

УДК 331.1

---

## АНАЛИЗ НАУЧНОЙ ДИСКУССИИ О ВОЗМОЖНОСТИ ТРАНСФЕРА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ НА РЫНКЕ ТРУДА

---

**Студеникин Максим Евгеньевич**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: student\_max\_09@mail.ru

*Цель:* статья посвящена вопросу возможности трансфера социальной политики на рынке труда на примере анализа трансфера политики в сферу управления персоналом из педагогики. *Обсуждение:* в процессе анализа истории формирования и эволюции теории и практики трансфера социальной политики, а также различных видов трансфера, была выявлена теоретическая возможность практического применения этого метода на рынке труда и в теории и практике управления персоналом. В качестве аргументации этой возможности было предложено рассмотреть трансфер такого действия из педагогики, как геймификация. *Результаты:* автором поэтапно аналитически рассмотрена схема и процесс трансфера из педагогики. Также приведены практические примеры различных компаний, подтверждающие данную возможность. Автором было замечено, что при трансфере практики геймификации из педагогики в управление персоналом практически наблюдались значительные положительные результаты.

**Ключевые слова:** управление персоналом, трансфер социальной политики, рынок труда, геймификация.

**DOI:** 10.17308/meps.2020.10/2447

### **Введение**

За последние 50 лет множество ученых исследовали и развивали концепцию обмена знаний и идей в различных областях. Отправной точкой принято считать подход «diffusion»<sup>1</sup>, который берет свое начало в 1960-х годах. Далее на протяжении последовательного развития исследований трансфера социальной политики множество других терминов возникло в научной литературе, такие как заимствование знаний, взаимопроникновение политики, эмуляция политики, политическое научение, и другие. В 1996 году Д. Доловитц и Д. Марш представили научному сообществу свой под-

---

<sup>1</sup> С англ.: рассеивание, распространение.

ход, названный «трансфер политики». В данной статье будут приведены рассуждения о том, что даже в сложных современных условиях возможно совершенствовать процесс выработки социальной политики с помощью её трансфера. Для того, чтобы построить эти рассуждения, статья разбита на две ключевые секции. Во-первых, будет проанализирована релевантная литература, чтобы отследить развитие научной мысли по теме трансфера социальной политики. Во-вторых, приведен пример трансфера «геймификации» в теорию и практику управления персоналом из педагогики, чтобы доказать возможность трансфера в современных условиях.

### **Обзор литературы**

Научная дискуссия на тему трансфера политики началась приблизительно пятьдесят лет назад. Однако противоречивые дефиниционные и концептуальные споры возникают до сих пор [9, с. 8]. Признано, что эволюция парадигмы трансфера политики началась с термина «диффузия» в работах Роджерса, Волкера и других ученых в 1960-е годы [1, с. 366; 6, с. 36]. В 1990-е годы, опираясь на учение «диффузии» политики, Р.Роуз разработал подход «заимствования политической практики» [23; 6, с. 37]. В 1996 году Доловитц и Марш объединили имеющиеся знания и дополнили их новым подходом «трансфера политики». Данная секция содержит краткое ревью научной литературы об эволюции теории в данной области.

### **Подход «Диффузия политики»**

Один из первых ученых, кто начал исследовать диффузию политики, был Э.Роджерс. Он использовал термин «диффузия» в контексте инноваций [21], которые он в дальнейшем характеризовал как «любая идея, практика или объект, который воспринимается как новый относительно исследуемого вопроса» [22, с. 11]. Несмотря на то, что данный подход множество раз критиковался, он положил начало последующей научной дискуссии. Д.Бенсон и А. Джордан [1], соглашаясь со статьей Д. Доловитца и Д. Марша [4], говорят о том, что этот подход игнорирует множественность разнообразных процессов трансфера, связанных с диффузионной деятельностью [1, с. 366]. Позже Д. Доловитц в статьях «Трансфер и обучение» [6] и «Политическое обучение и диффузия» [7] критикует подход диффузии [забегая вперед, в сравнении с подходом заимствования политической практики], указывая на то, что в процессе диффузии «вещи (объекты, практики) могут распространяться не целенаправленно и в отсутствии стремления к обучению» [7, с. 328]. Новый подход, названный заимствованием политической практики, был развит, исходя из этой критики Р. Роузом в 1991 году.

### **Подход «Заимствование политических практик» [далее – подход заимствования]**

Статья «Что такое заимствование практик», написанная Р. Роузом в 1991 году, начинается с вопроса о концепции заимствования: «При каких обстоятельствах и в какой степени программа, которая эффективна в одной области, может быть перенесена в другую?» [далее в этой статье Роуз до-

бавляет к переменной «место» переменную «время»]. Он заявляет, что процесс заимствования отличается от процессов диффузии, так как имеет добровольную природу процессов трансфера, в то время как «диффузия часто предполагает своего рода технократический детерминизм» [23, с. 9; см. также 7, с. 330]. Более того, Д.Доловитц соглашается с этой мыслью, когда сравнивает процессы диффузии и заимствования. Он также замечает, что заимствование – это сложный процесс обучения, в котором анализ происходит до заимствования политики и после того, как трансфер завершен, а диффузия, напротив, часто происходит без каких-либо формальных знаний и анализа [6, с. 42].

Согласно Р.Роузу, ключевым фактором, обосновывающим процесс заимствования, является утверждение, что «проблемы, которые бы являлись уникальными и неповторимыми только для одной области, аномальны и невозможны» [23, с. 3-4]. Таким образом, можно учиться и заимствовать практики тех, кто успешно справился с похожей возникающей проблемой. Более того, можно учиться на ошибочных политиках других, и это также будет являться заимствованием [24; см. также 4]. Д.Хадсон [15] с этим соглашается и добавляет, что обучение на ошибках в других областях и юрисдикциях позволяет планировать изменения и улучшения «в безопасности», т.е. все предложения и решения, которые сделаны, опираясь на функционирующий пример, превалируют над абстрактной теорией.

Р. Роуз обогатил подход заимствования пятью основными этапами в данном процессе: «сканирование и поиск подходящих программ, разработка концептуальной модели программы, сравнение с зарубежными практиками, создание новой адаптированной программы, перспективный анализ и оценка во времени и пространстве» [23, с. 19].

Он также предложил пять альтернативных способов заимствования: копирование, эмуляция, гибридизация, синтез, вдохновение [23, с. 22]. Опираясь на данное подразделение, Д. Доловитц и Д. Марш [4, с. 351] объединили гибридизацию и синтез в один способ, который они назвали «комбинация» (табл. 1).

Таблица 1

Эволюция видом трансфера [заимствования] политики

Р. Роуз (1991)		Д.Доловитц и Д.Марш (1996)	
описание	вид трансфера	вид трансфера	описание
принятие более-менее целой, нетронутой программы, которая используется в другой области	копирование	копирование	принятие программы, которая где-то применяется, без любых изменений
принятие программы, которая где-то применяется, с некоторыми изменениями	эмуляция	эмуляция	принятие программы без копирования каждой конкретной детали

Р. Роуз (1991)		Д.Доловитц и Д.Марш (1996)	
описание	вид трансфера	вид трансфера	описание
комбинирование элементов программ из двух разных областей	гибридизация	комбинация	комбинирование элементов программы, найденной в двух или более странах/областях, для развития наиболее подходящей политики
комбинирование схожих элементов из трёх или более областей	синтез		
другие программы служат интеллектуальным стимулом для развития собственной программы без известных аналогов	вдохновение	вдохновение	расширение идей и вдохновения о том, что возможно в данной стране/области, при изучении знакомых проблем в незнакомой среде

Источник: адаптировано из Rose [23, с.22] и Dolowitz and Marsh [4, с.351].

Однако подход заимствования также впоследствии подвергался критике. Д. Доловитц определяет два главных недостатка этой концепции [6]. Первым и, возможно, самым значительным, является «чрезмерная зависимость модели от рациональности как основополагающей переменной» [6, с. 38]. Второй недостаток данного подхода – добровольная природа процесса трансфера. Он отмечает, что двустороннее и добровольное заимствование чаще всего встречается между собой среди развитых стран, в то время как между развитыми и развивающимися странами (или между глобальными негосударственными организациями и странами-реципиентами) добровольная природа этого процесса гораздо менее вероятна. С Д. Доловитцем соглашается Н.Эллисон [9, с. 21], который рассуждает о влиянии власти в процессе трансфера политики. Он доказательно утверждает, что чем слабее государство и чем сильнее внешнее влияние на него, тем более принудительные механизмы применяются в процессе трансфера политики, который уже сложно называть «заимствованием».

#### **Подход «Трансфер политики»**

Опираясь на подходы диффузии и заимствования, Д. Доловитц и Д. Марш привнесли в теорию данной области новый подход. Термин «трансфер политики» в их работе определяется как «процесс, посредством которого знания о политике, административном устройстве, институтах и др. в одном времени и/или области могут быть использованы для развития политики, административного устройства и институтов в другом времени и/или области» [4, с. 344]. Это определение не менялось с 1996 года, и Д. До-

ловитц повторяет его практически дословно в своей статье «Политическое обучение и диффузия» [7, с. 330].

Согласно Д. Хадсону и С. Ловэ [16, с. 197], «трансфер политики» является все еще достаточно широким определением, которое относится к многочисленным феноменам, черпая идеи из различных общественных наук. В 2008 году Д. Доловитц и Д. Марш объединили разные концепции и создали рамки для анализа процессов трансфера, которые включают в себя следующие вопросы:

- почему действующие лица вовлечены в процесс трансфера;
- кем являются действующие лица;
- что подлежит трансферу;
- откуда заимствуют ту или иную политику;
- какой применяется вид трансфера [что было описано в табл. 1];
- что препятствует процессу трансфера [5, с. 8].

Каждый из данных вопросов кратко рассмотрен для того, чтобы понять сходства и различия в точках зрения различных ученых.

Почему действующие лица вовлечены в процесс трансфера?

Д.Доловитц и Д.Марш концентрируют внимание в основном на трех типах трансфера: добровольный, принудительный и смесь данных двух [5]. Добровольный трансфер является идеальным рациональным заимствованием политики; принудительный насаждается прямыми приказами влиятельных лиц/стран/групп давления (таких как политические партии, политики, эксперты, международные или негосударственные организации и т.д.) [см. также 26]; а смесь двух типов возникает, когда два действующих лица взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Кем являются действующие лица?

Д. Доловитц и Д. Марш [4, с. 345] отмечают шесть следующих лиц: выборные должностные лица, политические партии, государственные служащие, группы давления, глобальные корпорации и предприниматели (организации). В примере данной статьи акцент ставится именно на трансфере политики на уровне организации, в частности, системы управления персоналом.

Что подлежит трансферу?

Согласно Д.Доловитцу и Д.Маршу [4, с. 349], существует семь «вещей», которые подлежат трансферу: цели политики, структура и содержание, инструменты и техники, институты, идеи и концепции, идеология, негативные практики [см. также 24, с. 88]. Вдобавок, дискутируя об этом вопросе, Н. Эллисон [9, с. 12] подчеркивает дифференциацию «мягких» и «жестких» форм трансфера, о чем говорилось выше. Он считает, что возникают сложности в идентификации того, что было заимствовано, когда трансфер является «мягким» и добровольным. Таким образом, он соглашается с М. Эвансом и Д. Дэвисом [10] и Д. Хадсоном и С. Ловэ [16], что иногда

границы сущности трансфера политики едва ли могут быть четко очерчены.

Откуда заимствуют ту или иную политику?

Н. Эллисон [9] и Д. Хадсон и С. Ловэ [16] поддерживают М. Эванса и Д. Дэвиса [10], которые утверждают, что «существующая литература не предоставляет адекватных техник для демонстрации границ трансфера» [либо для доказательства, что оный произошел]. Но несмотря на сложности отслеживания изначальных причин и график трансфера политики, существуют следующие теории, откуда обычно заимствуют ту или иную политику. Например, Д. Доловитц и Д. Марш [4, с. 351] замечают, что первое место, где ищут политики для заимствования – это прошлое своей страны [или прошлое своей организации, в контексте данной статьи]. Действительно, этот способ позволяет сэкономить время и ресурсы, столь важные в современных конкурентных условиях. Далее они утверждают, что также для государств и других действующих лиц стало нормой заимствовать практики друг у друга [4, с. 352]. Таким образом, они выделяют межнациональный, внутригосударственный и кросс-временной трансфер.

Какие существуют барьеры?

Первым и самым главным фактором в трансфере политики является её сложность [4, с. 353]. Говоря о сложности, они опираются на гипотезы, представленные Р. Роузом [24]:

- зависимость от ранее принятых мер и политик;
- институциональные и структурные ограничения;
- нехватка идеологических средств между лицами трансфера;
- недостаток экономических, технологических, бюрократических и политических ресурсов для внедрения политики.

Другая концепция была предложена Д. Хадсоном [15]: он отличает интеллектуальные и политические ограничения для систематического заимствования. Более того, он заявляет, что «интеллектуальные ограничения относятся к уровню знаний и пониманию политики», в то время как «политические ограничения относятся к .. сложности процесса подтверждения, что политика достаточно хорошо сформирована и адаптирована для внедрения» [15, с. 50]. Позже Д. Доловитц [6] упоминает барьеры, цитируя К. Месьё и Ф. Гиларди [19, с. 533] в своей статье «Трансфер и обучение»: «даже если определенная политика показывает хорошие результаты где-либо, она не может распространиться, если не будет идеологически совместима с реципиентом, либо будет электорально рискованна и/или будут сложности в принятии вместе действующими лицами». Из-за существующих барьеров признается, что далеко не все трансферы являются успешными [5; см. также 16].

Дискутируя об эволюции трансфера политики как академического знания, могут возникнуть некоторые практические вопросы. Случается ли трансфер политики в реальных процессах? Если да, то как? В какой мере

научные знания и исследования отражают действительность? При каких обстоятельствах нации, организации и области знаний могут «заимствовать» политику других наций, организаций и областей знаний? Таким образом, суммирующий и чрезмерно упрощенный вопрос [хотя корректный]: «Работает ли это действительно?». В следующей секции будет приведен пример трансфера «геймификации» в теорию и практику управления персоналом из педагогики для аргументации возможности трансфера в современных условиях.

### **Геймификация в управлении персоналом: трансфер из педагогики**

Термин «геймификация» (от англ. «game» – игра) был впервые использован в 2002 году Н.Пеллингом, британским игровым дизайнером, который использовал его в отношении применяемого интерфейса, похожего на игровой, в различных электронных транзакциях, чтобы сделать их более быстрыми и привлекательными для использования. С тех пор термин приобрел более широкое значение и сейчас относится к применению игровых особенностей и техник в неистовом контексте [3]. Концепция геймификации сейчас используется преимущественно для того, чтобы привлечь и мотивировать «игроков» на желаемое поведение. С педагогической точки зрения учащийся может формировать свое обучение на основе решений, успехов и неудач в игре; и дальнейшие итерации позволяют внедрять улучшения в обучение через практику [20]. Игры могут быть расширены для внедрения других «игроков» в этот процесс обучения. Также эта методика доказала полезность использования в качестве мотиватора в других контекстах, отличных от обучения. Например, такая активная электронная игра с движением, как Nintendo's Wii, широко используется для мотивирования людей, ведущих сидячий образ жизни, быть более активными [27]. Несмотря на это, у геймификации есть как сторонники, так и противники (например, те, кто считает эту область простым увлечением или трюком).

Несмотря на всплеск теоретического интереса, связанного с геймификацией [13], академическая поддержка для применения мотивационных способов, лежащих в основе желания человека «играть в игры» в рамках своего рабочего места, всё ещё встречается редко. Это может значить, что, говоря о рекомендациях сторонников этого подхода, они в некотором смысле опережают события, так как отсутствует должный учет различий разных типов личностей людей и их индивидуальных психологических механизмов, которые различают субъективное восприятие опыта от игр и феномена геймификации в целом [18]. Ряд более ранних исследований геймификации был методологически ошибочным, поскольку исследовали влияние сразу нескольких игровых элементов одновременно, скрывая тем самым степень влияния отдельных элементов на мотивацию и результативность [12]. Вследствие этого последние исследования были сконцентрированы на выборке определенного количества методов геймификации (например, командные

соревнования, доски лидеров, балльная система, очки и т.д.) и оценивали их мотивационное влияние на персонал. Однако было обнаружено несоответствие между методами и результатами деятельности работников. Несмотря на это, понимание и использование такой мотивационной силы, которая может заставить людей «погружаться» в игры на несколько часов, может дать огромный толчок приросту результативности труда.

Чтобы исследовать, действительно ли такая политика, как геймификация, является трансфером из педагогики в управление персоналом, а также проанализировать её возможность и успешность, далее в статье будет приведен анализ каждой компоненты трансфера, согласно предложенной структуре Д. Доловитца и Д. Марша [5].

Почему действующие лица вовлечены в процесс трансфера?

Осознанное внедрение геймификации в процесс обучения произошло впервые в 2000-х годах и продемонстрировало результаты, подтвержденные исследованиями, начиная с 2011-2013 годов в зависимости от учебного заведения [14]. Стремясь улучшить показатели вовлеченности, мотивации и удержания сотрудников в сфере управления персоналом, одним из «пионеров» по внедрению данных технологий была венгерская компания PwC Hungary [11; см. также 17], в данной статье позже будут отмечены их достижения. Говоря о причинах трансфера, нет весомых аргументов для того, чтобы считать его смешанным. В связи с этим можно утверждать, что трансфер политики игровых приемов является по своей природе добровольным, согласно Д. Доловитцу и Д. Маршу [5]. Однако нельзя исключать, что в будущем этот вопрос будет более спорный, так как педагогика и управление персоналом могут стать более взаимозависимыми и дополняющими друг друга областями, в частности, в вопросах мотивации, вовлеченности, удержания студентов/сотрудников.

Кем являются действующие лица?

Двумя основными действующими лицами в данном процессе являются образовательные учреждения и корпорации/организации. В будущем нельзя исключать появления других игроков, таких как, с одной стороны, государство, регулирующее трудовое законодательство, с другой стороны – профсоюзов, лоббирующих те или иные права работников. Также существует вероятность трансфера данной политики и в другие отрасли, кроме управления персоналом и педагогики.

Что именно подлечит трансферу?

Опираясь на семь категорий Д. Доловитца и Д. Марша [5], в данном трансфере выделим следующие: «цели», «инструменты и техники» и «идеи и концепции». Цели применения геймификации: в педагогике – повышение показателей эффективности обучения, а в управлении персоналом – показателей результативности труда персонала и эффективности работы компании в целом. Среди инструментов и техник можно выделить большое количество кейсов, деловых игр, групповых онлайн-игр, командообразующих

игр, нацеленных на тимбилдинг (от англ.: «team» – команда, «building» – построение, формирование), различные соревнования, игровые методы оценки (баллы, ранги, рейтинги, уровни) и множество других. Основная идея и концепция в обеих сферах – построить обучение/работу таким образом, чтобы взаимодействие элементов геймификации и непосредственной учебы/работы положительно воздействовало на эффективность и результативность деятельности.

Откуда была заимствована политика?

В процессе перенятия политики геймификации можно утверждать, что имел место как межнациональный, так и внутригосударственный трансфер. Суммируя опыт образовательных учреждений различных стран, применяющих игровые элементы в процессе обучения студентов, организации постепенно адаптировали некоторые из техник и процессов для себя (Meister, 2015). Вместе с тем если в начале процесса трансфера преобладает межнациональный вариант, то вследствие развития политики в стране начинает все более активно использоваться внутригосударственный, так как адаптация различных процессов гораздо легче внутри одной страны, чем из-за границы, учитывая культурные, экономические, политические, идеологические особенности каждой нации.

Какой вид трансфера применяется?

Согласно категоризации Д. Доловитца и Д. Марша [4], наиболее явно прослеживается вид «комбинация» – комбинирование элементов программы, найденной в двух или более странах/областях, для развития наиболее подходящей политики.

Что препятствует процессу?

На данный момент сложно выделить барьеры, препятствующие трансферу геймификации из педагогики в управление персоналом, кроме культурно-идеологических. В зависимости от данных отличий в каждой стране концепции и техники геймификации могут отличаться, адаптируясь под внутренние нормы. Также важно подчеркнуть, что, если рассматривать трансфер подобной политики в другие области, можно выделить отраслевой барьер – в некоторых сферах применение такого арсенала техник и концепций геймификации, как в обучении и управлении персоналом, сложно представить ввиду своих особенностей (здравоохранение, пенсия, армия и оборонная отрасль и другие).

Если это трансфер, является ли он успешным?

В 2015 году консалтинговая компания PwC Hungary запустила онлайн-игру «Мультиполия», нацеленную на привлечение и удержание персонала. Игра предлагала решить жизненные бизнес-задачи в виртуальной среде, предоставляя кандидатам и сотрудникам протестировать свои навыки и способности, а также получить обратную связь и предложения по развитию, основанные на их внутриигровых результатах. В тот же год PwC доложила, что зарегистрировала рост числа кандидатов на 190%, и 78%

тех, кто сыграл в игру, проявили желание узнать больше о работе в PwC.

Компания Walmart в 2014 году начала использовать методы геймификации для обучения технике трудовой безопасности для 8000 работников на 8 подразделениях. Игровая платформа представляла собой 3-минутные мини-игры, которые были встроены в трудовой процесс сотрудника. Помимо самого обучения, такая техника геймификации предлагает еще одно важное преимущество: конкурентная игра предлагает получать рейтинг и соревноваться с коллегами, таким образом, по результатам исследования работники общались между собой не только на тему их рейтинга, но и о важности соблюдения протоколов безопасности. Этот эмоциональный аспект сильно повлиял на поведение персонала. Результат – снижение количества несчастных случаев на рабочем месте на 54% у данных восьми подразделений по сравнению с остальными подразделениями за это же время.

Таким образом, трансфер политики геймификации из педагогики в управление персоналом оказался успешным. Также можно заметить, что, применяя правильные методы, разработанные и адаптированные под определенную компанию, можно добиться впечатляющих результатов за достаточно короткое время.

### **Заключение**

Многие ученые признают, что трансфер политики как явление в данный момент находится на подъеме [16, с. 217; см. также 2, с. 333], но все ещё существуют научные дискуссии и споры по этой теме. Например, в одной из своих недавних статей Д.Доловитц касается вопроса междисциплинарной перспективы трансфера. Действительно, вследствие процессов глобализации частым явлением стал обмен идей и знаний между учеными из разных областей, а также заимствование зарубежных практик [7], что подтвердилось анализом трансфера политики геймификации в управление персоналом из педагогики, который был рассмотрен и проанализирован в данной статье.

Таким образом, хотя трансфер политики (особенно на международном уровне) наполнен различными трудностями и имеет свои барьеры, эта статья соглашается с недавним высказываем Д.Доловитца, который утверждает, что трансфер политики возможен и присутствует в современном мире, а также что взаимный обмен идеями и практиками действительно может способствовать улучшению разработки и внедрения новых политик в различных отраслях и на разных уровнях.

### **Список источников**

1. Benson D. and Jordan A. (2011). What have we learned from policy transfer research? Dolowitz and Marsh revisited // *Political Studies Review*, no. 9, pp. 366-378.
2. Benson D. and Jordan A. (2012). Policy transfer research: still evolving, not yet through? // *Political Studies Review*, no. 10, pp. 333-338.
3. Deterding S., Sicart M., Nacke L., O'Hara K. and Dixon D. (2011). *Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts. In CHI'11 extended abstracts on human factors in computing*

- systems. New York, ACM, pp. 2425-2428.
4. Dolowitz D.P. and Marsh D. (1996). Who learns what from whom: a review of the policy transfer literature // *Political Studies*, no. 44, pp. 343-357.
  5. Dolowitz D.P. and Marsh D. (2000). Learning from abroad: the role of policy transfer in contemporary policy making // *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, no. 13(1), pp. 5-24.
  6. Dolowitz D.P. (2017). Transfer and learning: one coin two elements // *Novos Estudos*, no. 36(1), pp. 35-56.
  7. Dolowitz D.P. (2018). Policy learning and diffusion. In H.K. Colebatch and R. Hoppe, (Eds) // *Policy, Process and Governing*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, pp. 327-345.
  8. Dussauge-Laguna M.I. (2012). On the past and future of policy transfer research: Benson and Jordan revisited // *Political Studies Review*, no. 10, pp. 313-324.
  9. Ellison N. (2017). Politics, power and policy transfer // *Journal of Asian Public Policy*, no. 10(1), pp. 8-24.
  10. Evans M. and Davies J. (1999). Understanding policy transfer: a multi-level, multi-disciplinary perspective // *Public Administration*, no. 77(2), pp. 361-385.
  11. Fuhl J. (2018). *What happened to gamification in HR*. [Online]. SAGE People. Last updated: 27 August 2018. Available at: <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/gamification-hr-happened/#> (accessed: 29.02.2019).
  12. Hamari J., Koivisto J. and Sarsa H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. In R.H. Sprague (Ed.) // *Proceedings of the 47th international conference on system sciences*. New Jersey, IEEE.
  13. Harman K., Koohang A. and Paliszkiwicz J. (2014). Scholarly interest in gamification: a citation network analysis // *Industrial Management and Data Systems*, no. 114(9), pp. 1438-1452.
  14. Huang W.H. and Soman D. (2013). *The practitioners guide to gamification of education*. Toronto, Rotman School of Management.
  15. Hudson J. (2007). Learning lessons from policy experience. In H.M. Bochel and S. Duncan, (Eds) // *Making policy in theory and practice*. Bristol, Policy Press.
  16. Hudson J. and Lowe S. (2009). *Understanding the policy process: analysing welfare policy and practice*. 2nd edn. Bristol, Policy Press.
  17. Meister J. (2015). *Future of work: using gamification for human resources*. [Online]. The Forbes. Last updated: 30 March 2015. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/#3649c6c224b7> (accessed: 25.02.2019).
  18. Mekler E.D., Brühlmann F., Tuch A.N. and Opwis K. (2015). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance // *Computers in Human Behavior*.
  19. Meseguer C. and Gilardi F. (2009). What is new in the study of policy diffusion // *Review of International Political Economy*, no. 16(3), pp. 527-543.
  20. Narang P. and Hota C. (2015). Game-theoretic strategies for IDS deployment in peer-to-peer networks // *Information Systems Frontiers*, no. 17(5), pp. 1017-1028.
  21. Rogers E.M. (1962). *Diffusion of innovations*. 1st edn. New York, Free Press of Glencoe.
  22. Rogers E.M. (1983). *Diffusions of innovations*. 3rd edn. New York, Free Press of Glencoe.
  23. Rose R. (1991). What is lesson-drawing? // *Journal of Public Policy*, no. 11(1), pp. 3-30.
  24. Rose R. (1993). *Lesson-drawing in public policy: a guide to learning across time and space*. Chatham, Chatham House Publishers.
  25. Rose R. (2005). *Learning from comparative public policy: a practical guide*. London, Routledge.
  26. Stone D. (2010). Private philanthropy of policy transfer? The transnational norms of the open society institute // *Policy and Politics*, no. 38(2), pp. 269-287.
  27. Yim J. and Graham T. C. (2007). *Using games to increase exercise motivation*. In *Proceedings of the 2007 conference on FuturePlay*. New York, ACM, pp. 166-173.

---

# SCIENTIFIC DISCUSSION ANALYSIS ON THE POSSIBILITY OF SOCIAL POLICY TRANSFER ON THE LABOR MARKET

---

**Studenikin Maksim Evgenyevich**, graduate student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: student\_max\_09@mil.ru

*Purpose:* the article is devoted to the issue of the possibility of social policy transfer on the labor market by the example of analysing the transfer of policy from pedagogy to management. *Discussion:* in the process of analysing the history and evolution of the theory and practice of social policy transfer, as well as its various types, the possibility of the practical application of this method in the labor market and in the theory and practice of human resources management was revealed. As an argument for this possibility, it was proposed to consider the transfer of such action from pedagogy as gamification. *Results:* the author has carefully analyzed step by step the scheme and process of social policy transfer from pedagogy. Furthermore, practical examples of various organisations are provided, confirming this possibility. The author noted that significant positive results were practically observed, when the practice of gamification was transferred from pedagogy to human resources management.

**Keywords:** human resources management, social policy transfer, labour market, gamification.

## References

1. Benson D. and Jordan A. (2011). What have we learned from policy transfer research? Dolowitz and Marsh revisited. *Political Studies Review*, no. 9, pp. 366-378.
2. Benson D. and Jordan A. (2012). Policy transfer research: still evolving, not yet through? *Political Studies Review*, no. 10, pp. 333-338.
3. Deterding S., Sicart M., Nacke L., O'Hara K. and Dixon D. (2011). *Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts*. In *CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems*. New York, ACM, pp. 2425-2428.
4. Dolowitz D.P. and Marsh D. (1996). Who learns what from whom: a review of the policy transfer literature. *Political Studies*, no. 44, pp. 43-357.
5. Dolowitz D.P. and Marsh D. (2000). Learning from abroad: the role of policy transfer in contemporary policy making. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, no. 13(1), pp. 5-24.
6. Dolowitz D.P. (2017). Transfer and learning: one coin two elements. *Novos Estudos*, no. 36(1), pp. 35-56.
7. Dolowitz D.P. (2018). Policy learning and diffusion. In H.K. Colebatch and R. Hoppe, (Eds). *Policy, Process and Governing*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, pp. 327-345.
8. Dussauge-Laguna M.I. (2012). On the past and future of policy transfer research: Benson and Jordan revisited. *Political Studies Review*, no. 10, pp. 313-324.
9. Ellison N. (2017). Politics, power and policy transfer. *Journal of Asian Public Policy*, no. 10(1), pp. 8-24.

10. Evans M. and Davies J. (1999). Understanding policy transfer: a multi-level, multi-disciplinary perspective. *Public Administration*, no. 77(2), pp. 361-385.
11. Fuhl J. (2018). *What happened to gamification in HR*. [Online]. SAGE People. Last updated: 27 August 2018. Available at: <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/gamification-hr-happened/#> (accessed: 29.02.2019).
12. Hamari J., Koivisto J. and Sarsa H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. In R.H. Sprague (Ed.). *Proceedings of the 47th international conference on system sciences*. New Jersey, IEEE.
13. Harman K., Koohang A. and Paliszkiwicz J. (2014). Scholarly interest in gamification: a citation network analysis. *Industrial Management and Data Systems*, no. 114(9), pp. 1438-1452.
14. Huang W.H. and Soman D. (2013). *The practitioners guide to gamification of education*. Toronto, Rotman School of Management.
15. Hudson J. (2007). Learning lessons from policy experience. In H.M. Bochel and S. Duncan, (Eds). *Making policy in theory and practice*. Bristol, Policy Press.
16. Hudson J. and Lowe S. (2009). *Understanding the policy process: analysing welfare policy and practice*. 2nd edn. Bristol, Policy Press.
17. Meister J. (2015). *Future of work: using gamification for human resources*. [Online]. The Forbes. Last updated: 30 March 2015. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/#3649c6c224b7> (accessed: 25.02.2019).
18. Mekler E.D., Brühlmann F., Tuch A.N. and Opwis K. (2015). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*.
19. Meseguer C. and Gilardi F. (2009). What is new in the study of policy diffusion. *Review of International Political Economy*, no. 16(3), pp. 527-543.
20. Narang P. and Hota C. (2015). Game-theoretic strategies for IDS deployment in peer-to-peer networks. *Information Systems Frontiers*, no. 17(5), pp. 1017-1028.
21. Rogers E.M. (1962). *Diffusion of innovations*. 1st edn. New York, Free Press of Glencoe.
22. Rogers E.M. (1983). *Diffusions of innovations*. 3rd edn. New York, Free Press of Glencoe.
23. Rose R. (1991). What is lesson-drawing? *Journal of Public Policy*, no. 11(1), pp. 3-30.
24. Rose R. (1993). *Lesson-drawing in public policy: a guide to learning across time and space*. Chatham, Chatham House Publishers.
25. Rose R. (2005). *Learning from comparative public policy: a practical guide*. London, Routledge.
26. Stone D. (2010). Private philanthropy of policy transfer? The transnational norms of the open society institute. *Policy and Politics*, no. 38(2), pp. 269-287.
27. Yim J. and Graham T. C. (2007). *Using games to increase exercise motivation*. In *Proceedings of the 2007 conference on FuturePlay*. New York, ACM, pp. 166-173.