

Виноградова О.В., д.е.н., проф.;
Литвинова О.В., к.е.н.,
Державний університет
телекомунікацій;
Пілігрим К.І.

СУТНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто сутність та особливості використання інструментів зі сфери поведінкової економіки, а саме «гейміфікацію» в системі мотивації персоналу на рівні окремого підприємства. Визначено сутність прихованого управління персоналом, конструктивного маніпулювання, гейміфікації. Розглянуто позитивний досвід з використання інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу на підприємствах різних галузей.

Ключові слова: приховане управління персоналом, система мотивації персоналу, інструменти поведінкової економіки, гейміфікація, маніпуляція персоналом.

Постановка проблеми. В останнє десятиліття увагу академічної спільноти та бізнес-практиків прикута до вивчення такого феномена як приховане управління персоналом поряд з прямим відкритим управлінням. Досить новим для українських підприємств є використання поряд з іншими інструментами управління персоналом методів гейміфікації, тобто застосування ігрових елементів в різних неігрових контекстах. Зарубіжний опит успішних корпорацій доказує, що такі «маніпуляції» з персоналом можуть вирішити ті проблеми, коли інструменти мотивації та стимулювання безсилі. Незважаючи на зростання дослідницького інтересу та розширення практики застосування, концепція гейміфікація теоретично нерозвинена, відсутні стандартизовані правила і процедури її впровадження в діяльність українських підприємств. У статті розглядаються теоретичні та прикладні аспекти гейміфікації, визначаються проблеми та перспективи її розвитку в управлінні персоналом сучасного підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичною базою для аналізу особливостей включення інструментів гейміфікації у систему мотивації праці на підприємстві стали наукові праці наступних сучасних закордонних та вітчизняних учених: Вейрбаха К., Хантера Д., Ліндера Дж., Канемана Д., Тверські А., Ю Кай Чоу, Бурк Б., Марчевського А., Циммермана Г., Даггана К., Чепмена П., Макгонігал Дж., Гайдукова А., Алчебаева М., Безчотнікової А., Маркеевої Г., Яковлевої О. та ін.

У той же час, проведені дослідження дозволяють виокремити наступні наукові проблеми: науковцями рідко враховується важливість застосування новітніх інструментів в процесі створення цілісної системи мотивації персоналу на підприємстві; по-друге, сутність поняття «гейміфікація», «поведінкова економіка» та «маніпулювання персоналом» не мають чітко окреслених меж; розглядаючи процес розвитку підприємств і ставлячи за мету вирішення практичних проблем при управлінні персоналом, вітчизняні науковці обходять питання використання поряд з іншими інструментів скритого управління, а саме конструктивного маніпулювання, гейміфікації тощо.

Мета статті. Визначення теоретичного підґрунття формування цілісної системи мотивації персоналу на основі впровадження концепції гейміфікації та інших інструментів прихованого управління.

Виклад основного матеріалу. Персонал компанії є одним з провідних її активів для забезпечення високих економічних результатів і стійкості підприємства в умовах постійної

зміни кон'юнктури ринку. Для забезпечення ефективного застосування даного активу менеджмент підприємства повинен обирати ефективні методи рекрутингу «кращих» співробітників, сприяти залученості та вмотивованості персоналу до досягнення цілей підприємства, впроваджувати систему мотивації, що дозволяє персоналу не тільки демонструвати високу продуктивність праці, але знаходити баланс між особистим життям і роботою.

В силу зростаючої конкуренції за «якісні» людські ресурси на ринку праці підприємства змушені впроваджувати ряд специфічних інструментів стимулювання та мотивації персоналу. Серед них, забезпечення співробітників не тільки комфортними умовами праці і гідним рівнем оплати, а й організацією дозвілля - «тімблдингу», створенням умов для самореалізації та розвитку людини, розробленням метрик для вимірювання рівня щастя своїх співробітників тощо. В ситуації обмеженості матеріальних ресурсів підприємств, високої конкуренції та постійної загрози з боку нестабільності зовнішнього середовища система мотивації на підприємствах зазнає серйозних змін у бік змінення пропорції між застосуванням інструментів матеріального стимулювання (зменшення) та нематеріальної мотивації персоналу (збільшення).

Поняття гейміфікації було запропоновано Н. Пеллінг в 2002 році, проте до 2010 року майже не використовувалось професійною бізнес-спільнотою та не було предметом вивчення в академічному середовищі. Це обумовлено тим, що тільки до початку 2010 був накопичений позитивний досвід зі включенням інструментів гейміфікації до стандартної системи мотивації персоналу. Слід зазначити, що вже в 2011 гейміфікація поряд з кастомізацією (customization) і «великими» даними (bigdata) була включена компанією Garther в список нових технологій в системі нестандартної мотивації персоналом, які перебувають на піку попиту [1]. Незважаючи на зростаючу популярність терміну «гейміфікація» в бізнес та академічному середовищі відсутній єдиний теоретичний підхід до його визначення. У науковій літературі є ряд термінів, які мають певне перетинання з цим поняттям проте не можуть бути повністю ототожені з ним.

При розгляді сутності гейміфікації науковці єдині в тому, що вона не є процесом створення гри під час виконання робочих завдань, а виступає лише перенесенням окремих позитивних елементів і характеристик гри (мета, правила, зворотний зв'язок і свобода участі) в неігрову сферу. Так, найбільш часто гейміфікацію визначають як часткове включення ігрових елементів у створення інтерактивної системи взаємодії без повноцінної гри в якості кінцевого продукту [1-4]. В даному контексті термін використовується для опису характеристик інтерактивної системи, метою якої є залучення та мотивація кінцевих користувачів в будь-яку дію за рахунок застосування ігрових елементів і механізмів. У найширшому сенсі під гейміфікацією розуміють процес застосування ігрових елементів і механізмів в неігровому контексті, а саме в системі мотивації персоналу підприємства.

У той же час Г. Зіккерман і Дж. Ліндер акцентують увагу на практичній значущості гейміфікації. Вони розглядають її, перш за все, як інструмент, що доповнює і підвищує ефективність брендингу організації, вказуючи, що концепція гейміфікації повинна бути заснована на ефективному використанні ігрових методів або елементів, запозичених з онлайн ігор; досвіду реалізації програм лояльності і теоретичних положень поведінкової економіки [11].

При цьому відзначають, що цей інструмент повинен стати елементом внутрішньої і зовнішньої мотивації персоналу. К. Каннінгем і Г. Зіккерман детально проаналізували найбільш часто використовувані ігрові елементи, проілюстрували виділені елементи прикладами з реалізованих компаніями гейміфікаційних програм. Це дозволило їм висловити припущення, що ефективність застосування гейміфікації залежить від того, яких гравців система буде підтримувати; які цілі і результати ставляться; які методи адаптації (в тому числі до нової системи) будуть закладені, як буде організована система зворотного зв'язку і вдосконалюватися механізм соціальної взаємодії.

Підтримують ідею розгляду гейміфікації як інструменту для створення ефективною системи мотивації на підприємстві К. Вербах і Д. Хантер, проте вони концентрують увагу на розвитку

ігрового мислення, вважаючи, що гейміфікація є «грою мислення в практиці», вказуючи, що сучасний процес конструювання товарів, послуг, сервісу або внутрішніх систем організації стає елементом світу ігрового дизайну [5]. Головне завдання гейміфікації полягає в використанні психології гри, а не перетворенням процесу управління персоналу на гру.

Бажання отримати задоволення є одним з найсильніших мотиваторів, що спонукають людину захоплено і з повною віддачею займатися чим-небудь. Тому додаючи механізми та елементи гри в робочий процес, формуючи ігрове мислення можна домогтися залученню співробітників, ентузіазму у виконанні роботи, а також створити навчальне середовище організації, яка формує новий досвід і нові способи вирішення проблем.

Найбільш повно питання формування нового досвіду в процесі включення елементів гейміфікації до системи мотивації персоналу розглядаються в роботі К. Хіотарі і Дж. Хамар, які розуміють під гейміфікацією процес поліпшення сервісу шляхом введення можливостей для формування досвіду з метою підтримки користувачів при створенні цінності [5]. Науковцями наголошується, що деякі з критеріїв ігор (наприклад, добровільність участі), губляться при концептуалізації гейміфікації та її впровадженні в організаційні процеси.

Резюмуючи наявні теоретичні підходи, можна стверджувати, що гейміфікація - це цілеспрямоване використання ігрових елементів для формування нового досвіду в неігрових завданнях, процесах і контексті. У цьому сенсі вона включає в себе три взаємопов'язані аспекти: 1) формування нового досвіду; 2) ігрові взаємодії (об'єкти, інструменти, які формують цей новий досвід; 3) ігровий дизайн (практика конструювання, впровадження ігрових елементів в неігрові процеси).

Інтерес підприємств до застосування такого інструменту в системі мотивації персоналу як гейміфікація обумовлений декількома чинниками: по-перше, ігри - це інструмент, який демонструє високий рівень залученості. При цьому, згідно з результатами досліджень, залученість людей в ігри не падає з появою нових інформаційних технологій. Ігри поглинають інші види дозвілля, активно впроваджуються в багато неігрових процесів. Тому пошук можливостей адаптації потенціалу ігор до вирішення налеглих завдань в управлінні персоналом може розглядатися як засіб підвищення ефективності процесу управління підприємством в цілому. По-друге, символізація всіх сфер нашого життя призводить до того, що для персоналу як внутрішнього споживача підприємства необхідно створювати можливості отримання незабутніх вражень і унікального досвіду. Досвід гейміфікаційних проектів компаній Nike, IBM, Cisco, Microsoft, Google та ін., доводить, що вона стає одним з ефективних інструментів корпоративної культури, системи мотивації персоналом, та задовольняє почуття найманого працівника до причетності спільній справі.

По-третє, відбуваються зрушення в складі трудових ресурсів, які не можуть не відбитися на управлінні сучасним підприємством. Особливості, пов'язані з соціалізацією представників нового покоління, їх висока залученість в нові інформаційні технології (перш за все, соціальні медіа, онлайн ігри), зумовлюють необхідність впровадження нових, зрозумілих цьому поколінню елементів управління і залучення в трудову діяльність.

По-четверте, відбувається швидке вдосконалення інформаційних технологій і значне їх здешевлення. Даний чинник не тільки розширює кількість підприємств, здатних впроваджувати ігрові елементи і механізми в систему мотивації персоналу (гейміфікація активно використовується не тільки в великому бізнесі, але малих і середніх підприємствах, старт-апах, організаціях соціальної сфери і державних органах управління розвинених країн світу), розширюється також сфера вирішуваних за допомогою гейміфікації завдань з максимальним ефектом. Наприклад, поява технологій, що дозволяють відслідковувати персональні дані / досягнення, значно вдосконалили механізми гейміфікації і дозволили інтегрувати їх в автоматизовані системи управління персоналом.

По-п'яте, стимулом до активного використання гейміфікації є розвиток нових онлайн форм взаємодій і колективної роботи. Так, краудсорсінговий проект обов'язково включає елементи гри, ігрові механізми для підтримки драйву учасників, визначення їх персональних і групових рейтингів, для створення конкурентного середовища при вирішенні різних типів завдань.

Систематизуючи практику застосування гейміфікації українськими та зарубіжними підприємствами в галузі управління персоналом, можна виділити наступні найбільш затребувані напрями її використання:

1) Гейміфікація як інструмент рекрутингу. Наприклад, ігрові інструменти, що застосовуються в процесі найму підприємствами, дозволяють не тільки скорочувати витрати при відборі співробітників, але і забезпечують кращу відповідність найманого персоналу корпоративного духу організації [6]. Схожі інструменти зовнішнього рекрутингу використовують і зарубіжні компанії, наприклад, компанія ІКЕА в якості первинного відбору використовує тест на сумісність потенційного співробітника з цінностями компанії [7]. А Леруа Мерлен перевіряють навички та компетенції потенційного кандидата [8]. Досвід компанії Volvo Group показує, що за рахунок внутрішньокорпоративних конкурсів можна не тільки заміщати 75% менеджерських позицій, але і використовувати ігри як інструмент формування кадрового резерву.

2) Як інструмент програм адаптації / подолання дезадаптації співробітників. Компанія TWiga використовує для цих цілей внутрішньокорпоративні театри і творчі конкурси (наприклад, проект «Назад до школи») [9].

3) Як інструмент в системі мотивації персоналу. Підприємства, що займаються розробкою ігор і програмного забезпечення, першими усвідомили, що мотиваційні програми на основі гри (співробітники, виконуючи робочі процедури, отримують бали, що фіксуються на особистому акаунті спеціального ресурсу), будуть затребувані, тому що не тільки вносять розважальність в рутинні процедури, але і надають менеджерам нові можливості при впровадженні новітніх систем мотивації персоналу. Компанії можуть надавати співробітникам кілька варіантів того, як розпорядитися балами: деякі пропонують на їх основі будувати нарахування заробітної плати, інші - купувати подарунки.

Сьогодні підприємства самих різних сфер діяльності розвивають конкуренцію між працівниками, підвищуючи економічні результати і залученість працівників за допомогою власних або зовнішніх платформ для змагань і турнірів між співробітниками. Наприклад, понад 1500 російських організацій використовують онлайн-сервіс Проекту «Пряники», не тільки підвищуючи ефективність бізнесу, але за рахунок програм нематеріальної мотивації (бейджи, рейтинги, віртуальна валюта) збільшують рівень лояльності працівників, розкривають їх таланти [6].

Ряд ігрових елементів, наприклад, «вибери місце для роботи», різні онлайн симулятори підвищують рівень задоволеності персоналу, що у свою чергу підвищує продаж товарів і послуг на підприємствах. Наприклад, «Альфа Банк» використовує симулятор «Альфа-місто», мотивуючи співробітників продавати більше банківських продуктів, так як тільки їх реалізація дозволяє співробітнику отримати бали, які можна витратити на будівництво будівель в грі або обміняти на подарунки. Таргетування заробітку, онлайн бонуси для водіїв активно використовує транспортна компанія Uber.

4) Як метод, що підвищує ефективність навчання співробітників на робочих місцях, гейміфікація дозволяє вирішити кілька завдань: без особливих адміністративних зусиль залучати співробітників до процесу навчання, сприяти розвитку креативності, зберегти зворотний зв'язок найманий працівник-керівництво. Наприклад, компанія Proplex використовувала онлайн-тренажер, схожий на комп'ютерну гру, для відпрацювання продавцями навичок діалогу з клієнтами і отримання за кращі спроби подарункових сертифікатів [7].

Мережа американських магазинів Giant Eagle використовує комп'ютерні симулятори в спеціально обладнаних приміщеннях для навчання касирів безпечного виконання рутинних операцій. Це призвело до значного скорочення кількості повторюваних виробничих травм, а також зниження рівня стресу у співробітників [7].

5) Як інструмент командоутворення - «тімблдингу» і розвитку корпоративної культури. Наприклад, мета внутрішньокорпоративних конкурсів X5 Retail Group - згуртування персоналу, транслювання корпоративних цінностей, привернення уваги молодих співробітників до історії і перспективам розвитку галузі, формування поваги до певних професій.

В цілому ігрові елементи і механізми (проведення ігор, конкурсів, змагань та майстер-класів в офісі, організація нічних квестів та ін.) сприяють розбудові ефективних особистих взаємин між підрозділами і співробітниками.

6) Як інструмент візуалізації успіхів і досягнень співробітників (віртуальні дошки пошани, лайки і коментарі). За допомогою гейміфікації співробітники постійно отримують підтвердження корисності своїх дій не тільки з боку керівництва, а й колег.

7) Як інструмент, що дозволяє співробітникам самореалізовуватися в областях, які пов'язані прямо пов'язана з робочим процесом. Так, компанія IBM використовувала організацію внутрішнього конкурсу на переклад документації не тільки щоб знизити витрати і не використовувати запрошених перекладачів, але для того щоб розширити можливості участі співробітників у благодійних заходах. Зароблені за переклад бали могли бути використані співробітниками на різні благодійні програми [6].

8) Як інструмент, що підвищує ефективність інноваційного процесу в організації. Використовуючи бізнес-модель інновацій із застосуванням методів гейміфікації підприємства не тільки заохочують співробітників генерувати ідеї, а й визначають найперспективніших з них, вдосконалюють навички спільної роботи співробітників різних підрозділів, створюють внутрішні ринки ідей. Наприклад, Департамент праці та пенсій Великобританії задіє більше ніж 120 тис. Співробітників, застосовуючи ігрові техніки, для стимулювання інновацій та вдосконалення роботи. Існуюча онлайн платформа дозволяє співробітникам відомства пропонувати ідеї, голосувати за ті, які вони вважають цінними й актуальними, брати участь не тільки в обговоренні і відборі, але і впровадженні ідей.

9) Як інструмент залучення персоналу в роботу організації. Здатність гри залучати людей в будь-який процес, дію, є одним з найбільш значущих аргументів HR-менеджерів, щоб переконати керівництво підприємств впроваджувати гейміфікацію. Згідно з даними Gallup, тільки 13% співробітників по всьому світу залучені до роботи. Тому збільшення залучення співробітників в робочий процес є одним з головних пріоритетів розвитку сучасних підприємств.

Коли співробітники залучені до роботи вони легко концентруються на поставлених завданнях, здатні знаходити баланс між завданням і умінням, відчують додаткову відповідальність за свої дії і майже не відчують часу. Формування таких навичок закладено в більшості ігрових платформ. Результати застосування інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу підтверджують, що її використання, дозволяє збільшувати залученість персоналу на 48% [4].

Наприклад, пілотний проект компанії NTT Data, що включив 700 з 7 тис. співробітників компанії, показав, що використання інструментів гейміфікації сприяло підвищенню ефективності навчання в порівнянні з традиційним навчанням і коучингом більш, ніж на 50%; значному поліпшенню процесу генерації ідей в організації; створення 1 млн дол. додаткових доходів; зниження рекрутингових витрат на 500 000 дол. на рік [6].

Незважаючи на такі позитивні результати і зростання інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу, їх впровадження йде повільними темпами. Тільки 17% іноземних підприємств застосовують дані методи. В Україні відсоток використання ще нижче: згідно з даними соціологічного дослідження HR-фахівців [7]: тільки 6% опитаних знайомі з гейміфікацією і використовують її інструменти в своїй діяльності, 17% респондентів заявили, що чули щось про це, а переважна більшість респондентів (77%) відповіли, що вперше чують про таке поняття.

Згідно з дослідженням рекрутингових компаній України (в ході дослідження було опитано 400 співробітників з різних галузей і 108 керівників компаній), 27% українських роботодавців нічого не чули про гейміфікацію, а 60% опитаних працівників ніколи не стикалися з нею в процесі роботи [4]. Таким чином, потенціал гейміфікації в сфері управління персоналом недооцінений як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. За прогнозами Gartner, вже до кінця 2018 року близько 50% закордонних компаній будуть використовувати гейміфікацію в бізнес-процесах [7].

Незважаючи на позитивні прогнози, і в професійній, і в академічному середовищі є чимало критиків інструментів гейміфікації. Ряд з них вказують на нездатність гейміфікаційних проектів досягати поставлених бізнес-цілей, визнаючи, однак, що в більшості випадків це пов'язано з

поганим дизайном проектів. Інші акцентують увагу на тому, що гейміфікація - це спрощення гри, створене маркетологами і великим бізнесом для отримання легкого прибутку [9].

Існуюча невизначеність терміну дозволяє зводити гейміфікацію до окремих компонентів гри. Таким чином, найважливіше з гри йде, а залишається тільки ігрова техніка. Також наголошується, що захоплення ігроманії на підприємствах може призводити до негативних результатів, зокрема до втрати продуктивності. Наприклад, через те, що в травні 2010 року компанія Google вирішила відзначити 30-річний ювілей гри Pac-Man і вбудувала браузерну версію гри в логотип на головній сторінці Google, 4,8 млн годин робочого часу співробітників по всьому світу було витрачено на цю гру, що привело загальносвітової втрати продуктивності в 120 млн дол. [8].

Крім того, не всі науковці і практики відокремлюють гейміфікацію від маніпуляції, яку слід розглядати з точки зору управлінських комунікацій та як процес скритого управління, що виражається у психологічному впливі на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам підприємства, та зменшує ризики пов'язані з надлишковою свободою дій, незалежністю співробітників один від одного, або навпаки ризики щодо надконтролю, непомірній загрузці персоналу. Розглядаємо маніпуляцію як конструктивний, витончений, завуальований інструмент який знижує внутрішньоорганізаційне напруження і допомагає зкоординувати дії персоналу у напрямі досягнення загальних цілей підприємства [10]. Гейміфікація також є нематеріальним інструментом, що включається до системи мотивації персоналу, проте не прихованим.

Отже обрання інструментів мотивації вбачається досить трудомістким процесом, а отже на практиці, коли управлінські рішення приймаються у короткостроковий час, більш придатними є зважені та обгрунтовані інструменти стимулювання. Інструментами гейміфікації вважаємо теоретико-методологічні постулати з галузі поведінкової економіки, що пов'язані з психологічним впливом на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам підприємства, та для зниження внутрішньо організаційного напруження.

Висновки. Отже, на основі проведених досліджень можна дійти наступних висновків:

З нашої точки зору, невдалий досвід реалізації ряду гейміфікаційних проектів, недостатня наукова опрацювання терміна не скасовує ефективності даного інструменту, але ставить перед підприємствами і науковою спільнотою ряд актуальних завдань, які слід розв'язувати. По-перше, необхідно не тільки вивчити напрямки і способи використання гри в неігровому контексті, але детально дослідити питання організаційних змін, пов'язаних з впровадженням гейміфікації, проаналізувати процес трансформації існуючих систем в ігрові, виділити чинники, які впливають на ефективність цієї трансформації.

У зв'язку з цим актуальними стають питання перебудови мислення керівників і персоналу підприємств, осмислення поза організаційного ігрового досвіду працівників, для того щоб визначити найбільш ефективні ігрові техніки і елементи. Необхідно розробити ефективні методи перенесення знань і ігрового досвіду співробітників, отриманого в сфері дозвілля, на вирішення бізнес-завдань.

По-друге, використання гейміфікації в роботі з персоналом вимагає розуміння людської психології, а також знань і навичок щодо застосування специфічних ігрових прийомів і технік в неігровому контексті. Отже, в найближчому майбутньому підприємства будуть потрібні менеджери, що володіють відповідними компетенціями. Однак в українській системі вищої освіти включення курсів з гейміфікації в освітні програми підготовки менеджерів є скоріше винятком, ніж правилом.

По-третє, керівництво компаній має усвідомити той факт, що гейміфікація приносить найбільші вигоди, якщо будується навколо довгострокових цінностей і цілей організації. Тому все гейміфікаційні проекти повинні бути узгоджені зі стратегією розвитку організації і цінностями корпоративного бренду. В цілому, гейміфікація може стати в найближчі роки ефективною альтернативою традиційним інструментам системи мотивації персоналу, оскільки здатна формувати унікальний досвід співробітників підприємства, надавати додатковий сенс і напрямок їх діяльності, підвищувати мотивацію і залученість в роботу компанії, а також генерувати прибуток.

Список використаної літератури

1. Яковлева Е.А. Анализ возможностей использования принципов поведенческой экономики для принятия эффективных управленческих решений// *Современные технологии управления*. — 2016. — №5 (65). Режим доступа: <http://sovman.ru/article/6504/>
2. Безчотнікова А.О. Застосування гейміфікації для вирішення рекламних та PR-завдань//*Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Соціальні комунікації»*. — 2016. — Вип. 16. — С. 8-18
3. Гейміфікація – нематеріальна мотивація. Офіційний сайт компанії SoftServe Business Systems: <https://www.softservebs.com/uk/solutions-2/gejmifikatsiya-nematerialna-motivatsiya/>
4. Райко Д.В., Цейтлін Л.М., Дробаха Н.О. Розробка заходів інформаційно-емоційного впливу на цільові групи щодо підвищення іміджу підприємства//*БізнесІнформ*. - 2017. - №2. — с. 355-36.
5. Вербах К., Хантер Д. *Вовлекай и властвуй*. М: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 206 с.
6. Зиккерманн Г., Линдер Дж. *Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.
7. Галюк А.Д., Сафина Р.Р. Построение системы обучения молодых сотрудников на основе технологии геймификации // *Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности: сборник статей Международной научно-практической конференции*. В 2 ч. Ч.1 – Уфа: МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2016. — С. 253-256.
8. Качмарик Я.Д. Оцінка системи мотивації праці на підприємствах/Я.Д. Качмарик, А.В. Потапенко// *Науковий вісник НЛТУ України*. — 2011. — Вип. 21.2. — С. 207-210.
9. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С.Д. Дімітрієва // *Культура народів Причорномор'я*. — 2011. — № 216. — С. 46-49.
10. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства: дис. .. канд.ек.наук: 08.00.04/ *Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)*. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2017.—181с.
11. Zinger D. *Game on. A primer on Gamification for management*// *T+D*. — 2014. — p. 34.

Виноградова Елена Владимировна, Литвинова Ольга Владимировна, Пилигрим Екатерина Игоревна. *Суцність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу.* В статті розглянуті суцність і особливості використання інструментів поведінкової економіки, а саме «гейміфікації» в системі мотивації персоналу на рівні окремого підприємства. Установлено суцність прихованого управління персоналом, конструктивного маніпулювання, гейміфікації. Розглянуто позитивний досвід використання інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу на підприємствах різних галузей.

Ключевые слова: приховане управління персоналом, система мотивації персоналу, інструменти поведінкової економіки, гейміфікація, маніпуляція персоналом.

Vynogradova Olena, Litvinova Olga, Pilgrim Katerina. *The essence of gamification tools in the staff motivation system.* The article deals with the essence and peculiarities of using the tools of the behavioral economy, namely "gamification" in the staff motivation system at the micro level. The essence of the hidden management of personnel, constructive manipulation, and gamification is established. Positive experience is considered with the use of gamification tools in the system of personnel motivation at enterprises of different industries.

Keywords: hidden personnel management, personnel motivation system, behavioral economics tools, gamification, personnel manipulation.