучше для нее.

Осмотрим наиболее основательно движения изучения до и после введения проекта. На рисунке 3. 4 изображена методика организации хода общекорпоративного обучения нового сотрудника.

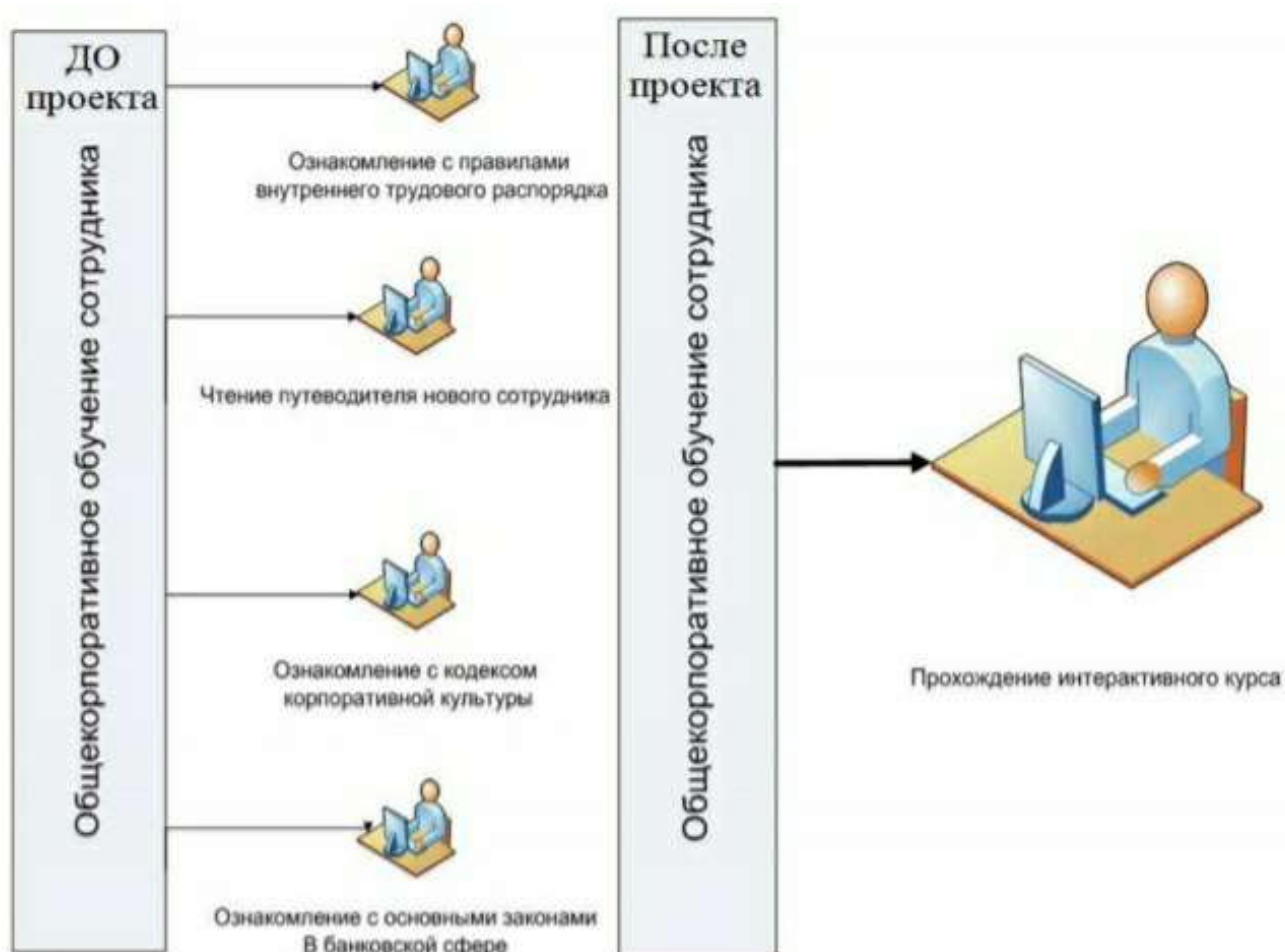


Рисунок 3.4 – Процесс общекорпоративного обучения до и после внедрения проекта.

Прежде при приеме на работу работнику нужно было ознакомиться с перечнем документов:

- правила внутреннего распорядка;
- путеводитель новоиспеченного работника банка;
- кодекс коллективной культуры;
- ключевые законы в банковской сфере.



Все эти операции довольно неинтересные и материал слабо запоминается. После введения проекта вся важная для обучения документация будет перекинута в онлайн курс, что предельно точно моделирует работу узла банка. В процессе исполнения поручения нужно будет изучить и использовать информацию из вышеперечисленных документов. На рисунке 3. 5 изображён процесс обучения служащих до и после введения проекта.



Рисунок 3.5 – Процесс обучения сотрудников до и после внедрения проекта

После введения плана все обучающие материалы будут переделаны и презентованы пользователям в виде интерактивных карт обучения. Это позволит подробно изучить прогресс учебы сотрудника, уменьшит время на подготовку и повысит квалификацию персонала, за счет наилучшего восприятия новоиспеченной информации в игровой форме. Вдобавок устройство рейтинговой модели обучения разрешит нарастить втянутость персонала в процесс обучения.

### 3.2 Планирование изменений плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России»

#### 3.2.1 Иерархическая конструкция работ плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России»

При создании иерархической структуры работ, представленном на таблице 3.6, применялся конструктивный подход. В таблице презентованы и детализированы ключевые работы, что нужно будет выработать ради реализации проекта.

Таблица 3.6

Совершенствование системы адаптации и обучения персонала за счёт введения элементов геймификации											
Разработка интерактивного курса					Внедрение инструментов геймификации и в процессы адаптации и обучение служащих		Разработка интерактивных карт обучения, курс на выработка навыка				
оздание видеоматериала для виртуальной инструкции	Разработка концепции курса	Утверждение концепции	Разработка дизайн курса	Создание курса с возможностью тестирования функционала той или иной профессии	Тестирование курса	Размещение интерактивного курса на корпоративном портале	Внедрение интерактивных карт обучения в процесс обучения	Разработка методологии обучения	Разработка системы вознаграждения успехов в обучении	Разработка карт обучения	Тестирование карт обучения

### 3.2.2 Планирование и оценка рисков проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».

Любая фирма встречается с разными рисками в процессе своей работы. Соответственно, обязан быть предназначенный инструмент, в рамках которого объединяются вместе все риски, какие можно предсказать в течение горизонта планирования. сооружается такое для того дабы можно было их проверить и произвести требуемые контрмеры. опасности изображены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Карта рисков проекта.

№	Наименование риска	Описание риска	Причины вызвавшие риск	Последствия	Мероприятия по сокращению риска
1	«Награды ни за что»	Виртуальные награды	Способ мотивации имеет свойство крайне быстро обесцениваться в восприятия сотрудников	Восприятие внедрения проекта, как попытку «инновационной» манипуляции что вызовет прямо противоположный эффект	Идеальный вариант — когда все медали выдаются только за то, что человек сделал в реальной жизни и за то, что является бесспорным и объективным

Продолжение таблицы 3.3

№	Наименование риска	Описание риска	Причины вызвавшие риск	Последствия	Мероприятия по сокращению риска
1					достижением для всех
2	«Всех под одну гребёнку»	У всех людей разные предпочтения по тем или иным игровым механикам: кто-то любит соревноваться, кто-то склонен к коллекционированию, а кто-то испытывает удовольствие от методичного отслеживания движения к своей цели.	Способ обучения может оказать разный эффект на разные сегменты сотрудников	Конфликты с руководством конфликты в команде	При внедрении проекта важно сегментировать аудиторию по предпочтениям: тип работы, пол и возраст сотрудника.
3	«Царь горы»	То, что подавляется человеком в	Рейтинговая система может	Может сработать	Важно дать возможность

		обычной жизни,	привести к	эффект «царя	отстающим справиться с
--	--	----------------	------------	-----------------	---------------------------

Окончание таблицы 3.3.

№	Наименование риска	Описание риска	Причины вызвавшие риск	Последствия	Мероприятия по сокращению риска
3		становится перед ним во весь рост в виде позиции в рейтинге, количества медалей и очков	тому, что, если в команде есть отстающие, они начнут отставать ещё больше. Лидеры же ещё сильнее укрепят свои и без того неплохие позиции.	горы»: лидеры остаются на вершине всех рейтингов без каких-либо существенных усилий, а отстающие осознают тщетность своих попыток прорваться наверх и совсем опускают руки. Разочарование.	возросшим давлением и помочь вырваться наверх. А лидерам необходимо создать новые вызовы в рамках игровой модели

### 3.2.3. Планирование сроков плана введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».

На рисунке 3. 7 изображены главные работы по проекту, их длительность и последовательность, а на рисунке 3. 8 презентована диаграмма Ганта проекта. промежуток проекта составляет 178 рабочих дней. Начало проекта 3 апреля 2017 год, завершение проекта 30 ноября 2017 года.

Режим задачи	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Пред
	Анализ внутренней и внешней среды компании	5 дней	Пн 03.04.17	Пт 07.04.17	
	Анализ проблемного поля организации	3 дней	Пн 10.04.17	Ср 12.04.17	1
	Разработка вариантов совершенствования существующих систем мотивации и адаптации персонала	10 дней	Чт 13.04.17	Ср 26.04.17	2
	Выбор наиболее эффективного варианта	12 дней	Чт 27.04.17	Пт 12.05.17	3
	Утвержден вариант совершенствования систем адаптации и обучения персонала с элементами геймификации	1 день	Пн 15.05.17	Пн 15.05.17	4
	<b>Разработка и внедрение проектных решений</b>	<b>142,86 дней</b>	<b>Вт 16.05.17</b>	<b>Чт 30.11.17</b>	<b>5</b>
	<b>Разработка интерактивного курса, имитирующего работу оф</b>	<b>58 дней</b>	<b>Вт 16.05.17</b>	<b>Чт 03.08.17</b>	<b>5</b>
	Создание видеоматериала для виртуальной экскурсии	30 дней	Вт 16.05.17	Пн 26.06.17	5
	Разработка концепции курса	15 дней	Вт 16.05.17	Пн 05.06.17	5
	Утверждение концепции	2 дней	Вт 06.06.17	Ср 07.06.17	9
	Разработка дизайна курса	14 дней	Чт 08.06.17	Вт 27.06.17	10
	Создание курса с возможностью тестирования функционала	20 дней	Ср 28.06.17	Вт 25.07.17	9;11
	Тестирование курса	7 дней	Ср 26.07.17	Чт 03.08.17	12
	<b>Разработка интерактивных карт обучения, курсов на вырабо</b>	<b>42 дней</b>	<b>Пт 04.08.17</b>	<b>Пн 02.10.17</b>	
	Разработка методологии обучения	20 дней	Пт 04.08.17	Чт 31.08.17	7
	Разработка системы вознаграждения успехов в обучении	16 дней	Пт 01.09.17	Пт 22.09.17	15
	Разработка карт обучения	15 дней	Пт 01.09.17	Чт 21.09.17	15
	Тестирование карт обучения	7 дней	Пт 22.09.17	Пн 02.10.17	17
	<b>Внедрение инструментов геймификации в процессы адапта</b>	<b>42,86 дней</b>	<b>Вт 03.10.17</b>	<b>Чт 30.11.17</b>	<b>7;14</b>
	Размещение интерактивного курса на корпоративном пор	10 дней	Вт 03.10.17	Пн 16.10.17	7
	Внедрение интерактивных карт обучения в процессы обу	42,86 дней	Вт 03.10.17	Чт 30.11.17	14
	Анализ показателей после внедрения проекта	5 дней	Чт 30.11.17	Чт 07.12.17	6

Рисунок 3.7 – Основные работы по проекту и их длительности

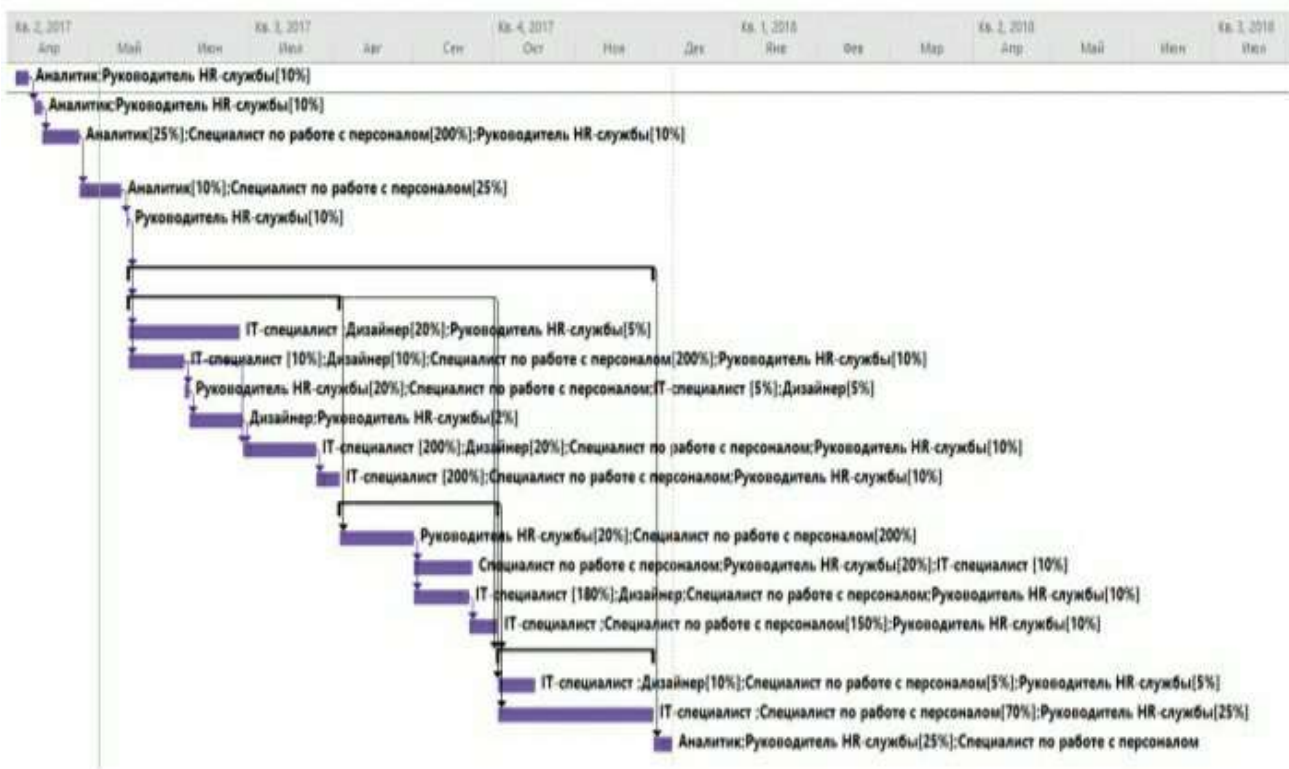


Рисунок 3.8 – Диаграмма Ганта проекта

### 3.2.4 Создание команды проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России».

Установим обязательный штат рабочей группы профессионалов поставленной квалификации и необходимое их количество для выполнения всего комплекса работ. Умение профессионала определяет его почасовую оплату, что устанавливается через расчет исходя из средней зарплаты работников за последний квартал.

На рисунке 3. 9 представлен штат проектной команды.



Рисунок 3.9 – Состав проектной команды

В состав команды вступает семь человек, управляющим проекта представляется руководитель HR-службы подразделения. В таблице 3. 4 перечислены трудовые средства и их стоимость в проектные команды.

Таблица 3.4 – Состав проектной команды и затраты на их оплату труда.

Специалист	Количество ресурса, чел.	Зарплата, руб./мес.	Зарплата, руб./час.
Руководитель HR-службы	1	45 000	282
Специалист по работе с персоналом	2	25 000	157
Аналитик	1	27 000	167
IT-специалист	2	28 000	175
Дизайнер	1	30 000	188



### 3.2.5 Начало ответственности проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения работников ПАО «Сбербанк России».

В таблице 3. 5 презентована матрица ответственности участников проектной команды по работам. Каждый из участников на обусловленном шаге сможет проделывать надлежащие функции:

- П – прием работ.
- К – консультация.
- И – исполнение.
- О – ответственный.

В случаях, если сторона проектной команды не задействована в определенном варианте работ, под его должностью сохраняется пустое место.

Таблица 3.5 – Матрица ответственности.

Работы/участники проектной команды	Заказчик	Руководитель проекта	Специалист по работе с персоналом	Аналитик	IT-специалист	Дизайнер
Подготовка проекта						
Анализ внутренней и внешней среды		П		И,О		
Анализ проблемного поля организации		П		И,О		
Разработка вариантов совершенствования систем адаптации и обучения персонала		П	И,О	К		
Утверждение одного наиболее эффективного варианта	П	О	И	К		
Разработка интерактивного курса, имитирующего работу офиса						

## Окончание таблицы 3.5

Работы/участники проектной команды	Заказчик	Руководитель проекта	Специалист по работе с персоналом	Аналитик	IT-специалист	Дизайнер
Создание видеоматериала для виртуальной экскурсии		П			И,О	К
Разработка концепции курса		П	И,О		К	К
Утверждение концепции	П	О	И		К	К
Разработка дизайна курса		П				И,О
Создание курса с возможностью тестирования функционала той или иной профессии		П	К		И,О	И
Тестирование курса		П	К		И,О	
Разработка интерактивных карт обучения, курсов на выработку навыка						
Разработка методологии обучения		П	И,О			
Разработка системы вознаграждения успехов в обучении		П	И,О		К	
Разработка карт обучения		П	К		И,О	К
Тестирование карт обучения		П	К		И,О	
Внедрение инструментов геймификации в процессы адаптации и обучения						
Размещение интерактивного курса на корпоративном портале		П	К		И,О	К
Внедрение интерактивных карт обучения в процессы обучения сотрудников		П	И,О		К	

### 3.3 Прогнозная оценка производительности проекта введения геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России» место.

#### 3.3.1 Планирование денежных потоков.

Затраты проекта вырабатываются из затрат на оплату труда проектной команды и затрат, объединенных с внедрением проекта.

Все они перечислены с указанием подходящей периодичности внесения в таблице 3.6.

Так как события по совершенствованию системы адаптации и обучения объединены с внедрением и разработкой IT-продуктов, то большая часть затрат требуется на оплату труда проектной команды.

Таблица 3. 6 – Затраты, связанные с внедрением и реализацией проекта.

Статья расходов	Периодичность	Сумма затрат, руб.
Подготовка проекта		
Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	47 604
Разработка проекта		
Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	424 522
Подготовка видеоматериалов	Единовременно	
Покупка ПО для создания интерактивного курса и обучающих карт	Единовременно	200 000
Приобретение необходимого оснащения для разработки интерактивных карт	Единовременно	9 500
Внедрение проекта и анализ эффективности		
Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	84 400

Окончание таблицы 3.6

Статья расходов	Периодичность	Сумма затрат, руб.
Анализ эффективности проекта		
Оплата труда проектной команды	По мере выполнения работ	16 780
Итого		782 806 рублей

Таким образом, начальные инвестиции, нужные на исходном рубеже (нулевой период) проекта составляют 782 806 рублей. В том числе оплата труда проектной команды составит 573 306 рублей.

В первом периоде проект потребует вложений в администрирование программных продуктов, исполняемое дизайнером:

Из данных таблицы 3. 4, заработная плата дизайнера является 30 000 рублей в месяц.

Соответственно, расходы на годовое управление программных продуктов проекта составят:  
 $30\ 000 * 12 = 360\ 000$  рублей.

### 3.3.2 Расчёт показателей

Для расчета финансовой производительности введения проекта будет прилагаться модифицирование последующих показателей:

1) Уровень текучести кадров. На основе разбора подобных проектов, вследствие, внедрению действенной системы адаптации персонала текучесть кадров уже в первый год уменьшится до 25%. На текущий момент за последний год число рассчитавшихся составляет 9 человек. Соответственно плановое значение данного показателя уменьшится до 3 человек в год.

Текущее свойство данного показателя рассчитаем по формуле:

$$K_T = K_y / Ч_{ср} * 100, \text{ где}$$

$K_T$  – коэффициент текучести;

$K_y$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность.

$$K_T = 9/319 * 100\% = 2,82\%$$

Все показатели берутся за год. дабы познать среднесписочную численность работников за год, нужно брать показатели численности персонала на предприятии на первое число каждого месяца и выработать последующие расчеты:

$$Ч_{ср} = ((Ч_1+Ч_2)/2 + (Ч_2+Ч_3)/2 + \dots + (Ч_{12}+Ч_{1n}))/12,$$

где  $Ч_{ср}$  – среднесписочная численность,

$Ч_1, Ч_2$  и т.д. – численность персонала на первое число каждого месяца,

$Ч_{1n}$  – численность сотрудников на 1-е января года, следующего за отчетным.

$$Ч_{ср} = ((72+69)/2 + (69+67)/2 + (67+60)/3 + (60+60)/4 + (60+58)/5 + (58+56)/6 + (56+57)/7 + (57+49)/8 + (49+49)/9 + (49+46)/10 + (46+47)/11 + (47+45)/12) = 319 \text{ человек.}$$

На основе разбора аналогичных проектов в банковской сфере прогнозируемая значимость текучести кадров вследствие, внедрению проекта уменьшится до 1,65%.

2. Момент адаптации и обучения нового сотрудника. Эффективное улучшение данных систем приведет к сокращению вдвое срока обучения. Для расчета производительности данного показателя возьмем среднюю заработную плату менеджера равную 30 000 рублей. На данный момент время адаптации

работника является 6 месяцев, потом продуктивность труда работника увеличивается за счет получения им знания и умений в профессиональной сфере. Введение проекта разрешит укоротить момент преимущественно невысокой производительности труда в два раза и составит 3 месяца.

3. Стоимость адаптации и обучения одного сотрудника. Данный коэффициент рассчитывается посредством стоимости трудового периода лиц, вовлеченных в процесс.

Таблица 3.7 – Затраты на адаптацию и обучение нового сотрудника.

Наименование материало-технических средств	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Итого, руб.
Компьютерный монитор Samsung, процессор DELL, клавиатура, мышь, коврик, колонки	1	22 000	22 000
Многофункциональное устройство Samsung	1	5 200	5 200
Подключение к интернету	1	3 000	3 000
Офисная мебель:			
Компьютерный стул	1	1 500	1 500
Компьютерный стол	1	3 500	3 500
Тумбочка	1	3 000	3 000
Наставничество:			
Премия наставник за обучение сотрудника	1	15 000	15 000
Итого			53 200

После завершения адаптации нового работника его руководитель получают премию в окладе 15 000 рублей. вдобавок расходы на оборудование для организации рабочего места нового работника входят в стоимость адаптации, экономические значения презентованы в таблице 3. 7 и составляют 38 200 рублей. Существует возможность уменьшить расходы, через предоставления работнику

мебели и оборудования из дополнительного фонда.

Таким образом, итоговые затраты, предоставленные в таблице 3. 7 на адаптацию и обучение нового работника составляют 53 200 рублей. В данном показателе поменяется размер премии наставника в два раза за счет снижения в два раза срока адаптации сотрудника и составит 7 500 рублей, а итоговые расходы составят 45 700 рублей.

Охват издержек, приобретенных в следствие низкой квалификации специалистов. За счет введения проекта получится увеличить уровень профессионализма служащих и сократить охват потерь на 55%. В текущем году размер потерь составила 45 000 рублей, поэтому прогнозное значение составляет 24 750 рублей.

Таблица 3.8 – Прогнозная эффективность проекта.

Показатель	Текущее значение	Прогнозное значение
Срок адаптации и обучение нового персонала	6 месяцев	3 месяца
Затраты на заработную плату на период адаптации нового сотрудника	180 000 рублей	90 000 рублей
Уровень текучести кадров	9 чел. в год или 2,82%	3 чел. в год или 1,65%
Количество принятых новых сотрудников	6 чел.	2 чел.
Стоимость адаптации нового сотрудника	53 200 руб.	45 700 руб.
Размер издержек, полученных в результате низкой квалификации персонала	45 000 руб.	24 750 руб.

Исходя из значений таблицы 3. 8 вычислим расходы на ход изучения и адаптации персонала до и после введения проекта, отличие меж данными значениями и будет обретенная эффективность:

До проекта: 6 новых служащих \* (180 000. + 53 200) + 45 000 + 9  
рассчитавшихся чел. \* 53 200 = 1 923 000 рублей.

После проекта: 2 новых работника \* (30 000 \* 3 мес. + 45 700) + 24 750 + 3  
рассчитавшихся чел. \* 45 700 = 433 250 рублей.

Желаемый заработок после введения проекта является 1 489 750 рублей.

Для анализа производительности проекта будем пользоваться технологиями оценки инвестиционных проектов.

Дабы правильно оценить программу с точки зрения производительности применения инвестированных средств, необходимо все потоки имеющихся поступлений и платежей привести в сопоставимый вид с учетом воздействия условия времени. Пересчет направленных величин на один - "сегодняшний" – момент времени, каким прибывает момент основания исполнения проекта, выполняется с помощью коэффициента  $DF =$  фактор дисконтирования.

$$DF = 1 / (1 + RD)^t,$$

где  $t$  – последовательный номер промежутка планирования (при условии, что за нулевой взят промежуток начала исполнения проекта, то есть,  $DF(0) = 1$ ).

Значения данных коэффициентов для любого промежутка планирования проекта рассчитываются при заданной величине ставки сопоставления ( $RD$ ) с применением модифицированной формулы сложных процентов:

$$RD = IR + MRR + RI,$$

где  $IR$  - темп инфляции, его значение за 2017 год составляет 5,90% (по данным Росстата);

$MRR$  - минимальная реальная норма прибыли, ее значение составляет 5,10%;

$RI$  - коэффициент, учитывающий степень инвестиционного риска.

$$RD = 5,90 + 5,10 + 12 = 23\%$$

После того, как все значения чистых потоков валютных средств проекта будут умножены на соответствующие коэффициенты  $DF$ , подсчитывается их сумма.

Приобретенная значение представляет собой коэффициент чистой нынешней



(приведенной) стоимости (NPV) проекта:

$$NPV = NCF(0) + NCF(1)*DF(1) + \dots + NCF(n)*DF(n),$$

где NCF - чистый поток денежных средств.

В нашем расчете NPV составил 135 690 рублей. позитивное свойство NPV считается доказательством необходимости инвестирования денежных средств в проект.

На рисунке 3.10 изображены денежные потоки проекта. В ежегодные расходы интегрирована цена администрирования разработанных программных.

№ периода	Доходы	Расходы	NCF	DF	Диск.дох	Диск.раск	ЧДД	ЧТС
0		782 806,00 р.	-782 806,00р.	1,000000	0,00р.	782 806,00р.	-782 806,00	-782 806,00р.
1	1 489 750,00 р.	360 000,00 р.	1 129 750,00р.	0,813008	1 211 178,86р.	292 682,93р.	918 495,93	135 689,93р.
Сумма:	1 489 750,00р.	1 142 806,00р.			1 211 178,86р.	1 075 488,93р.	135 689,93	

Рисунок 3.10 – Денежные потоки проекта.

Для использования способа чистой нынешней стоимости проекта необходимо предварительно ставить величину ставки сравнения. Это в большой степени зависит от оценки специалистом каждой из составляющей в формуле:

$$DF = 1 / (1 + RD)^t$$

Следовательно, более обширное распределение приобрел метод, в котором субъективный фактор сведен к минимуму. Он называется внутренней нормой рентабельности и представляет собой значение RD, при котором NPV обращается в ноль. Проект считается экономически выгодным, когда внутренняя рентабельность превосходит наименьший уровень рентабельности, поставленный для предоставленного проекта. Экономический смысл данного показателя содержится в том, что внутренняя рентабельность проекта описывает темп роста капитала, инвестированного в проект.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) проекта была установлена при помощи функции «Подбор параметра» программного приложения Microsoft Excel и составила 44,32%. Значение IRR выше значение ставки дисконтирования, следовательно, проект представляется эффективным.

Показатель рентабельности (PI) рассчитывается как отношение чистой нынешней стоимости денежного притока к чистой нынешней стоимости денежного

оттока (включая начальные инвестиции).

Показатель рентабельности по данному проекту составил 1,13. Это отвечает соглашениям принятия проекта, поскольку  $PI > 1$ , то проект надлежит принять.

Дисконтированный промежуток окупаемости (DPP) проекта составляет:

Промежуток окупаемости = год окупаемости + месяц окупаемости

$$DPP = 0 + (-782806/918495,93) * 12 = 10,23 \text{ месяца}$$

Таким образом показатели производительности презентованы в таблице 3.9

Показатель	Единица измерения	Значение	Норматив
NPV	руб.	135 690	>0
IRR	%	44,32	>23
PI	раз.	1,13	>1
DPP	мес.	10,23	<12 мес.

### Выводы по разделу три.

Таким образом, прогнозные значения характеристик проекта превышают результаты, написанные в проектной заявке, что разрешает сделать заключение о том, что внедрение проекта пройдет благоприятно и успешно. Осуществление проекта разрешит не только извлечь финансовые выгоды, но и обеспечить прозрачность, скорость, надежность бизнес-процессов, существенно закрепить и развить конкурентоспособные превосходства и увеличить результативность системы управления компании.

## Заключение

В настоящей работе сделан упор на первенствующие способы в области адаптации и обучения служащих банка. Рассмотрен актуальный тренд – геймификация – в области адаптации, обучения и развития персонала, его мотивации, выработки коллективной культуры.

На основе вышеизложенного, возможно смело утверждать, что интерес фирм к использованию подобного прогрессивного тренда, как геймификация, в зоны адаптации и обучения персонала обусловлен несколькими причинами:

- игры представляют собой втянутость в процесс. следовательно возможность игр и игровых техник дают возможность шефам рвение человека играть адаптировать к решению вопросов фирмы посредством его втянутости в процесс;
- всякий работник представляется внутренним посетителем компании, геймификация доставляет ему уникальную вероятность ощутить себя сопричастным к корпоративному делу, привнести свой индивидуальный вклад в развитие фирмы посредством порекомендованных собственных идеи, показать себя одним из «лучших», ощутить себя свободным, наблюдать свои достижения;
- в силу того, что выходит стремительное улучшение информационных технологий, то становится вероятным вычислять особые задачи с максимальным эффектом: наблюдать индивидуальные данные сотрудников, их успехи.

Произведенное исследование внешней и внутренней среды фирмы позволило сделать вывод о том, что компания встречается с задачей в налаженности формирования персонала, а именно: в системе адаптации и обучения персонала, что является фактором текучести кадров, долговременной нехваткой высококвалифицированного персонала, и, как следствие, обладает свое отображение в области конкурентоспособности компании. В качестве вывода предоставленной задачи было предложено подготовить план введения

геймификации в систему адаптации и обучения служащих ПАО «Сбербанк России». Итоги введения проекта показали, что геймификация обязана стать в ближайшем будущем ключевой темой менеджеров-практиков, поскольку это даст настоящую вероятность вывести течение управления на сознательно небывалый уровень, по достижении которого будет повышена результативность работы нынешних компаний.

Управление компанией в наше активное время представляет собой сложную работу, в выполнении коей нельзя преуспеть, опираясь на отжившие себя способы и заученные формулы. В процессе исследования, были сделаны выводы, что современный действенный топ-менеджер обязан уметь использовать инновационные методы управления в совокупности с классическими методами управления, что является одним из основных условий успеха компании, ведь, люди – первенствующий фонд и главное достоинство всякой организации.

Введение таких «геймифицированных продуктов» для банков, как интерактивные курсы, ориентированы на формирование навыков как руководителей, так и персонала, руководство временем, увеличение качества работы с клиентами. Стоит быть уверенными, их масштабное внедрение, исключительно вопрос времени.

## Библиографический список.

1. Семенов, А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М., 2008. – 81 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. – М.: Фирма Гардарики, 2014. – 576 с.
3. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2003. – 864 с.
4. Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С. Лифшиц. – Москва: КНОРУС, 2009. – 248 с.
5. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
6. Кубышко, В.Л. Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органов внутренних дел: учебно-методическое пособие / В.Л. Кубышко. – М.: ЦОКР МВД России, 2006.
7. Шарыкин, О.В. Развитие управленческого потенциала предпринимательских структур: автореферат дис...канд. экон.наук / О.В. Шарыкин. – М.: Изд-во ММШБ МИРБИС, 2003.
8. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. – Москва: Вильяме, 2012. – 432 с.
9. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – Москва: Вильяме, 2000. – 397 с.
10. Настинова, Ц. С. Управление персоналом в современных условиях [Текст] / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. – СПб: Издательский центр СПбГАУ, 2016, №8. С. 632-634.
11. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
12. Арутунова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутунова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 120 с.
13. Шатилова, Е.О. Геймификация. Нескучное управление персоналом [Текст] / Е.О. Шатилова // Управление человеческим потенциалом. – Бийск: БТИ

АлтГТУ, 2013. № 1 (33). С. 40–45.

14. Геймификация – прокачай свой бизнес: сайт контент-агентства «ТехТерра» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://texterra.ru/blog/geymifikatsiyaprokachay-svoy-biznes.html>.

15. Приемы мотивации персонала в самых крутых компаниях: сайт типографии «Глобал Маркетинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://blog.poligrafi.com/post\\_1483](http://blog.poligrafi.com/post_1483).

16. Зикерман, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер – И: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.

17. Вербх, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербх, Д. Хантер. – М., 2015. – 223 с.

18. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст] / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – М., 2002.

19. Шатилова, Е.О. Геймификация как инструмент корпоративной культуры [Текст] / Е.О. Шатилова // Управление корпоративной культурой. – Бийск: БТИ АлтГТУ, 2012. № 4 (16). С. 246–251.

20. Мартынов, А. А. Корпоративное обучение персонала: некоторые современные аспекты проблемы [Текст] / А. А. Мартынов, Е. Р. Миронова // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – Липецк: Общество с ограниченной ответственностью «Максимал информационные технологии», 2015. № 1(14). С. 95–97.

21. Цабиева, З. С. Геймификация – новая эффективная бизнес-концепция в системе мотивации персонала [Текст] / З.С. Цабиева // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сборник статей по материалам ХLI международной студенческой науч.-практ. конференции. – Новосибирск, 2016. № 4(41).

22. Агапова, Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала [Текст] / Е.Н. Агапова // Народное образование. – М., 2014. № 6.

23. Развитие сотрудников: сайт ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberbank-talents.ru/Info/learning/>.
24. Приемы мотивации персонала в самых крутых компаниях: сайт типографии «Глобал Маркетинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://blog.poligrafi.com/post\\_1483](http://blog.poligrafi.com/post_1483).
25. Примеры из жизни: что делать, когда средства нематериальной мотивации не работают: сайт HR-сообщества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/primery-iz-zhizni-chto-delat-kogda-sredstvanematerialnoy-motivacii-ne-rabotayut>.
26. Гасанов, Р. 67 секретов разработки мотивационной системы / Р. Гасанов. – Ростов на Дону: Феникс, 2013. – 267 с.
27. Верещагина, Л. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности / Л. Верещагина. – М.: АРДИС, 2015. – 212 с.
28. Дементьева, А. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / А. Дементьева, М. Соколова. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 352 с.
29. Покотилова, Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии [Текст] / Я.С. Покотилова // Проблемы инновационного развития российской экономики: материалы III всерос. науч.- практ. конференции. – Воронеж, 2015. № 2(17). С. 92–96.
30. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджера / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2010. – 232 с.
31. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации № 2227-р от 8 декабря 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70106124/>.
32. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 288 с.
33. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 415 с.
34. Майстер, Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать



- для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Д. Майстер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 236 с.
35. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com>.
36. Методика составления профиля среды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://studopedia.net/5\\_42385\\_sostavlenie-profilya-sredi.html](http://studopedia.net/5_42385_sostavlenie-profilya-sredi.html).
37. Грошев, И.В. Организационная культура. / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: Юнити-Дана, 2004.
38. Майсак, О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами [Текст] / О.С. Майсак // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии, 2013. № 1 (21). С. 151–157.
39. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б. Шнайдер. – СПб.: Экономическая школа, 2009.
40. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2010. – 278 с.
41. Банковское дело: управление и технологии: учебное пособие для вузов. / под ред. проф. А.М. Тавасиева, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 671 с.
42. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
43. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 352 с.
44. Faria, A. J. Developments in Business Gaming. A Review of the Past 40 Years. / A.J. Faria, D. Hutchinson, W.J. Wellington, S. Gold. – 2008.

Приложение А  
Профиль внешней среды.

Таблица А.

Факторы	Знак	Качественная оценка	Бальная оценка	Вес	Важность
Политические					
Уменьшение количества банков из-за принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг.	+	существенное	5	0,05	0,25
Влияние санкций на банковский сектор и экономику. Так санкции, введенные в 2014 году Европой и США привели к снижению прибыли банка в прошлом году на 30% за счет повышения ставки рефинансирования до 17%. Вкладчики сняли 1,3 триллиона рублей.	-	Сильное	7	0,15	-1,05
Изменение законодательства в социальной сфере, в том числе разрешение переводить пенсию в негосударственные фонды.	+	существенное	5	0,03	0,15

Продолжение таблицы А

Факторы	Знак	Качественная оценка	Бальная оценка	Вес	Важность
Экономические					
Снижение инфляции приводит к снижению ставок по кредитам, что увеличивает спрос клиентов на кредиты	+	сильное	7	0,2	1,4
Рост инфляции сказывается на увеличении ставки рефинансирования, что в свою очередь снижает ставки по вкладам, а также повышает тарифы банка на оказание различных услуг, увеличивает ставки по кредитам.	-	существенное	5	0,08	-0,4
Взлет и падение рынков акций и облигаций влияет как на ПИФы, так и на изменение курса доллара.	-	Значительное	6	0,07	-0,42
Изменение курса валют влияет на ставки банка при открытии и закрытие вклада, влияет на динамику ПИФов, на конвертацию валюты.	+	значительное	6	0,07	0,42

Продолжение таблицы А.

Факторы	Знак	Качественная оценка	Бальная оценка	Вес	Важность
Социальные					
Неплатежеспособность населения приводит к тому, что увеличивается процент невозврата кредитов	-	существенное	5	0,05	-0,25
Сезонность предоставления услуг. Летом в период отпусков население всегда реже обращается в банк, что сказывается на невыполнении им финансовых показателей.	-	существенное	4	0,02	-0,08
Происходит поколенческий сдвиг в составе трудовых ресурсов, который не может не отразиться на управлении современной организацией, так как их высокая вовлеченность в новые информационные технологии (прежде всего, социальные медиа, онлайн-игры), определяют необходимость внедрения новых, понятных этому	+	значительное	7	0,1	0,7

Окончание таблицы А

Факторы	Знак	Качественная оценка	Бальная оценка	Вес	Важность
поколению элементов управления и вовлечения в трудовую деятельность.					
Потребительские предпочтения влияют непосредственно на услуги банков, потому что в изменчивых условиях необходимо придумывать новые продукты и услуги.	+	Существенное	6	0,05	0,3
Технологические					
Появление новых технологий и инструментов, таких как геймификация, и изменение их может повлиять на работу банка, а также на дополнительные сервисы ПАО «Сбербанк России».	+	Значительное	6	0,09	0,54
Конкуренты, уже имеющие в своем распоряжении какие-либо новые технологии, могут привести к уменьшению доли ПАО «Сбербанк России» на рынке банковских услуг.	-	Существенное	5	0,04	-0,2

## Приложение Б

### Диагностика организационной культуры

Таблица Б

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
С	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	30	28
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск для достижения успеха.	25	19
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	25	27
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	20	26
Всего		100	100
2. Общий стиль лидерства и организации		Теперь	Предпочтительно
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	22	33
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	15	20
С	Общий стиль лидерства в организации служит	20	22

Продолжение таблицы Б

	примером деловитости, ориентации на результаты, рынок		
D	Общий стиль лидерства в организации является собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле ориентации на регламенты	43	25
Всего		100	100
3. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	20	35
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей, поощрение инициативы	25	25
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	30	20
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	25	20
Всего		100	100
4. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы,	25	26

Окончание таблицы Б

	увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор	25	30
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке, удовлетворение клиентов	30	20
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы- графики и низкие производственные затраты	20	24
Всего		100	100



Приложение В  
SWOT – матрица

Таблица В.

	<b>Возможности (О)</b>	<b>Угрозы (Т)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Разрешение переводить пенсию в негосударственные фонды</li> <li>➤ Снижение инфляции</li> <li>➤ Поколенческий сдвиг в составе трудовых ресурсов</li> <li>➤ Потребительские предпочтения</li> <li>➤ Внедрение новых технологий и инструментов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг</li> <li>➤ Влияние санкций на экономику и банковский сектор</li> <li>➤ Изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение)</li> <li>➤ Изменение курса валют.</li> <li>➤ Рост инфляции сказывается на увеличении ставки рефинансирования</li> <li>➤ Снижение платежеспособности населения</li> <li>➤ Сезонность фактор предоставления услуг</li> <li>➤ Внедрение новых технологий конкурентами</li> </ul>

Окончание таблицы В.

<p><b>Сильные стороны (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Репутация банка</li> <li>➤ Филиалы по всей стране</li> <li>➤ Присутствие на международных рынках</li> <li>➤ Высококвалифицированный персонал</li> <li>➤ Развитая инфраструктура</li> <li>➤ Индивидуальный подход клиентам</li> <li>➤ Технологический прорыв</li> </ul>	<p><b>«Сила и Возможности»</b></p> <p>Стратегии использования сильных сторон для максимальной отдачи от предоставленных возможностей</p>	<p><b>«Сила и Угрозы»</b></p> <p>Стратегии использования сильных сторон для минимизации угроз</p>
<p><b>Слабые стороны (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Высокая текучесть кадров на низших должностях</li> <li>➤ Консерватизм системы управления, высокий уровень бюрократизма</li> <li>➤ Отсутствие мониторинга клиентской базы</li> <li>➤ Недостаточная надежность и масштабируемость процессов и систем</li> </ul>	<p><b>«Слабость и Возможности»</b></p> <p>Стратегии минимизации слабых сторон через использование предоставленных возможностей</p>	<p><b>«Слабость и Угрозы»</b></p> <p>Стратегии минимизации слабых сторон и угроз</p>

Приложение Г  
Стратегическая карта

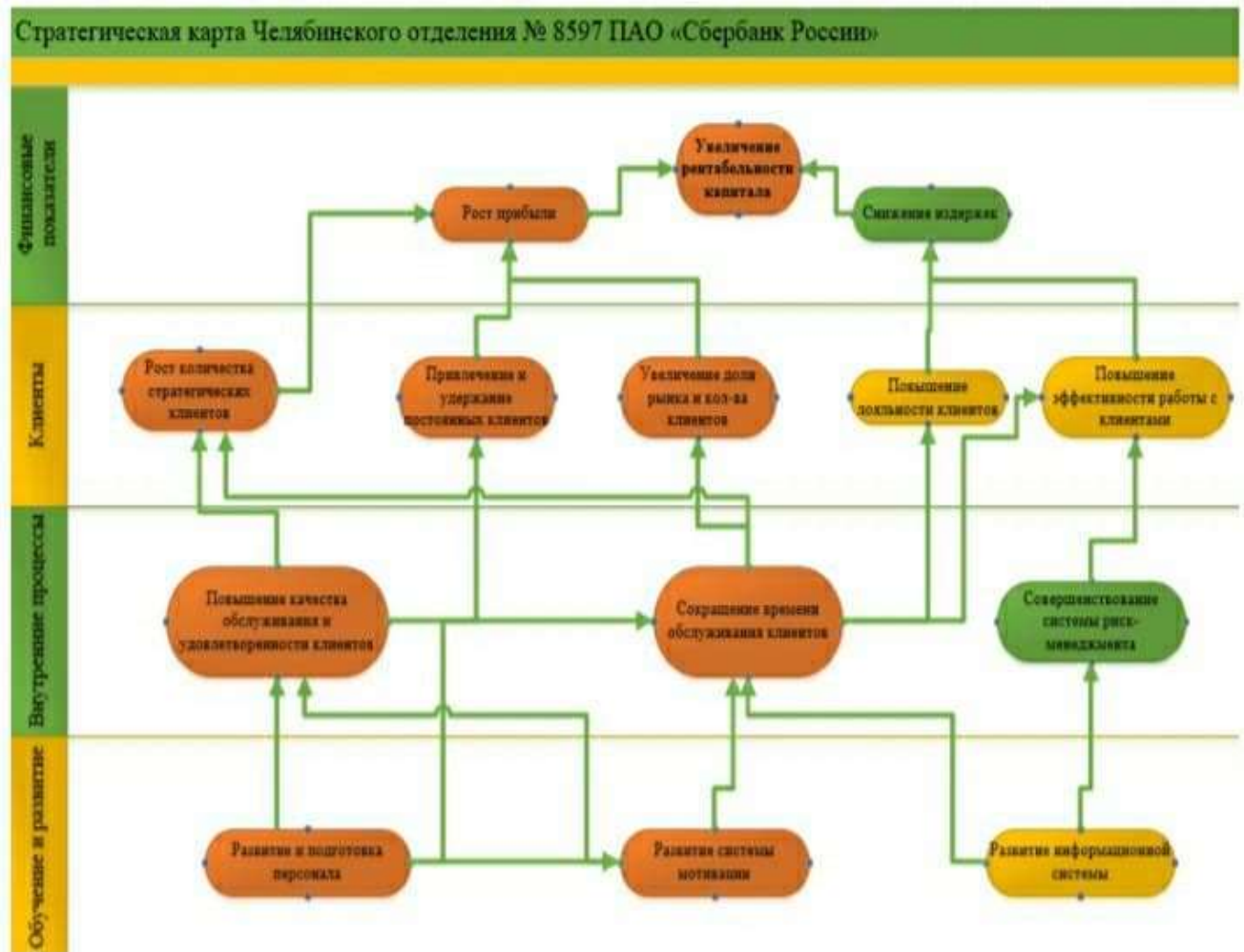


Рисунок Г – Стратегическая карта ПАО «Сбербанк России»