

**Н. В. Гуменюк, канд. экон. наук, Н. Э. Пешкова**

**Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкий национальный технический университет»,  
в г. Горловка**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ГЕЙМИФИКАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Обоснована актуальность применения инструментов геймификации в сфере управления персоналом. Приведен анализ опыта применения игр, на основе которого предложена концепция внедрения методов геймификации с целью повышения эффективности методов управления персоналом на отечественных предприятиях.*

***Ключевые слова:** геймификация, управление персоналом, компания, методы геймификации, направления управления персоналом*

### ***Постановка проблемы***

Развитие информационного общества и научно-технического прогресса привели к изменениям в характере труда. Причины многих проблем связаны с кадровой политикой компании. Во многих случаях проблемы управления персоналом связаны с низкой производительностью труда и конкурентоспособностью, плохой заинтересованностью в выполнении работы, обучении и карьерном росте, отсутствием мотивации к труду. Эти факторы объясняют текучесть кадров на отечественных предприятиях. В современной, постоянно меняющейся политике управления персоналом, решение этой проблемы требует разработки новых методов в отборе, найме, мотивации, стимулировании и обучении. Одним из современных инструментов, который заслуживает особого внимания, является геймификация. Этот инструмент в последние годы стал достаточно популярным и востребованным как в молодых, так и в хорошо зарекомендовавших себя компаниях.

### ***Анализ последних исследований и публикаций***

Теоретико-методологической базой написания работы послужили труды авторитетных отечественных и зарубежных ученых. Так, основы и принципы управления персоналом изложены в работах В. П. Пугачева, Э. А. Уткина, О. В. Бойченка, Е. Д. Дынкина, А. Я. Кибанова, Д. К. Захарова, Э. Е. Старабинского, С. В. Просвирина, О. В. Орлова, В. Н. Титова. Вопросы применения геймификации затронуты в работах К. Вербаха, И. А. Благина, Я. Ю. Гарновой, И. С. Гильманова, Ж. А. Ермакова, М. А. Ишбердина, Э. Ф. Насырова, М. А. Николаева, О. С. Карзенкова, Н. М. Мурадова, А. И. Петрухина, Е. В. Шестакова.

Многие методы геймификации апробированы и успешно применяются как в зарубежных, так и отечественных компаниях, среди которых: Leroy Merlin, АО «Альфа-Банк», iSpring, МТС, Билайн, Yota, Proplex, LiveTex, ПАО «Северсталь», ОАО «РЖД», Фотострана, Tele2, Phoenix Software, ГК «Гросснаб», REMAR Group, Squadrille, Ketchum, Walmart, NTT, Accenture, Target, ООО «Яндекс», Amazon, Microsoft, DHL и др.

Однако, при большом многообразии методов геймификации, в данный момент нет единого стандарта и комплексного подхода систематизации данных методов на предприятиях. Это свидетельствует о необходимости проведения дальнейших исследований в данном направлении.

***Цель исследования*** заключается в обобщении практического опыта применения игр в управлении персоналом и разработке концепции внедрения методов геймификации в отечественных компаниях.

### Основной материал исследования

Одними из первых авторов, которые предложили понятие «геймификация», являются К. Вербах и Н. Пеллинг [1, 2, 3]. Данное понятие ввел С. Детеринг, который предложил рассматривать геймификацию как применение игровых элементов в экономической деятельности компании [4].

В 2011 году компания Garther включила геймификацию в список новых технологий, которые находятся на пике спроса [5]. В России термин «геймификация» стал известен в 2012 году благодаря открытому курсу Gamification в рамках проекта онлайн-образования Coursera под руководством профессора права и бизнес-этики университета Пенсильвании К. Вербаха. Так как геймификация появилась недавно, то нет единого понятия. В данный момент в литературе есть множество определений геймификации, основные из них представлены в таблице.

Таблица – Анализ понятия «геймификация»

| Определение понятия  | Автор                              |
|--|------------------------------------|
| Геймификация – это применение игровых элементов в неигровом контексте  | Вербах К.,<br>Пеллинг Н. [1, 2, 3] |
| Геймификация – процесс мотивации и вовлечения персонала  | Варенина Л. П. [6]                 |
| Геймификация – новейшая бизнес-концепция, в которой используются лучшие идеи, взятые от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики | Зикерманн Г. [7]                   |
| Геймификация – внедрение элементов удовольствия в ту деятельность, которая нам обычно его не доставляет  | Ткачик П. П. [8]                   |
| Геймификация – процесс улучшения сервиса путем введения возможностей для формирования опыта в целях поддержки пользователей при создании ценности      | Хиотари К.,<br>Хамари Дж. [9]      |
| Геймификация – инструмент управления персоналом, который делает рабочий процесс увлекательным, непринужденным, стимулирующим самооценку персонала      | Шатилова Е. О. [10]                |

Из всех представленных понятий для технологического общества более подходящим понятием «геймификация» является определение К. Вербаха.

Геймификация, как инновационный инструмент управления персоналом, позволяет создать уникальную атмосферу для сотрудников, одновременно решая множество вопросов кадровой политики предприятия. Возможности применения геймификации, как инструмента управления персоналом, весьма обширны:

- трудовая мотивация;
- развитие сотрудников;
- повышение эффективности обучения;
- адаптация новых сотрудников;
- создание корпоративной культуры;
- улучшение внутренних коммуникаций в организации.

Геймификация подразумевает собой применение различного прикладного программного обеспечения, преимущественно компьютерных онлайн-игр в неигровых процессах с целью привлечения пользователей, повышения их вовлеченности в решение различных прикладных трудовых задач. Основным принцип данного метода заключается в том, что предоставляется гарантия измеримой и постоянной связи пользователя, обеспечивающей возможность динамичной корректировки его поведения и быстрое освоение своих функциональных возможностей [11].

Начало геймификации в управлении персоналом датируется 2000 годами. Коммерческие компании начали достаточно бессистемно вводить элементы геймификации для того

чтобы совершенствовать бизнес-процессы и улучшить результаты деятельности. Со временем российская действительность перенимала все большее количество западных технологий и практик, что способствовало популяризации введения игровых элементов в деятельность фирм (рисунок 1).

Как видно из рисунка 1 во всех направлениях управления персоналом можно использовать различные игры, что в дальнейшем положительно способствует повышению эффективности работы персонала. Теперь на примерах рассмотрим зарубежный и отечественный опыт использования игр в управлении персоналом.

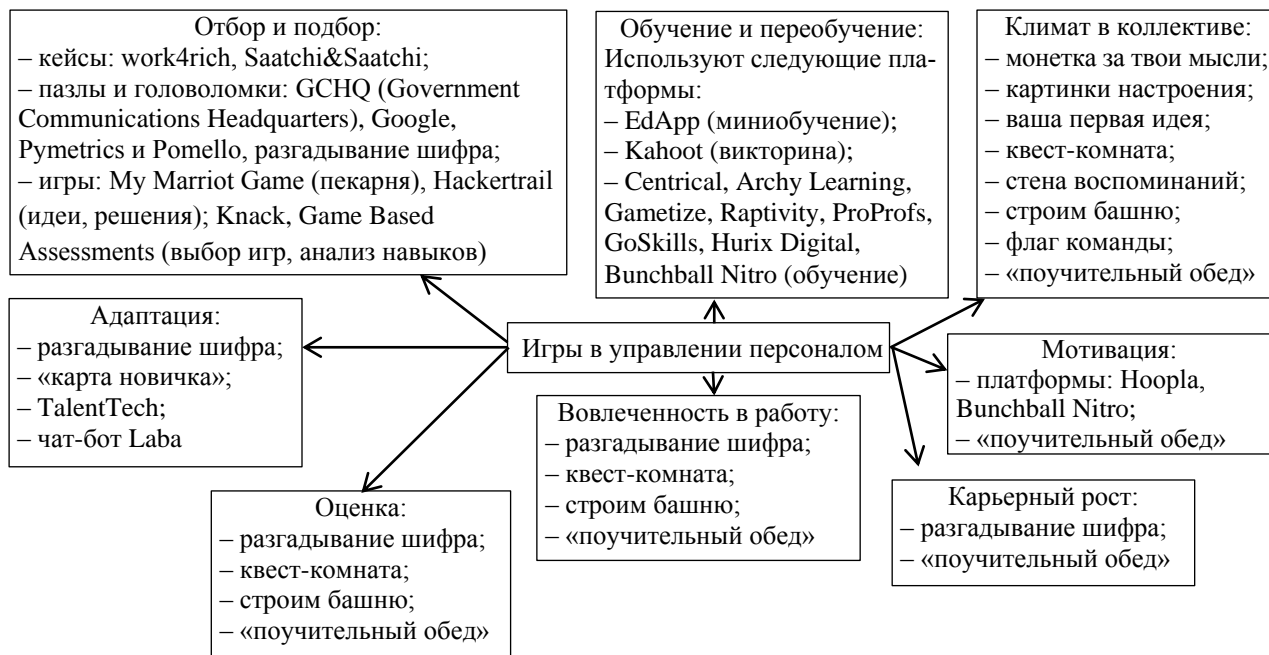


Рисунок 1 – Игры в управлении персоналом

Успешно использовали инструменты геймификации при отборе и подборе сотрудников такие компании, как Phoenix Software, которая применила квест-комнату; Technisch Nederland – открыла Мобильную комнату Талантов [12]; Marriott International запустила игру My Marriott Hotel, которая имитирует гостиничный бизнес [13]. Все эти компании имеют одинаковый результат – выбор кандидатов, основываясь на их опыте, умениях, навыках и талантах.

Компания ОАО «РЖД» применила такой метод геймификации, как детский кружок «Юный железнодорожник» [14]. Преимуществом такого метода является отбор и подбор не только из уже существующих кандидатов, но и привлечение потенциальных, начиная со школьной скамьи. Результатом является передача опыта и навыков из поколения в поколение и повышение вовлеченности обучающихся в профессию.

Сейчас популярность набирает социальный проект от российской биржи труда для выпускников учебных заведений и молодых специалистов – «Выбери место для работы» [15]. Данным проектом также пользуется занятый на предприятии персонал. Проект помогает свободным кадрам найти перспективную работу, а занятому персоналу – в карьерном росте, самим компаниям – в выборе персонала.

Во время собеседования компания Leroy Merlin применяет тест «Можешь ли ты быть менеджером?» [15]. С помощью данного теста руководитель компании проверяет навыки и компетенции потенциального кандидата. Squadrille предлагает заменить собеседования играми, например игрой «Остров» [16]. С помощью этой игры работодателем проверяется уровень эрудиции, управленческий потенциал, способность к работе в команде, уровень самоорганизации и многое другое.

Немаловажным в выборе кандидатов является стажировка. Например, Ketchum решила

заменить трудоемкий процесс отбора и подбора большого количества кандидатов на двухнедельную оплачиваемую стажировку и проявить свои навыки в игре [16]. Система оценивает творческие и коммуникационные навыки участников, а также дает возможность в оценивании самой системы, своих и чужих результатов, выдает рекомендации как участникам, так и разработчикам игры о возможностях получения дополнительных баллов. По итогу игроков с самым высоким рейтингом приглашают на личное собеседование.

Компания «Билайн» поддержала социальный проект биржи труда. Она не только разработала, но и внедрила программу стажировки для студентов под названием «Тайны корпорации за 365 дней» [7]. Лучшим студентам после окончания стажировки предоставляется возможность перейти в штат компании на полную занятость с дальнейшим карьерным ростом.

Для удержания молодых кадров во время адаптации также могут применяться различные методы геймификации. Так, например, в ООО «Яндексе» применяют квест в виде соревнования [16]. За регулярную эффективность и навыки можно заработать бейджи (виртуальные баллы), что способствует здоровой конкуренции в коллективе. В данном направлении компания Deloitte внедрила онлайн видеотур [12, 13]. Компания REMAR Group при адаптации применила похожий метод – интерактивную игру «Презентация первого дня» [17], но если у британской компании игра ориентирована на группу, то российская – на человека. Результатом является полная осведомленность о политике компании, компенсациях, льготах, этике, структуре, отделах и корпоративной культуре.

Многие российские компании используют для адаптации молодых специалистов игру «Карта новичка» [15]. Данный метод представлен как личная карта прохождения стажировки, в которой отображаются этапы стажировки, идеи, оценка работы, анализ и рекомендации работодателя и самого специалиста к рабочему процессу, поощрения после прохождения определенных точек.

Компания DHL разработала и внедрила внутреннюю социальную сеть DHLWOOD [7], в которой сотрудников объединяют в группы по отделам для обмена информацией, опытом, навыками и умениями между давно работающим персоналом и новым. Активных сотрудников награждают виртуальной корпоративной валютой – звездами. Результатом являются высокие показатели вовлеченности и сплоченности персонала.

Международная компания Wheely с целью мотивации сотрудников выполнять неудобные заказы ввела искусственную валюту [16]. При накоплении средств сотрудники могли данную валюту потратить на более выгодные заказы. Российский банк АО «Альфа-Банк» внедрил систему баллов, согласно которой сотрудник может потратить заработанные баллы в онлайн-симуляторе «Альфа-Город» на строительство зданий или обменять на подарки [15].

Компания «Фотострана» за достижения (полезные идеи, выступления с докладом, перевыполнение планов и др.) выдавала цветные карточки (бейджи). Эти бейджи были видны и всем остальным сотрудникам, что давало дополнительную мотивацию. Результатом является вовлеченность сотрудников в рабочий процесс [7].

Objective Logistics разработала программное обеспечение ресторанный бизнеса «Муза» для отслеживания работоспособности персонала. Самые работоспособные получают награды в виде премий, выходных дней, скидок на собственную продукцию или право приоритетного выбора смены. Уже бета-версия платформы, протестированная в сети американских ресторанов Not Your Average Joe's, дала положительные результаты [18].

Компания Walmart создала и внедрила игру, в которой собраны всевозможные реальные ситуации. Игровой подход позволил проанализировать умения и навыки сотрудников, увеличить количество правильных ответов в несколько раз, при этом специалисты действительно учатся на своих ошибках, допущенных в игре, и хорошо запоминают правила охраны труда и техники безопасности [11].

iSpring представила редактор iSpring Suite для различных предприятий. Данный редактор позволяет руководству предприятия из большого выбора методик оценок персонала, шаблонов обучения и аттестации сотрудников создавать комбинированные онлайн-курсы с

возможностью использования диалоговых тренажеров [15].

Компания Yota провела внутренний конкурс для сотрудников – игру Star Wars от Yota по мотивам фильма «Звездные войны» [7]. Участники должны были выполнить план продаж и пройти обучение (заполнить чек-листы, прослушать курсы, сдать тесты и приобрести компетенции). Результатом является не только сам факт обучения и развития имеющихся умений и навыков, но и оценка эффективности применения методов.

Prorex использует игру «Миссия: комфорт» [15]. Данная игра позволяет применять теорию на практике. Игра – стандартное обучение, которое могут пройти все сотрудники компании. При работе с клиентами дает обоснованный анализ и рекомендации. Это дает возможность сотруднику работать над своими ошибками и развивать навыки.

LiveTex использует квесты для адаптации и обучения новых сотрудников [19]. ПАО «Северсталь» внедрила игровой тренажер «Бережливое производство» [20]. Данный тренажер предназначен для проверки правильности научного прогресса на реальном производстве.

Компания NTT использует игру «Самурай» [12]. Данная игра проверяет лидерские качества своих сотрудников и дает представление о том, кому нужна дополнительная помощь в какой-либо области. Target с помощью двух лампочек с буквами R-red и G-green дала возможность усовершенствовать свои умения и навыки по качеству и скорости обслуживания клиентов [16].

Для разнообразия работы своих сотрудников Microsoft внедрила систему баллов за нахождение и исправление ошибок, которые сотрудник мог в дальнейшем обменять на продукцию собственного производства [16]. Результаты оказались положительными, то есть 4500 сотрудников, которые участвовали в игре, нашли больше 6700 ошибок, а это превышает средний показатель. Кроме того, такая система стимулировала людей работать даже из дома.

Для облегчения труда работников склада Amazon придумали необычный игровой формат в виде «Строитель замков», «Гонщик» и «Детали в космосе» [16]. Суть данных игр заключается в увеличении продуктивности и здоровой конкуренции. В итоге участники эксперимента разделились на команды и провели между собой батл. Победители получили в награду внутреннюю валюту, которую смогли потратить на покупку фирменных товаров.

В повышении корпоративной культуры проявила себя компания ПАО «МТС» с проектом «РегиОН» [15], который помогает сотрудникам проявить свои творческие и бизнес-способности, за что получают подарки и призы.

ГК «Гросснаб» [12] внедрила игру «Марио», в которой сотрудники собирали баллы. В конце каждого квартала подводят итоги и вознаграждают сотрудников. Благодаря игре компания выполнила план по маржинальному доходу, увеличила клиентскую базу на 20 %, усовершенствовала качество обслуживания клиентов.

Отметим российскую компанию Tele2, которая также успешно внедрила несколько методов геймификации. Первый метод внедрен для повышения клиентоориентированности [7] с помощью системы баллов. Суть данного метода состоит в нахождении проблем, за решение которых начислялась игровая валюта или вручались призы. Результат: по опросам абонентов в социальных сетях многие не заметили никаких проблем или сбоев, при этом обращаясь в техподдержку уровень решаемости проблем – 90 % в течение трех дней.

Второй метод внедрен для повышения корпоративной культуры [16]. Руководители разных отделов запустили рассылки о самых разных проблемах и заданиях в коллективе. За выполнение, решение или предложение идей начислялись баллы, которые можно обменять на призы. Альтернативой второго метода является мобильное приложение для сотрудников и клиентов, в котором можно отмечать недочеты в работе компании. В итоге информация об этом попадает в нужный отдел, а тот, в свою очередь, как можно быстрее должен исправить ошибку [16].

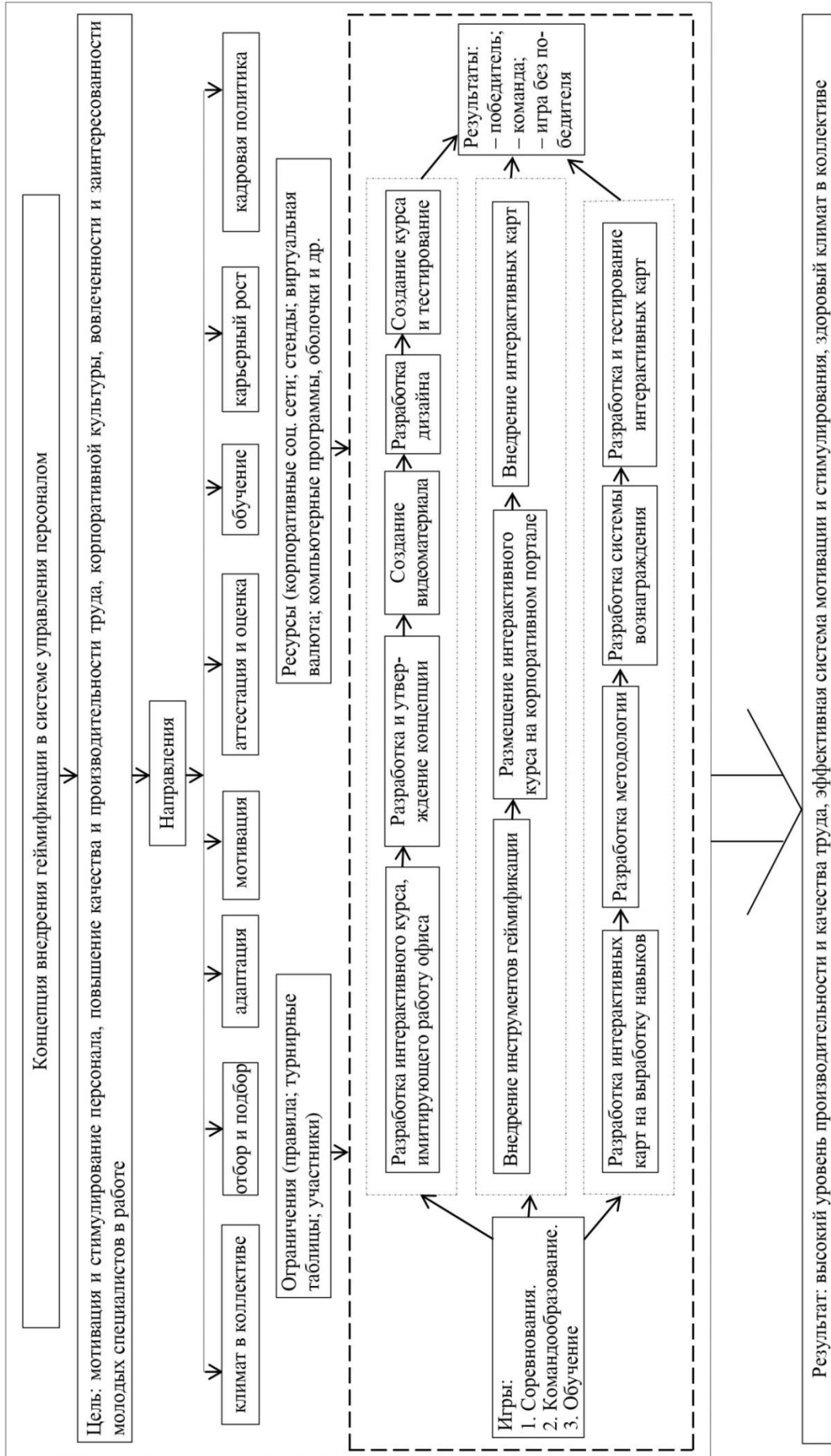


Рисунок 2 – Концепция внедрения геймификации управления персоналом

Таким образом, методы геймификации являются перспективными и востребованными. В данный момент нет единой методологии внедрения данных методов. Поэтому предлагается концепция внедрения геймификации для управления персоналом и приобретения компетенций (рисунок 2).

Первоначально для внедрения методов геймификации необходимо произвести анализ внутренней и внешней среды. Результатом анализа является четкая цель, направление (в какой области управления персоналом необходимо применять методы), раскрывается обоснованность выбора того или иного метода геймификации, его ограничения и ресурсы. Далее реализуется сам механизм внедрения методов. На данном этапе компания самостоятельно выбирает метод внедрения (внедрить уже существующий, модернизировать его или создать новый). Если результаты соответствуют целям или дают наибольшую эффективность, чем предполагалось, то это говорит о том, что руководитель правильно выбрал методику внедрения метода геймификации. Если же отрицательные, то предположительно руководитель совершил ошибку в выборе самого метода или при его внедрении.

### **Выводы**

В ходе проведенного исследования было проанализировано понятие геймификации, его роль и место в современной теории управления персоналом, обобщен практический опыт применения игр в работе отечественных и зарубежных компаний. На основе полученных результатов авторами предложена концепция внедрения методов геймификации в системе управления персоналом на отечественных предприятиях. Данная концепция предполагает работу в трех направлениях: использование интерактивных курсов обучения, адаптация существующих методов геймификации и разработка принципиально новых решений.

Следует отметить, что использование геймификации в управлении персоналом требует понимания человеческой психологии, а также знаний и навыков по применению специфических игровых приемов и техник в неигровом контексте. Следовательно, в ближайшем будущем компаниям будут необходимы менеджеры, обладающие соответствующими компетенциями. Однако в российской системе высшего образования включение курсов по геймификации в образовательные программы подготовки менеджеров является скорее исключением, чем правилом. Также руководство компаний должно осознать тот факт, что геймификация приносит наибольшие выгоды, если строится вокруг долгосрочных ценностей и целей организации. Поэтому все геймификационные проекты должны быть согласованы со стратегией развития организации и ценностями корпоративного бренда.

В целом геймификация может стать в ближайшие годы эффективной альтернативой традиционным инструментам управления персонала, поскольку способна формировать уникальный опыт сотрудников организации, придавать дополнительный смысл и направление их деятельности, повышать мотивацию и вовлеченность в работу компании, а также генерировать прибыль.

### **Список литературы**

1. Копчева, В. В. Геймификация как технология внутрикорпоративных коммуникаций (на примере деятельности Барнаульского филиала ОАО «Вымпелком») / В. В. Копчева, О. Г. Замятина // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. – 2015. – № 13. – С. 114–122.
2. Орлова, О. В. Геймификация как способ организации обучения / О. В. Орлова, В. Н. Титова // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). – 2015. – № 9(162). – С. 60–64.
3. Вербх, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербх, Д. Хантер ; пер. с англ. А. Кардаш. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 224 с. – ISBN 978-5-00057-344-0.
4. Маркеева, А. В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития / А. В. Маркеева // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2, № 3. – С. 169–190.
5. Муравская, С. А. Геймификация: подходы к определению и основные направления исследований в менеджменте / С. А. Муравская, М. М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2019. – Т. 18, Вып. 4. – С. 510–530.

6. Варенина, Л. П. Геймификация в образовании / Л. П. Варенина // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2014. – Т. 6, № 6-2. – С. 314–317.
7. Зикерманн, Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн Дж. Линдер ; пер. с англ. И. Айзятулловой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с. – ISBN 978-5-00057-093-7.
8. Ткачик, П. Геймификация: как превратить жизнь в удовольствие. – Текст : электронный / П. Ткачик // ИноСМИ.ru [сайт]. – URL: <https://inosmi.ru/20120708/194507436.html> (дата обращения: 10.01.2023).
9. Мельничук, А. В. Геймификация в управления персоналом / А. В. Мельничук // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 2(15). – С. 104–109.
10. Шатилова, Е. О. Геймификация как инструмент корпоративной культуры / Е. О. Шатилова // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 4. – С. 246–250.
11. Геймификация в управлении персоналом: примеры внедрения. – Текст : электронный // Synergy [сайт]. – URL: [https://synergy.ru/akademiya/management/gejmifikacziya\\_v\\_upravlennii\\_personalom](https://synergy.ru/akademiya/management/gejmifikacziya_v_upravlennii_personalom) (дата обращения: 10.01.2023).
12. 7 действенных примеров геймификации для решения HR-задач. – Текст : электронный // Директор по персоналу : практический журнал по управлению человеческими ресурсами [сайт]. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67405-blog-hr-7-deystvennyh-primerov-geymifikatsii-dlya-resheniya-hr-zadach-19-m6> (дата обращения: 10.01.2023).
13. 9 примеров геймификации в HR. – Текст : электронный // HR-Portal [сайт]. – URL: <https://hr-portal.ru/article/9-primerov-geymifikacii-v-hr?ysclid=lgxrbfqu9b133326788> (дата обращения: 10.01.2023).
14. Кружок «Юный железнодорожник». – Текст : электронный // Частное общеобразовательное учреждение. Школа-интернат № 21 среднего общего образования ОАО «РЖД» [сайт]. – URL: <https://schoolrzd.ru/kruzhok-yunuj-zheleznodorozhnik/> (дата обращения: 10.01.2023).
15. Громова, Н. В. Геймификация как инструмент обеспечения конкурентоспособности современных компаний / Н. В. Громова // Современная конкуренция. – 2018. – Т. 12, № 2(68)– 3(69). – С. 18–29.
16. Как Amazon, Яндекс, Google и другие используют игры для поиска и мотивации сотрудников. – Текст : электронный // Про бизнес [сайт]. – URL: <https://probusiness.io/management/6368-kak-amazon-yandeks-google-i-drugie-ispolzuuyut-igry-dlya-poiska-i-motivacii-sotrudnikov.html> (дата обращения: 10.01.2023).
17. Игрофикация: как использовать в управлении персоналом. – Текст : электронный // Директор по персоналу : практический журнал по управлению человеческими ресурсами [сайт]. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67307-igrofikatsiya-kak-ispolzovat-18-m10> (дата обращения: 10.01.2023).
18. Геймификация для HR: мировые практики и советы по внедрению. – Текст : электронный // Topcareer Journal [сайт]. – URL: [https://top-career.ru/blog/gamification\\_in\\_hr](https://top-career.ru/blog/gamification_in_hr) (дата обращения: 10.01.2023).
19. Громова, Д. М. Игровые технологии в обучении и развитии персонала в коммерческих организациях / Д. М. Громова, Е. С. Мулгачева, Н. Г. Репина // Новое поколение. – 2016. – № 9. – С. 44–51.
20. Производительность в игровой форме. – Текст : электронный // Консалтинг-Центр «ШАГ» [сайт]. – URL: [https://stepconsulting.ru/ru/expert/articles/chelovecheskij-kapital/article-1667\\_137651040074?ysclid=lgxenodrhy838364043](https://stepconsulting.ru/ru/expert/articles/chelovecheskij-kapital/article-1667_137651040074?ysclid=lgxenodrhy838364043) (дата обращения: 10.01.2023).

**Н. В. Гуменюк, Н. Э. Пешкова**

**Автомобильно-дорожный институт (филиал)**

**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка**

**Концептуальные положения использования методов геймификации  
в сфере управления персоналом**

Формирование информационного общества и научно-технического прогресса привели к изменениям в характере труда. Причины многих проблем связаны с кадровой политикой компании. Во многих случаях трудности управления персоналом связаны с невысокой производительностью труда и конкурентоспособностью, плохой заинтересованностью в выполнении работы, обучении и карьерном росте, отсутствием мотивации к труду. Эти факторы объясняют непостоянность кадров на отечественных предприятиях. В современной безостановочно меняющейся политике управления персоналом решение данной проблемы требует разработки новых методов в отборе, найме, мотивации, стимулировании и обучении. Одним из современных инструментов, который заслуживает особого внимания, является геймификация. Настоящий инструментарий в последние годы стал достаточно популярным и востребованным как в молодых, так и в хорошо зарекомендовавших себя компаниях.

В ходе проведенного исследования было проанализировано понятие «геймификация», его роль и место в современной теории управления персоналом и обобщен практический опыт применения игр в управлении персоналом и разработана концепция внедрения методов геймификации в отечественных компаниях.

Геймификация подразумевает собой применение различного прикладного программного обеспечения, преимущественно компьютерных онлайн-игр в неигровых процессах с целью привлечения пользователей, повышения их вовлеченности в решение различных прикладных трудовых задач. Основной принцип данного метода заключается в



том, что предоставляется гарантия измеримой и постоянной связи пользователя, обеспечивающей возможность динамичной корректировки его поведения и быстрое освоение своих функциональных возможностей.

Первоначально для внедрения методов геймификации необходимо произвести анализ внутренней и внешней среды. Результатом анализа является четкая цель, направление (в какой области управления персоналом необходимо применять методы), раскрывается обоснованность выбора того или иного метода геймификации, его ограничения и ресурсы. Далее реализуется сам механизм внедрения методов. На данном этапе компания самостоятельно выбирает метод внедрения (внедрить уже существующий, модернизировать его или создать новый). Заключительным этапом является анализ полученных результатов и выработка дальнейших управленческих решений.

На основе полученных результатов авторами предложена концепция внедрения методов геймификации в системе управления персоналом на отечественных предприятиях. Данная концепция предполагает работу в трех направлениях: использование интерактивных курсов обучения, адаптация существующих методов геймификации и разработка принципиально новых решений.

**ГЕЙМИФИКАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КОМПАНИЯ, МЕТОДЫ ГЕЙМИФИКАЦИИ, НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*N. V. Gumeniuk, N. E. Peshkova*  
**Automobile and Road Institute (Branch) of Federal State Budget Educational Institution  
of Higher Education «Donetsk National Technical University» in Gorlovka**  
**Conceptual Provisions for the Use of Gamification Methods  
in the Field of the Personnel Management**

The formation of the information society and scientific and technological progress have led to changes in the nature of work. The reasons for many problems are related to the personnel policy of the company. In many cases, the difficulties of the personnel management are associated with low labour productivity and competitiveness, poor interest in doing work, training and career growth, and lack of motivation to work. These factors explain the inconsistency of the personnel in domestic enterprises. In today's ever-changing personnel management policy, the solution to this problem requires the development of new methods in selection, recruitment, motivation, incentives and training. One of the modern tools that deserves special attention is gamification. In recent years, this toolkit has become quite popular and in demand both in young and in well-established companies.

In the course of the study, the concept of «gamification» was analyzed; its role and place in the modern theory of the personnel management, and the practical experience of using games in the personnel management was summarized and the concept of introducing gamification methods in domestic companies was developed.

Gamification implies the use of various application software, mainly online computer games in non-gaming processes in order to attract users, increase their involvement in solving various applied labour tasks. The main principle of this method is that the guarantee of the measurable and constant connection of the user is provided, which ensures the possibility of dynamic adjustment of its behavior and the rapid development of its functionality.

Initially, in order to implement gamification methods, it is necessary to analyze the internal and external environment. The result of the analysis is a clear goal, direction (in which area of personnel management it is necessary to apply methods), the validity of choosing one or another gamification method, its limitations and resources are revealed. Further the mechanism of introduction of methods is realized. At this stage, the company independently chooses the implementation method (implement an existing one, modernize it or create a new one). The final stage is the analysis of the obtained results and the development of further management decisions.

Based on the results obtained, the authors proposed the concept of introducing gamification methods in the personnel management system at domestic enterprises. This concept involves work in three directions: the use of interactive training courses, the adaptation of existing gamification methods and the development of fundamentally new solutions.

**GAMIFICATION, HR MANAGEMENT, COMPANY, GAMIFICATION METHODS, HR MANAGEMENT DIRECTIONS**

**Сведения об авторах:**

**Н. В. Гуменюк**

SPIN-код РИНЦ: 8741-7440  
Телефон: +7 (949) 412-79-08  
Эл. почта: nataligumenuk@rambler.ru

**Н. Э. Пешкова**

Телефон: +7 (949) 338-12-45  
Эл. почта: tevion160497@gmail.com

*Статья поступила 21.04.2023*

*© Н. В. Гуменюк, Н. Э. Пешкова, 2023*

*Рецензент: Е. Г. Курган, канд. экон. наук, доц.,  
Федеральное государственное бюджетное*

*образовательное учреждение высшего образования*

*«Донецкий национальный технический университет», г. Донецк*