УДК 005.95/.96:005.61
JEL: M12; M14
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196

ГЕЙМІФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

©2023 ВАРІС І. О., КРАВЧУК О. І., ЗАЙЦЕВА П. О.

УДК 005.95/.96:005.61
JEL: M12; M14

Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу

Метою статті є дослідження сучасних HRM-систем щодо наявності функції гейміфікації в розрізі HR бізнес-процесів. Бізнес-технології змінили спосіб ведення бізнесу компаніями. Компанії мають адаптуватися до мінливих технологій і коливань ринку, але вони не можуть досягти успіху, якщо мають невмотивовану команду, яка не хоче змінюватися. Гейміфікація є ефективним способом підвищити продуктивність персоналу. Крім того, це позитивно впливає на залучення й утримання працівників, більшість з яких не люблять рутинні процеси, але їм подобається грати в ігри. Гейміфікація HR-процесів і процедур може перетворити нудний досвід на захопливу гру, яка переводить працівників на наступний рівень. У статті визначено, що гейміфікація спирається на багато ігрових атрибутів і стратегій, які застосовує до широкого кола реальних бізнес-процесів, трансформуючи неігровий досвід для мотивації дій персоналу та досягнення цілей компанії. Гейміфікація швидко трансформує бізнес у всьому світі, створюючи нові способи залучення працівників, розширення стосунків і підвищення лояльності й заохочення та використовуючи мотивації та бажання, які є природними в кожній людині. Проаналізовано існуючі HR-процеси сучасних компаній та виявлено з них найбільше гейміфіковані. Враховуючий велику кількість HRM-систем для потреб будь-якої компанії, досліджено найкращі, що пропонують елементи гри для використання при реалізації HR-процесів. Функціонування гейміфікації в сучасних HRM-системах може допомогти збільшити ефективність процесу розвитку працівників, знизити витрати на навчання та збільшити залучення до цих програм навчання. Успішність впровадження гейміфікації залежить від правильного вибору методів та інструментів, а також від організаційної культури та підходу до менеджменту персоналу. Компанії мають вивчати власні потреби в нових технологіях, що, безумовно, викликає тісну співпрацю з розробниками HRM-систем. Аналіз наукових праць і практичної діяльності компаній свідчить, що основними гейміфікованими HR-процесами є добір, навчання, адаптація, мотивація, менеджмент продуктивності й оцінювання персоналу, але залишаються інші, які потребують креативних інновацій та рішень, що актуалізує подальші дослідження в цьому напрямі.

Ключові слова: *менеджмент персоналу, гейміфікація, HR-процеси, HRM-системи.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *18.*

Варіс Ірина Олександрівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)*
E-mail: *irinavoloboeva110480@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9502-5045*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7177-2018*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57483976500*

Кравчук Оксана Іванівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)*
E-mail: *oksana.kravchuk@kneu.edu.ua*
ORCID: *http://orcid.org/0000-0002-6337-7759*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6922-2018*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57483633200*

Зайцева Поліна Олегівна *– студентка, кафедра соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)*
E-mail: *polina.zaitseva@kneu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-1333-5459*

UDC 005.95/.96:005.61
JEL: M12; M14

Varis I. O., Kravchuk O. I., Zaytseva P. O. Gamification of Business Processes of HR Management

The article is aimed at studying modern HRM systems on availability of gamification function in the context of the HR business processes. Business technologies have changed the way companies do business. Companies have to adapt to changing technologies and market fluctuations, but they can't succeed if they have an unmotivated team that doesn't want to change. Gamification is an effective way to increase staff productivity. In addition, it has a positive effect on attracting and retaining employees, most of whom do not like routine processes, but they enjoy playing games. Gamification of the HR processes and procedures can turn a boring experience into an immersive game that takes employees to the next level. The article defines that gamification is based on many game attributes and strategies that it applies to a wide range of real business processes, transforming non-gaming experience to motivate staff actions and achieve company goals. Gamification is rapidly transforming businesses around the world, creating new ways to engage employees, expand relationships, and increase loyalty and encouragement, and leverage the motivations and desires that are natural in everyone. The existing HR processes of modern companies are analyzed and the most gamified ones are identified. Taking into account the large number of HRM systems for the needs of any company, the best ones that offer elements of the game for use in the implementation of HR processes are examined. The functioning of gamification in modern HRM systems can help increase the efficiency of the employee development process, reduce training costs and increase involvement in these training programs. The success of gamification implementation depends on the correct choice of methods and tools, as well as on the organizational culture and approach to HR management. Companies should study their own needs for new technologies, which, of course, causes close cooperation with developers of HRM systems. The analysis of scientific papers and practical activities of companies shows that the main gamified HR processes are selection, training, adaptation, motivation, performance management and staff evaluation, but there are others that require creative innovations and solutions, which actualizes further research in this direction.

Keywords: *human resource management (HRM), gamification, HR processes, HRM systems.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *18.*

Varis Iryna O. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*
E-mail: *irinavoloboeva110480@gmail.com*
ORCID: *http://orcid.org/0000-0002-9502-5045*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7177-2018*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57483976500*
Kravchuk Oksana I. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*
E-mail: *oksana.kravchuk@kneu.edu.ua*
ORCID: *http://orcid.org/0000-0002-6337-7759*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6922-2018*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57483633200*
Zaytseva Polina O. *– Student, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*
E-mail: *polina.zaitseva@kneu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-1333-5459*

Щороку нові технології дозволяють відкривати більше можливостей для вдосконалення роботи різних сфер діяльності. Це пов'язано з тим, що тенденції та стандарти змінюються. Особливо в час пандемії COVID-19 та воєнного стану важливим стало підтримувати продуктивну атмосферу в колективі, вміти залучати персонал різного покоління до співпраці в командах. У нагоді стане гейміфікація, яка набуває все більшої популярності та використовується ширше, ніж будь-коли. Це зводиться до використання ігрових принципів і способів у неігровому контексті. Парадигма менеджменту персоналу за останні сто років, коли люди керуються зовнішньою мотивацією «батога та пряника», залишилася позаду. Нова парадигма, що розглядає людей як внутрішньо мотивованих, формує благодатний ґрунт для гейміфікації, яка пропонує багато можливостей для вирішення цієї внутрішньої мотивації. Людські рушійні сили, такі як цілеспрямованість, автономія, майстерність і зв'язок, є принципами дизайну для роботи в цю епоху. Зовнішня мотивація більше не є єдиним механізмом, але все ще може відігравати певну роль.

Гейміфікація привернула велику увагу як спосіб залучення працівників до своєї діяльності. У бізнесі це стало досить популярним і зручним способом розв'язання багатьох завдань і проблем, наприклад навчання працівників, залучення нових клієнтів чи формування довіри до бренду. Завдяки цьому досить легко знайти рішення таким викликам: як підтримувати колектив вмотивованим; як залучати працівників до взаємодії сидячи вдома; як відволікти персонал від нового «вірусу» думскролінгу, симптоми якого загострилися під час війни в імпульсивній потребі отримати відповіді в умовах страху. Використання ігрових елементів у повсякденній діяльності робить рутинні справи приємнішими. Будь-яка інтерактивна чи ігрова зайнятість знижує рівень стресу, викликає позитивні емоції та підвищує працездатність.

Гейміфікацію можна визначити як використання традиційних ігрових елементів у неігровому бізнес-контексті. Це може бути створення ігор для персоналу в розрізі HR-процесів, запровадження таблиць лідерів та індикаторів прогресу, пов'язаних з продуктивністю, розблокування досягнень і пропонування винагород. Хоча гейміфікація не є відповіддю на всі виклики, пов'язані із сучасним світом роботи, але це, безумовно, ефективний спосіб залучити персонал та об'єднати команди, що і свідчить про актуальність даної теми.

Поняття гейміфікації виникло досить давно, проте своєї актуальності не втратило. Над цією темою працювали багато авторів та науковців, зокрема у своїх статтях Н. Кравець [13], С. Переяславська, О. Смагіна [17] описали методи залучення гейміфікації до сучасних навчальних процесів. С. Гузенко [9], Г. Середа [18], С. Насирова [16] вивчали, чи є успішним досвід процесів гейміфікації в розрізі HR-процесів та їх подальшої взаємодії. О. Додон, О. Коваленко [11] дослідили гейміфікацію тайм-менеджменту. Н. Коваль та М. Руденко [12] описали сутність гейміфікації та виділили її переваги в менеджменті персоналу. О. Виноградова, О. Литвинова, К. Пілігрім [8] та Н. Ляшок, К. Ковальчук, А. Ганцура [15] розглянули позитивний досвід застосування гейміфікації в системі мотивації працівників.

Серед закордонних учених, які досліджували питання гейміфікації менеджменту персоналу, слід виділити J. Ikhide, A. Timur, O. Ogunmokun, які в роботі [3] навели збалансовану перспективу впливу гейміфікованої системи менеджменту персоналу на креативність. Результати дослідження I. Hamza, T. Sarolta, K. Shatila [2] вказують на важливість гейміфікації для збільшення внутрішньої мотивації працівників та підвищення рівня організаційної залученості, що поліпшить виконання завдань і загальну якість роботи. C. Hosseini, O. Humlung, A. Fagerstrøm, M. Haddara [1] вивчали вплив гейміфікації на виконання завдань під час пандемії COVID-19. W. Tennakoon, W. Wanninayake [4] оцінили модеруючий ефект гейміфікації в маніпулюванні зв'язком між робочим стресом і продуктивністю персоналу.

Гейміфікація має на меті використовувати людську природу та спонукати працівників не тільки брати участь у навчанні та виконувати завдання на робочому місці, але й підвищує залученість, задоволеність і лояльність. Зрештою, це може поліпшити бізнес-процеси та спонукати персонал працювати з більшим запалом, що приведе до підвищення продуктивності та результативності праці. Але слід зазначити, що наразі майже не проведено досліджень щодо HRM-систем, які мають функцію гейміфікації в розрізі HR-процесів.

Метою статті є дослідження сучасних HRM-систем щодо наявності функції гейміфікації в розрізі HR бізнес-процесів.

Завдяки цифровим технологіям у бізнесі відбулося багато змін у способах управління компаніями. Організації адаптуються до мінливих технологій і нестабільності ринку. Деякі способи реалізації HR-процесів можуть не подобатися більшості працівників, але їм буде цікаво пограти в гру, що може перетворити нудний досвід на веселу та захопливу взаємодію, яка виводить працівників на новий рівень.

Гейміфікація є динамічним трендом XXI століття. Ігрові елементи давно використовуються в різних напрямах, але зараз також отримують нові сфери застосування, зокрема все більше компаній використовують гейміфікацію в менеджменті персоналу. Безсумнівною причиною використання такого інструменту є бажання підвищити ефективність роботи працівників. Мета гейміфікації значною мірою полягає в тому, щоб залучити персонал до виконання щоденних обов'язків, які здаються нудними або рутинними. Тому керівники компанії мають використовувати сучасні методи, які активізують людей працювати на благо організації. Ландшафт ринку праці сьогодні ставить перед роботодавцями багато викликів, на які все важче відповісти, не вдаючись до нестандартних методів, одним із яких є гейміфікація.

За останні роки фахівці-практики все більше цікавляться використанням ігрових застосунків у різних HR-процесах. Сучасні компаній використовують різні ігрові технології для залучення працівників та зміни їхньої поведінки. HR-команди впроваджують різноманітні інструменти гейміфікації для поліпшення процесів адаптації, навчання, оцінювання, побудови команди, управління талантами, мотивації тощо. Дослідники та практики вважають, що гейміфікацію можна використовувати в будь-якому процесі за участі працівників. Вона на 75% складається з психології та на 25% – з технологій і може бути застосована до всіх бізнес-процесів у організаціях – від добору до навчання та розвитку персоналу. З психологічної точки зору гейміфікація підвищує залученість працівників через внутрішню мотивацію, постановку цілей та досвід конкуренції. Участь в іграх може змінити поведінку працівників і дати їм змогу побачити організацію з іншої перспективи. Гейміфікація є ефективним компонентом процесу навчання та розвитку персоналу, поліпшує організаційну культуру, виявляє таланти, сприяє інноваціям і залученості персоналу. Основні переваги гейміфікації узагальнено на *рис. 1*.

Як уже зазначалося, гейміфікація може бути використана в будь-якій сфері бізнесу, включно з управлінням людськими ресурсами. Оскільки людський капітал є нематеріальним активом, від якого передусім залежить продуктивність, компанії шукають нові рішення залучення працівників і забезпечення їх більшого ентузіазму в роботі та сприяння досягнення бізнес-цілей.

Використання гейміфікації в менеджменті персоналу все ще є відносно новою ідеєю, але вона потенційно може полегшити прийняття рішень щодо наймання,

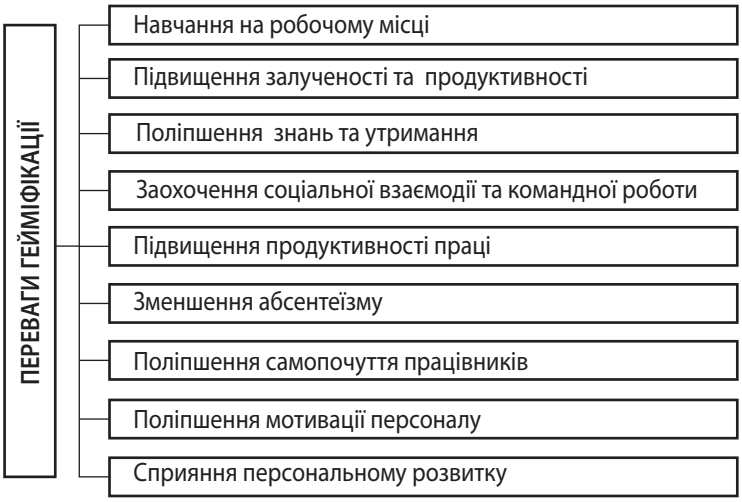

Рис. 1. Переваги використання гейміфікації при автоматизації HR-бізнес-процесів

Джерело: авторська розробка.

навчання та інтеграції нових працівників. Незалежно від того, чи є в компанії сотні претендентів, чи десять, наймання нових працівників викликає стрес, а подальший процес навчання може бути дорогим і складним. Тому важливо переконатися, що продуктивність і моральний дух залишаються високими після того, як нових працівників буде інтегровано в команду.

На перший погляд, гейміфікація не здається цінним доповненням у світі бізнесу. Однак гейміфікація робить HR-процеси веселішими, використовуючи елементи гри. Незважаючи на те, що використання гри на робочому місці звучать дещо суперечливо, це допомагає досягти серйозних бізнес-орієнтованих цілей компанії. Враховуючи природну схильність людини до конкуренції та прагнення успіху, гейміфікація перетворює нудні лекції та навчальні посібники на захопливі та інтерактивні інструменти навчання, дозволяючи стимулювати залучення талановитих фахівців.

Використання гейміфікації в процесі наймання персоналу все ще є відносно новою ідеєю, однак використання гри є ефективним способом вийти за рамки резюме кандидата, щоб оцінити його навички. Гра не тільки надає менеджерам з персоналу спосіб для оцінювання потенційних кандидатів, але допомагає уявити, наскільки добре кандидати обробляють, розставляють пріоритети та реагують на нову інформацію та на певні соціальні сигнали. Гейміфікація в доборі персоналу – це процес, спрямований на виявлення потенційних кандидатів і заохочення їх подавати заявки на наявні або майбутні вакансії. Традиційні особисті зустрічі поступово відходять на другий план, оскільки все частіше використовуються онлайн-платформи для комунікації. HR-команди також можуть використовувати гейміфікацію для нагородження рекрутерів і пропонувати стимули для залучення найкращих кандидатів. Привабливі номінації, наприклад «Рекрутер року», можуть забезпечити активнішу участь фахівців у залученні талантів. Крім того, кандидати отримують негайний зворотний зв'язок, який легко інтерпретувати, і мають можливість дізнатися про себе щось нове.

На відміну від традиційних тренінгів із визначеним набором процесів навчання, компанії використовують принципи гейміфікації, щоб стимулювати персонал самонавчатися швидше та краще. Коли працівники змагаються один із одним, вони мають право вибирати власні методи досягнення результатів, навчаючись процесу самостійно, що допомагає розвивати нові навички та розширювати власні межі для досягнення успіху. Приклади навчання та тренінгів, у яких успішно використовується концепція гейміфікації, можуть включати освітні програми з охорони праці, техніки безпеки та розвитку лідерських якостей тощо.

Системи заохочення надають керівництву спосіб визнання та винагороди працівників за їх досягнення, а також можуть сприяти більш конкурентному робочому середовищу. Впровадження дружньої конкуренції на робочому місці є ефективним способом стимулювати персонал досягати кращих, а іноді швидших результатів.

У процесах адаптації найчастіше використовується гейміфікація. Нові працівники можуть дізнатися про політику компанії онлайн, здійснити екскурсію по офісу та поспілкуватися із колегами на віртуальній платформі, щоб дізнатися більше про компанію та її культуру, перш ніж відвідати офіс особисто. Для успішного проходження адаптації працівникам необхідно засвоїти великий обсяг інформації, налагодити відносини та почати орієнтуватися в компанії. Ретельно продумана гейміфікація допомагає працівникам розвивати власні навички, даючи їм змогу ризикувати та робити помилки в безпечних ситуаціях.

Щоб визначити ефективність використання гейміфікації в HR бізнес-процесах, необхідно розуміти їх структуру в компанії. Кожна компанія має свій унікальний набір HR-процесів. Це пов'язано зі стратегічними цілями діяльності, розміром компанії, напрямами стратегії та політики, розміром фінансових ресурсів. Згідно з HiBob, у сучасній практиці менеджменту персоналу виділяють такі HR-процеси: планування персоналу, пошук, відбір, наймання, онбординг, навчання, відносини між працівниками, оцінювання, адміністрація пільг, управління продуктивністю, звільнення [5].

Авторами даної статті в попередній праці було розглянуто сучасні способи цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу та виділено HR-процеси: «кадрове планування та прогнозування, добір персоналу, оцінювання персоналу, менеджмент продуктивності персоналу, аналіз робіт, управління компетентностями, оформлення трудових відносин, адаптація персоналу, кадрове діловодство, управління навчанням працівників, управління трудовою кар'єрою, обслуговування робочих місць, нормування праці й управління трудомісткістю, менеджмент робочого часу, оперативне управління підрозділами й працівниками, безпека персоналу, мотиваційний менеджмент, HR-аналітика, управління витратами на персонал, комплексна автоматизація HR-процесів» [7, с. 98].

У науковому просторі існує багато досліджень і праць, які присвячені вивченню цифровізації менеджменту персоналу в розрізі його бізнес-процесів, незважаючи на те, що цей напрям розвитку компаній відносно новий. Зокрема, дослідження Н. Данилевич, С. Рудакової, Л. Щетініної [10], Г. Лопушняк, О. Кравчук [14] підтверджують, що для конкурентоспроможності та розвитку компанії мають впроваджувати цифровізацію в HR-процеси, що приведе до їх автоматизації та зростання ефективності роботи. Вплив цифровізації на HR-технології дослідили Г. Бей та Г. Середа [6], які визначили, що у своїй HR-діяльності компанії мають застосовувати соціальні мережі,

хмарні застосунки, штучний інтелект, мобільні застосунки, що впливають на трансформацію компетентностей HR-фахівців.

Сучасний цифровий ринок пропонує численні варіанти використання гейміфікації в HRM-системах для підвищення залученості та продуктивності працівників, окремі приклади яких наведено в *табл. 1*.

На практиці не існує затвердженого переліку бізнес-процесів менеджменту персоналу. Кожна компанія обирає набір HR-процесів залежно від діяльності та власних цілей. Для здійснення порівняльної характеристики програмного забезпечення щодо наявності функцій гемифікації в розрізі бізнес-процесів менеджменту персоналу використаємо перелік HR-процесів, який було розглянуто в попередній праці авторів [7, с. 98]. Оцінювання наявності функції гейміфікації в HRM-системах у розрізі бізнес-процесів менеджменту персоналу проілюстровано в *табл. 2*.

Проведений аналіз HRM-систем показав, що найчастіше технологія гейміфікації в них використо-

Таблиця 1

Використання гейміфікації в HRM-системах

HRM-система	Способи використання гейміфікації
SAP SuccessFactors	Хмарне програмне забезпечення пропонує ряд функцій гейміфікації для залучення персоналу та підвищення продуктивності праці, яке включає такі функції, як встановлення цілей, програми визнання заслуг і значки для досягнень
Workday	Програмне забезпечення пропонує гейміфіковані інструменти для оцінювання та навчання, такі як віртуальні курси та тренінги, інтерактивні вправи та завдання, що дозволяють працівникам бути більш залученими та зацікавленими в розвитку своїх професійних навичок, включає інтерфейс, схожий на гру, який дозволяє працівникам відстежувати свою продуктивність, прогрес і цілі, а також пропонує функцію соціального визнання, яка дозволяє колегам схвалювати один одного та винагороджувати
Cornerstone OnDemand	Хмарне програмне забезпечення містить функцію гейміфікації, яка дозволяє працівникам змагатися один з одним і заробляти значки та бали за виконання різноманітних завдань і досягнення цілей, а також пропонує низку інструментів, таких як гейміфіковані курси навчання та тренінги, віртуальні конкурси та ігри, що сприяють активній взаємодії працівників з платформою та підвищують їх мотивацію до навчання та розвитку
Talentsoft	Програмне забезпечення пропонує гейміфіковані ігри та виклики, що дозволяють залучати працівників до різних HR-процесів, таких як оцінювання професійних здібностей і цілей, надає зручний інтерфейс для відстежування результатів, включає ряд функцій гейміфікації, таких як таблиці лідерів, значки та винагороди для мотивації та залучення персоналу, а також містить функцію оцінювання навичок
BambooHR	Програмне забезпечення містить функцію під назвою BambooHR Hero, яка є ігровим інтерфейсом, що дозволяє персоналу відстежувати власний прогрес і досягнення, а також включає функцію однорангового розпізнавання, яка дозволяє працівникам розпізнавати та винагороджувати один одного
CleverStaff	Функції гейміфікації включають таблицю лідерів із найефективніших рекрутерів і систему балів, яка їх винагороджує за виконання певних завдань, таких як планування співбесід або розсилання пропозицій про роботу, а також містить функцію під назвою «Рекрутер місяця», що нагороджує щомісяця найефективнішого рекрутера віртуальним призом і публічним визнанням
Hurma	Дає можливість застосувати гейміфікацію, щоб збільшити взаємодію користувача з продуктом і поліпшити його досвід роботи. Користувачі можуть отримувати значки за досягнення певних цілей або виконання конкретних завдань у програмі. Це може допомогти стимулювати персонал продовжувати використовувати програму та мотивувати працівників досягати більшого
Odoo HRMS	Має функцію гейміфікації, яка дозволяє компаніям створювати програми винагород, конкурси та завдання для персоналу. Працівники можуть заробляти значки, бали або інші винагороди за досягнення певних цілей або етапів. Винагороди можна обміняти на матеріальні переваги, такі як бонуси чи відпустку, або нематеріальні переваги, такі як визнання та статус у компанії
PeopleForce	Пропонує функції гейміфікації в різних процесах менеджменту персоналу, за допомогою яких можна створювати привабливіше робоче середовище, що мотивує працювати краще, приводить до підвищення продуктивності та поліпшення морального стану працівників

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Оцінювання наявності функції гейміфікації в HRM-системах у розрізі бізнес-процесів менеджменту персоналу

№ з/п	HR-процеси	SAP HCM	Workday	Cornerstone OnDemand	TalentSoft	BambooHR	CleverStaff	Hurma	Odoo HRMS	PeopleForce
1	Кадрове планування та прогнозування	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2	Добір персоналу	+	–	–	–	–	–	–	–	–
3	Оцінювання персоналу	–	+	–	+	–	–	–	–	–
4	Менеджмент продуктивності персоналу	+	–	+	+	+	+	+	+	+
5	Управління компетентностями	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6	Адаптація персоналу	–	–	–	–	–	+	–	–	–
7	Кадрове адміністрування	–	–	–	–	–	–	–	–	–
8	Управління навчанням працівників	–	+	+	–	–	–	–	–	–
9	Управління кар'єрою	–	–	–	–	–	–	–	–	–
10	Обслуговування робочих місць	–	–	–	–	–	–	–	–	–
11	Менеджмент робочого часу	–	–	–	–	–	–	–	–	–
12	Безпека персоналу	–	–	–	–	–	–	–	–	–
13	Мотиваційний менеджмент	+	+	+	–	+	+	+	+	+
14	HR-аналітика	–	–	–	–	–	–	–	–	–
15	Управління витратами на персонал	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Джерело: авторська розробка.

вується в HR-процесах: менеджмент продуктивності та мотиваційний менеджмент, рідше – для управління навчанням працівників, оцінювання, добору та адаптації персоналу. Для процесів кадрового адміністрування, планування та прогнозування, управління компетентностями, управління кар'єрою, обслуговування робочих місць, менеджменту робочого часу, безпеки персоналу, HR-аналітики, управління витратами на персонал використання гейміфікації не практикується. Останнє свідчить про необхідність вивчення компаніями власних потреб в автоматизації HR-процесів та співпраці з розробниками HRM-систем для пошуку інноваційних рішень вдосконалення програмного забезпечення щодо розширення можливостей імплементації технологій гейміфікації. Також слід зазначити, що проаналізовані програми відомі своїми комплексними можливостями автоматизації менеджменту персоналу, а тому, на нашу думку, мають високий потенціал щодо розширення можливостей включення функціоналу гейміфікації для автоматизації окремих HR-процесів.

Однією з головних переваг використання програмного забезпечення з функцією гейміфікації є те, що воно дозволяє підвищити ефективність менеджменту персоналу, надає зручний інтерфейс і можливості для відстеження, аналізу та оцінювання даних, що дозволяє компаніям отримувати більш точну та об'єктивну інформацію про продуктивність працівників та організацію робочих процесів.

Два важливі аспекти підкреслюють вищезгадані можливості гейміфікації як інструменту. *По-перше,* включення гейміфікації в менеджмент персоналу дає працівникам можливість розглядати організаційні процеси як більш відкриту систему, що сприяє використанню міжорганізаційних зв'язків та перспектив. *По-друге,* процеси є ключовим елементом створення організаційної цінності. Тому для того, щоб менеджмент персоналу включав потенціал гейміфікації, необхідно спочатку інвестувати в цілісні процеси гейміфікації, а потім переходити на наступний рівень її еволюційного розвитку.

ВИСНОВКИ

Дослідження використання гейміфікації в сучасних HRM-системах дало підстави для продукування висновку, що гейміфікація є корисним інструментом для поліпшення ефективності бізнес-процесів у менеджменті персоналу. Вона дозволяє залучати працівників до виконання рутинних завдань, зміцнює мотивацію та збільшує рівень задоволеності кожного учасника. Але гейміфікація має бути ретельно спланована та добре продумана, щоб не знизити рівень професійної відповідальності працівників та не порушити етичні норми компанії.

Варто зазначити, що гейміфікація не може вирішити всіх проблем менеджменту персоналу, і вона має бути використана в поєднанні з іншими ефективними підходами. Імплементація технологій гейміфікації в сучасних HRM-системах підвищує ефективність процесів розвитку працівників, знижує витрати на навчання та збільшує залучення до цих програм навчання. Тому використання гейміфікації у HRM-системах може стати важливим інструментом у розвитку персоналу та досягнення організаційних цілей. Проте важливо також враховувати те, що успішність впровадження гейміфікації залежить від правильного вибору методів та інструментів, а також від організаційної культури та підходу до менеджменту персоналу. Враховуючи сучасні умови, компанії мають вивчати власні потреби в нових технологіях, що, безумовно, викликає тісну співпрацю з розробниками HRM-систем.

У статті визначено, що основними гейміфікованими HR-процесами є: добір, навчання, адаптація, мотивація, менеджмент продуктивності та оцінювання персоналу. Але залишаються інші, які потребують креативних інновацій та рішень, що і є напрямом подальших досліджень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Hosseini C., Humlung O., Fagerstrøm A., Haddara M. An experimental study on the effects of gamification on task performance. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 196. P. 999–1006. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.102
2. Hamza I., Sarolta T., Shatila K. The Effect of Gamification on Employee Behavior: The Mediating Effects of Culture and Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2022. Vol. 9. Iss. 5. P. 213–224. DOI: https://doi.org/10.13106/JAFEB.2022.VOL9.NO5.0213
3. Ikhide J. E., Timur A. T., Ogunmokun O. A. A balanced perspective on the affordance of a gamified HRM system for employees' creative performance. *Personnel Review*. 2023. Vol. 52. No. 3. P. 631–648. DOI: https://doi.org/10.1108/pr-01-2021-0062
4. Tennakoon W. D. N. S. M., Wanninayake W. M. S. M. Where Play Become Effective: The Moderating Effect of Gamification on the Relationship Between Work Stress and Employee Performance. *Śrī Lanka Journal of Economic Research*. 2020. Vol. 7. No. 2. P. 63–86. DOI: https://doi.org/10.4038/sljer.v7i2.115
5. What are HR processes? HiBob. URL: https://www.hibob.com/hr-glossary/hr-processes/
6. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10
7. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74. № 1. С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
8. Виноградова О. В., Литвинова О. В., Пілігрім К. І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. *Економіка Менеджмент Бізнес*. 2017. № 4. С. 19–25.
9. Гузенко С. Як гейміфікація переможе традиційний менеджмент та змінить бізнес / Speka. 27.10.2022. URL: https://speka.media/yak-geimifikaciya-peremoze-tradiciinii-menedzment-ta-zminit-biznes-p255yp
10. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджіталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
11. Додон О. Д., Коваленко О. О. Гейміфікація тайм менеджменту на прикладі соціального підприємницького проєкту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2156.2022.7.1.
12. Коваль Н., Руденко М. Креативний менеджмент: гейміфікація як сучасний інструмент управління персоналом // Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 30 жовтня 2020 р.). Біла Церква, 2020. С. 3–5.
13. Кравець Н. С. Метод відбору ігрових механік для використання в навчальних гейміфікованих системах. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія «Соціальні комунікації»*. 2017. Вип. 51. С. 116–125.
14. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі // Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : колективна монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.
15. Ляшок Н., Ковальчук К., Ганцура А. Гейміфікація як сучасний та ефективний метод мотивації персоналу у XXI столітті. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 134–137. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/29.pdf
16. Насирова С. В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019. Т. 3. № 56. URL: https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791/1846
17. Переяславська С. О., Смагіна О. О. Гейміфікація як сучасний напрям вітчизняної освіти. *New Pedagogical Approaches in STEAM Education. Special Edition : Open Educational E-Environment of Modern University*. 2019. P. 250–260. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6423/Pereyaslavskay_Smahina%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y
18. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Т. 4. № 28. С. 216–223.

REFERENCES

Bei, H., and Sereda, H. "Transformatsiia HR-tekhnolohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv" [HR-Technolo-

gies Transformation Influenced by Digitalization of Business Processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (2019): 93-101.
DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10

Danylevych, N. S. et al. "Didzhitalizatsiia HR-protsesiv v suchasnykh realiiakh" [HR-Processes Digitization in Present-Day Developments]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 64, no. 3 (2020): 147-156.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147

Dodon, O. D., and Kovalenko, O. O. "Heimyfikatsiia taim menedzhmentu na prykladi sotsialnoho pidpryiemnytskoho proiektu" [Gamification of Time Management: The Example of the Social Entrepreneurial Project]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 7 (2022).
DOI: 10.32702/2307-2156.2022.7.1

Hamza, I., Sarolta, T., and Shatila, K. "The Effect of Gamification on Employee Behavior: The Mediating Effects of Culture and Engagement". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 9, no. 5 (2022): 213-224.
DOI: https://doi.org/10.13106/JAFEB.2022.VOL9.NO5.0213

Hosseini, C. et al. "An experimental study on the effects of gamification on task performance". *Procedia Computer Science*, vol. 196 (2022): 999-1006.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.102

Huzenko, C. "Yak heimyfikatsiia peremozhe tradytsiinyi menedzhment ta zminyt biznes" [How Gamification Will Defeat Traditional Management and Change Business]. *Speka*. October 27, 2022. https://speka.media/yak-geimifikaciya-peremoze-tradiciinii-menedzment-ta-zminit-biznes-p255yp

Ikhide, J. E., Timur, A. T., and Ogunmokun, O. A. "A balanced perspective on the affordance of a gamified HRM system for employees' creative performance". *Personnel Review*, vol. 52, no. 3 (2023): 631-648.
DOI: https://doi.org/10.1108/pr-01-2021-0062

Koval, N., and Rudenko, M. "Kreatyvnyi menedzhment: heimyfikatsiia yak suchasnyi instrument upravlinnia personalom" [Creative Management: Gamification as a Modern Personnel Management Tool]. *Ahrarna osvita ta nauka: dosiahnennia, rol, faktory rostu. Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky, finansiv, obliku, pidpryiemnytstva ta torhivli, menedzhmentu, publichnoho upravlinnia v Ukraini ta sviti*. Bila Tserkva, 2020. 3-5.

Kravets, N. S. "Metod vidboru ihrovykh mekhanik dlia vykorystannia v navchalnykh heimyfikovanykh systemakh" [The Method of Selection of Game Mechanics for Use in Gamified Training Systems]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury. Seriia «Sotsialni komunikatsii»*, no. 51 (2017): 116-125.

Liashok, N., Kovalchuk, K., and Hantsura, A. "Heimyfikatsiia yak suchasnyi ta efektyvnyi metod motyvatsii personalu u XXI stolitti" [Gamification as a Modern and Efficient Method of Staff Motivation in the XXI Century]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 28-1 (2018): 134-137. http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/29.pdf

Lopushniak, H. S., and Kravchuk, O. I. "Reinzhynirynh biznes-protsesiv upravlinnia personalom v tsyfrovii ekosystemi" [Reengineering of HR Business Processes in the Digital Ecosystem]. In *Upravlinnia personalom v umovakh intelektualizatsii i transformatsii suspilstva: ideolohiia, tekhnolohii ta priorytety*, 106-125. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 2021.

Nasyrova, S. V. "Heimyfikatsiia yak efektyvnyi instrument motyvatsii personalu suchasnoi orhanizatsii" [Gamification as Effective Tool of Motivation Staff of the Organization]. *Naukovyi ohliad*, vol. 3, no. 56 (2019. https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791/1846

Pereiaslavska, S. O., and Smahina, O. O. "Heimyfikatsiia yak suchasnyi napriam vitchyznianoi osvity" [Gamification as a Modern Direction of National Education]. *New Pedagogical Approaches in STEAM Education. Special Edition : Open Educational E-Environment of Modern University*. 2019. http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6423/Pereyaslavskay_Smahina%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sereda, H. V. "Heimyfikatsiia v menedzhmenti personalu: zarubizhnyi ta ukrainskyi dosvid" [The Gamification in Personnel Management: Foreign and Ukrainian Experience]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4, no. 28 (2017): 216-223.

Tennakoon, W. D. N. S. M., and Wanninayake, W. M. S. M. "Where Play Become Effective: The Moderating Effect of Gamification on the Relationship Between Work Stress and Employee Performance". *Sri Lanka Journal of Economic Research*, vol. 7, no. 2 (2020): 63-86.
DOI: https://doi.org/10.4038/sljer.v7i2.115

Varis, I., Kravchuk, O., and Parashchuk, Ye. "Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: mozhlyvosti HRM-system" [HR-Management Business Processes Digitalization: HRM-Systems Possibilities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 74, no. 1 (2022): 90-102.
DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

Vynohradova, O. V., Lytvynova, O. V., and Pilihrim, K. I. "Sutnist instrumentiv heimyfikatsii v systemi motyvatsii personalu" [The Essence of Gamification Tools in the Staff Motivation System]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 4 (2017): 19-25.

"What are HR processes?" HiBob. https://www.hibob.com/hr-glossary/hr-processes/