УДК 005.95:331.101.3:004.9
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.209.37-42

Ліпич Л.Г.
доктор економічних наук
Луцький національний технічний університет
Lipych Lubov
Dr. of Economic Sc.
Lutsk National Technical University
https://orcid.org/0000-0002-9059-7271

ВПЛИВ ЯКОСТІ ДИЗАЙНУ ГЕЙМІФІКАЦІЇ НА РЕКРУТАЦІЮ, МОТИВАЦІЮ ТА РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ

Метою статті є дослідження впливу якості та доречності дизайну гейміфікаційних елементів на рекрутинг, мотивацію та ефективність розвитку працівників, визначення ризиків і негативних наслідків, що виникають при некоректному застосуванні механік гейміфікації. Гейміфікація розглядається як метод застосування ігрових механік для підвищення мотивації, залученості й ефективності працівників. Доведено, що її використання на етапі рекрутингу 4.0 сприяє посиленню інтересу кандидатів, формуванню позитивного бренду роботодавця та підвищенню якості оцінювання навичок майбутніх працівників. Зазначено, що гейміфікований онбординг забезпечує швидшу адаптацію новоприйнятих працівників через інтеграцію елементів цифровізації, зворотного зв'язку, менторства та поступового підвищення складності завдань. У статті обґрунтовано, що гейміфіковані методи навчання та професійного розвитку підсилюють ефективність корпоративних тренінгів завдяки практичній спрямованості, можливості безпечного експериментування та зменшенню стресу від помилок. Такий підхід є актуальним для покоління цифрових працівників і відповідає вимогам підприємств щодо гнучкості, інноваційності та безперервного розвитку персоналу.

***Ключові слова**: гейміфікація; мотивація; мотивація 3.0; дизайн навчальних технологій; ефективність навчання; перегорання; цифрові освітні інструменти; Points–Badges–Leaderboards (PBL).*

THE IMPACT OF GAMIFICATION DESIGN QUALITY ON RECRUITMENT, EMPLOYEE MOTIVATION, AND DEVELOPMENT

The aim of the article is to examine the impact of the quality and appropriateness of gamification design elements on motivation and the effectiveness of learning activities, as well as to identify the risks and negative consequences that arise from the incorrect use of gamification mechanics (points, badges, leaderboards, etc.). The study applies methods of analysis and synthesis, systematic literature review, comparative analysis, and the method of interpreting empirical research.The article explores the role of gamification as an innovative tool in human resource management, recruitment, and onboarding in the context of digitalization and increasing competition in the labor market. Gamification is considered as a method of applying game mechanics to enhance employee motivation, engagement, and performance. It is demonstrated that its use at the stage of Recruitment 4.0 contributes to strengthening candidate interest, shaping a positive employer brand, and improving the quality of assessing the skills of potential employees. It is noted that gamified onboarding ensures faster adaptation of newly hired employees through the integration of digitalization elements, feedback, mentoring, and gradual task complexity. Special attention is given to the relationship between gamification and modern motivation models. According to the Motivation 3.0 approach, which focuses on employees' intrinsic drivers, gamification creates an environment in which engagement emerges through positive emotions and a sense of autonomy, competence, and relatedness. Game elements-such as instant feedback, short-term goals, leaderboards, and team tasks-help increase productivity, develop soft skills, and shape a learning-oriented organizational culture.The article argues that gamified methods of learning and professional development enhance the effectiveness of corporate training due to their practical orientation, the possibility of safe experimentation, and reduced stress associated with mistakes. This approach is particularly relevant for the generation of digital workers and aligns with the requirements of modern enterprises for flexibility, innovation, and continuous personnel development.

***Keywords:** gamification; motivation; Motivation 3.0; learning technology design; learning effectiveness; burnout; digital educational tools; Points–Badges– Leaderboards (PBL).*

***JEL classification**: I23, O33, M54.*

Постановка проблеми. Кожне підприємство має набір основних функцій, необхідних для досягнення своїх цілей. Однією з них є функція управління персоналом, також відома як управління людськими ресурсами або управління людським капіталом. Вона охоплює питання, пов'язані з працівниками, від

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Ліпич Л.Г., 2026

підбору персоналу, мотивації, оцінки, професійного розвитку, оплати праці, внутрішніх переміщень і звільнення.

Здатність організації ефективно виконувати функцію управління персоналом залежить від макроекономічних тенденцій, серед яких особливої уваги заслуговують демографічні зміни, що спостерігаються останніми роками. Перманентне старіння населення в поєднанні з війною, яка спровокувала посилення міграційних процесів спричиняє скорочення трудових ресурсів. Залучення талановитих людей вже є викликом для багатьох роботодавців. Зміна поколінь, пов'язана з виходом на ринок праці молоді з підвищеними очікуваннями від роботодавців та роботи, також суттєво впливає на цей процес. Вищезазначене спонукає до еволюції підходів до реалізації функції управління персоналом, що призводить до розширення спектру інструментів управління ним з метою ефективного залучення талановитих кандидатів та стимулювання їхньої відданості роботі.

Епоха інформатизації також вимагає цифрової трансформації функції управління персоналом, звідси й зростання інтересу до впровадження методів, заснованих на інформаційних технологіях. Одним із них є гейміфікація.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Обрана проблематика залишається актуальною та досліджена в наукових працях таких дослідників як: Deterding S. [1], Dixon D. [1], Khaled R. [1], Nacke L [1], Pelling N. [2], Ліпич Л. [3], Meske C. [4], Brockmann T. [4], Wilms K. [4], Stieglitz S. [4], Tkaczyk P. [5], Bombiak E. [6,8], Cisek M. [6], Захаркевич Н. [7], Арзянцева Д. [7], Wereda W. [8], Кравчук О. [9], Вагіс І. [9], Яковленко М. [9], Manu M.J. [11], Alberts L. [12], Lyngs U. [12], Lukoff K. [12], Hamid R [12], Sibanda K. [13]. Barzenji Z. [13], Kuo-Wei Lee. [14], Almeida C. [16], Kalinowski M. [16], Uchoa A., Negative B-F. [16], Spencer R.W. [17] та інші.

Існуючі наукові дослідження частково аналізують окремі ефекти гейміфікації, проте невирішеною проблемою залишається відсутність цілісного науково обґрунтованого підходу до системної оцінки якісних чинників дизайну гейміфікаційних механік та їхнього прямого впливу на ключові HR-процеси в організаціях.

Мета статті полягає в ідентифікації сутності методу гейміфікації як інноваційної функції управління персоналом та визначені її впливу на рекрутинг, мотивацію та ефективність розвитку працівників.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили системний аналіз гейміфікації як інструменту управління людськими ресурсами. Зокрема:

- метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до трактування поняття гейміфікації, її елементів і механік у контексті HRM.
- порівняльний метод використано для зіставлення традиційних і гейміфікованих підходів до рекрутингу, мотивації, онбордингу та професійного розвитку працівників.
- системний підхід дозволив розглянути гейміфікацію як складову цілісної системи управління персоналом, що взаємодіє з корпоративною культурою, мотиваційною політикою та цифровими HR-платформами.
- за допомогою структурно-логічного методу визначено ключові ігрові елементи та їх вплив на залученість, мотивацію й ефективність працівників.
- метод узагальнення та групування використано для класифікації переваг і недоліків гейміфікації у професійному розвитку персоналу, а також для систематизації практик її впровадження українськими компаніями.
- Метод контент-аналізу наукових публікацій і практичних кейсів дозволив виявити тенденції застосування гейміфікаційних механік у рекрутингу, навчанні та мотивації персоналу.

Емпіричну основу дослідження становлять вторинні дані з відкритих джерел, аналітичних оглядів і результатів попередніх досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів.

Виклад основних результатів дослідження. Гейміфікація є відносно новим поняттям у науковій літературі та управлінській практиці. Вона характеризує впровадження ігрового мислення та ігрових механік у неігрові контексти не з розважальною метою, а для підвищення залученості користувачів і розв'язання прикладних завдань. До таких механік належать змагання, співпраця та швидкий зворотний зв'язок [1]. Термін «гейміфікація» було введено у 2002 р. розробником комп'ютерних ігор Ніком Пеллінгом [2]. В англомовній науковій традиції гейміфікація розглядається як управлінський тренд, що відображає модель управління ресурсами, засновану на розвитку людського капіталу, де ключову роль відіграють залученість, лояльність і співпраця.

Гейміфікація виступає інструментом управління, який залежно від потреб конкретної організації може враховувати індивідуальні особливості та схильності працівників. Ігрові рішення можуть бути адаптовані як для команд, так і для окремих підрозділів або працівників. За своєю суттю гейміфікація актуалізує потребу в самореалізації, особливо у випадках, коли досягнення ігрових цілей безпосередньо пов'язане з результативністю діяльності підприємства [3].

Процес вважається гейміфікованим за наявності базових характеристик, визначених Джейн Макгонігал у її виступі на TEDx [4]. До них належать: чітко сформульовані цілі, що мотивують учасників до участі; логічно вибудувані правила, які визначають межі та умови досягнення цілей; ефективна система зворотного зв'язку, що демонструє прогрес і підтримує дотримання правил; а також добровільна згода учасників брати участь у грі та приймати встановлені умови.

Центральним елементом гейміфікації є гра як модель соціально- економічного середовища, у межах якого учасники ухвалюють рішення, що

впливають на подальший перебіг подій. Типовими

елементами ігрової механіки є бали, рівні, статуси, відзнаки, виклики та винагороди [5]. Наративна структура гри, що поєднує віртуальні та реальні атрибути, забезпечує занурення учасників у ігровий процес. Бали слугують індикатором бажаної поведінки та відображають індивідуальний прогрес, рівні структурують ігровий простір і стимулюють подальшу активність, а статус і досягнення підсилюють соціальне визнання та фіксують набутий досвід [6].

Ключова ідея гейміфікації полягає у створенні позитивного досвіду участі, що підтримує довготривалу залученість. Вона забезпечується через отримання позитивних емоцій, можливість соціальної взаємодії, співпраці або змагання, а також завдяки оперативному доступу до результатів власних дій. Швидкий зворотний зв'язок є однією з головних переваг гейміфікованих систем порівняно з реальними робочими процесами.

Використовуючи інструменти поведінкової психології, гейміфікація змінює сприйняття трудової діяльності, надаючи їй ігрових рис і формуючи орієнтацію на розвиток та самовдосконалення. Оскільки ігри асоціюються з відпочинком, а подолання викликів — із зростанням майстерності, гейміфіковані підходи стимулюють прагнення до досягнень і конкуренції. Такі методи є особливо ефективними для молодих працівників, які цінують складні завдання та швидкий результат. Зростання частки молоді на ринку праці, а також розвиток цифрових гейміфікаційних платформ сприяють поступовій інтеграції цих інструментів у HR-практики українських компаній (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади впровадження гейміфікації в функції HRM українськими компаніями

Назва компанії	Функція, де використовується гейміфікація
CleverStaff:	спеціалізується на програмному забезпеченні для рекрутингу, розробила власну внутрішню систему гейміфікації для процесу підбору персоналу. Її мета — зробити роботу рекрутерів більш захопливою, зменшити прокрастинацію та підвищити продуктивність за допомогою ігрових елементів, таких як бали та рейтинги.
«Сільпо» (Fozzy Group)	використовує гейміфікацію у своїх мобільних додатках для залучення клієнтів, але також застосовує ігрові механіки (наприклад, "Скарби за 1 грн", колесо фортуни, накопичення балів) у внутрішніх процесах та програмах лояльності для співробітників.
Monobank	інтегрує ігрові елементи у свою корпоративну культуру та внутрішні комунікації для мотивації персоналу
PeopleForce/Hurma:	Використовують гейміфікацію у навчанні та оцінці персоналу, а також пропонують готові гейміфіковані рішення для інших бізнесів
IT-компанії	Компанії використовують гейміфікацію для організації внутрішнього навчання, проведення змагань для програмістів (на зразок Google Code Jam), онбордингу нових співробітників, а також для відстеження та візуалізації прогресу виконання завдань, щоб підвищити мотивацію та залученість (особливо серед поколінь Y та Z).

Джерело: сформовано на основі [18,19].

Ці приклади демонструють, що український бізнес активно впроваджує ігрові механіки (бали, рейтинги, квести, нагороди, віртуальні асистенти) для підвищення ефективності управління персоналом, мотивації співробітників та покращення корпоративної культури.

Рекрутинг як елемент управління людськими ресурсами розглядають як процес пошуку, відбору та залучення кандидатів для заповнення вакансій. Він охоплює визначення кадрових потреб, підготовку та публікацію вакансій, використання різних каналів пошуку (онлайн-платформи, соцмережі, рекомендації), а також проведення співбесід і тестувань. Метою рекрутингу є залучення кваліфікованих працівників, які відповідають вимогам компанії та її корпоративній культурі [7].

Рекрутинг є важливим елементом управління людськими ресурсами та охоплює процеси пошуку, відбору й залучення кандидатів відповідно до вимог посади та корпоративної культури організації. Зростання конкуренції за таланти і дефіцит кадрів зумовлюють активне впровадження цифрових інструментів рекрутингу. У його розвитку виокремлюють чотири етапи: від односторонньої комунікації (рекрутинг 1.0) до інтерактивних цифрових платформ і краудсорсингу (рекрутинг 4.0), для якого характерне використання гейміфікації [8].

Гейміфікація є характерною для етапу 4.0. Вона дозволяє моделювати професійні ситуації у формі гри та оцінювати компетентності кандидатів у віртуальному середовищі. Вона підвищує інтерес до вакансій, розширює охоплення потенційних кандидатів, покращує досвід взаємодії з роботодавцем і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії. Особливо ефективною гейміфікація є на етапі онбордингу, забезпечуючи швидшу адаптацію нових працівників до корпоративної культури, процедур і вимог посади [9].

Сучасні програми онбордингу базуються на принципах цифровізації, гнучкості, менторства, розвитку soft skills і безперервного навчання. Водночас тривають дискусії щодо відповідності традиційних підходів новим форматам адаптації персоналу, серед яких дистанційна робота, чат-боти, гейміфікація, віртуальна та доповнена реальність [10]. У цьому контексті ключовим є формування цифрово орієнтованого середовища, відкритого до інновацій і змін.

Сучасна парадигма мотивації працівників відома як мотивація 3.0 [11]. На відміну від моделі мотивації 2.0, що ґрунтується на зовнішніх стимулах у вигляді

винагород і покарань, мотивація 3.0 зосереджується на розвитку внутрішньої мотивації. Вона передбачає створення таких умов праці, які забезпечують задоволення духовних і психологічних потреб працівника та сприяють формуванню його залученості [12].

Ігрові механіки - зворотний зв'язок, рейтинги, короткострокові цілі, командна взаємодія, система винагород - сприяють зростанню мотивації, залученості та лояльності персоналу. Вони активізують як внутрішні, так і зовнішні мотиватори, стимулюють здорову конкуренцію та розвиток професійних компетентностей. Гейміфікація також покращує внутрішню комунікацію й задовольняє потребу у визнанні результатів праці.

До ключових ігрових елементів, що підвищують мотивацію, належать:

- швидкий зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно відстежувати результати;
- прозорість, яка дає змогу порівнювати власні досягнення з результатами інших;
- короткострокові цілі, завдяки яким легко вимірювати прогрес;
- публічні індикатори навичок, що стимулюють здорову конкуренцію;
- командна взаємодія, яка сприяє обміну знаннями та створенню синергії.

Гейміфікація ґрунтується на концепції «організації, що навчається», де кожен працівник бере участь у визначенні та вирішенні проблем, а також у постійному професійному розвитку. Вона дозволяє використовувати власний досвід, включно з помилками, як ресурс для вдосконалення. Саме тому гейміфікація має важливу перевагу над іншими методами впливу на мотивацію - вона робить виконання робочих завдань цікавим процесом і водночас сприяє розвитку компетентностей без необхідності зовнішнього тиску або додаткових стимулів. Досягнення нових рівнів у грі постає ефективним засобом мотивації професійного зростання працівників.

У сфері навчання гейміфікація розглядається як ключова тенденція електронного навчання та елемент edutainment. Вона робить освітній процес більш інтерактивним, знижує рівень стресу, забезпечує швидкий зворотний зв'язок і сприяє навчанню через практику та помилки. Це особливо ефективно для представників «цифрового» покоління, які краще сприймають інтерактивні формати.

Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив гейміфікації на мотивацію, залученість і результати навчання [13-15]. Водночас науковці наголошують, що її ефективність значною мірою залежить від якості дизайну та відповідності ігрових елементів поставленим цілям: надмірне або формальне використання механік може мати зворотний ефект і призвести до зниження мотивації або професійного вигорання [16].

Отже, хоча гейміфікація має значний потенціал, її потрібно впроваджувати з урахуванням контексту, навчальних цілей та психологічних особливостей учасників (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки використання гейміфікації у професійному розвитку працівників

Переваги	Недоліки
- методика універсальна та не вимагає жодної спеціальної підготовки від учасників; - дозволяє розвивати м'які навички, такі як комунікація та командна робота, оскільки вимагає співпраці учасників гри для досягнення наступних рівнів; - участь в іграх забезпечує відчуття задоволення від досягнутого прогресу та усуває психологічні наслідки невдачі через можливість подальших спроб; - допомагає створити систему оцінки знань, навичок та соціальних компетенцій на різних рівнях; - завдяки постійному зворотному зв'язку щодо прогресу, вона дає змогу здійснювати постійний моніторинг процесу засвоєння знань та навичок; - сприяє точному визначенню як конкретних, так і довгострокових цілей.	- розробка наративу, окремих рівнів та завдань, а також адміністрування курсу через веб-сайт вимагає значного обсягу роботи; - процес підготовки платформи гейміфікації є трудомістким та витратним під час розробки та експлуатації; - існує ризик того, що учасники зосередяться на змаганні, а не на отриманні знань та навичок.

Джерело: власні напрацювання на основі [1-17].

Як наголошує Р. Спенсер, гейміфікація - це інструмент з обмеженим застосуванням, оскільки її механізми не можуть стимулювати залученість до всіх завдань, що виконуються в організації [17]. Отже, гейміфікація має значний потенціал у рекрутингу, онбордингу, мотивації та навчанні персоналу, однак її впровадження потребує зваженого підходу з урахуванням організаційного контексту, цільової аудиторії та психологічних особливостей учасників.

Висновки. У турбулентному середовищі функціонування сучасних підприємств зростає потреба в пошуку інноваційних методів, здатних забезпечити підвищення ефективності управління персоналом. Удосконалення HR-функції набуває стратегічного значення та стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг компаній в умовах економіки, заснованої на інтелектуальному капіталі. Одним із таких інноваційних підходів є гейміфікація - управлінська технологія, що має значний потенціал для застосування в діяльності HR-підрозділів. Вона може виступати дієвим інструментом як залучення кандидатів на етапі рекрутингу, так і стимулювання професійного

розвитку, залученості та результативності працівників.

В українській бізнес-практиці застосування гейміфікації в HR наразі перебуває на початковому етапі розвитку, хоча окремі інноваційно орієнтовані компанії вже інтегрують її елементи у свої управлінські процеси. Для подальшого поширення цієї технології необхідні поглиблені емпіричні дослідження, які дозволять обґрунтувати її переваги порівняно з традиційними HR-методами та визначити умови ефективного використання. Результати таких досліджень можуть окреслити перспективні напрями розвитку гейміфікації в управлінні персоналом і дати відповідь на питання, чи стане вона стійкою управлінською практикою, чи залишиться короткостроковим трендом. На сучасному етапі гейміфікація в HR має переважно експериментальний характер, однак її потенціал створює підґрунтя для подальшого наукового осмислення та практичного впровадження.

Список використаних джерел:

1. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, Pp. 9-15). ACM. DOI: https://doi.org/10.1145/2181037.2181040
2. Pelling, N. Home Page. URL: http://www.nickpelling.com
3. Ліпич Л. (2023). Гейміфікація як складова стратегічного управління розвитком людського капіталу. Економічний часопис Волинського національного університету ім. Л. Українки, Вип. 3. № 35. С. 136–142. DOI https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142
4. Meske, C., Brockmann, T., Wilms, K., & Stieglitz, S. (2016). Social Collaboration and Gamification, In book: Gamification - Using Game Elements in Serious Contexts, Pp. 17). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-45557-0_7
5. Tkaczyk, P., Grywalizacja, One Press/Helion, Gliwice 2012.
6. Bombiak, E., & Cisek, M. (2019). Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej. W monografij : Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Pp. 29-49. URL: https://bazawiedzy.uws.edu.pl/info/article/UPHd3aac43506b5425991084caef0a6fcaa/
7. Захаркевич Н., Арзянцева Д. (2024). Рекрутинг персоналу в сучаних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. Фінансовий простір, №. 1-2(53). С. 113-126. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126
8. Bombiak, E., & Wereda, W. (2017). Contemporary trends in the area of recruitment of employees as internal stakeholders of the organization, «Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie», Nr. 41(114). URL: https://www.researchgate.net/publication/320991042_Contemporary_trends_in_the_area_of_recruitment_of_employees_as_internal_stakeholders_of_the_organization
9. Кравчук О., Варіс І., Яковленко, М. (2024). Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. Економіка та суспільство, № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9
10. Кушнірук М. (2021). Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. PeopleForce. URL: https://peopleforce.io/uk/blog/onbording-adaptatsiya- personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti
11. Manu Melwin Joy. (2019). Leadership & Motivation 3.0 - A new dimension on workplace motivation. URL: https://www.researchgate.net/publication/341867083_ Leadership_Motivation_30_-_A_new_dimension_on_workplace_motivation
12. Alberts, L., Lyngs, U., & Lukoff, K. (2024). Designing for sustained motivation: a review of Self-Determination Theory in behaviour change technologies. DOI: https://doi.org/10.1093/iwc/iwae040
13. Hamid, R., & Barzenji, Z. Evaluating the Effectiveness of Gamification in Online Education: Strategies for Promoting Active Learning and Student Retention. International Journal of Post Axial: Futuristic Teaching and Learning, Vol. 2. No. 2. Pp. 110-119. URL: https://journal.amorfati.id/index.php/postaxial/article/view/302/139
14. Kuo-Wei Lee. (2023). Effectiveness of gamification and selection of appropriate teaching methods of creativity : Students' perspectives. Heliyon, No. 9. URL: https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2823%2907628-4
15. Afvensu Enoch Ibisu. (2024). Development of a Gamification Model for Personalized E-learning. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.15301
16. Almeida, C., Kalinowski, M., Uchoa, A., & Negative, B-F. (2023). Effects of Gamification in Education Software : Systematic Mapping and Practitioner Perceptions. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107142
17. Spencer, R.W. (2013). Work Is Not a Game. Research Technology Management, No. 56(6). Pp. 59–60. URL: http://www.jstor.org/stable/43238633
18. Українська IT-компанія CleverStaff реалізувала гейміфікований софт для рекрутерів. (2022). URL: https://ain.ua/2022/08/04/ukrayinska-it-kompaniya-cleverstaff-realizuvala-gejmifikovanyj-soft-dlya-rekruteriv/
19. Приклади гейміфікації в HR: 5 успішних кейсів. (2019). URL: https://peopleforce.io/uk/blog/pryklady-geimifikatsii-v-hr

References:

1. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, Pp. 9-15. ACM. DOI: https://doi.org/10.1145/2181037.2181040 [in English].

2. Pelling, N. Home Page. Retrieved from: http://www.nickpelling.com [in English].
3. Lipych, L. (2023). Heimifikatsiia yak skladova stratehichnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Gamification as a component of strategic management of human capital development]. Economic Journal of the Volyn National University named after L. Ukrainka, Vol. 3. No. 35. Pp. 136–142. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142 [in Ukrainian].
4. Meske, C., Brockmann, T., Wilms, K., & Stieglitz, S. (2016). Social Collaboration and Gamification, In book: Gamification - Using Game Elements in Serious Contexts, Pp. 17). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-45557-0_7 [in English].
5. Tkaczyk, P., Grywalizacja, One Press/Helion, Gliwice 2012. [in Poland].
6. Bombiak, E., & Cisek, M. (2019). Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej. W monografij : Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Pp. 29-49. Retrieved from: https://bazawiedzy.uws.edu.pl/info/article/UPHd3aac43506b5425991084caef0a6fcaa/ [in Poland].
7. Zakharkevych, N. i Arziantseva, D. (2024). Rekrutynh personalu v suchanykh umovakh: tsyfrovi trendy ta adaptatsiia do novykh realii rynku pratsi.[Personnel recruitment in today's conditions: digital trends and adaptation to new realities of the labor market]. Financial Space, No. 1-2(53). Pp. 113-126. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126 [in Ukrainian].
8. Bombiak, E., & Wereda, W. (2017). Contemporary trends in the area of recruitment of employees as internal stakeholders of the organization, «Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie», Nr. 41(114). Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/320991042_Contemporary_trends_in_the_area_of_recruitment_of_employees_as_internal_stakeholders_of_the_organization [in Poland].
9. Kravchuk, O., Varis, I., & Yakovlenko, M. (2024). Teoretyko-metodychni zasady ta suchasni praktyky onbordynhu personalu v systemi kadrovoho zabezpechennia pidpryiemstva: vyklyky ta adaptatsiia v umovakh viiny [Theoretical and methodological principles and modern practices of personnel onboarding in the enterprise personnel system: challenges and adaptation in wartime conditions]. Economy and Society, No. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9 [in Ukrainian].
10. Kushniruk, M. (2021). Adaptatsiia personalu v umovakh viddalenoi roboty [Adaptation of personnel in remote work conditions]. PeopleForce. Retrieved from: https://peopleforce.io/uk/blog/onbording-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti [in Ukrainian].
11. Manu Melwin Joy. (2019). Leadership & Motivation 3.0 - A new dimension on workplace motivation. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/341867083_ Leadership_Motivation_30_-_A_new_dimension_on_workplace_motivation [in English].
12. Alberts, L., Lyngs, U., & Lukoff, K. (2024). Designing for sustained motivation: a review of Self-Determination Theory in behaviour change technologies. DOI: https://doi.org/10.1093/iwc/iwae040 [in English].
13. Hamid, R., & Barzenji, Z. Evaluating the Effectiveness of Gamification in Online Education: Strategies for Promoting Active Learning and Student Retention. International Journal of Post Axial: Futuristic Teaching and Learning, Vol. 2. No. 2. Pp. 110-119. Retrieved from: https://journal.amorfati.id/index.php/postaxial/article/view/302/139 [in English].
14. Kuo-Wei Lee. (2023). Effectiveness of gamification and selection of appropriate teaching methods of creativity : Students' perspectives. Heliyon, No. 9. Retrieved from: https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2823%2907628-4 [in English].
15. Afvensu Enoch Ibisu. (2024). Development of a Gamification Model for Personalized E-learning. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.15301 [in English].
16. Almeida, C., Kalinowski, M., Uchoa, A., & Negative, B-F. (2023). Effects of Gamification in Education Software : Systematic Mapping and Practitioner Perceptions. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107142 [in English].
17. Spencer, R.W. (2013). Work Is Not a Game. Research Technology Management, No. 56(6). Pp. 59–60. Retrieved from: http://www.jstor.org/stable/43238633 [in English].
18. Ukrainska IT-kompaniia CleverStaff realizuvala heimifikovanyi soft dlia rekruteriv [Ukrainian IT company CleverStaff has implemented gamified software for recruiters]. (2022). Retrieved from: https://ain.ua/2022/08/04/ukrayinska-it-kompaniya-cleverstaff-realizuvala-gejmifikovanyj-soft-dlya-rekruteriv/ [in Ukrainian].
19. Pryklady heimifikatsii v HR: 5 uspishnykh keisiv [Examples of gamification in HR: 5 successful cases]. (2019). Retrieved from: https://peopleforce.io/uk/blog/pryklady-geimifikatsii-v-hr [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.01.2026 р.
Дата прийняття статті до друку: 19.01.2026 р.