

Mateusz Hauk

Grywalizacja w rekrutacji – pytania sytuacyjne w formie gry jako pomysł na urozmaicenie procesów selekcji kandydatów

W artykule opisano możliwe zastosowania grywalizacji w procesach ZZL, ze szczególnym uwzględnieniem rekrutacji. Następnie scharakteryzowano prototyp narzędzia selekcyjnego (aplikacji), wykorzystującego pytania sytuacyjne, wraz z elementami grywalizacji, a także z opisem badanych kompetencji oraz pozycji diagnostycznych. Przedstawiono także przebieg badań walidacyjnych* polegających na porównaniu wyników otrzymanych dzięki stworzonej aplikacji z wynikami uzyskanymi z wykorzystaniem standardowych pytań stosowanych podczas wywiadów selekcyjnych (pytania sytuacyjne i behawioralne). Przeprowadzone badania wskazują na zadowalającą trafność stworzonego narzędzia, niemniej konieczne są dalsze badania z użyciem zróżnicowanych form oceny kompetencji kandydatów na bardziej różnorodnych grupach.

Słowa kluczowe: grywalizacja/gamifikacja (*gamification*), rekrutacja (*recruitment*), selekcja (*selection*), ocena kompetencji (*assessment of competencies*)

Wprowadzenie

Znaczne zmiany i transformacje rzeczywistości biznesowej, w tym nieustannie postępujący rozwój technologiczny (Dobrowolska, 2007; Hauk, 2010), stymulują organizacje biznesowe do poszukiwania nowych rozwiązań, które wspomogłyby realizację celów operacyjnych czy usprawniłyby zachodzące w firmach procesy.

Jednym z szeroko dyskutowanych trendów mających zastosowanie w coraz większej puli przedsiębiorstw biznesowych jest tzw. grywalizacja, definiowana jako „zastosowanie elementów i technik gry w kontekstach niezwiązanych z grami, aby angażować ludzi i rozwiązywać problemy” (de Marcos i wsp., 2014, s. 82). Zaznaczyć należy, iż w literaturze przedmiotu spotkać można także inne określenia na zastosowanie mechanizmów gier do wybranych elementów procesów biznesowych, między innymi: „gamification” lub „gryfikacja” (Winnicka-Wejs, 2015, s. 59).

Według Raportu Gartnera (Gartner Hype Cycle) grywalizacja osiągnęła swój szczyt popularności w roku 2013, ale prognozuje się, że etap powszechnego wdrożenia osiągnie w ciągu 5–10 lat, a więc w latach 2018–2023 (Osyra, 2014).

* Badania zrealizowano w ramach projektu: „Grywalizacja procesu rekrutacji i szkoleń” (UDA - POIG.08.01.00-10-166/11).

Zastosowanie elementów i technik gier jest szczególnie popularne w kontekstach marketingowych (Tkaczyk, 2012), szkoleniowych, a także w budowaniu zaangażowania pracowników (Woźniak, 2015), czy motywowaniu pracowników do rozwoju (Winnicka-Wejs, 2015). Coraz większą popularność zyskują również „gry rekrutacyjne”. Jako przykład podać można między innymi: L’Oréal z grą Reveal¹, czy sieć hoteli Marriott z grą „My Marriott Hotel”². Na gruncie polskim przykładem wykorzystania grywalizacji w procesie rekrutacyjnym mogą być produkty firm: Talent Bridge³, SoInteractive⁴, czy też „Gra o bro” Kompanii Piwowarskiej⁵.

Zaznaczyć jednak należy, iż wymienione rozwiązania wykorzystujące elementy grywalizacji główny nacisk kładą na kształtowanie wizerunku organizacji (*employer branding*) bądź tzw. preorientację zawodową (poznanie warunków pracy i wymagań stanowiska); zawierają także elementy adaptacji, pozwalające na częściowe wprowadzenie pracownika do organizacji. Niejako wyjątek stanowi rozwiązanie oferowane przez firmę Talent Bridge, dzięki któremu pracodawca może przeprowadzić cały proces rekrutacyjny, począwszy od zamieszczenia ogłoszenia, poprzez komunikację z kandydatami, do zarządzania złożonymi aplikacjami i oceny kandydatów pod kątem wybranych zdolności (np. zdolność analitycznego myślenia, szacowana z wykorzystaniem testów). Narzędzie oferuje dodatkowo możliwość tworzenia zestawień wyników kandydatów oraz raportowanie efektów rekrutacji dla kandydata i organizacji realizującej projekt rekrutacyjny.

Brak jednak narzędzi selekcyjnych bazujących na mechanizmach grywalizacji, które umożliwiłyby trafną i rzetelną ocenę kompetencji kandydatów, co jest spójne z przekonaniem, iż zachowania w grze nie muszą odpowiadać zachowaniom rzeczywistym, a wynik uzyskany w grze jest ułomną miarą dla aktualnego stanu umiejętności (Woźniak, 2015).

Cel pracy

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja narzędzia służącego do diagnozy dwóch wybranych kompetencji, wykorzystującego pytania sytuacyjne wraz z elementami grywalizacji, a także przedstawienie wybranych kryteriów psychometrycznych stworzonej metody.

1 <<http://www.brandstorm.loreal.com/concept-page-the-game>>

2 <<http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/how-marriott-hotels-is-beating-facebook-at-their-own-game-in>>

3 <<http://www.talentbridge.pl/>>

4 <<http://www.sointeractive.pl/>>

5 <<http://candidateexperience.pl/gra-o-bro-test-rekrutacyjny/>>

W ramach realizowanych badań skonstruowano prototyp „gry rekrutacyjnej”, w formie pytań sytuacyjnych. Do odpowiedzi na te pytania zachęcano poprzez działania grywalizacyjne (Woźniak, 2015).

Fabula/narracja gry. Gra została osadzona w tzw. środowisku biznesowym i opiera się na symulacji typowego dnia pracy. Jednocześnie jest to środowisko abstrakcyjne. Fabuła składa się z następujących elementów:

- Gracz dąży do tego, by przenieść się wraz z rodziną do Krainy Wiecznego Szczęścia;

- Gracz w grze ma zarabiać (przekroczyć konkretny próg) poprzez realizację konkretnych zadań;

- Zadania związane są ze sprzedażą produktu („Uzdatniacz do wody”) mieszkańcom 5 planet znajdujących się w sąsiedztwie planety zamieszkałej przez gracza;

- 4 planety określone są na początku gry (w trakcie gry informacje o nich zostają uzupełniane); jedna z planet jest nieokreślona;

- Każda z planet ma inną specyfikę (inny potencjał zakupowy), tak by gracz musiał dostosować swoje zachowania do potrzeb konkretnej planety, którą w trakcie gry będzie musiał zbadać;

- By podróżować między planetami, gracz musi ponosić koszty z tym związane, przez co będzie miał wpływ na zarządzanie swoim budżetem;

- Fabuła gry jest podzielona na etapy, a informacje po każdym z etapów będą uzupełniane (jeśli gracz poprzez podejmowane decyzje sam ich nie odkryje).

Dzięki tak zbudowanej fabule gracz jest zachęcany do osiągnięcia celu i zdobywania nowych informacji. Przy czym zaznaczyć należy, iż w trakcie gry pojawia się tablica z pytaniami, co należy zrobić w danej sytuacji, a gracz wybiera zawsze jedną opcję. Podkreślić należy, iż *situational judgment* test skonstruowano na potrzebę diagnozy dwóch kompetencji w formie pytań (scenek) tworzących ciąg logiczny fabuły i zdarzeń, w których działa awatar.

Informacje zwrotne wraz ze wskaźnikami. W trakcie gry uczestnik otrzymuje informacje zwrotne w postaci punktów i zarobionych pieniędzy (zewnętrzne symbole sprawności), dodatkowo widoczny jest tzw. pasek postępu, informujący uczestnika o zadaniach pozostałych do wykonania; po zakończeniu gry tworzony jest ranking uwzględniający pozycję indywidualną gracza na tle większej społeczności (element rywalizacji).

„Minigry” zręcznościowe. Dają graczowi możliwość działania i osiągania celu, w tym konkurowania z innymi.

Zaznaczyć należy, iż otrzymane przez uczestnika nagrody i punkty stanowią element sterujący/motywuujący, nie mają jednak wartości diagnostycznej. Selekcyjny

element składa się z wygenerowanych pozycji diagnostycznych, przyjmujących postać pytań sytuacyjnych, odpowiednio wkomponowanych w fabułę gry.

Skonstruowane narzędzie nie jest dopasowane poziomem trudności do wszystkich typów gracza, ma ono bowiem charakter selekcyjny i jako takie ma dostarczać informacji zwrotnych zarówno kandydatom, jak i osobom odpowiedzialnym za realizację procesów rekrutacyjnych. Narzędzie zostało przeznaczone do wstępnej diagnozy kompetencji kandydatów ubiegających się o pracę na stanowiskach handlowych (np. przedstawiciele handlowi, doradcy handlowi, pracownicy obsługi klienta), bez uprzednich doświadczeń zawodowych, lub dla osób będących na początku swojej drogi zawodowej. Przy czym zaznacza się, że gra ma pełnić funkcję wspierającą proces selekcji (tzw. etap preselekcji kandydatów).

Narzędzie składa się z 15 pozycji diagnostycznych (scenki w formie pytań sytuacyjnych), pozwalających na diagnozę dwóch obszarów kompetencyjnych: „Orientacja na cel – radzenie sobie z trudnościami” (alfa Cronbacha: 0,686, 9 pozycji), „Nastawienia na klienta i odpowiedzialność biznesowa” (alfa Cronbacha: 0,601, 6 pozycji). Rzetelność narzędzia (określoną za pomocą wskaźnika zgodności wewnętrznej) traktować można jako zadowalającą w procesie „preselekcji” i badaniu dużych grup kandydatów (szczególnie biorąc pod uwagę fakt, iż powyższe skale do pomiaru kompetencji są krótkie i mierzą niejednorodne właściwości, zob.: Bedyńska, Brzezicka, 2007, s. 156). Podkreślić jednak należy, iż zazwyczaj w przypadku narzędzi diagnostycznych rekomenduje się wartość alfa Cronbacha na poziomie co najmniej 0,7.

Przejęcie przez grę i udzielenie odpowiedzi na pytania sytuacyjne pozwala oszacować nasilenie badanych obszarów kompetencyjnych (wynik ilościowy) oraz przyporządkować osobę badaną do jednego z trzech typów: niskorozwinięta kompetencja, średniorozwinięta kompetencja, wysokorozwinięta kompetencja (jakościowa interpretacja uzyskanych wyników). Rozpiętość wyników dla obszaru „Orientacja na cel – radzenie sobie z trudnościami” wynosi od 9 do 36 punktów, przy czym: 9–28 – wyniki niskie; 29–32 – wyniki średnie; 33–36 – wyniki wysokie. Rozpiętość wyników dla obszaru „Nastawienia na klienta i odpowiedzialność biznesowa” wynosi od 6 do 24 punktów, przy czym: 6–16 – wyniki niskie; 17–19 – wyniki średnie; 20–24 – wyniki wysokie. Rozpiętość wyników ustalono w sposób statystyczny, bazując na wartości centralnej i odchyleniu standardowym. Sugeruje się dalsze analizy i badania porównawcze w tym zakresie.

Opis badanych kompetencji znajduje się w załączniku nr 1 (s. 174).

Stosowane metody

Osoby badane

Grupę badaną stanowiło 113 osób (82 K, 31 M), w wieku od 19 do 26 lat. ($M = 22,08$, $SD = 1,73$). W badanej grupie przeważały osoby z wykształceniem średnim ($N = 88$), 25 osób miało wykształcenie wyższe (licencjat). Doświadczenie osób badanych w pracy zawodowej ocenić można jako stosunkowo krótkie (minimum – 0 lat, maksimum – 8 lat; $M = 1,18$; $SD = 1,60$). Ze względu na niekompletność danych w przypadku trzech obserwacji zdecydowano się usunąć wyniki trzech osób, stąd dalsze analizy wykonane zostaną na grupie 110 osób.

Osoby badane to studenci takich kierunków, jak: zarządzanie i marketing, psychologia, ekonomia. Uczestnicy zostali zrekrutowani do badań przy współpracy biura karier zawodowych funkcjonującego przy Uniwersytecie Łódzkim, przy czym nadmienić należy, iż jednym z kluczowych kryteriów było zainteresowanie osoby badanej pracą w obszarze sprzedaży/obsługi klienta lub uprzednie doświadczenia zawodowe w tym obszarze. W celu zwiększenia realizmu badania poinformowano uczestników o tym, iż najlepsi (ci, którzy osiągną najwyższe wyniki w grze i wywiadach selekcyjnych) będą mieli możliwość odbycia stażu zawodowego oraz otrzymają stosowne referencje.

Procedura

Jako że wywiad kwalifikacyjny jest najczęściej stosowaną metodą oceny kompetencji i potencjału kandydatów, stanowił on kryterium zewnętrzne do oceny trafności stworzonego prototypu gry rekrutacyjnej.

Przy czym ustalono, iż w celu określenia trafności gry rekrutacyjnej zastosowany zostanie wywiad spełniający następujące kryteria: ustrukturalizowana forma (te same pytania, w tej samej kolejności); dwa rodzaje pytań: pytania behawioralne ukierunkowane na diagnozę wybranych kompetencji, pytania sytuacyjne.

Pierwotnie przygotowano pulę 40 pytań sytuacyjnych (po 20 na każdy obszar) oraz pulę 50 pytań behawioralnych (po 25 na obszar) do diagnozy dwóch obszarów kompetencyjnych. Do każdego pytania przygotowano skalę odpowiedzi wraz z proponowaną punktacją. Tak przygotowane pytania poddano ocenie z wykorzystaniem tzw. sędziów kompetentnych (15 praktyków HR, pracowników firm doradczych i agencji rekrutacyjnych, realizujących procesy oceny kompetencji kandydatów, mających co najmniej 5 lat doświadczenia w realizacji procesów selekcji kandydatów). Sędziowie zapoznali się z opisami badanych kompetencji, następnie zostali poproszeni o dokonanie oceny użyteczności każdego pytania pod kątem diagnozy odpo-

wiedniego obszaru kompetencyjnego. Swoich ocen dokonywali na skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza – pytanie nie nadaje się do oceny danej kompetencji, a 3 – pytanie doskonale nadaje się do oceny danej kompetencji. Dzięki temu zabiegowi wybrano ostatecznie pulę 8 pytań sytuacyjnych oraz 20 pytań behawioralnych do oceny wybranych obszarów kompetencyjnych (były to pytania, które otrzymały średnią ocen 3,0).

W dalszej kolejności wygenerowane pytania sprawdzono z wykorzystaniem badań pilotażowych (łącznie dwa badania na grupie 16 osób; studenci zróżnicowanych kierunków) w celu określenia, czy są one zrozumiałe przez osoby badane i czy odpowiedź na tak postawione pytania dostarcza pożądanych informacji i umożliwia ocenę kompetencji na skali 1–4.

Poniżej znajdują się przykłady pytań stanowiących kryterium zewnętrzne do oceny trafności „gry rekrutacyjnej”.

Wyobraź sobie sytuację, że pracujesz jako przedstawiciel handlowy w firmie zajmującej się produkcją i dystrybucją szerokiej gamy produktów. Obsługujesz klientów biznesowych (tzn. inne firmy). Otrzymujesz zadanie zwiększenia sprzedaży o 50% w ciągu trzech najbliższych miesięcy. Co robisz? Od czego rozpoczynasz? Jakie działania podejmujesz? Które z tych działań najbardziej zbliżą Cię do osiągnięcia celu?

■ Wyobraź sobie sytuację, że pracujesz jako przedstawiciel handlowy w firmie zajmującej się produkcją i dystrybucją szerokiej gamy produktów. Przed chwilą odebrałeś telefon od klienta, z którym od niemal roku próbujesz podpisać umowę. Klient chce się z Tobą spotkać, najlepiej jutro.. Spotkanie wraz z dojazdem zajmie Ci ok. 5 godzin roboczych. Niestety jutro masz już umówione trzy spotkania z rokowującymi klientami, poza tym masz do przygotowania cztery zaległe oferty (klienci już się niecierpliwią) i ogrom zaległości papierkowych. Co robisz? Jakie działania podejmujesz? W jaki sposób zadbasz o dobro klienta i dobro swojej organizacji?

Proszę opisać sytuację, w której zrealizowałeś/aś jakiś ważny cel.

- Jak brzmiał ten cel? Proszę opisać ten cel.
- Jak się przygotowałeś/aś, żeby zrealizować cel?/ Co zrobiliłeś/aś, żeby zrealizować cel?
- Czy dokonałeś/aś jakiejś analizy? Jeśli tak, to co analizowałeś/aś?
- Jakie zasoby (materiały, ludzie, pieniądze, wsparcie, czas, inne) były konieczne, aby zrealizować cel?
- Jak zaplanowałeś/aś swoje działania? Jak ułożyłeś/aś harmonogram?
- Czy przygotowałeś/aś plany awaryjne na wypadek niepowodzenia, jeśli tak, to jak te plany wyglądały?
- Jakich trudności spodziewałeś/aś się przed przystąpieniem do realizacji celu?

- Czy zdarzyły się jakieś trudne sytuacje, które mogły przeszkodzić Ci w realizacji celu (bądź przeszkodziły ten cel osiągnąć), jak radziłeś/aś sobie z trudnościami, jakie działania podjąłeś/aś?
- Jakie były efekty tych działań?

Przebieg badań

W pierwszej kolejności osoby badane uczestniczyły w diagnozie z wykorzystaniem gry rekrutacyjnej. Przed przystąpieniem do „gry” każdy uczestnik otrzymał informację o celu projektu oraz o jego kolejnych etapach. Jednocześnie dla zwiększenia zainteresowania i zaangażowania poinformowano uczestników o stażu zawodowym w obszarze sprzedaży dla tych, którzy osiągną najwyższe wyniki w grze i w wywiadach selekcyjnych.

Po upływie od 2 do 4 tygodni od badania z wykorzystaniem „gry rekrutacyjnej” uczestnicy brali udział w wywiadach selekcyjnych. Ponownie – przed przystąpieniem do badania – uczestnicy zostali poinformowani o stażu zawodowym w obszarze sprzedaży dla tych, którzy osiągną najwyższe wyniki w grze i w wywiadach selekcyjnych.

Wywiady prowadzone były w sposób ustrukturalizowany, przez dwie osoby (wywiad panelowy). Osoby dedykowane do prowadzenia wywiadów posiadały doświadczenia w prowadzeniu procesów selekcji i oceny kompetencji (co najmniej 5 lat pracy w firmach doradczych lub agencjach rekrutacji) zostały odpowiednio przeszkolone do oceny wytypowanych dwóch obszarów kompetencyjnych. Po przeprowadzeniu rozmów z uczestnikami każdy z pary prowadzących indywidualnie oceniał odpowiedzi kandydata, przyznając wartość punktową, następnie dochodziło do dyskusji i zliczenia średniej punktów. Na tej podstawie podejmowano decyzję o ostatecznym nasileniu punktowym danej kompetencji.

Wyniki badań

W celu określenia trafności zewnętrznej prototypu „gry rekrutacyjnej” zastosowano analizę korelacji r – Perasona. Dalej znajdują się otrzymane wyniki.

Tabela 1. Korelacja pomiędzy wynikami uzyskanymi z zastosowaniem 3 narzędzi diagnostycznych w badanych 2 obszarach kompetencyjnych

Obszar kompetencyjny	Narzędzie	Gra rekrutacyjna	Wywiad sytuacyjny	Wywiad behawioralny
Orientacja na cel	Gra rekrutacyjna	-	0,673**	0,674**
	Wywiad sytuacyjny	0,673**	-	0,738**
	Wywiad behawioralny	0,674**	0,738**	-
Odpowiedzialność Biznesowa	Gra rekrutacyjna	-	0,665**	0,674**
	Wywiad sytuacyjny	0,665**	-	0,743**
	Wywiad behawioralny	0,674**	0,743**	-

** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Analiza otrzymanych wyników wskazuje na istotne statystycznie związki pomiędzy badanymi zmiennymi.

Podsumowanie

Otrzymane wyniki wskazują na zadowalającą trafność narzędzia (jeśli jako kryterium zewnętrzne przyjmie się wywiady selekcyjne). We wszystkich przypadkach gra rekrutacyjna wykazuje istotny statystycznie, umiarkowany związek z wynikami uzyskanymi z wykorzystaniem pytań sytuacyjnych i behawioralnych.

Choć otrzymane wyniki są obiecujące, zaleca się dalsze badania w tym zakresie, z wykorzystaniem innych narzędzi stanowiących kryterium zewnętrzne. Obecnie bowiem sprawdzono trafność, wykorzystując dość podobne metodyki oceny kompetencji – pytania selekcyjne – z których jedna jest użyta w czasie grania w „grę”, a druga i trzecia – w trakcie wywiadu „twarzą w twarz”.

Jako kolejne ograniczenie przeprowadzonych badań można wskazać mało liczną grupę badaną (110 osób, przewaga kobiet). Jednocześnie jest to grupa stosunkowo homogeniczna (studenci, małe zróżnicowanie pod względem wieku i doświadczenia zawodowego). Zaleca się więc kontynuację badań na grupie bardziej zróżnicowanej (w tym głównie osoby reprezentujące inne uczelnie, osoby pracujące, o zróżnicowanym stażu pracy itp.).

Sugeruje się również przeprowadzenie confirmacyjnej analizy czynnikowej (na większej próbie osób) celem określenia trafności teoretycznej.

Otrzymane wyniki, jak również informacje zwrotne uzyskane od osób badanych wskazują, iż zastosowanie elementów grywalizacji w rekrutacji umożliwia realizację działań selekcyjnych, czyniąc proces oceny kompetencji bardziej ciekawym i angażującym dla kandydatów (w porównaniu ze standardowymi metodami oceny kompetencji, takimi jak testy kompetencyjne czy wywiady kwalifikacyjne). Może mieć to szczególne znaczenie w kontekście rekrutacji ludzi młodych, należących do tzw. pokolenia Y oraz pokolenia Z (Andrałojć, Ławrynowicz, 2012; Wrzesień, 2007), którzy doskonale orientują się w nowoczesnych technologiach i w większości przypadków mają bogate doświadczenia w wykorzystywaniu gier w swoim codziennym życiu.

Pamiętać jednak należy, iż prezentowane narzędzie jest tylko bardziej atrakcyjną formą standardowej metodyki oceny kompetencji kandydatów, natomiast nadal brak możliwości wnioskowania o kompetencjach w oparciu o wynik uzyskany w grze.

Na zakończenie należy podkreślić, iż otrzymane wyniki (rzetelność i trafność narzędzia) wskazują na możliwość zastosowania opisywanego narzędzia jako metody umożliwiającej „preselekcję” kandydatów, dzięki której z dużej puli osób wytypowani zostaną ci kandydaci, którzy poddani zostaną dalszym działaniom selekcyjnym. Nie rekomenduje się stosowania narzędzia w celach dokonywania diagnoz indywidualnych lub podejmowania decyzji selekcyjnych tylko w oparciu o wyniki uzyskane w „grze rekrutacyjnej”.

Literatura

- Anderson N., Cunningham-Snell N. (2007), Selekcja pracowników, w Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Andrałojć M., Ławrynowicz M. (2012), Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (88), s. 49–62.
- Bedyńska S., Brzezicka A. (2007), *Statystyczny Drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Warszawa, ACADEMICA, Wydawnictwo SWPS.
- Dobrowolska M. (2007), Alternatywne formy zatrudnienia, w Górnik-Durose M., Kożusznik B. (red.), *Perspektywy Psychologii Pracy*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 165–182
- Hauk M. (2010), Ewolucja form pracy, zmiany na rynku pracy a zadania psychologów, *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica*, nr 14, s. 82–86.
- Hornowska E. (2001), *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Marcos L. de, Dominquez A., Saenz-de-Navarrete J., Pagez, C. (2014), An Empirical Study Comparing Gamification and Social Networking on e-Learning, *Computers & Education*, nr 75, s. 82–91.

- Osyra B. (2014), Gamifikacja jako narzędzie wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze rekrutacji pracowników, w Łukasik K. (red.), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania*, Częstochowa, Polityka Częstochowska, Wydział Zarządzania.
- Tkaczyk P. (2012), *Grywalizacja. Jak zastosować reguły gier w działaniach marketingowych*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Winnicka-Wejs A. (2015), Motywowanie do rozwoju z zastosowaniem grywalizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (104–105), s. 57–80.
- Woźniak J. (2015), Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (103), s. 11–33.
- Wrzesień W. (2007), Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy? Kilka uwag o współczesnej polskiej młodzieży, *Nauka*, nr 3, s. 131–151.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz Osobowości NEO-FFI*, Pracowania Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Gamification in Recruitment: Situational Questions in the Form of a Game as an Idea for Diversification in the Candidate Selection Process

Abstract

Giving special emphasis to recruitment, the article describes possible applications of gamification in HRM processes. A prototype selection tool (application) that is based on situational questions incorporating elements of gamification, a description of the competencies being assessed, and diagnostic positions is also characterized. Moreover, the article presents a description of validation studies involving a comparison of results received thanks to the developed application as well as those derived through the use of standard questions as used in selection interviews (situational and behavioral questions). The research indicates satisfactory validity for the developed application. Nevertheless, further studies using varied forms of candidate competency assessment encompassing more diverse groups are essential.

M a t e u s z H a u k – absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, asystent w Zakładzie Psychologii Biznesu i Doradztwa Kariery Instytutu Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania naukowe obejmują: nowoczesne technologie w HR i psychologii, grywalizacja, zadowolenie z pracy, dobór zawodowy, rozwój zawodowy, pracoholizm. Jest autorem kilkunastu publikacji z zakresu psychologii pracy oraz trenerem biznesu, coachem, ekspertem HR, koordynatorem metodologicznym i członkiem zespołu wielu projektów o charakterze badawczo-rozwojowym. Współtworzył innowacyjną platformę z zakresu e-coachingu.

Opis badanych kompetencji

Orientacja na cel – radzenie sobie z trudnościami:

- analiza sytuacji (koncentrowanie się na faktach, analizowanie potencjalnych zysków i strat, pozyskiwanie, selekcjonowanie i synteza informacji, identyfikowanie związków i wyciąganie wniosków);

- planowanie (ustalanie priorytetów, ustalanie planów, przewidywanie trudności);

- dostosowanie do zmian (poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, dopasowanie do wymagań sytuacji).

Poziom 1:

- nie wykorzystuje efektywnie wszystkich danych i dostępnych informacji,

- analizy (w tym analizy wskaźników ekonomicznych) nie zawsze prowadzą do efektywnych rozwiązań;

- nie wyciąga wniosków z podejmowanych działań;

- nie zawsze korzysta ze wsparcia innych;

- ma trudności w efektywnym pozyskiwaniu informacji i generowaniu optymalnych (dopasowanych do bieżącej sytuacji) rozwiązań;

- w toku planowania brakuje przewidywania potencjalnych konsekwencji i tworzenia tzw. planów awaryjnych oraz podejmowania czynności zaradczych (w sytuacji niepowodzenia bądź braku spodziewanych efektów);

- nie dostrzega wszystkich szans i możliwości;

- jego/jej plany często nie uwzględniają wszystkich istotnych czynności, tworzone zaś harmonogramy nie są dopasowane do możliwości i wymagań sytuacyjnych;

- ma trudności w określeniu zasobów niezbędnych do realizacji zadań;

- nie radzi sobie w sytuacjach trudnych bądź takich, które określić można jako niestandardowe;

- jego/jej reakcje mogą być niedopasowane do sytuacji;

- na ogół bazuje na sprawdzonych wzorcach postępowania;

- rzadko podejmuje ryzyko (charakteryzuje go stosunkowo niska gotowość do wyzwań);

- charakteryzuje jego/ją niski poziom elastyczności oraz determinacji w dążeniu do postawionych celów.

Poziom 2:

- potrafi zbierać informacje w celu podjęcia konkretnych działań, lecz nie wykorzystuje w pełni dostępnych źródeł i danych;

- zwykle poprawnie analizuje zebrane informacje, zestawia ich wyniki z aktualną sytuacją, ale wyciągane wnioski nie zawsze są trafne;

- planując pracę, wykorzystuje znane i sprawdzone techniki zarządzania czasem;
- jego/jej harmonogramy są realne, niekiedy nie uwzględniają jednak wszystkich istotnych czynności;
- uwzględnia potencjalne trudności i już na etapie planowania szuka możliwych środków zaradczych;
- na ogół jest elastyczny/a, dobrze radzi sobie z przystosowaniem do zmian, mających swoje źródło zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wymogach wewnętrznych organizacji;
- reaguje na pojawiające się zmiany w sytuacji i stara się dopasować harmonogram do możliwości i zasobów, którymi dysponuje;
- w sytuacjach nowych lub trudnych raczej odwołuje się do sprawdzonych wzorców zachowania;
- jego/jej determinacja w realizacji celów maleje wraz z narastającymi trudnościami;
- ostrożnie podchodzi do działań ryzykownych i w miarę możliwości ich unika;
- w środowisku charakteryzującym się dużą zmiennością i różnorodnością warunków może mieć problemy ze skutecznym działaniem.

Poziom 3:

- skutecznie pozyskuje zróżnicowane, niezbędne do podjęcia działań informacje;
- dokonuje analizy zebranych danych, dostrzegając związki między nimi;
- wyciąga trafne wnioski i na tej podstawie podejmuje optymalne decyzje;
- ważnym aspektem jego/jej działań jest planowanie własnej pracy, w którym to procesie nadaje priorytety poszczególnym zadaniom;
- zwraca uwagę na przyszłe konsekwencje podejmowanych czynności;
- w procesie planowania przewiduje możliwe trudności i tworzy plany awaryjne na wypadek ich wystąpienia;
- jest elastyczny/a, bardzo dobrze radzi sobie z przystosowaniem do zmian, mających swoje źródło zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wymogach wewnętrznych organizacji;
- w odpowiedzi na nowe lub trudne sytuacje potrafi wygenerować niestandardowe rozwiązania;
- na bieżąco reaguje na pojawiające się zmiany w sytuacji i dopasowuje harmonogram do możliwości i zasobów, którymi dysponuje;
- wykazuje wysoki poziom determinacji w dążeniu do postawionych celów;
- ryzyko traktuje w kategoriach pozytywnego wyzwania;
- bardzo dobrze radzi sobie w środowisku pracy, charakteryzującym się dużą zmiennością i różnorodnością warunków.

Nastawienia na klienta i odpowiedzialność biznesowa:

- identyfikacja z klientem zewnętrznym i wewnętrznym (dbanie o klienta i jego dobro, budowanie trwałych relacji z klientem);

- dbanie o dobro organizacji (dbanie o wizerunek organizacji, dbanie o realizację celów organizacji – zyski).

Poziom 1:

- ma trudności w budowaniu pozytywnej współpracy z klientem (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, np. przełożony, inni pracownicy);

- jego/jej działania są skoncentrowane na osiągnięciu celu i realizacji zadań, w mniejszym stopniu zaś na budowaniu pozytywnego wizerunku firmy, którą reprezentuje;

- nie zawsze optymalizuje swoje działania, koszty zaś wykonywanych czynności mogą przekraczać osiągnięte zyski;

- może mieć problem z przyjęciem punktu widzenia klienta;

- na ogół koncentruje się na własnych interesach, w mniejszym stopniu dba o interesy i potrzeby innych, przez co jego/jej zdolność do budowania relacji z klientami jest ograniczona;

- poświęca mało czasu i zasobów na rozwój pozytywnych relacji z klientami;

- jego/jej postawa nie sprzyja odpowiedniemu wykorzystaniu zmiany, postrzega ją raczej jak problem do rozwiązania niż nowe możliwości.

Poziom 2:

- potrafi współpracować z klientem (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, np. przełożony, inni pracownicy);

- nie osiąga równowagi między celami własnymi a potrzebami klienta;

- jest gotowy zainwestować czas i zasoby, aby zbudować długotrwałą i pozytywną relację z klientem;

- nie zawsze jego działania są opłacalne, a koszty wykonywanych czynności mogą niekiedy przekraczać osiągnięte zyski (szczególnie w sytuacjach nowych i niestandardowych);

- miewa trudności z przyjęciem punktu widzenia klienta;

- w swoich działaniach bierze pod uwagę czynnik zadowolenia klienta, ale czasami ważniejszy może być dla niego/niej zysk niż budowanie długofalowej relacji;

- zmiany postrzega głównie jako szansę dla siebie i organizacji, którą reprezentuje.

Poziom 3:

- potrafi efektywnie współpracować z klientem (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, np. przełożony, inni pracownicy);

- jest gotowy/a zainwestować czas i zasoby, aby zbudować długotrwałą i pozytywną relację z klientem;

-
- w trakcie współpracy uwzględnia zarówno swoje cele, jak i potrzeby klienta;
 - potrafi przeanalizować sytuację z perspektywy klienta;
 - buduje pozytywny wizerunek organizacji, zarówno w oczach klientów zewnętrznych, jak i współpracowników;
 - jego/jej działania są optymalne, a koszty wykonywanych czynności przeanalizowane pod kątem potencjalnych zysków;
 - umiejętnie określa ryzyko podejmowanych działań;
 - przyjmuje takie rozwiązania, które będą opłacalne dla obu stron;
 - zmiany postrzega jako źródło nowych szans dla siebie, organizacji oraz klienta.