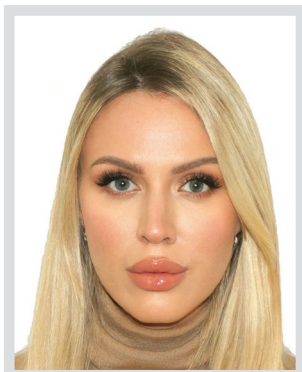


УДК 316.354:351/354

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-336-342

**Геймификация для повышения мотивации персонала: российский опыт****Романцева Е.Е.**Соискатель Российского университета  
дружбы народов им. Патриса Лумумбы (Москва)

*Изучение особенностей и способов применения геймификационных методов для стимулирования персонала на материале практик отечественных компаний представляется актуальным, с одной стороны, в связи с возросшим интересом управленцев к применению нематериальных методов стимулирования персонала, с другой, в связи с недостаточной изученностью данной темы в отечественной науке. Так, в отечественном научном дискурсе удалось найти лишь небольшое число научных статей) [1–3], еще меньше изучен отечественный опыт внедрения таких методов. Цель исследования – изучить особенности и способы применения геймификационных методов для стимулирования персонала на материале практик отечественных компаний. Научная новизна работы заключается в изучении геймификации в системе методов мотивации персонала (определяется место геймификации в данной системе), в сопоставлении теорий мотивации (в частности, теорий мотивации труда) и геймификационных методов, что позволяет дополнить учение о системе мотивации персонала с учетом современных геймификационных практик и подтверждает научную значимость исследования. Практическая значимость работы заключается в выявлении наиболее успешных отечественных геймификационных практик для мотивации работников и факторов применения таких практик, что позволит использовать информацию о выявленных факторах для внедрения геймификации в систему управления персоналом в разных типах предприятий. Основные результаты исследования заключаются в следующих выводах: геймификация является эффективным мотивационным методом с точки зрения разных теорий мотивации, поскольку различные игровые методики опосредуют как внешнюю, так и внутреннюю мотивацию; геймификация включает в себя различные типы стимулирования, как материальные, так и нематериальные; к наиболее эффективным факторам внедрения геймификационных методов можно отнести факторы игрового опыта.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, теории мотивации, стимулирование персонала, нематериальные методы стимулирования, геймификация

**Для цитирования:** Романцева Е.Е. Геймификация для повышения мотивации персонала: российский опыт // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 336–342. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-336-342.

Эффективность деятельности компании зависит как от внешнесредовых, так и от внутренних факторов, к ключевым из которых относится эффективность деятельности работников, основанная в том

числе на их мотивации к такой деятельности, которая, по мнению Дж.Е. Хантера и др. [4], способна поднять производительность мотивированного персонала на 19 % в общем и на 48 % для высокоспе-

циализированных работ. В этой связи современные управленцы стремятся к повышению мотивации работников посредством разнообразных способов стимулирования персонала [5]. С развитием теорий мотивации и одновременным усложнением системы корпоративных взаимоотношений и корпоративной культуры руководители ищут новые методы стимулирования работников, в частности, методы нематериального стимулирования [6]. В этой связи возрастает интерес к геймификации как инструменту стимулирования, способному повысить интерес к труду в контексте создания игровой конкурентной и одновременно экологичной среды, снизить факторы выгорания, улучшить внутрикорпоративные отношения [2]. В этом плане важным представляется изучение практик внедрения геймификации в отечественной бизнес-среде, выявление факторов эффективности такого внедрения. При этом в качестве основы для практического анализа необходимым представляется осуществить теоретическое исследование для выявления сущности геймификации как инструмента повышения мотивации персонала и ее места в системе таких инструментов.

**1. Геймификация как инструмент повышения мотивации персонала: теоретические основы.** Геймификацию в научных исследованиях [7], как правило, понимают в двух ключевых аспектах: инструментальном (то есть как совокупность инструментов игрового характера, применяемых вне игрового контексте) [8] и информационном (как процесс дизайна информационных систем) [9]. В свете целей данного исследования геймификация будет рассматриваться сквозь призму первого подхода, предложенного впервые Н. Пеллингом в 2002 г. [10]. В рамках концепций данного направления механики игрового характера направлены на установление взаимодействия между «игрой и играющими» (процессом деятельности и его участниками) в интерактивном формате с целью фокусировки пользовательского внимания на деятельности для повышения эффективности. При этом игровые элементы (баллы, таблицы рейтинга) и механики (система опросов, система хэштегов) могут быть разнообразными [7], но ключевой характеристикой их должны оставаться: а) способность создавать ощущение игрового опыта и полноты перцепции процесса игры (*gamefulness*) (подход С. Детеринга и др.) [8]. Согласно подходу К. Вербаха, ключевую роль в определении геймификации играют особенности именно пользовательского опыта в контексте невозможности создать исчерпывающий перечень игровых механик и элементов: так, у пользователя должно остаться особое впечатление игрового опыта в рамках «потребления услуги» [11].

В рамках западной науки был разработан ряд систем показателей для измерения уровня игрового опыта [12]. В качестве показателей, рассматри-

вались, в частности: вовлеченность (погружение в среду); связь эмоционального характера (эмоции от игры и чувство принадлежности к игровому миру); состояние потока (полная сосредоточенность на игре и баланс между способностями игрока и сложностью заданий); удовлетворение; эстетическое наслаждение; социальное взаимодействие; постановка целей (удовлетворение от достижения целей и стремление ставить новые игровые цели).

При этом в контексте недостаточной разграниченности геймификации и полноценного игрового опыта в научном дискурсе в современном бизнесе геймификация зачастую реализуется через создание полноценных игр-репрезентантов конкретного бренда [13]. Внедрение механик геймификации в бизнес началось в 2010-е гг., причем как для вовлечения потребителей, так и для повышения мотивации сотрудников [2].

Термин «мотивация» происходит от латинского «*movere*» (движение), мотивация – это сила и направление поведения, а также факторы, которые влияют на поведение людей определенным образом [14]. Как указывает Дж.Р. Арнольд, мотивация структурно состоит из направления (цели деятельности), усилия и постоянства, при этом выделяют интернальные и экстернальные мотивационные факторы (побуждение к действию) [15; 16].

При этом относительно содержательного наполнения системы таких факторов единое мнение в научной среде отсутствует – с античных времен до наших дней было сформировано множество теорий мотивации. Так, согласно античным концепциям гедонизма, рассматриваемым как первые теории мотивации и развитым впоследствии Дж. Локком и Дж. Бентамом в XVII – XVIII вв., человек стремится к удовольствию и избегает боли [17]. В XX в. появилось несколько крупных школ мотивации труда, а именно: инструментализм, содержательная теория (теория потребностей), процессная теория (теория ожиданий) [14]. В рамках инструментальной теории, предложенной Ф.В. Тэйлором в 1911 г., мотивация рассматривается как система стимулов к деятельности, связанная с наградой и наказанием, которые должны быть напрямую связаны с показателями результативности деятельности, при этом наиболее эффективным считалось материальное стимулирование в виде повышения оплаты труда [18]. Геймификация как метод повышения мотивации предполагает «участие в игре» за награды, которые могут предполагать премирование или продвижение по службе и более высокую оплату труда, что согласуется с данной теорией мотивации.

Ученые – приверженцы содержательных теорий мотивации (например, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклиланд, Ф. Херцберг и др.) [19–22], разрабатываемых в 1950–1960 гг., рассматривали внутренние факторы мотивации в связи с потребностями

человека. По Маслоу, мотивация основывается на поиске равновесия через удовлетворение потребностей, иерархически сгруппированных (от низших, физиологических, до высших – социальных, психологических), нуждающихся в постоянном удовлетворении при условии невозможности полностью удовлетворить потребность в самореализации (в контексте ее развития с развитием личности), которая всегда остается движущей силой мотивации. Аналогичную теорию с трехчленной системой потребностей (экзистенциальных, потребностей связи, роста) вне строгой иерархии предложил К. Альдерфер. По Д. Макклиланду, также предложившему трехступенчатую модель, потребность в достижении, связанная с конкурентным успехом, является доминирующей, за ней следуют потребность в принадлежности и потребность во власти. Согласно двухфакторной модели Ф. Херцберга, внутренними факторами мотивации к работе можно назвать потребность в достижениях, интерес к работе и возможности карьерного роста, внешним – «гигиену» труда, выраженную в условиях работы и оплате труда (при этом внешние факторы рассматривались не как факторы удовлетворенности, но как способ избежать неудовлетворенности). Геймификация основывается на разнообразных потребностях работника, которые можно сопоставить с факторами игрового опыта: прежде всего в достижениях и соревновательности (фактор потока), потребностях в интересе (фактор вовлеченности), в аффилированности и принадлежности (фактор вовлеченности, фактор социального взаимодействия) и т.д.

К ключевым процессным теориям можно отнести: а) теорию подкрепления, связанную с концепцией «оперантного обуславливания» – понимание связи между поведением и последствиями, когда позитивное подкрепление провоцирует аналогичное поведение в будущем, а негативное – снижает вероятность возникновения такого поведения [23]; б) теория ожиданий, согласно которой работник остается мотивированным, если наверняка знает, что получит награду, и награда будет стоить затраченных усилий [24]; в) теория целей, согласно которой ключевую роль играет постановка конкретных целей трудовой деятельности и их достижение с получением «фидбэка» относительно результатов [16]; г) теория социального обучения, объединяющая теорию подкрепления и теорию ожиданий [25]. Геймификация предполагает позитивное подкрепление в виде награды за успех в игровом процессе, которую индивид правомерно ожидает (фактор удовлетворенности), при этом в игровых процессах, особенно с цифровой составляющей, негативное подкрепление также бывает выражено, в том числе визуально. Также геймификация зачастую позволяет более четко устанавливать и визуализировать цели в работе и трудовом обучении (фактор целеполагания).

Таким образом, геймификация выступает эффективным инструментом мотивации в контексте ее сопоставления с мотивационными факторами в рамках различных теорий. При этом место геймификационных механик в системе стимулов к труду можно определить следующим образом:

1. Нематериальное стимулирование: а) публичные вознаграждения: как правило, в рамках данного вида осуществляется присвоение почетных званий («работник месяца»), вынесение публичных благодарностей (в контексте игровых элементов этот вид стимулирования сопоставим с игровыми рейтингами, игровыми рангами, лигами) [26]; б) социальное поощрение: в стандартных формах социальное поощрение может выражаться в поздравлениях с праздниками, в чествовании в связи с личными достижениями работника (в рамках игровых элементов с этим способом стимулирования соотносятся неформальные похвалы работника за достижения в рамках игрового процесса) [27]; в) обратная связь: в качестве фактора стимулирования может выступать обратная связь со стороны работодателя или коллег относительно результатов и процесса работы (в рамках игровых процессов в качестве обратной связи могут рассматриваться непосредственно результаты игры, а также «фидбэк» от команд конкурентов); г) предоставление возможностей для развития и карьерного роста: компания может поощрять работников бесплатными обучением, стажировками, способствовать подготовке на руководящие должности (в рамках геймификации результаты соревнований между командами работников могут лечь в основу повышений или отбора для направления на бесплатное обучение).

2. Материальное стимулирование: а) должностной оклад: в зависимости от результатов игровых процессов работник может претендовать на повышение должностного оклада [5]; б) премирование и бонусы: также и премирование может быть использовано в качестве награды за результаты игры [28]; в) подарки: результаты игры могут быть отмечены неденежным, но материальным стимулированием в виде подарков различного уровня ценности.

Таким образом, геймификация предполагает использование разнообразных методов стимулирования в зависимости от применяемых игровых элементов. В этой связи представляется необходимым проанализировать на практических примерах, применение каких элементов и соответствующих методов стимулирования будет наиболее эффективным.

## **2. Российский опыт применения геймификации. Обзор кейсов применения методов геймификации.**

А) Система бейджей работников сети «Фото-страна» (2013): элемент геймификации заключался в выдаче виртуальных значков работникам, отличившимся тем или иным образом (перевыполнение

плана, презентация новой идеи). Результативность методики исследовалась опросом о вовлеченности работников, которая спустя год выросла на 22 %. Данный элемент относился к методам нематериального стимулирования и был направлен на внутренние факторы мотивации [2].

Б) Игра «Walk the talk» от Tele2 (2015): работники компании были разделены на региональные команды и соревновались за получение игровой валюты, которую можно было обменять на призы. Задачей команд было самостоятельное выявление и решение проблем пользователей до момента обращения в службу поддержки. В данном случае был использован метод материального стимулирования, при этом «потоковость» игры поддерживалась концепцией «борьбы против инопланетян». По заявлению компании, проблемы пользователей начали решаться эффективнее и решаемость повысилась до 90 % [2].

В) Игра «Yota Star wars» от Yota (2015): приуроченная к выходу новой части фильма «Звездные войны» игра предполагала деление работников на две команды (республика и империя) по отделам: фактически в игровом процессе была задействована команда «Республики» – работники розничных точек, которые должны были выполнять план продаж и проходить обучение с последующим тестированием для набора баллов, которые можно было потратить на выстрел из «лазера» по «Империи» – отделу планирования продаж. Так, компания использовала нематериальные формы игрового стимулирования. Уровень обученности сотрудников вырос почти на 100 %, уровень обслуживания – почти на 90 % [2].

Г) Корпоративный университет «Сбербанк»: онлайн-среда с элементами геймификации: в 2012 г. Сбербанк создал для сотрудников институт корпоративного обучения, а позднее – онлайн-платформу для взаимодействия в рамках обучения с игровыми элементами. В рамках 280 образовательных программ обучались более 30 тыс. чел. Элементы геймификации, например, рейтинги и награды позволили увеличить число активных пользователей платформы на 50 % [29].

Д) Ozon: компания внедрила систему награждений виртуального характера для повышения мотивации работников. Награды-благодарности или награды-звания (рис. 1) в виртуальном формате вручаются за особые успехи в работе, запуски новой



Рис. 1. «Ачивки» Ozon [30]

продукции, участие в программах образовательного характера. Так, компания использовала виртуальный аналог нематериальных способов стимулирования [30].

Е) Альфа-Банк: игра «Мир малого бизнеса» (2019): компания создала брендированную игру для работников отделов сопровождения малого и микро-бизнеса для предотвращения падения показателей обученности сотрудников данных отделов по мере возрастания срока их работы в компании (чем дольше был стаж работника в компании, тем меньше он проходил обучений), кроме того, с помощью игры планировалась адаптация и обучение новых сотрудников, а также повышение общих бизнес-показателей. Игровая механика заключалась в ежедневном сражении команд в лучшем знании продуктов компании, при этом, результаты отражались в ежедневных рейтинговых таблицах. Также использовалась механика создания и прокачки персонажа по показателям силы, здоровья, защиты, работникам предлагались разные квесты (рис. 2). За игровые успехи работники получали ценные призы в разной форме, например, ужин с руководством компании. Так, банк использовал разнообразные игровые механики, создав при этом уникальную платформу, обеспечивающую максимально эффективное погружение в игровой процесс, а также разнообразные методы стимулирования, в том числе материальные. В результате плановые показатели работы вовлеченных сотрудников выросли на 25 %, уровень обученности работников – почти на 40 %. Уровень текучести кадров в отношении активных участников игры был снижен на 30 % [31].

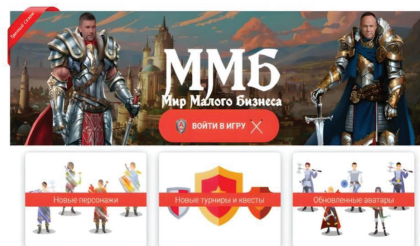


Рис. 2. «Мир малого бизнеса» от Альфа-банка [31]

Несмотря на то что многие компании, внедрявшие элементы геймификации в управление персоналом, обнародовали показатели, улучшившиеся после этого, сопоставить эти показатели не представляется возможным в силу их разнородности, а потому актуальным представляется проанализировать деятельность компаний по одинаковым показателям. Если сравнивать показатели обученности кадров (сопоставимые данные, обнародованные разными компаниями) в результате внедрения геймификации, то можно получить следующие данные: Сбербанк – 13 % (30 000 чел. вовлеченных в корпоративное обучение из 233 396 тыс. работников), Альфа-банк – 40 %, Yota – около 100 %.

Можно сделать вывод, что геймификация значительным образом влияет на обученность кадров, чем лучше показатели уровня игрового опыта: так, Альфа-банк по сравнению со Сбербанком, внедрявшим отдельные элементы геймификации, представил полноценную площадку с разнообразными игровыми механиками (развитие персонажа, квест дня и т.д.), что обусловило фактор потоковости, предоставил возможность объединяться в команды, что создало фактор связи эмоционального характера и социального взаимодействия. Также платформа была оформлена в стилистике онлайн-игры, что сформировало фактор эстетического наслаждения. Ценные призы – фактор постановки целей. Аналогичные механизмы использовала Yota, при этом Yota использовала такой значимый фактор мотивации, как фактор конкурентного успеха (по Макклиланду), предложив работникам бороться против отдела планирования, а также все те же факторы, что и Альфа-банк.

Таким образом, мы выявили следующее: наиболее эффективным является использование множества игровых механик в совокупности для реализации максимально возможного числа факторов игрового опыта. При этом внедрение отдельных игровых механик (рейтинговых таблиц, системы «ачивок») также дает определенные результаты, но не показывает такой эффективности. В качестве наиболее значимых факторов игрового опыта можно выделить: фактор вовлеченности и потока (деятельность должна восприниматься работником как полноценная игра), чему может способствовать и фактор эстетического наслаждения (использование игровой стилистики онлайн-площадки). Также крайне значимым являются факторы социального взаимодействия и эмоциональной связи в совокупности с таким мотивационным фактором, как конкурентная борьба: так, объединение в команды и борьба против других команд – широко используемый метод геймификации, который также показал наибольшую эффективность. Также немалую роль играет фактор постановки целей, сопряженный с материальными методами стимулирования (материальные награды за наилучшие игровые показатели).

Геймификация – эффективный инструмент повышения мотивации персонала с точки зрения всех теорий мотивации труда: предполагает «участие в игре» за награды, которые могут предполагать премирование или продвижение по службе и более высокую оплату труда, что согласуется с инструментальной теорией; геймификация основывается на разнообразных потребностях работника (что согласуется с содержательными теориями мотивации), которые можно также сопоставить с факторами игрового опыта: прежде всего в достижениях и соревновательности (фактор потока), потребностях в интересе (фактор вовлеченности), в аффилирован-

ности и принадлежности (фактор вовлеченности, фактор социального взаимодействия) и т.д.; геймификация предполагает позитивное подкрепление в виде ожидаемой награды за успех (фактор удовлетворенности), позволяет более четко устанавливать и визуализировать цели (фактор целеполагания) (что согласуется с процессными теориями мотивации). При этом геймификация предполагает использование разнообразных методов стимулирования в зависимости от применяемых игровых элементов, как материальных, так и нематериальных.

Наиболее эффективным является использование множества игровых механик в совокупности для реализации максимально возможного числа факторов игрового опыта. При этом внедрение отдельных игровых механик также дает определенные результаты, но не показывает такой эффективности.

В качестве наиболее значимых факторов игрового опыта можно выделить: фактор вовлеченности и потока, фактор эстетического, факторы социального взаимодействия и эмоциональной связи в совокупности с таким мотивационным фактором, как конкурентная борьба, фактор постановки целей, сопряженный с материальными методами стимулирования.

#### *Литература:*

1. Белоусова А.Е. Геймификация как инструмент мотивации персонала: case Uniqlo // The 2th International Conference on Digitalization of (DSEME-2019). 2019. С. 8–15.

2. Горшков Н.А., Лысенко Е.В. Геймификация как инструмент повышения мотивации сотрудников: лучшие практики российских и зарубежных компаний // Весенние дни науки: сб. докладов Межд. конф. студентов и молодых ученых. Екатеринбург: УрФУ, 2022. с. 1008–1012.
3. Козина Е.С., Марченко Е.В., Посметный Д.О. Геймификация как инструмент мотивирования и стимулирования персонала современных компаний // Вестник СГУПС. Гуманитарные исследования. 2022. № 1(12). С. 48–55.
4. Hunter J., Schmidt F., Judiesch M., Individual differences in output variability as a function of job complexity // Journal of Applied Psychology. 1990. № 75 (1). P. 28–42.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Наука, 2015. 402 с.
6. Глухов В.В. Основы менеджмента М.: Наука, 2015. 311 с.
7. Муравская С.А., Смирнова М.М. Геймификация: подходы к определению и основные направления исследований в менеджменте // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. Т. 18. Вып. 4. С. 510–531.
8. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. From game design elements to gamefulness: Defining gamification. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. New York: ACM, 2011. P. 9–15.
9. Hamari J., Koivisto J. Why do people use gamification services//International Journal of Information Management. 2015. № 35 (4). P. 419–431.
10. Панфилова А.П., Киселева Л.С. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учеб. для вузов. М.: Юрайт, 2021. 313 с.
11. Werbach K. (Re)defining gamification: A process approach // Spagnolli L., Chittaro L. Gam-berini (eds.). International Conference on Persuasive Technology. Cham: Springer, 2011. P. 266–272.
12. Eppmann R., Bekk M., Klein K. Gameful experience in gamification: Construction and validation of a Gameful Experience Scale [GAMEX] // Journal of Interactive Marketing. 2018. № 43 (C). P. 98–115.
13. Alsawaier R.S. The effect of gamification on motivation and engagement // International Journal of Information and Learning Technology. 2018. № 35 (1). P. 56–79.
14. Armstrong M. Armstrong's Handbook Human Resource Management Practice. London: Ashford Colour press Ltd, 2013. 440 p.
15. Arnold J., Robertson I.T., Cooper C.L. Work Psychology. London: Pitman, 1991. 66 p.
16. Latham G., Locke E. Goal setting – a motivational technique that works // Organizational Dynamics. 1979. № 4. P. 68–80.
17. Steers R., Mowday R., Shapiro D. Call for papers: the future of work motivation theory // Academy of Management Review. 2004. № 29 (3). P. 379–387.
18. Taylor F. Principles of Scientific Management. New York: Norton, 1967. 155 p.
19. Maslow A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
20. Alderfer C.P. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings // The Free Press google schola. 1972. Т. 2. P. 1–39.
21. McClelland D. The Achieving Society. New York: Van Nostrand, 1961. 552 p.
22. Hogberg J., Hamari J., Wastlund E. Gameful Experience Questionnaire (GAMEFULQUEST): An instrument for measuring the perceived gamefulness of system use // User Modeling and User-Adapted Interaction. 2019. № 29 (3). P. 619–660.
23. Thorndike E. Animal Intelligence. New York: Macmillan, 1911. 324 p.
24. Porter L., Lawler E. E Managerial Attitudes and Performance. Homewood: IL, Irwin-Dorsey, 1968. 209 p.
25. Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs: NJ, Prentice-Hall, 1977. 24 p.
26. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Дело, 2013. 109 с.
27. Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. 2013. № 9. С. 3–5.
28. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса // Социальная политика и социология. 2013. № 5. С. 97–106.
29. RBC Trends. URL: rbc.ru (дата обращения: 10.12.2024).
30. Геймификация в HR. Как повысить мотивацию сотрудников с помощью игровых механик. URL: <https://simtechdev.ru/blog/geymifikatsiya-personala> (дата обращения: 10.12.2024).
31. Мир малого бизнеса – не просто игра. URL: <https://m.vk.com/@headhunter-mmb> (дата обращения: 10.12.2024).

## Gamification for Increasing Personnel Motivation: Russian Experience

*Romantseva E.E.*

*Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba*

*The study of the features and methods of applying gamification methods to motivate personnel based on the practices of domestic companies seems relevant, on the one hand, due to the increased interest of managers in the use of non-material methods of motivating personnel, and on the other hand, due to the insufficient study of this topic in domestic science. Thus, in the domestic scientific discourse it was possible to find only a small number of scientific articles), [1–3] the domestic experience of implementing such methods is even less studied. The purpose of the study is to study the features and methods of applying gamification methods to motivate personnel based on the practices of domestic companies. The scientific novelty of the work lies in the study of gamification in the system of personnel motivation methods (the place of gamification in this system is determined), in the comparison of theories of motivation (in particular, theories of labor motivation) and gamification methods, which allows to supplement the doctrine of the personnel motivation system considering modern gamification practices and confirms the scientific significance of the study. The practical significance of the work lies in identifying the most successful domestic gamification practices for motivating employees and the factors of applying such practices, which will allow using information on the identified factors to implement gamification in the personnel management system in different types of enterprises. The main results of the study are as follows: gamification is an effective motivational method from the point of view of different theories of motivation, since various gaming techniques mediate both external and internal motivation; gamification includes various types of incentives, both material and non-material; the most effective factors in the implementation of gamification methods include factors of gaming experience.*

*Key words: personnel motivation, motivation theories, personnel incentives, non-material incentive methods, gamification*

