

УДК 331.1

ЧТО МЫ ЗНАЕМ О ВИДЕОИГРАХ В HR

Назаров Александр Вячеславович

студент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

al.nasarow@gmail.com

ул. Амундсена, 53,

Екатеринбург, РФ, 620146

+7 (343) 267-15-49

Аннотация: В статье представлен обзор вопроса совместимости видеоигр и HR-сферы, а также возможности переноса видеоигровых механик в процессы управления персоналом в целях отбора, адаптации и обучения, а в целом — развития персонала. Для этого, во-первых, автор кратко обращается к истории и роли геймификации, а также на основе печатных и онлайн-источников представляет социологическую характеристику образа американского геймера (игрока) — представителя поколения Y, входящего в ЭАН США. Во-вторых, с помощью тех же источников выделяет пять характерных для видеоигр аспектов, которые, будучи введены в процесс управления персоналом, способны позитивно повлиять на заинтересованность поколения Y в труде. В-третьих, приводит описание некоторых игровых механик и процессов, находящихся применение в сфере управления персоналом (в том числе приводит и личный опыт).

Ключевые слова: видеоигры; поколение Y; развитие человеческого потенциала; управление персоналом.

JEL коды: M12; M14; O15.

Введение

Геймификацию рабочего процесса сложно назвать каким-то совсем уж модным направлением, хоть и бесконечно инновативным по сути. И если мы решим озадачить Amazon (ну, а кого же, как не «убийцу традиционных книжных магазинов», не далее как в этом феврале открывшего собственный офлайн-магазин?) запросом «Gamification» в книжном разделе, то, скорее всего, будем озадачены уже сами — проблемой выбора из почти что полутора сотен предложений.

Более того, представляется вполне возможным заявление, что геймификация наследует нескольким поколениям и ветвям мысли, так или иначе посвящённой познанию природы, роли, ценности и содержанию игр в нашей жизни. Чтобы как-то обозначить диапазон, напомним, что данной темой занимались и Йохан Хёйзинга в трактате *Homo Ludens* [3] от 1938-го г. (в котором, к слову, приходил к выводу, что игра как явление убывает из современной ему цивилизации), и Фридрих Георг Юнгер в *Die Spiele: Ein Schlüssel zu ihrer Bedeutung* [4] от 1953-го г. (впрочем, в России более известен его старший брат — Эрнст).

Но, пожалуй, подобная глубина и позволяет нам не относиться к бизнесу геймификации как к некой шляпе фокусника, из которой по взмаху палочки выскакивают белые кролики и чёрные лебеди, а в перерыве доносится приглушённый рокот голубого океана. Нет, вместо этого мы способны увидеть имеющие под собой рациональную основу различные по содержанию артикулируемые (или ещё подлежащие артикуляции) направления и где-то даже поколения этих направлений.

В рамках данного материала мы попробуем передать некоторые наблюдения о том, что означает, как выглядит, а также к кому в большей степени применимо включение даже не «традиционных» механик геймификации, но конкретно видеоигр в процессы управления персоналом.

Взаимоотношения видеоигр и сферы HR

Джейн Макгонигал в книге *Reality Is Broken: How Games Make Us Better and Can Change The World* [10] («Реальность — разбита: Как игры делают нас лучше и могут изменить мир») пишет о проектах и результатах своих экспериментов в области гейм дизайна, а также о проведённых ею исследованиях поведения поколения Y (в оригинале — *millennials*) и попытке определить, что делает видеоигры привлекательными и полезными. Мы не имеем намерения пересказывать книгу, лишь выделим две особенности в её содержании, важные для общего понимания темы.

Первая состоит в том, что в книге приводится в качестве базовой статистика по жителям США, согласно которой средний возраст игроков составляет 35 лет, а уделяют время играм (в целом, без деления на платформы) 69% глав семейств и 97% молодёжи, что в смысле демографии уже говорит о многом. Однако приводит она и такие данные, касающиеся качественно-квалификационных характеристик, что в течение рабочего дня позволяют себе сделать небольшие «игровые перерывы» и 61% топ-менеджеров.

Приведённая статистика, разумеется, является релевантной для 2011-го года, в конце которого и была опубликована *Reality Is Broken*. И теперь позвольте сделать небольшое отступление, необходимое для того, чтобы понять общий эмоциональный и профессиональный фон данных показателей.

В компании GALLUP постоянно проводится исследование, нацеленное на анализ трудового поведения сотрудников компаний США по степени их заинтересованности и вовлечённости. И в период с 2010-го по 2012-й гг. соотношение было следующим.

Табл.1: Вовлечённость сотрудников компаний США в 2010–2012 гг. по данным GALLUP

	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Вкладывают всех себя в работу, проявляют инновационное поведение	28%	29%	30%
Вкладывают в работу время, но не энергию и страсть, сотрудники на «крейсерской скорости»	53%	52%	52%
Проявляют недовольство своей работой, в том числе открыто «подрывают» рабочий климат	19%	19%	18%

Источник: [12].

Дополнительно отметим, что в принципе доля чувствующих глубокую связь между успехами фирмы и самоотдачей хоть и малыми темпами и не без краткосрочных «проседаний», но всё же увеличивается, и в настоящее время составляет 33% [5] (чему, впрочем, может способствовать и общий рост экономики США).

Разумеется, напрашивается вывод: игры и игровые механики могут быть решением проблемы трудовой апатии и незаинтересованности в профессиональном развитии. Если от них невозможно избавиться, то, возможно, этого и не следует делать, а вместо этого стоит попытаться обратить их на пользу, включить в процесс эволюции.

И здесь мы переходим ко второй интересующей нас особенности.

Среди прочего Макгонигал выделяет пять характерных для (видео) игр аспектов, или подходов, которые, будучи введены в трудовой процесс (и которые она советует ввести), способны повлиять на заинтересованность в нём поколения Y.

1. Кастомизация: Выбор повышает производительность (Customize: Choisesboostcapacity).

Игры предлагают выбор: с кем, как, когда и во что играть. Они предлагают настройку профиля и выбор уникальных черт и способностей персонажа. А сами игроки могут отдавать предпочтение конкретным миссиям или развитию общей сюжетной линии.

Точно так же поколение Y желает «кастомизировать» свою карьеру и подлежащие выполнению рабочие задачи, способ участия в рабочем процессе.

Подобная система организации, названная решётчатой (возможно, нам следует называть её «матрично-решётчатой»), уже девятый год действует в консалтингово-аудиторской компании Deloitte, где носит название Mass Career Customization [11] и помогает как кандидатам на вакантные должности, так и сотрудникам предприятия лучше реализовать собственный потенциал, учитывает их предпочтения и до определённой степени позволяет выбирать им как, когда и где работать.

Меньшего, пожалуй, и не следовало ожидать от компании со столь развитой корпоративной культурой, но важно и то, что кастомизация сейчас развивается как самостоятельное направление организационной культуры, а ориентирована не только на поколение Y. И существует не только в «Делойт»: сейчас и такой гигант как AT&T полагает данный подход основой концепции Workplace 2020. [7] Если вам интересна эта методика, то на сайте The Changing World of Work вы можете обнаружить книги, подробно раскрывающие её содержание [13].

2. Управление и контроль: Результаты — следствие обладания (Control: Ownership produces outcomes).

Игроки обладают возможностью влиять на результаты игры. Держа в руках контроллер (геймпад/джойпад/клавиатуру и мышь/жестикулируют для Kinect), они управляют движениями своего аватара, его поступками и решениями и тем, соответственно, определяют финальное состояние игры и героя в нём.

Точно так же поколение Y отныне хочет не только видеть рычаги и механизмы управления карьерой и обязанностями (как следствие прозрачности кадровой политики), но и участвовать в определении набора и способа функционирования «стиков», «триггеров» и «баттонов» — то есть организационно-экономического инструментария.

Если предыдущий пункт затрагивал вопросы «как», «когда» и «где», то этот — также «над чем» и «в условиях чего» работать.

Подобный модульный подход практикуется в компании Valve, в которой сотрудникам позволяют выбирать проекты, над которыми они хотели бы работать, что отчасти можно сравнить с фрилансом.

3. Возращивание: Совершенствование инициирует увлечённость (Cultivate: Development triggers devotion).

Игроки совершенствуют навыки активными действиями, хоть зачастую те и завершаются поражениями (Макгонигал говорит, что 80% игрового времени — череда провалов и боли, что чистая правда). И тем не менее они находят игровой опыт приятным. Мазохизм? Отнюдь. Высший интерес, заставляющий продолжать искать оптимальную тактику, тщательнее вникать в особенности игрового мира и целенаправленно «вращивать» персонажа от уровня к уровню.

Поколение Y хочет прояснить для себя, что от них ожидают, и какие навыки требуются для достижения больших трудовых результатов. Они пытаются увязать ожидания с рабочей средой, подобрать «конструкт себя», чтобы успешно двигаться дальше.

Так, компания Zappos предлагает своим сотрудникам систему «наборов навыков» (*skillset*) для прохождения сертификации и повышения заработной платы за каждый из освоенных.

4. Сотрудничество: Вовлечённость рождает инновации (Collaboration: Involvement sparks innovation)

Мы весьма быстро вырабатываем доверие к тому, что составляет сущность игры, и мы ожидаем, что другие, взаимодействуя с нами, будут придерживаться правил и рамок. Поколение Y — поколение онлайн-игроков и многопользовательских игр. И оно приходит к пониманию, что сложно достигнуть чего-то стоящего в одиночку. Больше команда — эпичней победа.

Поколение Y стремится к сотрудничеству, оно лучше и быстрее обучается в команде. И оно использует социальные сети для принятия решений и поиска желающих принять участие в проектах. Краудсорсинг становится инструментом познания.

К примеру, компания Treehouse, обучающая созданию сайтов и приложений, внедрила в проектный менеджмент и внутрикорпоративное сотрудничество инструмент под названием «Flow», не только упрощающий для сотрудников процесс предложения проектов, но даже и позволяющий «нанимать» людей для его реализации.

5. Миссия и последствия деятельности: Цель пробуждает участливость (Consequence: Purposeactivatesparticipation)

Игровой опыт привлекателен тем, что результат всегда больше нас самих, он значителен, а сами мы способны поражаться тому, на что оказались способны. Игроки преодолевают встречающиеся препятствия и растут от уровня к уровню, чтобы достичь конечной цели. Обычно это спасение мира.

Поколение Y желает эпических свершений, изменить мир и игровой, и реальный. И потому определение успеха — важная задача. Если они знают, «почему и для чего» их труд важен, они отдадутся работе с головой.

К примеру, ритейлер оптики Warby Parker решил, что на каждую проданную пару очков будет приходиться ещё одна, которую передадут нуждающемуся. Сотрудники понимают, что делают «большое дело», выполняя планы продаж. Миллион пар продали (на текущий момент) — и ещё миллиону человек подарили возможность вновь ясно видеть мир.

Вполне очевидно, что всё выше написанное также вполне экстраполируемо и на поколение Z, но на текущий момент его представители пока что не входят в ЭАН (если не учитывать шуточки на тему: «— Алло, это digital-агентство? — Да. — А почему шёпотом? — Извините, я на математике»).

И, на самом-то деле, всё, о чём мы сообщали выше, касалось модификации видеоигровых механик и перенесения их в существующие бизнес-процессы. Но мы можем пойти дальше и попробовать ответить на вопрос, возможно ли разработать игру, которая бы в сущности уже была HR-инструментом.

Ответ: да.

Игры — и развлечение, и испытание. Они пробуждают и командный, и соревновательный дух.

Видеоигры — это, так или иначе, действие. Поэтому наверняка возможно при конструировании игрового процесса вложить в его ядро имитацию некой трудовой функции, а действия игрока затем обчислять по алгоритму и позволять сделать некоторые полезные выводы о характере и его самого, и его метода взаимодействия с игровой средой.

Обычно упоминанием российского опыта заканчивают, а я же предлагаю с него начать, чтобы показать, что Россия во внедрении подобных систем и решений не стоит особняком.

Примером мы избрали внутрикорпоративное игровое решение Сбербанка «Бизнес-старт», разработанное компанией Insight One (на тот момент — Social Insight) по заказу агентства McCann Moscow. [2]

Данное игровое решение разрабатывалось с целью ознакомления сотрудников Сбербанка с новым банковским продуктом — кредитом «Бизнес-старт», ориентированным на стартапы и открытие нового бизнеса (включая покупку франшизы).

Особенностью было то, что сотруднику предлагали побывать в роли человека, берущего подобный кредит.

Механика игрового процесса выстраивалась таким образом, чтобы сотрудник, во-первых, ознакомился с образом мыслей заёмщика, а во-вторых, взаимодействовал с идеальным (виртуальным) сотрудником и, выстраивая с ним диалог, ознакомился с предпочтительной моделью общения.

Не из отечественных проектов предлагаю остановиться на стартапе Knack, который, правда, уже сложно называть «стартапом» ввиду успешности.

Это настолько модная история (о которой не написало ещё только ленивое сетевое издание [6]), что собственные разработки они выпускают сразу в один из двух вариантов приложения: одно, мобильное и десктопное, для представителей бизнеса, второе, строго мобильное, для потенциальных соискателей.

Откуда столь пристальное внимание? Knack стали пионерами в использовании мобильных игр (да что там — в принципе видеоигр), способных выявить сильные стороны, способности и наклонности кандидата.

Скажем, в игре (одной из множества) Wasabi Waiter игрокам предлагается примерить на себя роль официанта суши-ресторана, то есть принимать заказы, следить за порядком и лепить роллы. Кажется как-то просто и механистично? А если учесть такой момент, что делать это нужно, «считывая» выражение лиц посетителей? И с ограничением по времени?

Другая игра — Balloon Brigade — предлагает решительно отражать атаки целого легиона быстродвижущихся, изрядно подгорающих противников, остужая их пыл запускаемыми в них шарами с водой (которые ещё и наполнить нужно). Казалось бы, какой в этом всё может быть, выразимся так, HR-смысл?

А суть в том, что игры Knack ведут учёт действий игрока, включая неочевидные (начнётся массовый выпуск смартфонов с чувствительными к силе нажатия экранами — и эту возможность употребят) и переводят их в особую систему оценок и характеристик, определяющих интеллектуальное развитие игрока, эмоциональную вовлечённость и устойчивость, азартность и умение/тягу рисковать, способность к распознаванию образов и многое, многое другое.

Knack не пытается подменить собой профдиагностику или инструменты, основанные на решении кейсов, но он расширяет поле талант-менеджмента (с префиксом «пре(д)») и позволяет кандидату проявить себя в «естественных условиях», при этом совершенно убирая из его поля зрения исследователя-наблюдателя.

Более того, соискателям он помогает определить их сильные стороны, вероятные направления развития карьеры, а при желании и возможности — не только поделиться

результатами в социальных сетях, но и связаться с работодателями, заинтересованными в подобном сочетании характеристик.

Разумеется, вряд ли работодатель станет так подбирать сотрудников на ключевые должности, однако для персонала линейного, на старте карьеры или занятого в сфере услуг инструмент кажется весьма подходящим и любопытным, вдобавок переводящим данные в легко считываемую и сравнимую инфографику. Более подробную информацию том, как это работает, вы можете получить на странице How It Works. [8]

Итак, мы уже увидели, что видеоигры в HR могут найти применение в вопросах преселекции, обучения и организационной культуры, однако, как ни странно, нельзя исключать и дисциплину труда и тайм-менеджмент.

Здесь в качестве примера можно привести ролевую игру Habitica, с помощью которой, как заявляют разработчики, можно улучшить привычки в реальной жизни. [1] Она «превращает» жизнь в игру, представляя задачи (привычки, ежедневные задания и предстоящие дела) маленькими монстрами, которых нужно победить, собственно, решая эти задачи. Решённая задача в реальной жизни — побеждённый монстр в виртуальной. Пропуск или невыполнение ежедневного задания ведёт к поражению в мире Habitica.

Играть в Habitica можно и в одиночку, однако сотрудничество и соперничество с другими игроками дополнительно поощряется, поскольку создатели уверены, что наиболее эффективная часть любой программы самосовершенствования — социальная ответственность и ответственность за действия друг друга. При этом компания-разработчик предлагает особые условия для желающих зарегистрироваться трудовых коллективов.

Пожалуй, завершить стоит неким личным опытом.

Алёна Владимировская из Pruffi, хантингового агентства, специализирующегося на поиске талантов для digital-сферы, уже, наверное, устала повторять, что кандидатам, действительно на что-то претендующим, надо, надо учиться программировать и кодить.

Временами автор вспоминал об этом, открывал самоучитель, полчаса его листал, а потом откладывал ещё на полгода; не находил ни в себе подходящей мотивации (в том числе одолеть ужас перед этими сотнями строк знаков), ни в программах и курсах — удобоваримого режима изучения.

До появления в жизни игры Human Resource Machine. [9]

Это логическая игра-головоломка, игровой процесс в которой построен на выполнении задания путём создания серии команд, с которыми игрока знакомят весьма

неспешно. Настолько неспешно, чтобы он не удалил её в слезах после первой же попытки и хотя бы на какое-то время почувствовал, что сможет с этим справиться.

На каждом из уровней вводится какая-то новая команда. Такой подход позволяет лучше понять назначение каждого из инструментов; оперировать знакомыми, но вместе с тем и исследовать новые их сочетания без лишней путаницы.

К HR-сфере игра, кроме названия, имеет довольно опосредованное отношение, однако при этом всё-таки игра и не «технарская». Она про организацию и оптимизацию труда.

Сам по себе набор команд не столь уж и велик (где-то дюжина штук), однако с его помощью предлагают выпутываться из ситуаций с решением довольно широкого набора логико-математических задач.

Важно, что игра в ненавязчивой и контролируемой форме учит абстрактному мышлению, анализу проблемы, обработке и трансформации данных. Важные качества для управленца.

Она учит находить универсальное и заводимое в цикл решение для конкретных условий с учётом, что входящие данные — переменные, и подгонять последовательность действий под одну-единственную их группу — ошибка.

С определённого момента игрокам предлагается не только найти универсальное решение, но и, так сказать, задуматься о его экономике.

Более того, также вводятся в оборот «мусорные» данные, то есть при формировании решения становится важно ещё и обеспечить отсев лишней информации до её попадания в итоговый результат (и его «загрязнение»).

И здесь игра вводит новое «измерение». Игрок может:

— или найти ультракомпактное и элегантное решение, но требующее множества итераций цикла во времени;

— или составить что-то комплексное и структурно сложное, но требующее от исполнителя куда меньше повторений.

С переходом выше по дереву заданий не всегда возможно сочетать и то, и другое одновременно, «или» становится строгим, что, в свою очередь, учит расставлять приоритеты и думать, какой аспект производственного процесса нуждается в оптимизации в первую очередь, и как перераспределится нагрузка.

Впрочем, эти «испытания оптимизации» являются факультативными, но мы же понимаем, что в жизни создание не просто работающей модели, но вместе с тем изящной или бескомпромиссной, может обернуться и моральным, и материальным поощрением.

Заключение

Итак, мы сделали небольшие зарисовки топологии области пересечения видеоигр и HR-сферы и увидели, что видеоигры в управлении персоналом могут найти применение в вопросах преселекции, адаптации и обучения сотрудников, а также в целом способны работать в интересах организационной культуры, при этом, на первый взгляд, парадоксальным образом оживляя области дисциплины труда и тайм-менеджмента.

Однако, как мы могли убедиться, на данный момент отсутствует некое комплексное (пакетное) решение, видеоигры пока что остаются точечным, узконаправленным HR-инструментом, и само их включение в кадровую стратегию ещё подлежит академическому и практическому изучению и обсуждению. И, вероятно, затягивать с этим не стоит: поколение Y демонстрирует спрос на подобные технологии и прекрасно реагирует на привнесение видеоигровых механик в трудовые процессы.

Благодарности

Автор выражает благодарность преподавателю Светлане Юрьевне Патутиной за предпосылки появления этого материала.

Литература:

1. Как это работает //Habitica. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://habitica.com/static/features> (дата обращения: 16.02.2016).
2. Пресс-релиз //InsightOne. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.insight-one.ru/pr1_05_08_14.html (дата обращения: 16.02.2016).
3. Хейзинга Й. Homo Ludens. Человек играющий / пер. Д. Сильвестрова. СПб.: Издательство Ивана Лимбаха, 2015. 416 с.
4. Юнгер Ф.Г. Игры. Ключ к их значению / пер. А.В. Перцева. СПб.: «ВЛАДИМИР ДАЛЬ», 2012. 335 с.
5. Gallup Daily: U.S. Employee Engagement // GALLUP. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx> (дата обращения: 16.02.2016).
6. Knack in the news // Knack. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.knack.it/media/index.html> (дата обращения: 16.02.2016).

7. How AT&T Is Revolutionizing Their Workplace // AT&T Jobs. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://connect.att.jobs/article/workplace-2020> (дата обращения: 16.02.2016).
8. How It Works // Knack. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.knack.it/how-to/index.html> (дата обращения: 16.02.2016).
9. Human Resource Machine // Tomorrow Corporation. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tomorrowcorporation.com/humanresourcemachine> (дата обращения: 16.02.2016).
10. McGonigal J. Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. Penguin Press, 2011. 400 с.
11. Mass Career Customization: Building the Corporate Lattice Organization // Deloitte. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/DeloitteReview-MassCareerCustomization.pdf> (дата обращения: 16.02.2016).
12. Sorenson S., Garman K. How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement // GALLUP. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx> (дата обращения: 16.02.2016).
13. The Changing World of Work. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.thechangingworldofwork.com/#/> (дата обращения: 16.02.2016).

WHAT DO WE KNOW ABOUT VIDEOGAMES IN HR

Alexander Nazarov
Student at the Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russian Federation

Abstract: The article provides a review of videogames and HR-sphere compatibility issue, as well as the possibility of transferring videogame mechanics in the HR-processes, such as a selection, an adaptation and a training, and in general — staff and human development. For this purpose the author overview firstly the history and role of gamefication briefly. Then he provides a sociological description of the American gamers' image, which are millennials (or Generation Y), as a part of US labor power (as a category of economics) through print and online sources. Secondly, the author identifies five specific aspects of video games using the same sources, which are able to have positive affect on the millennials' interest to their work, being introduced into the HR-management

processes. Thirdly, the author makes a description of video game mechanics and processes that can be useful for the HR-management, informs about personal experience.

Keywords: videogames; millennials; human development; human resources.

JEL Code: M12; M14; O15.

References

1. How does it work // Habitica. // [electronic resource]: Access: <https://habitica.com/static/features>.
2. Press release // Insight One. // [electronic resource]: Access: http://www.insight-one.ru/pr1_05_08_14.html.
3. Huizinga J. Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture / translated by D.Silvestrov. SPb: Ivan Limbakh Publishing House, 2015. 416 p.
4. Jünger F.G. The games. A Key to Their Importance Игры / translated by A.V. Pertzев. SPb.: «VLADIMIR DAHL», 2012. 335 p.
5. Gallup Daily: U.S. Employee Engagement // GALLUP. // [electronic resource]: Access: <http://www.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx>.
6. Knack in the news // Knack. // [electronic resource]: Access: <https://www.knack.it/media/index.html>.
7. How AT&T Is Revolutionizing Their Workplace // AT&T Jobs. // [electronic resource]: Access: <http://connect.att.jobs/article/workplace-2020>.
8. How It Works // Knack. // [electronic resource]: Access: <https://www.knack.it/how-to/index.html>.
9. Human Resource Machine // Tomorrow Corporation. // [electronic resource]: Access: <http://tomorrowcorporation.com/humanresourcemachine>.
10. McGonigal J. Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. Penguin Press, 2011. 400 c.
11. Mass Career Customization: Building the Corporate Lattice Organization // Deloitte. // [electronic resource]: Access: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/DeloitteReview-MassCareerCustomization.pdf>.
12. Sorenson S., Garman K. How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement // GALLUP.// [electronic resource]: Access: <http://www.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx>.

13. The Changing World of Work. // [electronic resource]: Access:
<https://www.thechangingworldofwork.com/>.

Contact

Alexander Nazarov

Ural State University of Economic

Amundsena street, 53 / 138

Russian Federation, Yekaterinburg, 620146

al.nasarow@gmail.com

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры Экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» А.В. Пеша