

Monika Wawer*

Katolicki Uniwersytet Lubelski im. Jana Pawła II

GRYWALIZACJA – NOWY TREND W REKRUTACJI KANDYDATÓW

STRESZCZENIE

Jednym z dynamicznie rozwijających się w XXI wieku trendów jest grywalizacja. Mimo że wiąże się ona z zabawą i przyjemnością, jest coraz powszechniej wykorzystywana w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jej specyfika, oparta na rywalizacji, nagrodach, odznaczeniach i rankingach, wpływa na wzrost motywacji i zaangażowania oraz na efektywność pracowników. Grywalizacja ma obecnie istotne znaczenie dla rozwoju metod wykorzystywanych w różnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania grywalizacji w procesie rekrutacji kandydatów. Na wstępie zdefiniowano pojęcie grywalizacji oraz dokonano opisu elementów mechaniki i dynamiki gier. Następnie zaprezentowano przykłady wdrożenia grywalizacji w rekrutacji w firmach zagranicznych i polskich. W podsumowaniu wskazano na szanse i ograniczenia rozwoju grywalizacji w rekrutacji pracowników we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: grywalizacja, rekrutacja, kapitał ludzki

Wprowadzenie

Popularność gier komputerowych i wzrost liczby osób, które poświęcają czas na granie w nie, sprawiły, że ten rodzaj aktywności stał się powszechny we współczesnym społeczeństwie. W Polsce liczba graczy sięga 24% populacji, a ich średni

* Adres e-mail: m.wawer@wspa.pl.

wiek to 27 lat. Satysfakcja, jaką odnoszą oni z grania, łączy się z pokonywaniem kolejnych wyzwań, rywalizacją, odnoszeniem sukcesów, zdobywaniem nagród i jednocześnie podejmowaniem wirtualnej współpracy. Potrzeba odczuwania przyjemności, wynikającej z uczestnictwa w grze, jest silnie związana ze specyfiką współczesnej cywilizacji, która określana jest mianem „cywilizacji zabawy”¹.

Powiązanie zabawy w grze z uzyskiwaniem konkretnych korzyści w świecie realnym widoczne jest w założeniach idei grywalizacji. „The New York Times” umieścił grywalizację na liście najbardziej przełomowych pomysłów 2010 roku, a „Harvard Business Review” uznał ją za jeden z głównych trendów marketingowych drugiej dekady XXI wieku². Według raportu Gartnera, do końca 2020 roku 70% średnich i dużych przedsiębiorstw wdroży co najmniej jedną aplikację opartą na grywalizacji³.

Mechanizmy zaczerpnięte z gier komputerowych zaczęły być wykorzystywane przez wiele organizacji, często będących największymi koncernami świata. Rozwój idei grywalizacji staje się widoczny w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw, np. nagradzania klientów za lojalność, rywalizacji handlowców o najwyższą lokatę w rankingach sprzedaży, zbierania przez nich punktów za pozyskanie nowych klientów, angażowania pracowników do podnoszenia kwalifikacji. Coraz większe zainteresowanie tą koncepcją dostrzegane jest jednak nie tylko w marketingu, sprzedaży czy edukacji, ale także w zarządzaniu kapitałem ludzkim⁴.

We współczesnych przedsiębiorstwach ludzie traktowani są jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje. O sile kapitału ludzkiego firmy stanowi nie tylko wiedza pracowników oraz ich umiejętności, ale także możliwości wykazania się w zawodzie, zdolności, aspiracje, motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za sukces organizacji. Ka-

¹ A. Surdyk, *Edukacyjna funkcja gier w dobie „cywilizacji zabawy”*, „Homo Communicativus” 2008, nr 3(5).

² M. Barta, *Start game! – grywalizacja, chwilowa moda czy skuteczne narzędzie HRM?*, HR Standard, <http://hrstandard.pl/2013/03/15/start-game-grywalizacja-chwilowa-moda-czy-skuteczne-narzedzie-hrm/#more-24396> (dostęp 15.09.2014).

³ Gartner, *Raport: Innovation Insight: Gamification Adds Fun and Innovation to Inspire Engagement*, w: M. Kwilosz (red.), *Grywalizacja – nadchodzi nowe*, „Nowe Technologie” 2013, nr 1, Comarch S.A., s. 9.

⁴ J. Meister, *Gamification: Three Ways To Use Gaming For Recruiting, Training, and Health & Wellness*, Forbes 2012, www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/05/21/gamification-three-ways-to-use-gaming-for-recruiting-training-and-health-amp-wellness/ (dostęp 14.09.2014).

pitalem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować – trwale związani z firmą i jej misją⁵.

Zarządzanie kapitałem ludzkim wiąże się z procedurami dotyczącymi zatrudniania, edukacji, szkolenia, awansowania i zwalniania⁶. J. Fitz-enz wymienia sześć obszarów zarządzania kapitałem ludzkim, tj.: planowanie, pozyskiwanie, wyznaczenie, rozwijanie, ocena i utrzymywanie, wskazując, że jest to typowy zakres działalności komórek ds. zasobów ludzkich⁷. Działy HR (ang. *Human Resources*) obecnie wykorzystują ogromny potencjał grywalizacji w takich obszarach, jak: rekrutacja i selekcja kandydatów, adaptacja pracowników, motywowanie, szkolenia i ocena kompetencji kadry.

W dobie obecnych zmian demograficznych, związanych z pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Y, istotnie wzrasta konieczność rozwoju i wdrożenia nowych trendów w zarządzaniu firmami. Dotychczasowe rozwiązania nie są odpowiednio dostosowane do nowego typu pracownika, którym jest młody człowiek, wychowany w otoczeniu smartfonów i tabletów, dla którego świat wirtualny często jest bliższy i lepiej znany niż realny⁸.

Aby móc skutecznie zarządzać takim pracownikiem, należy m.in. wykorzystać preferowane przez niego kanały i metody komunikacji, ale także zaspokoić jego potrzebę „3F” (ang. *fun, friends, feedback*). Określenie to oznacza, że osoby z pokolenia Y w każdym rodzaju swojej aktywności pragną elementu zabawy (doznawania przyjemności), budowania relacji interpersonalnych (uczestnictwa w społeczności) oraz otrzymywania natychmiastowej informacji zwrotnej o uzyskiwanych przez siebie wynikach (np. w postaci nagród i szybkich awansów). Zaspokojenie tych potrzeb i zwiększenie skuteczności działań podejmowanych wobec pokolenia Y, ale także względem osób starszych z pokolenia X oraz najmłodszych – z generacji Z, staje się obecnie możliwe m.in. dzięki rozwojowi idei grywalizacji.

⁵ M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39–40.

⁶ R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 26.

⁷ J. Fitz-enz, *The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, New York 2000, s. 92.

⁸ M. Wawer, *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, w: *Edukacja – technika – informatyka. Wybrane problemy edukacji technicznej i zawodowej*, Rocznik Naukowy nr 4, cz. 1, Rzeszów 2013, s. 163.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania mechanizmów grywalizacji w procesach rekrutacji prowadzonych we współczesnych organizacjach.

1. Idea grywalizacji i jej elementy bazowe

Grywalizacja (ang. *gamification*) występuje w literaturze przedmiotu także jako gamifikacja lub gryfikacja. Jedna z najkrótszych definicji gamifikacji mówi, że jest to wykorzystanie mechanizmów zaczerpniętych z gier do zaangażowania użytkowników i rozwiązywania problemów⁹. Grywalizacja może być użyta jako wsparcie dla rozwiązania realnych problemów poprzez zmianę nastawień, nastrojów czy obiektywizację procesów.

Gamifikacja oznacza świadome zastosowanie mechanizmów i technik wykorzystywanych podczas projektowania gier do zwiększania zaangażowania, lojalności, modyfikowania zachowań i przyzwyczajień ludzi. Założeniem grywalizacji jest skierowanie działań jej uczestników na określony cel, zgodny z oczekiwaniami autora projektu, i mobilizacja graczy do podjęcia stosownych działań.

Zabawa, rozgrywka, przejrzystość zasad, opracowany projekt oraz stawiane wyzwania są związane z zastosowaniem gry do celów wyznaczonych w realnym świecie, a nie tylko do rozrywki. W sytuacjach biznesowych oznacza to zaprojektowanie rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania organizacji – od wyznaczania zadań do wykonania, przez szkolenie pracowników, aż do budowania relacji z klientami. Można to osiągnąć dzięki połączeniu myślenia biznesowego z kreatywnością i narzędziami projektantów gier¹⁰.

Grywalizacja nie jest więc grą szkoleniową, np. symulacyjną, w której uczestnik przeżywa sytuację w symulowanym świecie i dopiero po jej zakończeniu formułuje wnioski, które przenoszone są do świata realnego. Grywalizacja wykorzystuje mechanizmy gier w rzeczywistych zadaniach. Wykonując je, gracz na bieżąco uczestniczy w sytuacji autentycznej, np. wypełnia oficjalny formularz w intranecie, wprowadza prawdziwe dane do systemu firmy. Ze względu na fakt, iż zadania te są zgrywalizowane, jest on bardziej zaangażowany i zmotywowany.

⁹ G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media, Inc, Sebastopol 2011, s. XIV.

¹⁰ D. Palmer, S. Lunceford, A.J. Patton, *The Engagement Economy: How Gamification Is Reshaping Businesses*, „Deloitte Review” 2012, Issue 11, s. 55.

Gamifikacja oznacza wykorzystanie elementów gier (mechanika) i zasad jej projektowania (dynamika) do rozwiązywania problemów, które w swojej istocie nie są grami. Wśród bazowych elementów mechaniki gier, powiązanych z dynamiką, wymienić należy:

- punkty będące rodzajem nagrody przydzielanej za czynione postępy i za pożądane aktywności (pokazujące zbliżanie się do wygranej) wraz z informacją zwrotną, oznaczającą natychmiastową reakcję środowiska gry na działania gracza,
- poziomy będące wyznacznikiem statusu gracza, ukazujące jego miejsce w rankingu względem innych graczy (motywujące do dalszej gry),
- tabele wyników angażujące do dalszej gry, umożliwiające porównanie się gracza do innych oraz chwalenie się uzyskanymi wynikami,
- odznaczenia pokazujące, z jakimi wyzwaniami zmierzył się gracz i jakie miał osiągnięcia (służące do sprawiania przyjemności i dawania satysfakcji),
- wyzwania będące losowymi lub wynikającymi z fabuły zadaniami, których realizacji należy się podjąć (w celu otrzymania punktów lub wejścia na wyższy poziom gry)¹¹.

Według G. Zichermanna i Ch. Cunninghama, w koncepcji grywalizacji, oprócz mechaniki i dynamiki gry, występuje tzw. estetyka opisująca emocje, jakie powinny towarzyszyć interakjom graczy podczas ich udziału w rozgrywce – model MDA (ang. *mechanics, dynamics, aesthetics*)¹². Element ten wywiera silny wpływ na budowanie wspomnianego zaangażowania i modyfikowania zachowań uczestników gry.

Grywalizacja opiera się na chęci włączenia się w rozgrywkę, ale także na potrzebie budowania samooceny oraz oczekiwaniu interakcji. Szczególnym walorem gier jest stworzenie warunków do angażowania i motywowania pracownika. Bodźcem, który skłania do rywalizacji, jest szansa otrzymania odznaczeń w trakcie gry i zajęcie wysokiego miejsca w rankingu. Właściwie zaprojektowane mechanizmy gry na bieżąco zapewniają uczestnikom informację zwrotną oraz pobudzają w nich ducha rywalizacji¹³.

¹¹ G. Zichermann, Ch. Cunningham, dz. cyt., s. 36.

¹² Tamże, s. 35.

¹³ K. Małkowska, *Graj w rekrutacje, HR Standard*, <http://hrstandard.pl/2014/10/02/graj-w-rekrutacje/> (dostęp 10.09.2014).

2. Wykorzystanie grywalizacji w procesie rekrutacji kandydatów

Rekrutacja to proces pozyskiwania odpowiedniej liczby charakteryzujących się pożądaną jakością kandydatów do pracy w danym miejscu i czasie, z wewnątrz lub z otoczenia przedsiębiorstwa, w celu pokrycia aktualnych lub mogących wystąpić w przyszłości niedoborów kadrowych¹⁴. W literaturze przedmiotu rekrutacja czasami utożsamiana jest z selekcją kandydatów. Często spotyka się także definicje, z których wynika, że rekrutacja jest pojęciem szerszym, obejmującym swym zasięgiem proces selekcji kandydatów. Jednak większość autorów przyjmuje, że są to procesy rozłączne, następujące po sobie w logicznej kolejności¹⁵. Proces rekrutacji rozpoczyna się w chwili podjęcia decyzji o poszukiwaniu kandydatów na wolne stanowisko pracy, a kończy się w momencie zgromadzenia przez organizację aplikacji od osób zainteresowanych¹⁶.

Rekrutacja jest to proces wymagający posiadania rozległej wiedzy na temat rodzajów i form rekrutacji oraz źródeł pozyskiwania kandydatów. Oprócz tradycyjnych źródeł, np. urzędów pracy, agencji doradztwa personalnego, targów pracy, ogłoszeń w prasie, pojawiają się nowe rozwiązania – np. specjalistyczne portale rekrutacyjne i portale społecznościowe. Są to jednak sposoby, które często nie zapewniają zgłoszenia się odpowiedniej liczby kandydatów, spełniających jednocześnie wymagania w zakresie posiadanych kompetencji.

Z tego powodu, w dobie trudności zgłaszanych przez pracodawców z pozyskaniem talentów do organizacji¹⁷, całkowicie nowe możliwości dla działów HR stworzyło zastosowanie grywalizacji. Wdrożenie mechanizmów typowych dla gier może przyczynić się do podniesienia efektywności procesów rekrutacyjnych, mierzonych przede wszystkim liczbą i jakością aplikacji oraz kosztem ich pozyskania i czasem trwania procesu rekrutacji¹⁸.

Wykorzystanie grywalizacji do pozyskania przez firmę większej liczby aplikacji może zostać oparte na wprowadzeniu do fabuły gry czynności wypełniania

¹⁴ B. Jamka, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 18.

¹⁵ Tamże, s. 14.

¹⁶ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 14.

¹⁷ J. Górniak, *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, PARP, Warszawa 2014, s. 37, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/BKL_IVed_raport_podsumowujacy.pdf?1400826454 (dostęp 10.09.2014).

¹⁸ J. Fitz-enz, dz. cyt., s. 103–106.

formularza rekrutacyjnego, który pojawia się w rozgrywce jako element zabawy. Możliwości zwiększenia liczby napływających aplikacji oraz podniesienia ich jakości oferują poważne gry strategiczne. Przykładem takiej gry o zasięgu globalnym jest „America’s Army”. Gra wydana przez armię Stanów Zjednoczonych obrazuje bieżącą sytuację i wygląd armii amerykańskiej. Jest pewnego rodzaju poradnikiem dla rekruta. Zasadniczym jej celem jest zachęcenie młodych ludzi do wstąpienia do wojska USA.

Gra internetowa „America’s Army” od kilkunastu już lat wspiera więc procesy rekrutacyjne do armii USA. Przypomina o tym widoczny przy każdym uruchomieniu gry link „Go Army”, który kieruje wirtualnego żołnierza do realnej strony pozyskiwania kandydatów do wojska¹⁹. Takie metody wsparcia rekrutacji stosuje także armia francuska, udostępniając kandydatom serię gier „Enter Marin”.

Podobne rozwiązanie zastosowała sieć hoteli Marriot. Gra stworzona specjalnie na jej potrzeby – „My Marriot Hotel” – prezentuje warunki pracy w hotelach, a gracze mają szansę sprawdzenia się w różnych rolach i zadaniach zawodowych. Istotny jest jednak fakt, że w każdej chwili podczas gry uczestnik ma możliwość przystąpienia do prawdziwego procesu rekrutacji poprzez skorzystanie z opcji „Do it for Real” i przeniesienia się na stronę sieci hoteli, która zawiera aktualne oferty pracy i kwestionariusze do wypełnienia²⁰.

Wielu specjalistów z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim jest zdania, że rozwój grywalizacji w najbliższym czasie istotnie zmieni strategię zatrudniania pracowników i znacząco zmniejszy liczbę rekrutacji prowadzonych przy pomocy metod tradycyjnych²¹. Jednocześnie sposób wykorzystania mechanizmów grywalizacyjnych ograniczony będzie jedynie wyobraźnią i kreatywnością pracowników działów HR.

Potwierdzeniem słuszności tych prognoz może być przykład innowacyjnego sposobu zastosowania grywalizacji w rekrutacji w firmie SII, która oferuje usługi

¹⁹ A. Błaszczak, *Pracownicy wchodzą w świat grywalizacji*, www.ekonomia.rp.pl/arttykul/942076.html?p=1 (dostęp 10.09.2014).

²⁰ Capgemini Consulting, *Let the Games Begin Using Game Mechanics to Drive Digital Transformation*, www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/enterprise-gamification.pdf, s. 7 (dostęp 11.09.2014).

²¹ HR Standard, *Czy klasyczna forma rekrutacji zostanie całkowicie wyparta przez grywalizację?*, <http://hrstandard.pl/2014/04/01/czy-klasyczna-forma-rekrutacji-zostanie-calkowicie-wyparta-przez-grywalizacje/> (dostęp 15.09.2014).

w obszarze IT (ang. *Information Technology*) oraz inżynierii przemysłowej. Wykorzystując media społecznościowe, firma SII postanowiła dotrzeć do programistów oraz menedżerów projektów, umożliwiając im sprawdzenie swoich kompetencji w wybranej technologii. Dla tych osób, które najlepiej poradziły sobie z zadaniami, firma przygotowała nagrodę. Był to specjalny certyfikat SII, którym można było pochwalić się innym specjalistom na portalach społecznościowych. Dzięki takiej niestandardowej formie przepływu informacji i dotarcia do potencjalnych kandydatów w czasie trwania akcji rekrutacyjnej każdego dnia znacząco zwiększało się zainteresowanie marką pracodawcy. W trakcie jednego miesiąca kampanii firma SII otrzymała ponad 300 wartościowych aplikacji²².

Także w Polsce można znaleźć przykłady interesujących wdrożeń grywalizacji w procesie rekrutacji. Firma Talent Bridge opracowała grę rekrutacyjną, która umożliwia jej personalizację i adaptację do kultury danej organizacji, dopasowując scenariusze do potrzeb pracodawcy²³. Jednym z celów gry jest pozyskanie kandydatów do pracy. Ich zadanie to wirtualny spacer po zaprojektowanym biurze, podczas którego muszą udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące własnej edukacji i zdobytego doświadczenia oraz wypełnić formularze rekrutacyjne. Aplikacja z tak zaprojektowaną grą została połączona z innowacyjnym systemem do rekrutacji, który pozwala na łatwy i szybki sposób komunikowania się z kandydatami.

Odmienne wykorzystanie grywalizacji w rekrutacji to poszukiwanie kandydatów poprzez siatkę kontaktów obecnych pracowników. Prowadzone badania pokazują, że wśród kandydatów, którzy zostali zatrudnieni w danej organizacji, aż 80% z nich znało wcześniej kogoś pracującego w niej. Jednocześnie 60% osób twierdzi, że przy podjęciu decyzji o zmianie pracodawcy kluczowa była pozytywna opinia o firmie jednego ze znajomych²⁴. Zasadniczą rolę w takim procesie rekrutacji odgrywają więc rekomendacje.

Mechanizmy grywalizacyjne do prowadzenia procesów rekrutacji na podstawie systemu polecenia osób znajomych wdrożyła firma Hays Poland. Celem podjętych przez firmę działań było pozyskanie jak największej grupy osób w wieku 20–30 lat,

²² K. Domaradzki, J. Naduk, *Grywalizacja – gra o pracę*, Forbes, <http://kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html> (dostęp 10.09.2014).

²³ Talent Bridge, *Grywalizacja w procesie rekrutacji*, 2014, s. 2, www.talentbridge.pl/raporty/97-raport-grywalizacja (dostęp 10.09.2014).

²⁴ M. Młynarczyk, *Gamifikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Raport Game Industry Trends 2013, s. 63, www.git2013.pl (dostęp 11.09.2014).

znających biegle minimum dwa języki obce. W wyniku wprowadzenia grywalizacji wykorzystany został potencjał zatrudnionej kadry, tzn. jej siatka kontaktów pozwalająca na rekomendację kolejnych kandydatów do pracy. Osoby grające stają się agentami NASA, wyszukującymi kandydatów do zasiedlenia Ziemi. Aplikacja jest utrzymana w klimacie napięcia wywołanego zagrożeniem zniszczenia planety. Aby wzmocnić zaangażowanie graczy, w projekcie wprowadzono natychmiastową informację zwrotną dla osób rekrutujących na temat skuteczności ich działań, a każdy kolejny etap, przez który przechodzą rekomendowane przez nie osoby, jest dodatkowo nagradzany²⁵.

Dla lepszego zobrazowania idei grywalizacji w rekrutacji warto przytoczyć tekst wprowadzający do fabuły omówionej powyżej gry. Brzmi on następująco: „Witaj w roku 2074! Nieudane eksperymenty naukowców z CERN zniszczyły naszą planetę. Jednak nie wszystko jeszcze stracone. Przed Tobą niesamowita przygoda zaludnienia Ziemi 2.0. Twój cel to wyszukanie wśród swoich znajomych kolonizatorów mogących przedłużyć gatunek ludzki. Aktywnie wskazując osoby mówiące obcymi językami, będziesz otrzymywać punkty i zdobywać trofea. Zdobyte punkty natychmiast będziesz mógł wymienić na nagrody. Rozpocznij ratowanie ludzkości”²⁶.

Powyższy fragment tekstu oraz opis gry pozwala zauważyć, że wspomniane wcześniej elementy mechaniki gier, powiązane z jej dynamiką, znajdują tu swoje wyraźne odzwierciedlenie. Wprowadzone zostały punkty, trofea, nagrody, informacja zwrotna, wyzwania itd., co ma zapewnić zainteresowanie grą, a w konsekwencji zwiększyć liczbę pozyskanych kandydatów, które spełniają wymogi realizowanego procesu rekrutacji.

Przedstawiony powyżej przegląd rozwiązań, jakie grywalizacja oferuje pracodawcom, wskazuje, że umożliwi ona wprowadzenie do firm wielu nowych zastosowań, a jej różne sposoby implementacji świadczą o ogromnych możliwościach rozwoju tej formy rekrutacji.

Podsumowanie

Coraz powszechniejsze wykorzystanie grywalizacji do poszukiwania na rynku pracy osób posiadających odpowiednie kompetencje, niezbędne na specjalistycznych stanowiskach, będzie wymagało zarówno dynamicznego rozwoju rynku gier rekrutacyjnych, jak również wiedzy, umiejętności i kreatywności kadry działów HR.

²⁵ Tamże, s. 63.

²⁶ Gamfi, <http://b2b.gamfi.pl/pl/textpage/rekrutacja,54.html> (dostęp 10.09.2014).

Wydaje się jednak, że ten trend jest nieodwracalny. Postęp technologiczny i związane z nim nawyki w porozumiewaniu się skierowały rekrutację do nowych, dotychczas niewykorzystanych kanałów i narzędzi komunikacji, takich jak media społecznościowe, blogi czy aplikacje mobilne²⁷. Rosnąca mobilność i coraz wyższe kompetencje IT kandydatów z pokolenia Y, gwarantują chęć ich wejścia w świat grywalizacji. Dzięki tym zmianom pracodawca może obniżyć koszty realizowanych procesów rekrutacji i uatrakcyjnić swój wizerunek, natomiast działy personalne mogą pozyskiwać aplikacje od kandydatów, którzy zapewnią odpowiednią jakość ofert, lepiej dopasowanych do wymagań firmy i specyfiki stanowiska, na które aplikują²⁸.

Dotychczasowe doświadczenia wielu światowych firm jednoznacznie wskazują, że wykorzystanie grywalizacji przyczynia się do istotnego wzrostu efektywności procesów personalnych realizowanych w organizacji. Efektywność ta, mierzona na przykład za pomocą tzw. kluczowych wskaźników wykonania – KPI (ang. *Key Performance Indicators*), jest empirycznie potwierdzona m.in. w takich obszarach, jak: adaptacja, rozwój pracowników, motywowanie kadry, poziom zaangażowania w pracy, dyscyplina i lojalność pracowników²⁹. W literaturze przedmiotu wymienianych jest wiele wskaźników KPI dotyczących rekrutacji kandydatów³⁰, jednak ze względu na fakt, że w tym zakresie grywalizacja wykorzystywana jest dopiero od kilku lat, jej rezultaty nie są jeszcze w pełni zbadane.

Podsumowując powyższe rozważania oraz uwzględniając liczbę skutecznych wdrożeń grywalizacji w innych obszarach funkcjonowania firm, można przypuszczać, że ten nowy trend będzie coraz powszechniej stosowany także w procesach pozyskiwania pracowników do organizacji.

Literatura

A Comprehensive List of 90+ Gamification Cases with ROI Stats, www.yukaichou.com/gamification-examples/gamification-stats-figures/#.VGtUAjSG-So (dostęp 11.09.2014).

²⁷ M. Fijoł, *Grywalizacja metodą na optymalizację procesów rekrutacyjnych*, Raport: Rekrutacja. Employer Branding 2014, <http://hrstandard.pl/2014/07/14/raport-rekrutacja-2014> (dostęp 10.09.2014), s. 48.

²⁸ M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.

²⁹ *A Comprehensive List of 90+ Gamification Cases with ROI Stats*, www.yukaichou.com/gamification-examples/gamification-stats-figures/#.VGtUAjSG-So (dostęp 10.09.2014).

³⁰ D. Parmenter, *Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2010.

- Błaszczak A., *Pracownicy wchodzą w świat grywalizacji*, www.ekonomia.rp.pl/artykul/942076.html?p=1 (dostęp 11.09.2014).
- Barta M., *Start game! – grywalizacja, chwilowa moda czy skuteczne narzędzie HRM?*, HR Standard, <http://hrstandard.pl/2013/03/15/start-game-grywalizacja-chwilowa-moda-czy-skuteczne-narzedzie-hrm/#more-24396> (dostęp 7.04.2014).
- Capgemini Consulting, *Let the Games Begin Using Game Mechanics to Drive Digital Transformation*, www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/enterprisegamification.pdf (dostęp 11.09.2014).
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Domaradzki K., Naduk J., *Grywalizacja – gra o pracę*, Forbes, <http://kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html> (dostęp 10.09.2014).
- Fijoł M., *Grywalizacja metodą na optymalizację procesów rekrutacyjnych*, Raport: Rekrutacja. Employer Branding 2014.
- Fitz-enz J., *The ROI of Human Capital. Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, New York 2000.
- Gartner, *Raport: Innovation Insight: Gamification Adds Fun and Innovation to Inspire Engagement*, w: M. Kwilosz, *Grywalizacja – nadchodzi nowe*, „Nowe Technologie” 2013, nr 1, Comarch S.A.
- Górnjak J. (red.), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*, Raport Bilans Kapitału Ludzkiego 2014, PARP, Warszawa 2014, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20140523082725/BKL_IVed_raport_podsumowujacy.pdf?1400826454 (dostęp 10.09.2014).
- HR Standard, *Czy klasyczna forma rekrutacji zostanie całkowicie wyparta przez grywalizację?*, <http://hrstandard.pl/2014/04/01/czy-klasyczna-forma-rekrutacji-zostanie-calkowicie-wyparta-przez-grywalizacje/> (dostęp 15.09.2014).
- Jamka B., *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Małkowska K., *Graj w rekrutację*, HR Standard, <http://hrstandard.pl/2014/10/02/graj-w-rekrutacje/> (dostęp 11.09.2014).
- Meister J., *Gamification: Three Ways To Use Gaming For Recruiting, Training, and Health & Wellness*, Forbes, 2012, www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/05/21/gamification-three-ways-to-use-gaming-for-recruiting-training-and-health-amp-wellness/ (dostęp 14.09.2014).
- Młynarczyk M., *Gamifikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Raport Game Industry Trends 2013, www.git2013.pl (dostęp 11.09.2014).
- Palmer D., Lunceford S., Patton A.J., *The Engagement Economy: How Gamification Is Reshaping Businesses*, „Deloitte Review” 2012, Issue 11.

- Parmenter D., *Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2010.
- Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Surdyk A., *Edukacyjna funkcja gier w dobie „cywilizacji zabawy”*, „Homo Communicativus” 2008, nr3(5).
- Wawer M., *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, Edukacja–technika–informatyka. Wybrane Problemy Edukacji Technicznej i Zawodowej, Rocznik Naukowy nr 4, cz. 1, Rzeszów 2013.
- Zichermann G., Cunningham Ch., *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O’Reilly Media, Inc., Sebastopol 2011.
- Talent Bridge, *Grywalizacja w procesie rekrutacji*, 2014, www.talentbridge.pl/raporty/97-raport-grywalizacja (dostęp 10.09.2014).

GAMIFICATION – NEW TREND IN RECRUITMENT

Abstract

One of the trends, which is dynamically developing in 21st century, is gamification. Although it is linked with fun and pleasure, it is increasingly being used in many aspects of the enterprise activity. Its specificity, based on competition, awards, distinctions and rankings, affects the growth of motivation and engagement, as well as on the efficiency of employees. Gamification has now a crucial meaning for the development of methods used in different areas of human capital management.

The aim of the paper is to present the possibilities of applying gamification in the recruitment process. At the outset, the concept of gamification has been defined as well as the description of the elements of mechanics and dynamics of games has been done. Then the examples of implementation of gamification in recruitment in foreign and Polish companies have been presented. In the conclusion the possibilities and limitations of gamification development in staff recruitment in contemporary organizations have been pointed.

Translated by Monika Wawer

Keywords: gamification, recruitment, human capital

JEL Code: M12