

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Gamifikace v získávání a výběru zaměstnanců

Gamification in recruitment and selection of employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

VOPIČKOVÁ

KAROLÍNA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Bc. Vopičková	Jméno:	Karolina	Osobní číslo:	410500
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Gamifikace v získávání a výběru zaměstnanců

Název diplomové práce anglicky:
Gamification in recruitment and selection of employees

Pokyny pro vypracování:
Cílem práce je zmapovat oblast výběru a získávání zaměstnanců z pohledu gamifikace. Na základě informací získaných v teoretické rovině i praktické rovině bude navržen proces implementace gamifikace do oblasti získávání a výběru. Metody: Praktická část bude rozdělena do dvou částí. První část bude zaměřena na kvantitativní průzkum pomocí dotazníků. Druhá část bude kvalitativní, a to formou analýzy implementovaných gamifikovaných řešení, pomocí rozhovorů s osobami zabývajícími se problematikou získávání a výběru. OBSAH: 1. Úvod 2. Teoretická část - získávání a výběr, proces, metody, gamifikace, historie, vývoj, proces 3. Praktická část - zhodnocení dotazníku, představení respondentů, zhodnocení výsledků, návrh procesu implementace a shrnutí 4. Závěr 5. Literatura

Seznam doporučené literatury:
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. •
WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. 2012. For the win: how game thinking can revolutionize your business. Philadelphia: Wharton Digital Press. ISBN 978-1-61363-022-8. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5258-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 25.5.2017 Termin odevzdání diplomové práce: 12.1.2018
Platnost zadání diplomové práce: 18.2.2019

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

15.1.2018
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

VOPIČKOVÁ, Karolína. Gamifikace v získávání a výběru zaměstnanců. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 01. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucí práce paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky, za podporu a trpělivost.

Rovněž velice děkuji dotazovaným osobám za věnovaný čas, vstřícný přístup, poskytnutí potřebných informací a umožnění provedení výzkumu. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace.

Abstrakt

Hlavním tématem této diplomové práce je gamifikace ve výběru a získávání. Cílem je sestavení návrhu procesu implementace gamifikace do získávání a výběru zaměstnanců. V průzkumu jsou zkoumány nejčastěji využívané metody pro zmíněné procesy, které zajišťují dostatečný počet správných lidí na správném místě. Následně je pomocí rozhovorů a dotazníků prozkoumána zkušenost personalistů a osob zabývajících se nábořem a výběrem zaměstnanců s gamifikací. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část práce shrnuje základní teoretické poznatky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a procesu gamifikace. Na teoretickou část navazuje část empirická, ve které jsou popsány vybrané společnosti. Dále se soustřeďuje na analýzu zkušeností s gamifikací ve výběru a získávání zaměstnanců a dotazníkové šetření. V závěru práce je uveden navržený proces implementace gamifikace do procesů získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova

Gamifikace, výběr, získávání, zaměstnanci, společnost, metody výběru, metody získávání, proces

Abstract

Main topic of the diploma thesis is gamification in recruitment and selection of employees. The aim is to design the implementation process into recruitment and selection areas. Research is focused on most commonly used methods for mentioned processes, which ensure a sufficient number of the right people in the right place. By using the interviews and questionnaires to explore the experience of personnel and recruiting and selection workers with gamification. The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and empirical. The theoretical part of the thesis summarizes the basic theoretical knowledge in the field of recruitment and selection of employees and the process of gamification. The theoretical part follows the empirical part in which selected companies are described. The thesis focuses on the analysis of the experience with gamification in employee selection and recruitment and questionnaire survey. At the end of the thesis is presented the proposed designed process of implementation of gamification in the processes of recruitment and selection of employees.

Key words

Gamification, selection, recruitment, employees, company, selection methods, recruitment methods, process

Obsah

Úvod.....	5
1. Získávání zaměstnanců	7
1.1 Proces získávání zaměstnanců	7
1.2 Podmínky získávání zaměstnanců	10
1.3 Vnější zdroje získávání zaměstnanců	11
1.4 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců	14
2 Výběr zaměstnanců	17
2.1 Metody výběru zaměstnanců	18
2.2 Analýza dokumentace uchazečů.....	19
2.3 Výběrový pohovor	21
2.4 Testy pracovní způsobilosti	24
2.5 Assessment centre.....	28
3 Gamifikace.....	30
3.1 Definice Gamifikace	30
3.2 Vývoj Gamifikace	31
3.3 Herní prvky	34
3.4 Neherní kontext	37
3.5 Důvody gamifikace.....	38
3.6 Typy hráčů a jejich motivace	39
3.7 Proces implementace gamifikace	41
3.8 Oblasti využívající gamifikaci	44
4 GAMIFIKACE V ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	49
4.1 Metodologie.....	49
4.2 Představení respondentů.....	50
5 Vyhodnocení dotazníku	52
6 Vyhodnocení rozhovorů	61
7 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	64
Závěr	66
Seznam použitých zdrojů	69
Seznam obrázků	75
Seznam grafů	75
Seznam tabulek	75
Seznam příloh	75

Úvod

S turbulentními změnami ve světě poháněnými rozvojem informačních technologií, přichází i nové vlivy a trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto změny ovlivňují i oblast získávání a výběru zaměstnanců. Zvláště v době, kdy je větší nabídka pracovních míst než poptávka, personalisté přemýšlejí, jakým způsobem přilákat kandidáty do svých firem. Gamifikace je jedním z populárních trendů, které se v současné době stávají velmi diskutovanými.

Lze říci, že lidská hravost a hry jako takové jsou součástí lidského života od samotného počátku a jsou již mnoho let využívány v různých oblastech, avšak pojem gamifikace se objevil teprve nedávno, a to v roce 2011. Gamifikace vychází z implementace herních prvků do neherního prostředí a pravděpodobně se s ní v životě setkal už každý z nás. Typickým příkladem může být sbírání bodů při nákupu v supermarketu, které nám v určitém počtu zajistí nějakou extra odměnu. Tímto způsobem se společnost snaží nalákat a motivovat k dalšímu nákupu a dosáhnout účastníkovy loajality k ní. Při správné implementaci herních prvků v neherním prostředí, lze dosáhnout zvýšení zájmu a aktivity účastníků.

Cílem diplomové práce je zmapovat oblast výběru a získávání zaměstnanců z pohledu gamifikace. Na základě informací získaných v teoretické rovině i praktické rovině je navržen proces implementace gamifikace do oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a empirickou část. Teoretická část se skládá ze tří hlavních kapitol s dílčími podkapitolami. První kapitola vymezí pojem získávání zaměstnanců a popíše jeho proces, podmínky a metody. Druhá kapitola se zabývá výběrem zaměstnanců, ve které práce definuje pojetí výběru zaměstnanců. Dále popíše jeho proces a používané metody výběru. Ve třetí kapitole práce zpracovává téma gamifikace a představuje její různé definice a jejich formování v průběhu let. V práci není opomenut ani její historický a předpokládaný budoucího vývoj. Dále zmiňuje důvody a proces samotné implementace. Neopomene ani její cíle a představí typy hráčů a jejich motivace a další oblasti, které gamifikaci využívají.

Empirická část obsahuje stanovené výzkumné otázky a dále je rozdělena do dvou oddílů. První oddíl je kvantitativní šetření formou dotazníku, který byl rozeslán lidem zabývajícím se problematikou výběru a získávání zaměstnanců. Druhý oddíl je kvalitativní, a to formou analýzy implementovaných řešení, pomocí rozhovorů s personalisty a dále pomocí analýzy získaných dokumentů od personalistů.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Získávání zaměstnanců

Koubek (2009, s. 126) definoval získávání jako „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídacích uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizaci a administrativním zajištění všech těchto činností“. V jeho pojetí je implicitně obsažena snaha organizace o hospodaření s pracovní silou a snaha o zvyšování produktivity práce a rozhodnutí o tom, zda realizace cílů bude zajištěna potřebnými lidmi. Tímto způsobem tedy společnost zároveň rozhoduje o své úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti. (Koubek, 2009, s. 126)

Získávání zaměstnanců patří mezi klíčové personální činnosti. Tyto činnosti zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. (Kociánová, 2010, s. 79) Cílem je tedy identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikované jedince. Proto, abychom dosáhli adekvátního počtu vhodných žádostí, je nutné poskytnout realistickou představu o nabízené pracovní pozici a jejích požadavcích. Dodat druhé straně korektní, spolehlivé a jasné požadavky. Zároveň je nutné mít na paměti, že se jedná o dvoustrannou záležitost, na jedné straně stojí organizace a na druhé stojí potenciální zaměstnanci. Uchazeči si na základě reálného popisu pracovní pozice mohou srovnat své pracovní priority a očekávání. (Dvořáková, 2012, s. 145)

V moderním pojetí je získávání strategicky orientované, bere tedy v úvahu dlouhodobost potřeby, dlouhodobé dopady a rozhodnutí o získávání zaměstnanců. Termín získávání vystihuje nejen získávání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců. Ale také získávání lidí pro zájmy a cíle organizace. Zaměstnanců, kteří jsou zaujatí a motivovaní a jejich individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejich hodnoty jsou v souladu s hodnotami organizace a její kulturou. (Koubek, 2009, s. 126)

1.1 Proces získávání zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 272) definoval proces získávání zaměstnanců jako „proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“. Compton a kol. (2010, s. 15) jej definovali jako „proces, při kterém se se snaží najít a povzbudit potenciální žadatele k tomu, aby se ucházeli o stávající nebo nově vytvořené pracovní příležitosti“.

Úkolem procesu je tedy oslovit optimální počet uchazečů s předpoklady pro konkrétní obsazované místo, ze kterých pak bude organizaci moci vybrat za-

městnance, který nejlépe vyhovuje požadavkům dané pracovní pozice a organizace (Kociánová, 2010, s. 79).

Proces získávání začíná plánováním, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Na základě toho organizace oslovuje vnitřní a vnější trh práce. (Dvořáková, 2012, s. 146) Základním východiskem jsou nároky na zaměstnance na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, kvalifikačního popisu a požadovaných schopností. Je nutné také zvážit, zda bude možné obsadit místo z interních či externích zdrojů, tedy vně či uvnitř organizace. Pro různé typy pozic jsou zároveň různé metody, uchazečům se poskytují různé informace a jejich výměna je důležitým faktorem celkové komunikace mezi organizací a uchazeči o místo. Zároveň je třeba mít pod kontrolou náklady i čas spojené s tímto procesem. (Kociánová, 2010, s. 79)

Před započítáním procesu je důležité zodpovědět si klíčové otázky (Compton a kol., 2010, s. 16):

- Co je úkolem dané pracovní pozice? Zapadne pracovní pozice do již vytvořeného týmu?
- Jaký typ člověka je potřeba k efektivnímu výkonu pro danou pozici?
- Jak může být práce zlepšena? (Pro efektivnější fungování organizace a zároveň atraktivnější pro zaměstnance.)
- Mohou být úkoly a zodpovědnosti relokovány, upraveny nebo úplně odstraněny? Jedná se o vhodný postup?
- Existují nějaké záznamy od předchozího zaměstnavatele o zaměstnanci pro efektivní výkon či o změně její náplně?
- Lze pozici obsadit z vnitřních zdrojů organizace jako je převedení zaměstnance na jinou pozici, povýšení či obohacení jiné pracovní pozice?

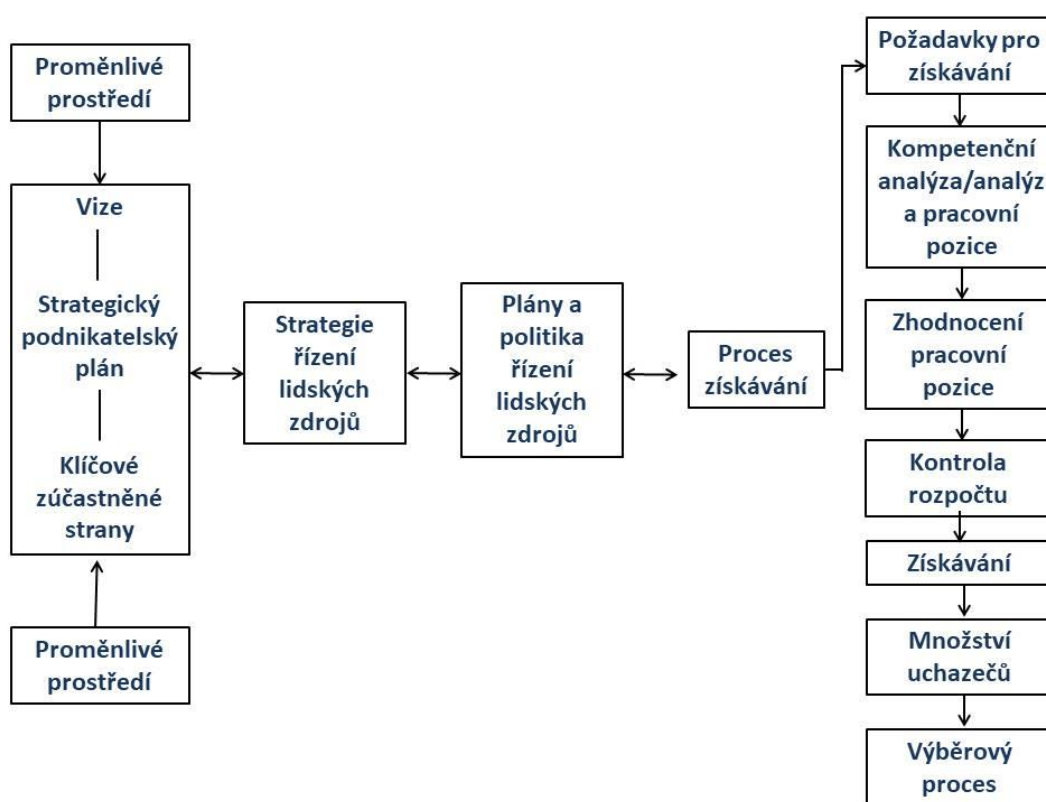
Dle Koubka (2009, s. 131–132) lze proces získávání shrnout v několika postupných krocích:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
2. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance na daném místě
3. Zvážení nezbytnosti obsazení volného pracovního místa tzn. Zvážit i jiné alternativy, jako rozdělení práce, DPP či DPČ, apod.
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu zaměstnance na daném místě, které budou podkladem pro získávání a následný výběr zaměstnanců
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (interní a externí)
6. Volba metod pro získávání
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o pracovní místo
8. Formulace nabídky zaměstnání

9. Uveřejnění
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a komunikace s nimi (životopis, motivační dopis, firemní dotazník, reference, doklady o vzdělání atp.)
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací od uchazečů
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru

Compton a kol. (2010, s. 19) přichází se stručnějším procesem, který navázal na související oblasti řízení lidských zdrojů.

Obrázek 1: Typický strategický proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Compton a kol., 2010, s. 19

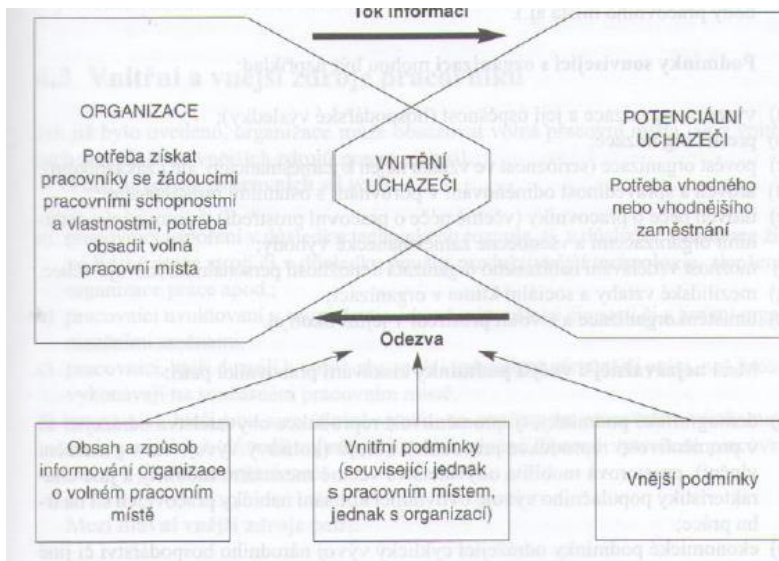
Strategické úvahy o využití lidských zdrojů a rozhodování v oblasti získávání lze podložit (Dvořáková, 2012, s. 146):

- analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, tak aby se odhadla demografická, sociální, kvalifikační i profesní struktura o zaměstnání,
- analýzou vnitřních lidských zdrojů, jako je například druh práce či klasifikace daného zaměstnání, účelem je zjistit vývoj fluktuace.

1.2 Podmínky získávání zaměstnanců

Proces získávání je ovlivněn mnoha faktory, které lze dle Koubka rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky souvisí s daným pracovním místem a s organizací a ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů. Jsou tedy subjektivní. Zatímco vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivnit nemůže, naopak je musí ve svém rozhodování zohlednit a brát je jako dané. (Koubek, 2009, s. 128–129)

Obrázek 2: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2009, s. 147

Mezi vnitřní podmínky, které se týkají pracovního místa, patří (Kociánová, 2010, s. 80–81):

- povaha práce
- postavení místa v hierarchii organizace
- požadavky na pracovní místo (vzdělání, schopnosti, ...)
- rozsah povinností a odpovědnosti
- organizace práce a pracovní doby
- místo výkonu práce
- pracovní podmínky (výhody, pracovní prostředí, ...)

Mezi vnitřní podmínky, které se vztahují k organizaci, se řadí (Kociánová, 2010, s. 81):

- význam a úspěšnost organizace
- prestiž
- pověst
- úroveň odměňování v porovnání s ostatními organizacemi

- zaměstnanecké výhody a úroveň péče v porovnání k ostatním organizacím
- možnost vzdělání a rozvoje
- mezilidské vztahy
- umístění a životní prostředí v okolí

Mezi vnitřní podmínky, které se týkají pracovního místa, patří (Kociánová, 2010, s. 80–81):

- demografické podmínky
- ekonomické podmínky
- sociální podmínky
- technologické podmínky
- sídelní podmínky
- politicko-legislativní podmínky

V průběhu procesu získávání i výběru zaměstnanců je nutné dbát na dodržování zákonů, zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.) v ustanovení §4 odst. 2 určuje při uplatňování práva na zaměstnání zákaz přímé i nepřímé diskriminace, a to z důvodu „*pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinnosti k rodině, politického či jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích či organizacích zaměstnavatelů (diskriminace s důvodu těhotenství nebo mateřství je považována za diskriminaci z důvodu pohlaví)*“ (Kociánová, 2010, s. 82).

1.3 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Potenciální pracovní síla, kterou získáme z vnějšího trhu práce, přináší do organizace „novou krev“. To znamená jiný pohled na věc a odlišné postupy k řešení problémů, které mohou být pro organizace inspirací a mohou vést ke změnám. Zároveň však musí zaměstnavatel investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito zaměstnanci mohli podávat očekávaný výkon. (Dvořáková, 2012, s. 146) V případě vnějších zdrojů pro získávání zaměstnanců se jedná o volné uchazeče o zaměstnání na vnějším trhu práce, zaměstnance v jiných organizacích, studenty a absolventy a dále také o ženy v domácnosti, důchodce a lidské zdroje v zahraničí (Šikýř, 2014, s. 92).

Dle Dvořákové (2012, s. 146) je nutné uvážit:

- Termín zveřejnění nabídky pracovního místa
- Termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení

- Termín daného výběrového řízení
- Termín oznámení výsledků účastníkům
- Termín plánovaného nástupu do zaměstnání
- Délku zkušební doby

Metody získávání zaměstnanců z vnějšího trhu

Zaměstnavatel na základě pracovní pozice volí i vhodnou metodu pro získávání, mezi které se řadí (Dvořáková, 2012, s. 147):

- Nabídka práce na místní vývěsce
- Nabídka prostřednictvím úřadu práce
- On-line nabídka
- Inzerce pomocí medií
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s profesními institucemi či odbory
- Veletrh pracovních příležitostí
- Služby personálních agentur
- Samostatné přihlášení uchazeče
- Doporučení

Nabídka práce na místní vývěsce či desce na úřadu práce

Tato metoda nabízí levný způsob, jak oslovit zájemce. Společnost však musí formulovat jasné požadavky a být připravena k součinnosti. Tato metoda je vhodná pro pozice, které nepotřebují příliš vysokou kvalifikaci. (Koubek, 2007, s. 85)

On-line získávání

Online získávání neboli tzv. e-recruitment je v současné době mezi zaměstnavateli velmi populární. Tato metoda umožňuje oslovit širší okruh potenciálních uchazečů z různých lokalit. Problémem však může být velké množství nevhodných žadatelů či odosobněný kontakt s uchazečem. (Dvořáková, 2012, s. 147) Jedná se o metodu zpracovávanou elektronicky,

Mezi on-line metody se řadí například inzerce na webových stránkách, využití sociálních medií jako je LinkedIn nebo Facebook. Dle průzkumu Forum for In-House Recruitment Managers (Armstrong, 2015, s. 278), jehož členy jsou větší zaměstnavatelé, odhalil, že 94 % zaměstnavatelů využívá k oslovování profesní sociální síť LinkedIn k oslovování uchazečů. Tato síť umožňuje zjistit, jak uživatelé vnímají jejich firemní značku, vyhledávat zájemce dle odvětví, profese, specializace nebo lokality a přímo je oslovovat. (Armstrong, 2015, s. 278)

Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi

Tato metoda se hodí pro získání uchazečů o místo, kde se požaduje základní až středoškolské vzdělání. V souvislosti s pracovními funkcemi požadující vysokoškolské vzdělání je často účinnější využít masmédií s celostátním rozsahem. (Dvořáková, 2012, s. 147) Aby však byl inzerát efektivní, musí splňovat určité náležitosti a musí být vhodně umístěn (Koubek, 2007, s. 86).

Veletrh pracovních příležitostí

Tyto veletrhy jsou často organizované na vysokých školách, velké a známé společnosti se zde prezentují a lákají studenty na rozvoj kariéry, možnost dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce či nadprůměrnými mzdami. Výhodou veletrhů je tzv. screeningový pohovor, kdy si společnosti mohou rychle vytipovat vhodné uchazeče pro další fázi výběrového řízení. Společnosti zde nabízí i práce na dohodu, konzultace či pozvání na den otevřených dveří. (Dvořáková, 2012, s. 147)

Personální agentury

Personální agentury bývají rychlé a efektivní, ale mnohdy poměrně drahé, proto je nutné předat dostatečné informace, co se od nich skutečně očekává. Pokud mají jasné požadavky od zaměstnavatele, riziko nevhodných uchazečů se podstatně snižuje. Řadí se sem i agentury na vyhledávání a výběr. Tyto společnosti mají odborné znalosti a usnadňují realizaci procesu, většinou provádějí pohovory a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů. I v tomto případě je nutné domluvit se na jasných podmínkách zprostředkování. (Armstrong, 2015, s. 280) Agentury vyhledávají zaměstnance dle požadovaných parametrů, zadaných budoucím zaměstnavatelem či nabízí uchazeče, které mají ve svých databázích. Existují i takové agentury, které nabízí společnostem a uchazečům nadstandardní služby. Jedná se například o testy osobních předpokladů, dále o kariérení poradenství, outplacement nebo personální audity. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 208)

Samostatné přihlášení

Zahrnuje nevyžádanou a neočekávanou žádost o zaměstnání. Nejčastěji se jedná o studenty a absolventy a dále o uchazeče o administrativní a manuální práce. Často je do výběrového řízení pozvána jen minimální část uchazečů, a to hlavně z důvodu zaslání materiálů pro obecnější užití, nevhodné doby či situace na trhu práce a potřeby zaměstnavatele získat pracovní sílu. (Dvořáková, 2012, s. 148) Častěji se jedná o organizace, které mají dobrou pověst, nabízejí dobře placenou či prestižní práci, mají výhodnou personální a sociální politiku apod. Jedná se o pasivní metodu získávání zaměstnanců. (Koubek, 2009, s. 135)

Doporučení zaměstnancem

Jedná se o levné a účinné získávání zaměstnanců. Uchazeči prostřednictvím neformálních kontaktů ví, jaká je organizační kultura, hodnoty a normy. Zároveň mají představu o tom, co se od něj bude očekávat. Ze studií vychází, že u neformálnějších metod (doporučení) existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u formálnějších metod (inzeráty, deska úřadu práce, ...). (Dvořáková, 2012, s. 148 – 149) Doporučení se svou povahou řadí mezi pasivní metody. K jejímu využití je však nutné vytvořit informační předpoklady, aby zaměstnanci uvnitř organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni i o jeho povaze. (Koubek, 2009, s. 136)

1.4 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje představují zaměstnanci, kteří jsou uvolnění v důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby nebo organizačních změn. Dále se jedná i o zaměstnance, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí z nějakých důvodů změnit prostředí. (Synek, 2000, s. 230)

Získávání z vnitřních zdrojů organizace má několik výhod, zaměstnavatel má totiž lepší znalost interních uchazečů a může tak dělat spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě, zvyšuje pracovní spokojenost, zlepšuje pracovní morálku, klima, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají možnost se učit a příležitosti růst, působí pozitivně na snížení fluktuace a stabilizuje prostředí, posiluje organizační kulturu a její kontinuitu. (Dvořáková, 2012, s. 149–150) Schopnosti a vlastnosti zaměstnanců jsou společnosti již známy, proto jejich získávání představuje nižší náklady. (Synek, 2000, s. 230) Zároveň to však znamená investovat do vzdělávání a rozvoje, tak aby zaměstnanci byli připraveni na případné plnění budoucích požadavků zaměstnavatele (Dvořáková, 2012, s. 149–150).

Stinnou stránkou při řízení vnitřní mobility je však to, že vedoucí zohledňuje při rozhodování nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také i jiné faktory, jako jsou například osobní vztahy či subjektivní názor, které nemusí korelovat se současnou či budoucí výkonností daného zaměstnance. Dalším problémem může být i negativní postoj přímých nadřízených k účasti ve výběrovém řízení jeho podřízených. (Dvořáková, 2012, s. 150) Nevýhodou může být i to, že zaměstnanec je formován prostřednictvím společnosti a není u něj možné aplikovat proces nových metod a postupů (Synek, 2000, s. 230).

Dle Dvořákové (2012, s. 150) se mezi metody získávání z vnitropodnikového trhu řadí řízení následnictví, interní výběrové řízení a vnitřní mobilita zaměstnanců.

Řízení následnictví

Úkolem je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, která byla vytvořena odchody do důchodů, odchody

z organizace či převedením na jinou pracovní pozici v rámci organizace. Tyto informace musí být zaznamenávány a uchovávány pro další řízení následnictví. (Kociánová, 2010, s. 176) Jeho plánování je možné vnímat, jako rozpoznávání následníků pro obsazování klíčových pozic a následné plánování kariéry následníků nebo také plánování rozvojových aktivit pro možné potenciální následníky. Iles a Preece (2010, cit. podle Armstrong, 2015, s. 330) poznamenali, že: „*Procesy musí být navrhovány se zapojením manažerů a s podporou personalistů tak, aby bylo zřejmé, co je účelem, jak probíhají nebo kdo je účastníkem. Zaměstnancům s nejvyšším potenciálem se tím umožňuje rychlejší odborný rozvoj a funkční postup. Samozřejmě nevýhodou je, že ostatní zaměstnanci mohou mít pocit, že jsou nedocenění a že mají omezenější příležitosti k rozvoji.*“ Plánování a následné řízení následnictví vychází z informací o manažerech získaných na základě plánování nabídky a poptávky pro práci, auditu talentů či hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu. V současné době jen velmi málo organizací uplatňuje proces řízení následnictví či jsou jejich plány vysoce formální. Formální plány jsou však značně omezené, protože podmínky, za kterých plány vznikaly, se rychle mění a mohou tak velmi rychle zastarat. Organizace se musí také uvědomit, že většina talentovaných a ambiciózních lidí nebude čekat věčně. (Armstrong, 2015, s. 331)

Interní výběrové řízení

Každé nově vypisované řízení se ideálně zveřejňuje, jak pro uchazeče z externího prostředí, tak pro uchazeče pocházejícího z dané společnosti (Janišová, Křivánek, s. 198). Zaměstnancům jsou nabídnuta uvolněná či nově vytvořená pracovní místa v rámci organizace. Místo bývá inzerováno například na intranetu, oběžnících, firemním časopisu, nástěnkách či dalších médiích komunikace. Zájemci jsou následně vyzváni k předložení své žádosti a s některými či všemi je uskutečněn pohovor. Na konci výběrového řízení je jeden jedinec, který splňuje předpoklady pro úspěšný výkon práce. Tento přístup umožňuje rotaci a postup motivovaným zaměstnancům. V případě, že jsou předem stanoveny a zveřejněny zásady pro interní výběrová řízení, organizace je zaměstnanci vnímána jako spravedlivější a snižuje riziko nespokojenosti ohledně chybějící transparentnosti procesu. (Dvořáková, 2012, s. 150–165)

Vnitřní mobilita zaměstnanců

Jedná se o pojem označující rozmístění zaměstnanců v organizaci, tedy získávání a výběr uvnitř organizace a převedení zaměstnance na jiné pracovní místo. Lze rozlišovat povýšení a zařazení na jinou pracovní pozici či pracoviště. Při povýšení získává zaměstnanec pozici, které je kladena větší důležitost. Často jsou s takovou pozicí spojeny i vyšší mzda a atraktivnější výhody. Smyslem je lepší využití potenciálu, motivovat a stabilizovat zaměstnance. (Dvořáková, 2012, s. 164–165) Zároveň je však třeba si dát pozor, aby nedošlo k povyšování za zá-

sluhy, kdy jedinec nemá předpoklady pro nové místo (Janišová, Křivánek, s. 198). Převedení či přeložení je uskutečňováno, je-li v zájmu optimální využití lidských zdrojů. Důvodem může být rozvoj zaměstnance, změna obsahu úkolů, nespokojenost, inovace aj. Některé organizace systematicky podporují mobilitu zaměstnanců mezi pracovními pozicemi i organizačními jednotkami. Jedná se totiž o účinnou metodu rozvíjení potenciálu. Pomocí rotace, tedy kumulaci pracovních zkušeností, zvyšují spokojenost a stabilitu a zlepšují využití pracovní síly. Zároveň je nutné hlídat, aby některý zaměstnanec nebyl přeřazen proti své vůli či nezaznamenal dodatečné výdaje spojené s novou pozicí. (Dvořáková, 2012, s. 164–165) Nevýhodou vnitřní mobility však může být v tomto případě čas. Pokud najmeme externího zaměstnance se všemi potřebnými znalostmi a dovednostmi, dosáhneme rychlejšího výkonu než u interního zaměstnance, který teprve potřebuje dosáhnout potřebného rozvoje. (Janišová, Křivánek, s. 198)

2 Výběr zaměstnanců

Úspěšná náborová kampaň, tedy proces získávání pro danou pozici vede k dostatečnému množství zaslaných žádostí uchazečů, kteří jsou pro vaše nabízené místo vhodně kvalifikovaní (Foot, Hook, 2002, s. 83).

Hlavním cílem je „vybrat nejlepší lidi pro danou práci“ (Foot, Hook, 2002, s. 83), tedy „identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu“ (Dvořáková, 2012, s. 150). Důležité je však i zajistit, aby i uchazeči práce vyhovovala a nebyl pravděpodobný brzký odchod.

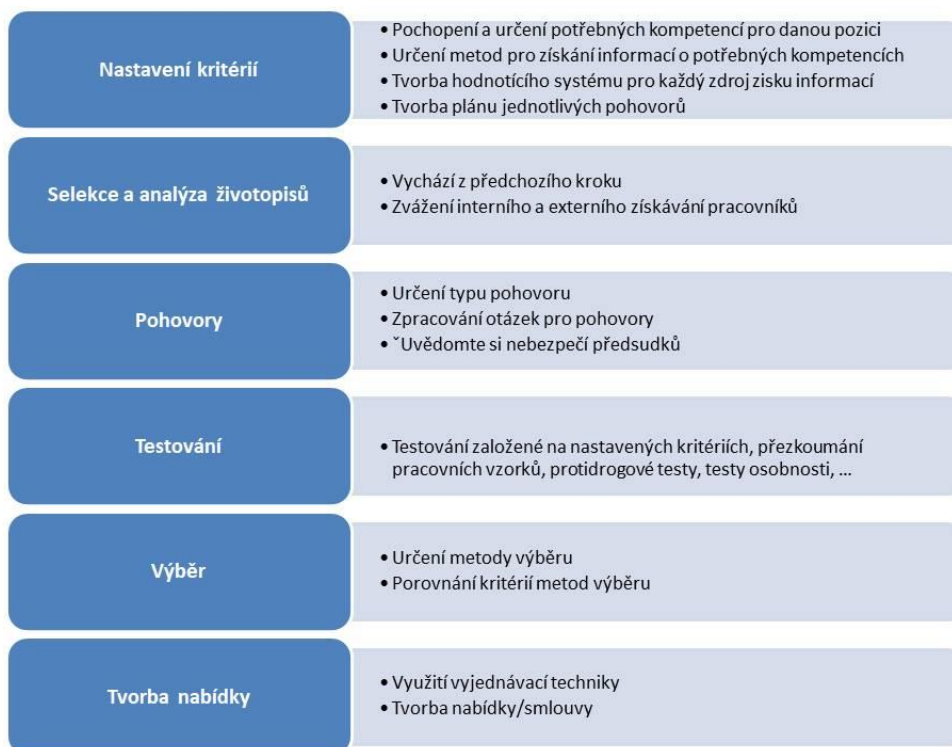
Šikýř (2016, s. 104) doporučuje při výběru zaměstnanců uplatňovat pozitivní přístup. To znamená zjišťovat, které požadavky uchazeči o zaměstnání splňují a proč uchazeče o zaměstnání přijmout. To umožňuje vybrat schopné a motivované zaměstnance.

Výběrový proces má několik dílčích cílů (Foot, Hook, 2002, s. 83):

- Shromáždění tolika relevantních informací, kolik jen lze. (Foot, Hook, 2002, s. 83) Relevantními se rozumí ty informace, které dle organizace dokáží předpovědět efektivnost zaměstnance. (Dvořáková, 2012, s. 150–151)
- Uspořádat a vyhodnotit informace (Foot, Hook, 2002, s. 83). A následně porovnat, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací pracovního místa nebo požadovanými pracovními způsobilostmi pro danou pozici. (Dvořáková, 2012, s. 151)
- Ohodnotit každého uchazeče v závislosti na předpokládaném výkonu pro danou pozici. Následné dodání informací na základě, kterých se uchazeč může rozhodnout, zda bude akceptovat nabídku. (Foot, Hook, 2002, s. 83).

Proces lze rozebrat detailněji viz obrázek 3, je třeba vzít v úvahu, že správně provedený proces výběru zaměstnanců zabere čas, finance i energii. (Human Resource Management, [online])

Obrázek 3: Procesu výběru zaměstnanců



Zdroj: Human Resource Management [online]

2.1 Metody výběru zaměstnanců

Metodami výběru zaměstnanců se rozumí ty metody, jejichž cílem je dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Žádná však nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost výběru daného zaměstnance, neexistuje ani žádná univerzální či nejlepší metoda, v praxi se obvykle osvědčuje kombinace více metod. (Kociánová, 2010, s. 98)

Mezi metody výběru zaměstnanců dle Kociánové (2010, s. 98) patří:

- Analýza dokumentace uchazečů
- Výběrový pohovor
- Testy pracovní způsobilosti
- Assessment centre

Mezi metody se zahrnuje i přijetí zaměstnance na zkušební dobu. Vybrán je ten zaměstnanec, který se osvědčil nejlépe. Tato metoda se však řadí mezi metody nákladnější, organizačně náročnější a pro zaměstnance náročná i psychologicky. Mezi zaměstnanci se může objevit i větší míra soupeřivosti, která negativně ovlivňuje jejich jinak bezproblémové chování. Soupeřivost má současně i negativní vliv na pracovní klima. Mezi další metody se řadí i grafologie, tedy rozbor rukopisu či kamerové zkoušky. (Kociánová, 2010, s. 98–99)

2.2 Analýza dokumentace uchazečů

Obsahem předvýběru uchazečů je rozbor jejich materiálů, cílem je vytipovat užší skupinu žadatelů a následně je pozvat k výběrovému řízení. Analýza by měla napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do kolektivu a organizace a jaká je uchazečova motivace a zájem o pracovní pozici. (Dvořáková, 2012, s. 151)

Na základě zasláné žádosti a životopisu lze vyčíst, jak dokáže uchazeč oslovit potenciálního zaměstnavatele, jak umí charakterizovat svou pracovní způsobilost, a jak směřuje jeho profesní vývoj. Zároveň tyto materiály přináší informace o jeho odborné způsobilosti k výkonu pozice, o kterou se kandidát uchází. Tímto způsobem však nelze zjistit jeho motivace a osobnost. Dalším možným zdrojem informací je neformální kontakt s bývalými kolegy, nadřízenými, nepovažuje se však etické dotazovat se na uchazeče u stávajícího zaměstnavatele. (Dvořáková, 2012, s. 151)

Na základě analýzy těchto dokumentů bývá sestaven seznam uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru. Počet uchazečů může být různý pro každou pozici, v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů, povaze pracovního místa či na zvyklostech dané organizace. (Koubek, 2009, s. 154)

Dle Koubka (2011, s. 81) lze uchazeče rozdělit do tří skupin:

- Velmi vhodní – pozváni do dalšího kola výběrového řízení.
- Vhodní – jsou zařazeni do dalšího výběrového kola v případě, že počet velmi vhodných uchazečů je nedostatečný.
- Nevhodní – uchazeči, kteří nesplnili podmínky pro pozici.

Mezi dokumenty k analýze Dvořáková řadí (2012, s. 151):

Životopis

Životopis ve zkratce představuje osobní a profesní vývoj uchazeče. (Dvořáková, 2012, s. 152) Obsahuje vzdělání a znalosti, dovednosti, které uchazeč ovládá. (Nývltová, 2003, s. 29) Personalisté očekávají, že životopis bude stručný, přehledný, systematický a logický. Životopis bývá často podporou pro výběrový pohovor, při hodnocení se sleduje mnoho aspektů, mezi které se řadí například, jak často uchazeč měnil zaměstnání, zda ukončil zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, jaká je časová posloupnost mezi jednotlivými zaměstnáními atd. Problémem může být přikrášlování životopisu samotným uchazečem. (Dvořáková, 2012, s. 152)

Některé společnosti požadují k životopisu i reference a doporučení od bývalých zaměstnavatelů. Nejedná se však většinou o důvěryhodný zdroj informací, mohou být často zkreslené a nepravdivé. (Nývltová, 2003, s. 29–31)

Osobní dotazník

Jeho předností jsou přesné a určité údaje, které jsou od uchazeče požadovány vyplnit. Zároveň shromažďuje informace o výpovědní době, nejdříve možném termínu nástupu, odkud například zná uchazeč danou organizaci. (Dvořáková, 2012, s. 152) Osobní dotazník obsahuje i ty informace, které zaměstnavatel potřebuje znát, aby mohl plnit povinnosti, které mu ukládají právní předpisy (daňové předpisy, právní předpisy upravující zdravotní pojištění a sociální pojištění apod.) a slouží k vedení evidence (osobní evidenci zaměstnance, mzdový list atd.). Osobní dotazník nesmí vyžadovat informace, které by byly v rozporu se zákonem o zaměstnanosti (Z § 14 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb.). Na žádost uchazeče o zaměstnání je však zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost tohoto osobního dotazníku a musí zaručovat rovné podmínky pro všechny uchazeče (HRM Profi, [online]). Zároveň má osobnostní dotazník i své nevýhody, může být rozsáhlý a odpovědi často bývají stereotypní (Dvořáková, 2012, s. 152).

Testy

V průběhu výběrového řízení mohou být uplatněny různé testy. Testy mohou být zaměřené na kognitivní, motorické a senzorické, které jsou často označovány jako testy inteligence. Snahou je změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice, cílem je předpovědět budoucí pracovní výkon daného jedince. (Dvořáková, 2012, s. 153) Tyto testy mohou probíhat elektronickou i psanou formou. Podle Bělohlávka (2016, s. 33) zkoumají osobnost a motivace daného uchazeče, zároveň berou v potaz i aspekty odpovědnosti, empatie, průbojnosti, otevřenost ke zkušenostem či osobní vyrovnanost. Pomocí jiných testů lze měřit například výkon či spokojenost se vztahy na pracovišti. Validitu získaných informací těmito testy je třeba ověřit například osobním pohovorem s uchazečem. (Bělohlávek, 2016, s. 33)

Reference

Hlavním smyslem je získat spolehlivé a faktické informace o potenciálním uchazeči, které doplní informace o předchozím zaměstnání, o době trvání či například důvodech pro skončení v zaměstnání. Názory na charakter, schopnosti, výkonnost či vhodnost často bývají nespolehlivé, protože osoby poskytující informace se často zdráhají vyjádřit stanovisko či posudek o vhodnosti uchazeče o pracovní místo. Telefonické reference často bývají spolehlivější a rychlejší než ty písemné. (Armstrong, 2015, s. 293) Pomocí prokázaných referencí uchazeči o zaměstnání dávají najevo, že nemají co skrývat. (Siegel, 2012, s. 43) Uchazeči by však měli být informováni o tom, že jejich předchozí zaměstnavatelé či kolegové budou kontaktováni a získané informace budou následně posuzovány i v průběhu výběrového řízení (Armstrong, 2015, s. 293).

Pracovní posudek

„Pracovním posudkem jsou veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce. Jiné informace o zaměstnanci než ty, které mohou být obsahem pracovního posudku (odstavec 1 věta druhá), je zaměstnavatel oprávněn o zaměstnanci podávat pouze s jeho souhlasem, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Hlava VII: Osobní spis, potvrzení o zaměstnání a pracovní posudek, § 314, odst. 1,2).

2.3 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor zejména slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, o jeho předpokladech a motivaci. Obě strany získávají průběhu pohovoru autentické informace, na základě těchto výsledků vyhodnocují, zda se jejich požadavky a představy shodují. (Dvořáková, 2012, s. 154) Jedná se o nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat takové informace, které předpoví uchazečův budoucí výkon a pomůže uskutečnit konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Pohovor probíhá nejčastěji tváří v tvář. (Armstrong, 2015, s. 286)

Pohovory mohou být dle Armstronga (2015, s. 287) strukturované či nestrukturované.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor má svůj rámeček, většinou založený na souboru předem daných otázek, které jsou kladeny všem uchazečům o pracovní místo. Otázky jsou zaměřené na vlastnosti a chování potřebné k úspěšnému výkonu dané práce. Kladené otázky mají za úkol ověřit a rozšířit informace vyplývající z životopisu. Personalista či jiná odpovědná osoba se dotazuje například na předchozí zkušenosti či na jejich reakci na představené konkrétní situace, která by při výkonu zaměstnání mohla nastat. (Armstrong, 2015, s. 287–288) Obranou před nacvičenými postoji mohou být neočekávané či nezvyklé otázky, které mohou uchazeče vyvést z míry a odhalit, tak část jeho osobnosti. (Dvořáková, 2012, s. 154)

Strukturovaný pohovor se dá dále dělit na (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich, 2017, s. 261):

- Narativní tzv. biografický pohovor je pohovor, při kterém uchazeči představují specifické příklady jejich chování a postupu při řešení problému se kterým se setkali v minulosti. Tento typ pohovoru je obvykle spojován s některým z dalších typů pohovoru. V závěru získá osoba vedoucí pohovor souhrn informací o předchozí zkušenosti daného uchazeče.

- Behaviorální pohovor je pohovor, při kterém jsou uchazečům představeny určité situace či problémy a jsou dotazováni, jakým způsobem by danou situaci řešili. Cílem je předpovědět uchazečovo chování a jednání v budoucnosti, a zda jeho reakce odpovídají nabízené pracovní pozici a jejím úkolům.
- Situační pohovor obsahuje otázky na konkrétní zvládnání specifických situací dané pozice, tento pohovor často využívá případové studie. Z těchto pohovorů vyplývá, co uchazeči považují za nejlepší volbu pro řešení, tedy jak by situaci mohli řešit ne to, jak podobnou situaci řešili v minulosti.

Nestrukturovaný pohovor

Jedná se v podstatě o obecnou diskuzi. Kladené otázky mohou být nahodilé a nespecifické. Uchazeči jsou posuzováni dle celkového dojmu. (Armstrong, 2015, s. 288) Otázky jsou v podstatě založené na předchozí odpovědi uchazeče. Nestrukturovaný pohovor je náročnější pro vedení, protože je velmi snadné odbočit od hlavního tématu, tedy nabízené pracovní pozice. Zároveň jsou jednotlivým uchazečům kladeny rozdílné otázky pro stejnou práci. Při srovnávání a následném vyhodnocování uchazečů je třeba vyvarovat se subjektivním úsudkům a diskriminaci. (Mathis, Jackson Valentine, Meglich, 2017, s. 263)

Polostrukturovaný pohovor

Polustrukturovaný pohovor neboli také polostandardizovaný pohovor vychází z připravených okruhů, které tazatel mění dle potřeby v průběhu pohovoru (Kociánová, 2010, s. 102). Uchazeči bývají vyzváni k popisu situace či popisu životní zkušenosti. Tyto pohovory musí být plně naplánovány a připraveny a musí být vedeny opatrně z důvodu nutné improvizace, pro kterou je třeba trénink, mentální příprava a kreativita. (Wengraf, 2001, s. 5)

Pohovory mohou být vedeny jedincem či skupinou na základě pozice, na kterou se uchazeč hlásí. Mohou se rozdělit na „panelové“ či „týmové“ pohovory. (Mathis, Jackson Valentine, Meglich, 2017, s. 263)

- Panelové pohovory jsou ty pohovory, při kterých se s uchazečem setká několik tazatelů, tak aby všichni slyšeli odpovědi. Panelové pohovory se mohou kombinovat s individuálními pohovory.
- Týmové pohovory jsou ty pohovory, u kterých jsou členi týmu, kterých se týká obsazované místo. Jedná se o kolegy, se kterými bude případně uchazeč v budoucnu spolupracovat.

Dle Dvořákové (2012, s. 154–155) se pohovory dají rozdělit také na:

- Pohovor jednoho s jedním se nejčastěji používá u administrativních či manuálních pozic. Vede ho personalista, přímý nadřízený či vedoucí dané organizační jednotky, tento člověk má právo na rozhodnutí o přijetí či ne-

přijetí daného uchazeče. V případě manažerských pozic či pozic specialisty bývá tento pohovor prvním kolem celého výběrového řízení. Tak aby se obě strany ujistili, zda existuje vzájemná kompatibilita. Účastník je metodicky analyzován, na základě toho je či není pozván do dalšího kola.

- Pohovor před komisí je pohovor, při němž jsou přítomni dva či více tazatelů. Obvykle se jedná o přímého nadřízeného, psychologa, kolega atp. Optimální počet tazatelů jsou tři, protože tento počet zachovává akceschopnost a rychlost rozhodnutí.
- Pohovor určený k ověření odborných znalostí je pohovor, při kterém je uchazeč hodnocen lidmi, kteří úkoly a činnosti související s danou pozicí znají. Uchazeč tak může být vyzván k řešení úkolů, které jsou obvyklou náplní práce či testován, jakých výsledků dosahuje při plnění zadaného úkolu a jaké schopnosti a dovednosti má.

Metod pohovorů je celá řada, tudíž pro získání nejvhodnějších uchazečů se často metody kombinují, pro zvýšení reliability jejich výpovědi (Dvořáková, 2012, s. 155).

Aby byl pohovor efektivní, je třeba určit vhodného člověka, který pohovor naplánuje a specifikuje potřebné oblasti k dotazování (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich, 2017, s. 263). Je veden tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zabíhání do podrobností. Tazatel si musí udržet kontrolu nad pohovorem, nesmí se stát, že by najednou pohovor řídil sám uchazeč. (Mikuláščík, 2010, s. 147) Dále je nutné kontrolovat průběh pohovoru tak, aby byly získány všechny potřebné informace, a využije efektivních dotazovacích metod. V závěru je tento hodnotitel schopen získat nadhled a zvážit pozitivní i negativní atributy uchazeče pro danou pozici. (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich, 2017, s. 263) V celkovém pohovoru je nutné se soustředit na to, co uchazeč umí dělat a co bude dělat, ptát se na věcná a pravdivá fakta (Mikuláščík, 2010, s. 147).

V obrázku 4 jsou shrnuty nejběžněji využívané otázky v průběhu pohovoru. Dobré je klást otevřené otázky, aby se rozproudila řeč. (Mikuláščík, 2010, s. 147) Existují však i takové otázky, kterým se se měl hodnotitel raději vyhnout (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich, 2017, s. 263):

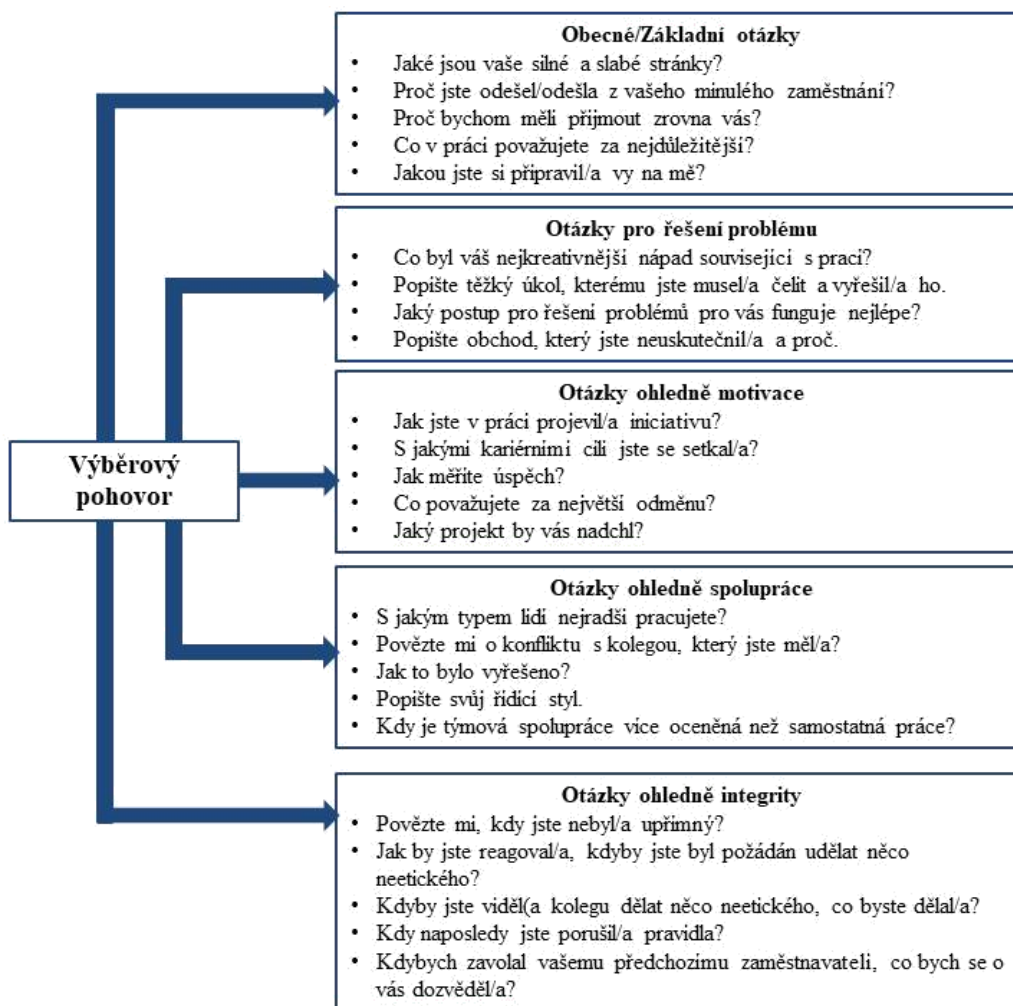
- Uzavřené otázky, tedy otázky, na které lze odpovědět pouze ano nebo ne. Tyto otázky omezují množství informací. (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 74)
- Zřejmé otázky, takové otázky, pro které je již předem známá správná odpověď.
- Otázky, které zřídka kdy vedou k pravdivé odpovědi. Například: „Jak jste vycházel se svými kolegy v předchozím zaměstnání?“
- Sugestivní otázky, jako například „Jistě považujete za důležité, aby společnost dala svým zaměstnancům možnost dále se vzdělávat“, s těmito

otázkami je vkládána uchazeči odpověď přímo do úst. Většinou si hodnotitel tuto odpověď přeje i dostat. (Lorenz, Rohrschneider, 2005, s. 75)

- Nelegální/nevhodné otázky, týkající se věku, pohlaví, počtu dětí, víry apod.
- Otázky netýkající se práce, všechny otázky by se měli týkat nabízené pracovní pozice.

Dobří hodnotitelé se vyvarují i neverbální komunikace jako je kývání hlavou, dělání si poznámek, zrcadlení, ... Je totiž možné, že se uchazeč může pokusit ve snaze potěšit hodnotitele na základě jeho zpětné vazby a pozměnění například svou odpověď. Pohovor by měl být na přátelské, avšak neutrální rovině v oblasti gest a komentářů. (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich, 2017, s. 263)

Obrázek 4: Běžně vyskytující se otázky při výběrovém pohovoru



Zdroj: Mathis, Jackson Valentine, Meglich, 2017, s. 264

2.4 Testy pracovní způsobilosti

Cílem výběrového řízení je vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro danou pracovní pozici, případně pro organizaci jako takovou. Zařazení či nezařazení

psychodiagnostických nástrojů mezi výběrové metody je pak otázkou přesvědčení. Zároveň je současně posuzováno, zda bude jejich přínos natolik velký (kvalitní), že vyváží negativa, tedy náklady a čas.

Testy pracovní způsobilosti se dle Kociánové (2010, s. 98) dělí na testy výkonové a testy osobnosti. Lze je však rozebrat o něco detailněji (Šnýdrová, 2008, s. 120):

- Výkonové testy
 - Testy inteligence
 - Jednodimenziální testy inteligence
 - Komplexní testy inteligence
 - Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí
 - Testy paměti
 - Zkoušky kreativity
 - Zkoušky parciálních a kombinovaných schopností
 - Testy technických schopností
 - Zkoušky verbálních a matematických schopností
 - Testy uměleckých schopností
 - Testy organicity
 - Testy vědomosti
- Testy osobnosti
 - Projektivní testy
 - Verbální
 - Grafické
 - Manipulační (testy volby)
 - Objektivní testy osobnosti
 - Dotazníky
 - Jednorozměrné dotazníky
 - Vícerozměrné dotazníky
 - Posuzovací stupnice
 - Sebeuposuzovací stupnice
 - „Objektivní“ posuzovací stupnice

Výkonové testy

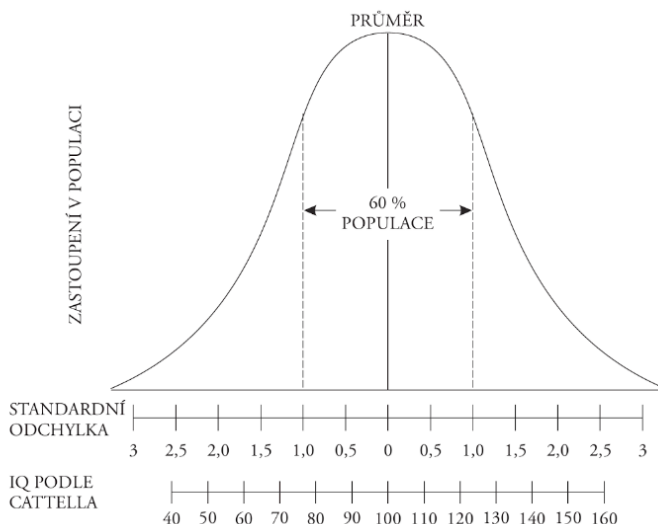
Metody, které jsou zaměřené na diagnostiku obecných či specifických schopností uchazeče jsou charakteristické správnou či špatnou odpovědí na podnět. Správná odpověď je správnou odpovědí za všech okolností. Výsledky testování lze zkreslit, a to spíše směrem k horšímu výsledku. Obvykle však bývá zkreslení zřetelné a ve většině případů chybí pro zkreslování motivace. (Seitl, 2015, s. 15)

Testy inteligence

Test IQ (intelligenčního kvocientu) je standardizovaný test vytvořený k měření lidské inteligence bez ohledu na vědomosti, zároveň úroveň intelligenčního kvocientu úzce souvisí s věkem. Slovo kvocient vychází z podílu dvou proměnných (mentální a fyzický věk) a inteligenci lze definovat jako mentální schopnost nebo rychlost mysli. (Carter, 2007, s. 4) Dle Sterna je inteligence „všeobecná schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám“ (Stern, 1973, s. 3). Stern (1871–1938, dle Slowík, 2016, s. 115) zároveň i definoval intelligenční kvocient jako poměr mentálního a fyzického věku, tedy:

$$IQ = 100 * \frac{\text{mentální věk}}{\text{fyzický věk}}$$

Obrázek 5: Cattellova škála inteligence



Zdroj: Carter, 2006, *IQ a testy osobnosti*, s. 119

Výsledky lze následně vložit do Cattellovy škály inteligence viz obrázek 5. IQ testy patří do tzv. psychologických testů, které bývají zaměřeny podle potřeb a požadavků na různé oblasti intelektového a emočního spektra, a to včetně struktury osobnosti, postoje a inteligence samotné. Jedná se o standardizované testy, u kterých pro každou věkovou skupinu dané populace je vypočítán specifický průměr. Aby IQ testy byly validní, je třeba pro další práci je předložit několika tisícům lidí a jejich výsledky porovnat do vzájemných vztahů. (Carter, 2006, s. 117–118) Proto je každý intelligenční test před použitím kalibrován. Při kalibraci musí mít skupina osob, reprezentativního vzorku populace, stejné složení jako měřená skupina, co se věku, pohlaví a vzdělání týče, a musí být složena z neméně tisíce osob. Až po tomto normování, lze na základě správných řešení

vypočítat IQ. Na základě toho je pak možné srovnávat různé skupiny osob. (Wolfgang, 2014, s. 13)

V současné době se pro měření inteligence používají různé psychologické testy. Tyto testy zohledňují především oblasti vnímání a vizuální inteligenci, komunikační schopnosti a jazykovou inteligenci, technické schopnosti, praktickou inteligenci, logické myšlení a matematickou inteligenci. (Plecerová, Pužejová, 2016, [online])

Jednodimenzionální testy

Jednodimenzionální testy mají obvykle jednotnou stavbu. Jsou orientovány na měření jedné schopnosti či složky inteligence. Řadí se sem například Kohsovy kostky, Ravenovy progresivní matice, Domino test, apod. (Plecerová, Pužejová, 2016, [online])

Komplexní testy

Tyto testy jsou složeny z verbálních dílčích testů (porozumění, podobnosti, slovní zásoba, aritmetika atd.) a z několika dílčích testů výkonnostních (dokončení obrázku, sestavování předmětů, ...). Tyto testy měří více komponentů inteligence jedince najednou. Mezi komplexní testy se řadí například analytický test, test Army alfa a Army beta, test struktury inteligence, Wechslerovy testy, a další. (Plecerová, Pužejová, 2016, [online])

Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí

Paměť lze měřit například Wechslerovou škálou paměti nebo například škálou aktuální paměti. Kreativitu lze měřit pomocí Torranceho figurálního testu tvořivého myšlení. Parciální a kombinované schopnosti psychologové měří například pomocí číselných či názorových řad. Loeweho pyramidou či Soeweho kostkou lze určit technické schopnosti jedince. Tzv. G-zkouška měří verbální a matematické schopnosti a Meinerovy testy umění se zaměřují na umělecké nadání jedince. Organicitu, kterou zjišťujeme případná poškození mozku, můžeme měřit pomocí Minnesotského percepčně diagnostického testu. (Kučera, 2013, s. 175)

Testy vědomostí

Testy vědomostí se řadí mezi metody zaměřující se na mapování tvrdých kompetencí, tedy takových kompetencí, u kterých lze jasně určit, zda je daná osoba umí nebo ne. Výsledky těchto testů lze porovnávat s dalšími diagnostikovanými osobami. (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 74)

Testy osobnosti

Na rozdíl od předchozích testů testy osobnosti neměří ani schopnosti jedince, ani jeho výkony. Měří takové stránky osobnosti jako je například temperament, charakterové vlastnosti nebo motivace. (Chráska, 2007, s. 184) Lze sem

zařadit projektivní testy, které se dále řadí na verbální (Rorschachův test), grafické (kresba stromu) a manipulační neboli tzv. testy volby, například Lüscherův test pro řazení barev (Kučera, 2013, s. 175). Projektivní testy umožňují relativně široké spektrum odpovědí, úkolem je interpretovat obrazové podněty či barvy, či něco nakreslit a následně to interpretovat. (Seitl, 2015, s. 16)

Objektivní testy

Nejznámějším objektivním testem osobnosti je detektor lži, tento test umožňuje měřit osobnostní charakteristiky způsobem, který umožňuje jen minimální zkreslení reakce nebo zkreslení vyžaduje vysokou úroveň sebekontroly. U některých metod jsou zaznamenávány nejen běžné odpovědi testovaných, ale současně také jejich fyziologické reakce. (Seitl, 2015, s. 17)

Jednorozměrné dotazníky

Jednorozměrné dotazníky sledují pouze jednu charakteristiku osobnosti, zatímco vícerozměrné obsahují výroky, které se následně sdružují do škál. Každá škála vypovídá o jiné charakteristice. (Seitl, 2015, s. 16) Patří sem například známý test Big 5 (Kučera, 2013, s. 175).

Sebeposuzovací stupnice

Tyto stupnice lze dále rozdělit na grafické, numerické či standardní. Mezi „Objektivní“ posuzovací stupnice patří například Zawadzkiho Mapa Osobnosti. Podle Martina Seitla (2015, s. 15) se však nejedná o metody standardizované, které by splňovaly psychometrické parametry.

2.5 Assessment centre

„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, offline) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“ (Hroník, 2002, s. 46)

Assessment centrum není vnímáno jako místo, ale jako proces výběru založený na sérii hodnotících testů, během nichž jsou uchazeči posuzováni z několika hledisek najednou. Obvykle projde uchazeč v průběhu assessment centra obsáhlým pohovorem, testem ve stylu „tužka papír“, samostatnou a skupinovou aktivitou a dále aktivitami souvisejícími s danou pracovní pozicí. Výkon jednotlivců je následně vyhodnocován skupinou vyškolených osob. Všechna cvičení, testy a aktivity musí reflektovat obsah dané pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí. (Mathis, Jackson Valentine, Meglich, 2017, s. 255),

Pomocí multisituačnosti lze naplnit princip různého úhlu pohledu a pomocí více pozorovatelů – hodnotitelů lze naplnit princip vícero očí, tento princip je zvláště potřebný z důvodu neexistence správného řešení. Třetím principem,

který lze pomocí AC sledovat je princip sledování změny v ohraničeném čase. Právě tyto principy odlišují assessment centrum od jiných metod, pro výběr, hodnocení a tvorbu rozvojových plánů. (Hroník, 2002, s. 46–48)

Princip různého úhlu pohledu

Tento princip tvoří rozmanitost a počet metod. Jednotlivé metody, které se v průběhu AC používají, většinou nejsou nové ani jedinečné. V podstatě existovaly dříve než samotný pojem assessment centre. Multisituatnost nastavuje různé úhly pohledu, tedy možnost vidět účastníka v různých situacích. Každá metoda nabízí jiný úhel pohledu. Standardně se využívají individuální i skupinové situace a také psychodiagnostické testy. Další úhel pohledu přináší sociometrie či 360° zpětná vazba, tyto metody však nutně nemusí být součástí AC. (Hroník, 2002, s. 48)

Princip vícero očí

Princip je založen na skladbě a počtu pozorovatelů – hodnotitelů, ti jsou totiž zdrojem efektivity, za předpokladu, že jsou cíle správně nastaveny a kritéria jsou přesně zformulována. „*Žádná metoda nemůže být lepší než ten, kdo s ní zachází*“ (Hroník, 2002, s. 48). Různost hodnotitelů je obvykle dána věkem, pohlavím, zkušenostmi a externitou či internitou. Mnohostranný pohled zajišťuje právě heterogenita pozorovatelů – hodnotitelů. (Hroník, 2002, s. 48–49)

Princip sledování změny v ohraničeném čase

Tento princip závisí na době trvání. AC většinou bývá minimálně půldenní záležitostí, nejčastěji trvá jeden den, setkáme se však i s případy několikadenních AC. Delší a souvislý čas sledování vytváří předpoklad pro přesnější a zároveň komplexnější závěry. Lze sledovat, že někteří uchazeči jsou výrazněji na začátku tedy září a někteří rozkvétají až postupem času. Lze sledovat i uvadání, tedy vliv únavy na výkon. (Hroník, 2002, s. 48)

Podle Petra Montaga (2002, s. 10–11) existují tři možnosti využití a cíle, kterých lze pomocí AC dosáhnout.

- Cílem assessment centra je zhodnotit, jaký potenciál mají jeho účastníci k tomu, aby byli úspěšní na dané pracovní pozici a v dané profesi.
- Cílem je identifikovat silné a slabé stránky účastníka, vzhledem k požadovaným kompetencím dané profese.
- Cílem je naučit novým dovednostem v individuálních cvičeních a zároveň je naučit umění týmové spolupráce ve skupinových cvičeních.

3 Gamifikace

3.1 Definice Gamifikace

Dle Kevina Werbacha, profesora práva na Whartonské univerzitě v Pensylvánii, je gamifikace novým konceptem, který se využívá jen posledních pár let. Zmiňuje však, že herní myšlenky aplikují do podnikatelských výzev organizace již nějakou dobu, avšak bez plného ocenění jejího rozsahu. (Werbach, Hunter, 2012, s. 26) Werbach definoval gamifikaci jako „*užití herních prvků a technik pro návrh digitálních her v neherním kontextu*“, (Werbach, Hunter, 2012, s. 26) zároveň tvrdí, že pojem gamifikace je pojmem velmi neobratným, protože nezachytává jev v každém ohledu. Upozorňuje i na to, že gamifikace je mocným nástrojem, ale je třeba vzít v potaz, že se nehodí ke každému řešení a je nutné porozumění, pro efektivní využití a výsledky. (Werbach, Hunter, 2012, s. 26)

Podobně jako Kevin Werbach vidí gamifikaci i Deterding a kol., kteří ji definují jako „*využití herních elementů v ne-herním prostředí*“. (Deterding a kol., 2011, [online])

I přes novost pojmu „gamifikace“ existuje poměrně velké množství jejích definic. Podle Juho Hamariho lze gamifikaci definovat jako „*proces vylepšení služby se zaměřením na herní zážitky, aby byla podpořena uživatelská tvorba hodnoty*“ (Huotari, Hamari, 2012, [online]) Tato definice je podobná s definicí Gartnera, který gamifikaci vidí jako „*využití herních mechanik a designu k digitálnímu zapojení a motivaci lidí k tomu, aby dosáhli jejich cílů*“. (Gartner.com, 2014, [online])

Na rozdíl od Gartnera a Hamariho Nick Pelling nevidí smysl gamifikace v motivaci k dosažení cílů a hodnot uživatelů systému, ale pouze ke zvýšení rychlosti a použitelnosti aplikace, tedy jako „*využití herního designu a uživatelského prostředí ke zvýšení rychlosti a požitku z elektronických transakcí*“. (Hopfgartner, 2015, s. 244)

Podle Andreje Marzewski (2012, s. 7) důležité zmínit, že gamifikace není pouze o hraní video her, ale jedná se o pokusy implikovat do reálného života nápady a mechanismy převzatých z her. Ten gamifikaci jednoduše popisuje jako „*tvorbu herních zážitků v neherním prostředí*“, zároveň si uvědomuje chybějící důvod a způsob tvorby gamifikace a svou definici rozšiřuje gamifikaci „*na uživatele zaměřené herní prvky, herní mechanismy, herní design nebo herní myšlení v kontextu neherního prostředí pro zapojení, motivování, změnu chování, řešení problémů, tvorbu dosažitelnějších cílů a tvorbu úkolů, které jsou hravější a zábavné*.“ Dodává, že hraní her je zde odjakživa.

Werbach, Hunter, Deterding a kol. definují gamifikaci spíše obecněji jako popis jejího fungování, avšak chybí zde jakýkoliv její výsledek či cíl.

Na základě uvedených definic lze určit základní princip gamifikace, kterým je využití herních prvků v neherním prostředí, a to ke zvýšení aktivity uživatelů.

3.2 Vývoj Gamifikace

Historie Gamifikace

Hraní her je součástí lidského života již po dlouhou dobu. První zmínky vychází z Číny z roku 3000 před naším letopočtem, které zmiňují populární hru Go, založenou na jednoduchých krocích a vyvinula se až po složité online hry pro více hráčů, které známe dnes. (Anderson, Rainie, [online])

Gamifikované online systémy byly zmíněny již v roce 1980 univerzitním profesorem Richardem Bartlem z Univerzity v Essexu. Ten byl průkopníkem online her pro více hráčů (tzv. multiplayer online games) a definoval pojem herního využití jako převedení něčeho, co není hrou do hry. (Werbach, Hunter, 2012, s. 25)

První, kdo využil gamifikaci v jejím slova smyslu byl Nick Pelling v roce 2003, britský vývojář her, který založil poradenství pro tvorbu herních rozhraní, trvání společnosti však nemělo dlouhé trvání. (Werbach, Hunter, 2012, s. 25)

Gamifikace poté upadla v zapomnění a dále se k ní vrátili až v roce 2008 Brett Terril a James Currier, podle kterých byla gamifikace novým marketingovým nástrojem ke zvyšování angažovanosti pomocí herních mechanik. (Hopfgartner, 2015, s. 244) Dle nich měl tento nástroj nahradit televize a rádia, která již zestárla a nejsou již, tak přesvědčivá. Dle Jamese Curriera se mělo vytvořit takové prostředí, ve kterém budou lidé ve vlastním zájmu dělat, co se po nich chce, které bude fungovat, jak pro ně, tak pro druhou stranu. A když se to gamifikuje, bude se to i líbit, protože to bude zábavnější. (Social gaming, 2008, [online])

Od roku 2010 je gamifikace populárním tématem marketingu a podnikatelských oblastí. (Hopfgartner, 2015, s. 244) Gamifikací se zabývali herní návrháři jako Amy Jo Kim, Nicole Lazzaro, Jane McGonigal a Ben Sawyer a vědci, mezi které se řadí například Ian Bogost, James Paule Gee a Byron Reeves. V tomto roce byla gamifikace chápána a využívána ve smyslu, jak jí využívají lidé dnes. (Werbach, Hunter, 2012, s. 25)

Digitální hry vygenerovaly v roce 2010 tržby, které činily 25 miliard dolarů, jejich oblíbenost je hnací silou osvojování prvků gamifikace v mnoha síťových aktivitách. Dalším spouštěčem bylo i rychle zavádění sociálních sítí, které nyní využívá 70 % uživatelů internetu americké populace, kde se odměna a statusové prvky zpracovávají do implicitní i explicitní podoby pro zapojení do online komunity. Herní prvky a soutěže jsou rozptýleny v rámci všech platforem pomocí Facebooku a Twiteru. (Anderson, Rainie, [online])

Gamifikace však už není jen o budování komunity a marketingu. Gamifikace s novými přístupy přichází i do vzdělávání a řešení problémů. Příkladem může být i výzkum na Univerzitě ve Washingtonu v roce 2011 s hrou Foldit s tajemstvím, jak může klíčový protein pomoci vyléčit HIV. (Anderson, Rainie, [online]) Cílem hry je složit nejlepší strukturu bílkovin ve 3D, kterou vědci následně zkoumají nejpovedenější výsledky. Hra přilákala 46 000 účastníků, a účastníkům trvalo necelé tři týdny vyřešit problém, kterým se vědci zabývali již 15 let. (Bourzac, [online])

V roce 2011 v San Franciscu byla uspořádána první konference, jejíž hlavním tématem byla gamifikace, s názvem Gamification Summit 2011. (Takahashi, [online])

Poradenská společnost Deloitte zařadila gamifikaci mezi top 10 technologických trendů pro rok 2012 a uvedla, že herní simulace, herní mechaniky a učení založené na dovednostech se stávají součástí každodenních obchodních procesů, které vedou k jejich osvojení, vyššímu výkonu a angažovanosti lidí. Elementy herních mechanismů se v současné době používají ve vzdělávacích, marketingových, tréninkových a odpočinkových iniciativách. (Anderson, Rainie, [online])

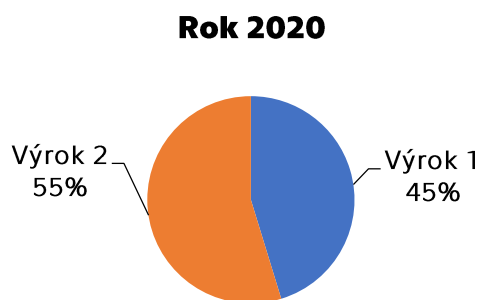
Gartner v roce 2011 predikoval, že v roce 2014 bude 70 % firem z Global 2000 mít alespoň jednu gamifikovanou aplikaci a 2015 bude 50% podnikových inovací gamifikováno. (Gartner, 2011. [online]) Zároveň však uvedl, že do roku 2014 nebude 80 procent aktuálních gamifikovaných řešení obchodních cílů, především kvůli špatnému návrhu (Gartner, 2011, [online]).

Budoucnost gamifikace

Pew Research Center's Internet & American Life Project a Elon University's Imagining the Internet Center předložili dvě predikce k roku 2020. (Anderson, Rainie, [online])

1. V roce 2020 nebude gamifikace (užití herních mechanik, zpětnovazebních smyček a odměn, podněcující interakci a angažovanost, loajalitu, zábavu a/nebo učení) každodenní součástí oblasti digitálních aktivit. Avšak, používání her a herních struktur zůstanou i nadále důležitým segmentem komunikace a budou dále osvojeny novými způsoby. Gamifikace ostatních aspektů komunikace nepokročí příliš nad rámec dalšího zajímavého vývoje již zavedeného využívání a bude realizována jen příležitostně za určitých okolností.
2. Do roku 2020 dojde k významnému pokroku při přijímání a využívání gamifikace. Bude vytvářet vlny na komunikační scéně a bude implementována mnoha novými způsoby do vzdělávání, zdraví, práce a dalších aspektů lidského života a bude hrát roli v každodenních aktivitách mnoha lidí, kteří aktivně využívají komunikačních sítí v jejich každodenním životě.

Graf 1: Predikce gamifikace pro rok 2020



Zdroj: Anderson, Rainine. 2012 [online]

Výrok 1 označilo 42 % lidí a výrok 2 53 % lidí z celkového počtu zúčastněných, který činil 1021 lidí. Následně je vyzvali k vlastnímu názoru, ze kterých vyvodili několik závěrů.

Prvním závěrem je, že hraní funguje, tudíž pokud potěšení a výzva z ní mohou být zapracovány do učení, práce a obchodu, pak dojde k jejímu vzestupu. Bude pomáhat, pokud se osobní odměny ze společenské stránky hry budou šířit i do jiných oblastí. Tento závěr podpořil se svým výrokiem například Amber Case, sociolog, řečník a generální ředitel společnosti Geoloqi, který uvedl: *„Herní mechanika a postupy se používají v armádě, orchestru, školách a ve všeobecných povoláních od počátku lidské civilizace. Myšlenka herní mechaniky se jednoduše promítne do myšlenky designu zážitků, motivačního designu a marketingu, což uživateli usnadní práci s novou zkušeností.“* Další závěr upozorňuje na problém manipulace a říká, že hry mohou být velmi přesvědčivé, a tudíž mohou snadno vést k manipulaci. Dana Boyd z Microsoftu a Harvard's Berkman Centra napsala: *„Je to moderní forma manipulace. A stejně jako veškeré kognitivní manipulace může pomoci i ublížit lidem. A my uvidíme obojí.“* Dále vědci uvedli, že skutečná energie v sociální inovaci přichází v softwaru, který privileguje spolupráci. Jiní ve výzkumu uvedli, že pobláznění gamifikací je módou, která vybledne a, že samotný pojem gamifikace byl měl užít upgrade. Alex Halavais, profesor na Quinnipiac University tvrdí, že v roce 2020, kdokoliv někdy užil pojem gamifikace se bude stydět to přiznat. (Anderson, Rainie, [online])

Gartner dodal, že v roce 2020 15 % všech digitálních firem na úrovni spotřebitelů selže z důvodu nedostatečné ochrany před neplánovaným výpadkem transakcí. Podle něj bude mít gamifikace v roce 2020 velký vliv na inovace, návrhy na výkon zaměstnanců, globalizaci vysokoškolského vzdělávání, vznik zákaznických platforem a gamifikace se stane součástí osobního rozvoje. (Gartner's Gamification Predictions for 2020, [online])

3.3 Herní prvky

Herní prvky mohou být definovány jako „*prvky, které jsou charakteristické pro hru*“. (Cheong a kol., 2014, [online]) Hra se jeví jako integrovaný celek, ale ve skutečnosti je složena z mnoha malých částí. Tyto malé části se nazývají herními prvky, tyto prvky jsou souborem nástrojů pro tvorbu hry. Například u dámy existuje hned několik herních elementů, jako jsou herní figurky, pojem pro skákání figurek, přenesení figurky do poslední řady krále, atd. Některé figurky jsou ve vztahu s jinými figurkami, existuje zde abstraktní koncept pravidel. (Werbach, Hunter, 2012, s. 26)

Hry mohou být vytvořeny pouze pro zábavu a pobavení. Zároveň lze vzít herní prvky a vložit je do praktik v byznysu. Například jako to udělali v Microsoftu, kdy vyzývali programátory k hledání a opravování chyb, programátoři takto získávali body a soupeřili o vítězství mezi sebou, v tuto chvíli lze již hovořit o gamifikaci. (Werbach, Hunter, 2012, s. 19)

Gamifikace není o tvorbě plnohodnotné hry. Jedná se o využití herních prvků, to nabízí větší flexibilitu než samotná hra, jako taková. (Werbach, Hunter, 2012, s. 19) Navíc herní prvky nemusí být pouze vizuální. (Cheong a kol., 2014, [online]) Pokud bychom hráli dámu a měnili herní prvky, nemůžeme říci, že hráme dámu. Pro designéry gamifikovaných řešení je doporučeno měnit herní prvky, tak abychom hráčkou zkušenost udělali, co nezajímavější či se zacílili na konkrétní podnikatelský záměr. Klíčovou myšlenkou tedy je, že herní prvky lze vložit do aktivit, které samotné hrou nejsou. To radikálně mění rozsah možností. Například globální konzultantská a auditorská společnost Deloitte si uvědomila, že pokud by konzultanti sdíleli informace ze svých schůzek s klienty na korporátním intranetu, docílili by efektivnějšího sdílení znalostí a efektivnější spolupráce uvnitř organizace. Kvůli velké zaneprázdněnosti konzultantů, vytvořil Deloitte tzv. WhoWhatWhere do jejich interní platformy zasílání zpráv. To mělo za cíl povzbudit konzultanty ke sdílení detailů z jejich schůzek pomocí žebříčku, který ukazoval, kdo zadal nejvíce klientů či témat do platformy. Ti, kteří byli na vrcholu žebříčku, získali sociální uznání a byli považováni za experty ve společnosti. WhoWhatWhere je tedy zdárným příkladem aplikace těch nejlepších herních částí bez tvorby celé hry. V tuto chvíli se dá hovořit o gamifikaci. (Werbach, Hunter, 2012, s. 27)

Herní prvky lze rozdělit do tří kategorií viz tabulka č. 1 a do 5 úrovní viz tabulka č. 2 (Cheong a kol., 2014, [online]).

Tabulka 1: Kategorie herních prvků

Kategorie	Popis	Příklad
Dynamika	Vysokoúrovňové aspekty hry, které byly zvažovány a řízeny, ale nejsou přímo implementovány v hrách	Omezení, Emoce, Vyprávění, Postupy, Vztahy
Mechanismus	Procesy, které zapojí hráče tím, že pohybují akci kupředu.	Výzvy, Šance, Soutěž, Spolupráce, Zpětná vazba, Získávání zdrojů, Odměna
Komponenty	Specifické formy mechanismu a dynamiky.	Úspěchy, Avatary, Odznaky, Boje s tzv. bossem, Sbírký, Souboje, Odemykání obsahu, Darování, Žebříčky, Levely, Body, Úkoly, Sociální reprezentace, Týmy, Virtuální zboží

Zdroj: Cheong a kol., 2014, [online]

Tabulka 2: Úrovně herních prvků

Úroveň	Popis	Příklad
Návrh herního rozhraní	Úspěšná interakce komponent a řešení pro daný problém, včetně prototypů implementace	Odznak, žebříček, dosažená úroveň
Struktura hry a její mechaniky	Obvykle se opakující části hry, založené na hratelnosti	Časová omezení, zdrojová omezení
Návrh herní logiky a principů	Pokyny hodnocení pro řešení problému či analýza návrhu řešení	Trvanlivost hry, jasný cíl, různé herní styly
Herní modely	Konceptuální model komponent hry nebo herní zkušenost	Mechanika, dynamika, estetika, výzva, fantazie, zvědavost, základní prvky herního zážitku
Metody návrhu hry	Specifické postupy a procesy hry	Testování, hodnota hry

Zdroj: Cheong a kol., 2014, [online]

Nejvýše je položena vrstva dynamik. Jedná se o faktory, které je nutné vzít v potaz, i když se přímo ve hře neobjevují a neměly by být ve hře zcela zřejmé. Omezení jsou limity nebo kompromisy, které se objevují v průběhu procesu tvorby. Není totiž možné vložit do hry úplně všechno, ale je třeba udržet rovnováhu jednotlivých komponent. Emoce jsou hnací silou hry, je však třeba si uvědomit, že hráči jsou jedineční a co povzbudí jednoho, nemusí povzbudit druhého. Vyprávění odkazuje na děj ve hře, který vzbuzuje zájem a angažovanost. Po-

stupy zaznamenávají růst a vývoj, sledují způsob, jak hráč hraje, jak hru chápe a jaké má dovednosti a schopnosti. To může být motivujícím faktorem, který zvyšuje hráčovu angažovanost. Vztahy zohledňují společenské interakce při hraní hry, které vytváří pocit přátelství, altruismu a určitého postavení. Hráči mohou při hraní samotné hry komunikovat s virtuálními postavami, které mohou být řízeny člověkem či počítačem. Cílem je vytvořit tu správnou kombinaci, která by motivovala hráče, aby se zapojili, získali pochopení, nové dovednosti a schopnosti. (Nelson, 2015, [online])

Druhou vrstvou jsou herní mechaniky, které tvoří základní procesy, které přimějí hráče, aby se zapojil, a posouvají ho směrem vpřed. Výzvy představují úkoly, které vybízí hráče k tvorbě řešení. Šance představuje prvek náhody, které může povzbudit zvědavost nebo udržet jeho pozornost, protože čeká na další náhodný prvek. Soutěž je běžnou a intuitivní mechanikou spojenou s hrami. Jeden vyhraje a druhý prohraje. Se soutěží úzce souvisí spolupráce, hráči, kteří nejlépe spolupracují na dosažení společného cíle, často vyhrávají. Zpětná vazba poskytuje hráči informace o tom, co vlastně dělá. Získávání zdrojů je unikátní vlastností her, hráči získávají cenné či užitečné předměty, proces jejich získávání je často ceněn, jako by položky hráč skutečně vlastnil. Odměny získá hráč při dosažení úspěchu či dokončení akce. Transakce představují obchody mezi uživateli, ať už přímo či pomocí zprostředkovatele. Smyčka, tedy sekvence událostí žene hru dopředu, je založená na postupné účasti střídajících se hráčů. Posledním mechanismem je stav výhry, který popisuje cíle, které učiní hráče vítězem. Každá s mechanik spojuje jednu či více dynamik. (Nelson, 2015, [online])

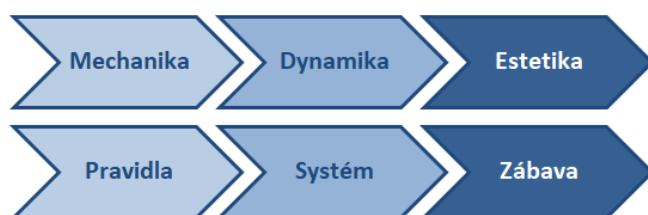
Komponenty jsou nejobsáhlejší skupinou herních prvků. Jsou specifitější než herní dynamiky a mechaniky, protože jsou nejméně abstraktní. (Nelson, 2015, [online]) Dle Werbacha (2012, Nelson, 2015, [online]) lze mezi herní komponenty zařadit následujících 15 oblastí.

1. Úspěchy – definované cíle
2. Avatary – vizuální reprezentace postavy hráče
3. Odznaky – vizuální reprezentace úspěchu
4. Boje s tzv. bossem, tedy zvláště těžké výzvy
5. Sbírký – sady položek nebo odznaků, které hráči mají akumulovat
6. Souboje – definovaná bitva, většinou krátkodobá
7. Odemykání obsahu – elementy, které jsou dostupné pouze při splnění cíle
8. Darování – sdílení zdrojů s ostatními hráči
9. Žebříčky – vizuální zobrazení postupu a úspěchu hráče
10. Levely – definované kroky v postupu
11. Body – numerické reprezentace vývoje hry
12. Úkoly – předdefinované úkoly s cílem a odměnou
13. Sociální reprezentace – reprezentace sociální sítě hráčů
14. Týmy – definované skupiny, které spolu usilují na dosažení společného cíle

15. Virtuální zboží – herní aktiva s vnímanou či reálnou hodnotou

Toto Werbachovo pojetí v podstatě navazuje MDA Framework, který je formálním přístupem k pochopení hry. Tento přístup představili v roce 2004 Robin Hunicke, Marc LeBlanc a Robert Zubek. (Hunicke, LeBlanc a Zubek, 2004, [online]) M je pro mechanismus, D pro dynamiku a A pro aesthetics, tedy estetiku, které v podstatě vyjadřují spojení pravidel, systému a zábavy pro tvorbu hry. (Kim, 2015, s. 18)

Obrázek 6: MDA Framework



Zdroj: Hunicke, LeBlanc a Zubek, 2004, [online]

Herní mechaniky vytváří pravidla hry. Mechaniky jsou různé činnosti, chování a kontrolní mechanismy poskytnuté hráči v rámci herního kontextu. (Hunicke, LeBlanc a Zubek, 2004, [online]) V kombinaci spolu s chováním hráče vzniká herní dynamika. Příkladem může být karetní hra, jejíž mechanikou je míchání či sejmutí karet, blafování při tom je již herní dynamikou. (Kim, 2015, s. 18) Dalším příkladem dynamiky může být časový limit nebo protihráč, které pak způsobí, že je hra výzvou, která však již spadá do herní estetiky. (Hunicke, LeBlanc a Zubek, 2004, [online]) Herní dynamiky tedy tvoří a podporují herní estetiku. Mezi další příklady estetiky lze zařadit třeba fantazii, příběh, přátelství. MDA model je užitečná obzvláště proto, že umožňuje sledovat perspektivu herního designéra a hráče současně. Pro hráče jsou herní mechaniky pravidla hry, zatímco designéři si je představují jako chování hráče a kontrolní mechanismy. Dynamika se opírá o hráče jako o systém, který tvoří požadované herní principy pro interakci mezi hráči a herními mechanismy. Estetika je cílem hry, designéři ji vnímají jako emoční reakce nebo stavy, které chtějí vyvolat pomocí herních mechanik a dynamik. (Kim, 2015, s. 18)

3.4 Neherní kontext

Závěrečným aspektem gamifikace je, že operuje v neherním prostředí. Klíčovým elementem je zapojení skutečného světa byznysu nebo cíl sociálního dopadu. Hráči zde nejsou, aby unikli od produktu do světa fantazie, jsou zde proto, aby se více zapojili a pochopili produkt, byznys nebo cíl. Například u zmiňovaného Microsoftu vývojáři nebojovali proti goblinům, ale procházeli dialogová okna a hledali chyby, i tak to však vnímali jako hru. Je vhodné gamifikované prv-

ky aplikovat na reálné situace. Stejně jako Microsoft využila společnost Nike ve své aplikaci Nike+ gamifikované řešení. Kdy využila bezdrátového krokoměru ke kolekci dat běžců v online aplikaci. Běžci tak mohou sledovat své trasy, zlepšení, porovnat se s ostatními a přijímat od přátel reálné běžecké výzvy. Tento systém zajišťuje návratnost běžců při nákupu nových bot. (Werbach, Hunter, 2012, s. 29 – 30) Již v roce 2011 používalo přes 1,8 miliónů běžců aplikaci Nike+. (Bunchball, 2010, [online])

3.5 Důvody gamifikace

Kevin Werbach poukazuje na tři přesvědčivé důvody, proč by každý byznys měl alespoň zvážit gamifikaci (Werbach, Hunter, 2012, s. 30).

Zapojení

Gamifikace má za úkol lidi zapojit a motivovat k akci. Cokoliv, co upevní vztah zákazníka s danou společností a přiměje ho ke koupi. Studie prokázaly, že hry tvoří v lidském mozku dopamin, který je spojen s potěšením. Jak řekl herní designer Ralph Koster „s hrami je učení návykové“. Zároveň je třeba nezaměřit se pouze na potěšující část. Správně vytvořený a zajímavý gamifikovaný online systém může vytvořit mocný set nástrojů pro tvorbu výzev pro zákazníky a zaměstnance, které mají smysl a jsou vzrušující. (Werbach, Hunter, 2012, s. 31–32)

Experimentování

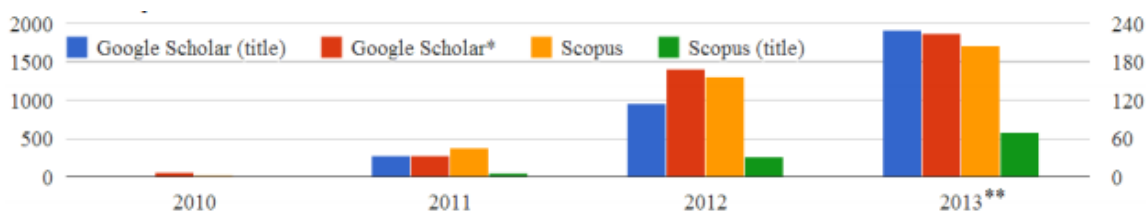
Druhým důvodem je velké množství možností, tvorba hry je o experimentování. Ve hře lze postupovat, ale nelze navždy prohrát. Pokud je hra vytvořena správně, tedy není ani příliš jednoduchá ani příliš složitá jsou hráči motivováni k neustálému zlepšování. Jsou vyzýváni ke zkoušení nových či jiných řešení, dokonce i těch nejbázněvších k nalezení nejlepšího řešení. (Werbach, Hunter, 2012, s. 32–34)

Výsledek

Posledním důvodem je, že gamifikace funguje. I přes to, že se jedná o nový koncept, vidí společnosti signifikantní výsledky ve vkládání herních elementů do business procesů. Gamifikaci vyzkoušely ohromné společnosti jako je Nike, Microsoft, Samsung a další. (Werbach, Hunter, 2012, s. 34)

Podle studie Juho Hamari, Jonna Koivisto a Harri Sarsa (2014, [online]) prezentované na mezinárodní konferenci systémové vědy na Havaji je téma gamifikace čím dál populárnější nejen v akademické sféře.

Graf 2: Výsledky pro vyhledávání „gamifikace“



Zdroj: J. Hamari, J. Koivisto, H. Sarsa, [online]

Gamifikace využívá jako podporující prostředek k zapojení uživatelů a k posílení pozitivních vzorců ve využívání služeb, jako je zvyšování aktivity uživatelů, sociální interakce, kvality nebo produktivity činnosti. Tyto požadované aktivity jsou brány jako výsledek pozitivní, vnitřně motivující, herní zkušenosti, které přináší herní pochopení a motivaci do implementované do dané služby. (J. Hamari, J. Koivisto, H. Sarsa, 2014, [online])

Popularita online her

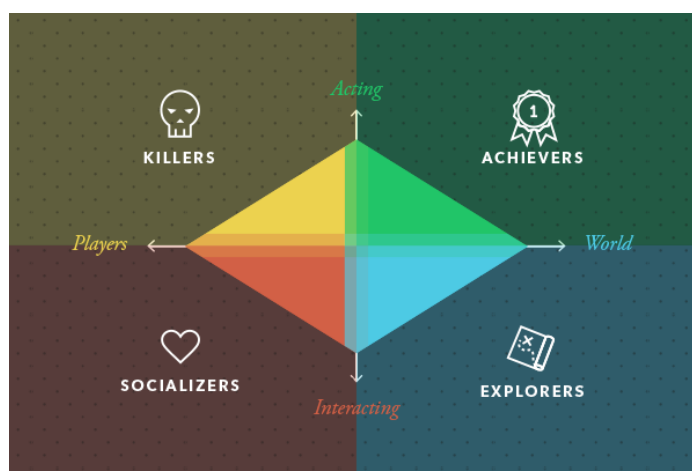
Popularita online her roste, podle průzkumu společnosti ESA 1,8 miliardy lidí hraje hry (2015, ESA, 2015, [online]). Na světě žije 7, 58 miliardy lidí (worldmetrics, 2017[online]), to znamená, že hraje téměř 20 % světové populace.

Průzkum ukázal, že čas strávený nad online hrou se neustále zvyšuje, podle průzkumu (Rideout, Foehr, & Roberts, 1999, dle Gentile, 2015, [online]) hrály děti ve věku 8 až 18 let v průměru 26 minut denně, v roce 2010 to bylo již 110 minut (2009, Gentile, 2015, [online]), jedná se tedy o nárůst o 400 %. (Gentile, 2015, [online])

3.6 Typy hráčů a jejich motivace

Při zařazení gamifikace do podnikového světa, je dobré pochopit, jakým způsobem vaši hráči rádi přistupují ke hraní her a jaké jsou jejich motivace (Kumar a kol., 2017, [online]). Existují 4 důvody/motivy, proč lidé hrají hry – chtějí něco zničit, být nejlepší, pobavit se či se družit (Zichermann, Cunningham, 2011, s. 20). Richard Bartle, vytvořil jednoduché opatření pro jejich identifikaci, Bartleův test psychologie (1996), který rozbíjí způsob, jakým lidé hrají hry do čtyř jednoduchých kategorií. Tyto kategorie jsou Achiever – Hledač úspěchu, Explorer – Průzkumník, Socializer – Společník a Killer – Zabiják (viz obr. 7). Je nutné mít na paměti, že kategorie nejsou rigidní, nicméně většina lidí má dominantní rys, který určuje jejich celkovou preferenci. (Kumar a kol., 2017, [online]) Každá kategorie obsahuje různé motivace, hrací styl a chování v průběhu hry (Dixon, 2011, [online]). Osy zobrazují 4 oblasti – akce, herní svět, hráči a interakce. Každá z kategorií spojuje dvě různé oblasti, které následně vystihují jejich zaměření ve hře. (Bartle, [online])

Obrázek 7: Kategorie hráčů dle Bartleho



Zdroj: Bartle's Taxonomy of Player Types (And Why It Doesn't Apply to Everything), 2013, [online]

Killers neboli Zabijáci jsou většinou ti nejzuřivější a nejjobratnější hráči. Jejich cílem je vyprovokovat či způsobit drama, v rámci rozsahu virtuálního světa dané hry. (Bartle's Taxonomy of Player Types (And Why It Doesn't Apply to Everything)) Tyto hráče motivuje vítězství a vědomí, že právě kvůli nim někdo něco ztratil, nebo je na nich někdo závislý. Spokojení jsou až tedy, když všechny ostatní porazí a jsou jediným vítězem hry. (Kumar a kol., 2017, [online]) Body jsou pro ně zajímavé, jen v případě, že je jejich množství dokáže udělat mocnými. Socializace a průzkumy jsou přínosné při hledání herních technik a způsobu hry u protihráče. Pomocí kterých může Zabiják vytěžit užitečnou informaci, jak se zbavit jiných protihráčů. (Bartle, [online]) Největší motivací je tedy plné vítězství ve hře.

Achievers neboli Hledači úspěchu jsou konkurenceschopní a nebojí se náročných výzev. Čím náročnější výzva, tím lépe se cítí. (Bartle's Taxonomy of Player Types (And Why It Doesn't Apply to Everything), 2013, [online]) Nakonec se rádi pochlubí svým přátelům se svými výsledky. (Kumar a kol., 2017, [online]) Jejich hlavním cílem je shromažďování bodů a posouvání úrovně. Průzkum je dobrý pouze pro nalezení nových zdrojů a socializace je vhodná pouze pro získání informací, jak jsou na tom ostatní a jak případně získat další body. K odstranění soupeře dojde pouze v případě, že mu brání v zisku bodů, či pokud za jeho zabití hráč body dokonce získá. (Bartle, [online]) Čím je tedy větší výzva a možnost zisku bodů, tím větší je motivace Hledače úspěchu ke hře.

Explorers neboli Objevitelé rádi prozkoumávají svět do nejjemnějších detailů hry. Tito hráči mohou nakonec vědět, jak hra se hra chová a funguje, dokonce lépe než samotní tvůrci hry. Znají totiž všechny mechaniky, zkratky, triky a závady, které hra má. (Bartle's Taxonomy of Player Types (And Why It Doesn't Apply to Everything), 2013, [online]) Motivují je právě nové věci a nová tajemství. (Kumar a kol., 2017, [online]) Body pro průzkumníka nejsou důležité, zajímá se o ně pouze tehdy, jsou-li potřebné ke vstupu do dalších neprobádaných oblastí.

Socializace je zajímavá pouze z pohledu zisku nových informací a zabíjení je zbytečně komplikované, zvláště pokud se oběť vrátí s cílem odvety. Opravdovou motivací jsou pro něj nové objevy a tvorby kompletních soustav map. (Bartle, [online])

Socializers neboli Společníci se nejčastěji zajímají o vztahy s ostatními hráči a pomáhají rozšiřovat znalosti. Tímto pak dosahují lepších výsledků, než kterých by dosáhli sami. (Bartle's Taxonomy of Player Types (And Why It Doesn't Apply to Everything, 2013, [online]) Neopomenutelným motivem je pro ně zábava. (Kumar a kol., 2017, [online]) Hra je pouhou kulisou, jak se mohou setkávat s ostatními lidmi. Průzkum je vhodný pouze pro pochopení toho, o čem mluví ostatní, zisk bodů je zajímavá pouze, pokud se pomocí nich dostanou k jiným komunikačním prostředkům. Zabijí pouze v případě pomsty, například za způsobenou bolest jinému příteli. (Bartle, [online]) Motivuje je tedy tvorba vztahů, komunikace, sdílení a spolupráce.

Motivaci lze i u hráčů rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní se dá zařadit například výhra, zpětná vazba, sebevyjádření se, být nejlepší nebo například autonomie při hraní hry. Naopak body, trofeje nebo jiné odměny se řadí spíše do vnější motivace. (Kumar, Herger, [online])

Pochopení lidské motivace je důležitou součástí při vytváření efektivní gamifikační strategie. Motivace se budou lišit podle profilu hráče, faktory jako je věk, pohlaví či cíle, hrají velkou roli při jejich určování. Nejúčinnější motivační technika osmnáctiletého muže, který chce ovládnout matematický koncept, se bude lišit od motivace čtyřicetileté ženy, která je profesionální účetní. Až poté, co pochopíme své hráče, se je můžeme pokusit motivovat a hledat nejlepší motivační techniku. (Kumar, Herger, [online]) „*Gamifikace je ze 75 % psychologie a 25 % technologie.*“ (Zichermann, 2011, dle Kumar, Herger, [online])

3.7 Proces implementace gamifikace

Kevin Werbach přišel s 6D kroky (Werbach, 2012, s. 86 – 103):

1. DEFINE business objectives – Definice byznys cíle
Je potřebné vědět proč gamifikaci používáte a jak a v čem vám pomůže dosáhnout vašeho definovaného cíle.
2. DELINEATE target behaviors – Vymezení požadovaného chování
Vymezte si, co chcete, aby hráči udělali a jak je budete měřit. Určené chování by mělo nepřímo podporovat podnikatelské cíle. Popište a vysvětlete chování, které očekáváte, že pomůže k dosažení vašeho cíle. Nezapomeňte, že cílem není prodat hru, ale dosáhnout vašeho podnikatelského cíle.
3. DESCRIBE your players – Popis hráčů
Zodpovězte si na otázky: Kdo jsou tyto lidé? Jaký k nim máte vztah? Co by je mohlo motivovat? Hráče lze popsat například pomocí demografie (věk,

pohlaví) či psychografie (hodnot, osobnosti). Tvůrci a zadavatelé by měli chápat jaké prvky a struktury budou pro určitou část populace účinné.

4. DEVISE activity cycles – Návrh cyklu činností

Hry mají vždy začátek a občas i konec, ne každá hra je definovaná podle scénáře krok 1 vede ke kroku 2 a krok tři vede do cíle. Smyčky lze rozdělit na smyčky, které podporují angažovanost hráčů a na smyčky postupové. Smyčky podporující angažovanost fungují na základě motivace, akce a zpětné vazby. Postupové na základě postupných kroků vedoucích k cíli.

5. DON'T forget the fun! – Neopomenutí zábavy

Zábava je neoddelitelnou součástí her. Abyste mohli plně prozkoumat tento aspekt procesu návrhu, zvažte, jak by vaše hra fungovala bez jakýchkoli vnějších odměn. Řekli byste, že je zábavná? Pokud ano, jste na dobré cestě. Určete, které aspekty hry mohou i nadále motivovat hráče k účasti i bez vnějších odměn. Avšak mějte stále na mysli jedinečnost hráčů.

6. DEPLOY the appropriate tools – Rozmístění příslušných nástrojů

Posledním krokem je implementační fáze, pro kterou je potřebné vybrat příslušné nástroje, komponenty a kódy do vašeho systému. Jaké jsou odměny a zpětné vazby, které hráči obdrží, jaké herní prvky používáte, vše detailně popište a definujte a doplňte ty chybějící. Na závěr se ohlédněte zpět k předchozím pěti krokům, zda jsou všechny kroky provázány. Tvorba je založená na principu: Zopakujte – Zlepšete – Otestujte – Zopakujte – Otestujte – Zlepšete - ... a stále dokola.

Podle Cheong a kol (Cheong a kol., 2014, [online]) z Werbachova 6D procesu vytyčili existenci tří aspektů správné implementace:

- Pochopení cílového publika – „hráčů“
- Určení cíle hráčů
- Využití herních prvků k motivování hráčů k jednání

Victor Manrique vytvořil tzv. 4Q – SMA Model, který obsahuje 4 základní otázky, které pomohou při tvorbě gamifikace. (Marinque, 2013, [online])

1. Proč aplikujeme gamifikaci? – Odpovědí je definice cíle.
2. Co chceme, aby lidé dělali? – Odpovědí je definice aktivit.
3. Pro koho hru tvoříme? – Odpovědí je definice hráčů.
4. Jak to můžeme vytvořit? – Odpovědí je definice systému.

Celý proces je založen na cyklickém principu: Vytvoř – Poznej – Vrať se zpět/Pokračuj.

Andrej Marcewski shrnul proces implementace do stručného modelu viz obr. 10, ve kterém upozorňuje na věci, které by se neměli opomenout. Kroky 6 a 7 lze opakovat ve smyčce, dokud nenalezneme řešení, po zakončení kroků 6 a 7 je

nutné projít znovu kroky od 5 do 8. Marcewski zároveň doporučuje shromažďovat zpětnou vazbu, pro nalezení lepších řešení a nalezení herních elementů, které budou pro uživatele zajímavější. (Marcewski, [online])

Obrázek 8: Marcewského model gamifikace



Zdroj: Marcewski, [online]

Ve všech třech případech autoři definují důležitost cíle a pochopení hráčů, definují požadované chování a determinují, jakým způsobem ho dosáhnout. Werbach a Marcewski navíc připomínají zábavu. Všichni autoři však neopomínají testování a neustálé zlepšování.

Cíle gamifikace

Cílem gamifikace je dosáhnout vyšší úrovně angažovanosti, změnit chování a stimulovat inovace. Gartner identifikoval 4 hlavní principy pro dosažení těchto cílů.

1. Zrychlení cyklu zpětné vazby. V reálném světě jsou zpětné smyčky s dlouhými obdobími mezi milníky, například roční hodnocení zaměstnanců. Gamifikace zvyšuje rychlost zpětnovazebních smyček, pro udržení angažovanosti.
2. Jasně cíle a pravidla hry. V reálném světě jsou cíle často nejasné či neurčitě a pravidla se uplatňuje selektivně. Gamifikace poskytuje rámec jasných cílů a pravidel, tak aby hráči byli schopní cíle dosáhnout.
3. Úchvatný příběh. Zatímco aktivity v reálném světě jsou zřídka přesvědčivé, gamifikace vytváří příběh, který se přesvědčí hráče k účasti a dosáhnout cíle pomocí požadované aktivity

4. Úkoly, které jsou náročné, ale dosažitelné. V reálném světě jsou výzvy často dlouhodobé a příliš velké. Gamifikace poskytuje mnoho krátkodobých, dosažitelných cílů k udržení angažovanosti.

Jak řekl Burke (Gartner, 2011, [online]) „kde hry tradičně modelují skutečný svět, organizace musí nyní využít příležitosti, aby jejich skutečný svět napodoboval hry“.

3.8 Oblasti využívající gamifikaci

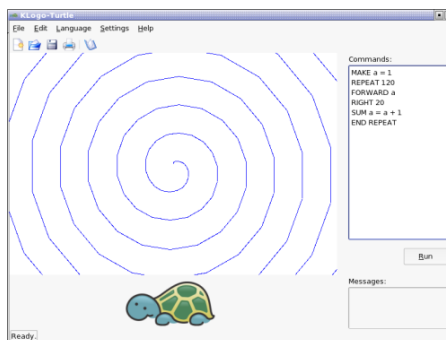
Vzdělávání a tréninky

Gamifikace je silným nástrojem pro získání pozornosti, soustředěnosti a investic. Představte si rodiče, který pomocí gamifikace naloží děti do auta, s tím, že to je závod. Gamifikace přenáší režim, hodnotu a motivaci ke hře. Využitím herních prvků, které zvyšují vnitřní motivaci, jako jsou pravidla, podmínky vítězství, odměny, tresty nebo třeba sázky, lze zvýšit pravděpodobnost jejího přijetí. Student je v podstatě vtažen do myšlenky hry, tažen zvědavostí se dozvěděl více nebo zvítězil, skončí s dobrým pocitem z této zkušenosti, že si tuto zkušenost vlastně užil. Začne se dále zabývat těmi to nápady a činnostmi a je otevřen možnosti učení. (Arnold, 2014, [online])

Dle Gogode (2012, Arnold, 2014, [online]) hry posilují angažovanost, která je nutná k jakémukoliv učicímu procesu. Gamifikace je proces k adaptaci zážitku, jako je například zvládnutí rukopisu či učení se matematických prvků, pomocí herních prvků. (Arnold, 2014, [online])

Gamifikace se ve vzdělávání objevila již v roce 1967 u programovacího jazyka Logo a želví grafiky, které se primárně používají pro výuku programování. Podstatným ryse jazyka Logo je jeho interaktivita. Příkazy a procedury jsou vykonávány bezprostředně po jejich zapsání a zpětná vazba je bezprostřední. Tak mohou být případné chyby opraveny hned, jak se vyskytnou. Program je dostatečně jednoduchý, tak aby ho mohli ovládat i malé děti, zároveň je dostatečně silný i pro pokročilé programátory. Tento programovací jazyk se využívá i v současné době.

Obrázek 9: Logo programovací jazyk



Zdroj: Lukáš Faltýnek a kol., 2007, [online]

Nejlogičtější formou gamifikovaného vzdělávání jsou online kurzy, se kterými se setkáváme dnes a denně. Známostou formou je například aplikace Duolingo, online platformu pro výuku jazyků. Aplikace je zdarma, protože jejím cílem je zpřístupnit výuku jazyků všem lidem. Duolingo nabízí také podporu učitelům, ti totiž mohou vytvořit třídu a v ní účty pro své studenty. Následně pak mohou zadávat úkoly a sledovat informace o jejich plnění žáky. Úkolem je buď dosažení bodového skóre, nebo dosažení určité dovednosti. Učitel má tedy nástroj, kterým může motivovat studenty k pravidelnému procvičování učiva. Duolingo kromě toho nabízí i možnost vybrat si jakoukoliv z nabízených dovedností a s využitím projektoru ji projít s celou třídou. (Mult, 2017, [online])

Obrázek 10: Aplikace duolingo



Zdroj: I am going, I am playing. Nejlepší hravé aplikace na jazyky už běží i česky, 2014, [online]

Marketing

V oblasti marketingu se nejčastěji jedná o gamifikaci externí, ta je zacílena na vnější okolí dané organizace. Nejčastěji se jedná o zvýšení zájmu zákazníků o produkt či službu. Pomocí gamifikace lze také nalézt a vyzdvihnout ty nejdůležitější zákazníky pro organizaci.

Gamifikace v marketingu je poměrně rozsáhlá a lze rozdělit do tří oblastí – věrnostní programy, budování komunity a gamifikace komerčního softwaru. (Bittner, Schipper, 2014, s. 391–400.)

Věrnostní program v současné době nabízí například společnost Tchibo, u které získáte extra výhody, pokud nasbíráte dostatečné množství věrnostních zrněk, tedy bodů. (Tchibo, [online]) Nebo například Slevomat se svým kolem štěstí. (Slevomat, [online])

Příkladem funkční gamifikace budování komunity může být například již zmíněná aplikace Nike+.

Příkladem gamifikace v komerčním softwaru je například aplikace Foursquare, která gamifikuje sdílení polohy. Za návštěvu místa a jeho ohodnocení lze získat odměnu v podobě bodu či odznaku. Ti neaktivnější mohou soutěžit o status starosty, který označuje tu osobu, která na daném místě v určitý čas by-

la nejvíce krát. Součástí aplikace Foursquare je i sociální interakce, tedy sdílení oblíbených míst s přáteli. (KIM, 2015, s. 5)

Inovace

Přimět lidi, aby spolupracovali na inovacích, bylo vždy výzvou, ve které však gamifikace poskytuje výhodu. Gamifikaci lze využít pro získávání nápadů, pomocí inovačních her, které poskytují cíle a jednoduchá pravidla, pro nasměrování účastníků. Kteří mají následně možnost přispívat svými nápady, názory, hlasovat a přispívat k rozvoji myšlenek ostatních. Existuje zde neustálá zpětná vazba, která přispívá k vyhledání nejlepšího řešení. (Burke, 2017, [online])

Lidé jsou přirozeně motivováni k tomu, aby se podíleli na inovacích, zejména pokud je změna ovlivní osobně. Součástí je i smysl pro autonomii, účastníci mají pocit, že mohou změnu řídit a ne, že jsou její obětí. Zároveň komunita posiluje motivaci, lidé mají pocit, že jsou součástí něčeho většího. Účastníci tímto také dosahují odměn, ve formě uznání za své příspěvky. Všichni chtějí být součástí vítězného nápadu, není možné implementovat všechny příspěvky, tudíž budou lidé spolupracovat na vývoji těch nejslibnějších. Hry mají tendenci vyvažovat konkurenci, tak aby vybrali ty nejlepší nápady a spolupracovali na jejich vývoji a nepropagovali pouze svoji myšlenku. (Burke, 2017, [online])

Gamifikace ve vývoji je stále ve svých začátcích, ale již má své výsledky, příkladem může být například již zmíněná hra Foldit. (Burke, 2017, [online])

Neziskový sektor

Gamifikace je silným nástrojem, které může vést k ovlivňování lidí, ať už v negativním i pozitivním slova smyslu. Mezi pozitivní důsledky, se řadí zvýšení atraktivity činností, které samy o sobě nejsou pro daného člověka zábavné. (Příklady gamifikace v neziskovém sektoru, [online])

Příkladem může být projekt Čtení pomáhá, ve kterém dárci vytvořili dopředu určitý balík finančních prostředků, které se následně uvolňují podle toho, jak děti čtou. Cílem této aktivity je nejen věnovat peníze na charitu, ale také rozvíjet čtenářské schopnosti. Lidé nevnímají podobné aktivity jako studium, ale spíše jako zábavu. (Příklady gamifikace v neziskovém sektoru, [online])

Lidské zdroje

Gamifikaci v řízení lidských zdrojů můžeme využít hned v několika oblastech. Jedná se o nábor nových zaměstnanců, zlepšení podnikové kultury a s tím související udržení stávajících zaměstnanců, či zviditelnění cesty zaměstnanců k osobnímu postoji. Částečně sem také řadí vzdělávání a trénink, popsané v předchozí kapitole. (Simpson, Jenkins, 2015, [online])

Společnosti vytváří pomocí gamifikace simulační hry, které uchazečům napoví něco o tom, jak daná práce opravdu vypadá. Například společnost Uber vydala aplikaci UberDrive, která simuluje den v životě Uber řidiče. Hráči plní vir-

tuální úkoly, tedy vozí zákazníky, tak jako řidiči společnosti Uber. Pomocí této aplikace si hráči nejen zlepšují navigaci po městě, ale zároveň zkontrolují, zda by je tato práce bavila a zda se na ní hodí, v určitý čas se jim totiž zobrazí vyskakovací okno s případnou registrací řidiče. Společnost Uber tedy využila aplikaci nejen ke vzdělávání, ale i k náboru nových zaměstnanců. (Zhang, 2015, [online])

Gametize je gamifikovanou platformou pro odměňování a motivování zaměstnanců interaktivní formou. Aplikace nabízí neomezené množství výzev, hráčů i odměn. (Gametize Review, 2017, [online])

Pomocí gamifikace lze ztraktivnit i cestu ke kariéernímu/osobnímu rozvoji. Pomocí cesty založené na misi, tedy jednotlivých krocích, kterými se zaměstnanec rozvíjí, dosáhne na jejím konci povýšení. (Sims, 2016, [online])

PRAKTICKÁ ČÁST

4 GAMIFIKACE V ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Metodologie

Cílem práce je zmapovat oblast výběru a získávání zaměstnanců z pohledu gamifikace. Na základě informací získaných v teoretické rovině i praktické rovině bude navržen proces implementace gamifikace do oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

První oddíl je kvantitativní šetření formou dotazníku (příloha 1). Dotazník je „písemný způsob dotazování“ (Reichel, 2009, s. 184) a řadí se mezi kvantitativní metody sběru informací. Dotazník obsahuje otázky a poděkování, zasílán byl pomocí emailové adresy s úvodním textem. Otázky mají různou podobu a dále se větví, dle typu odpovědi. V dotazníku se objevují uzavřené i otevřené otázky. U uzavřených otázek jsou využívány buď předepsané slovní odpovědi, otázky typu ano/ne, nebo odpovědi s vyjádřením hodnocení pomocí hvězdiček.

Druhý oddíl šetření je kvalitativní, a to formou analýzy implementovaných řešení, pomocí rozhovorů s personalisty. Osobní rozhovor je forma získávání informací, založené na otázce a odpovědi, založený na přímé komunikaci. (Kozel, 2006, s. 142) A dále pomocí analýzy získaných dokumentů od personalistů.

Před samotným začátkem zpracování jsou stanoveny tyto následující výzkumné otázky, které díky šetření na konci práce budou otázky zodpovězeny, potvrzeny, nebo vyvráceny.

- Jaké metody společnosti uplatňují při získávání zaměstnanců?
- Jaké metody společnosti uplatňují při výběru zaměstnanců?
- Využívají společnosti gamifikaci při výběru a získávání zaměstnanců?
- Mají zájem personalisté využít gamifikaci v procesech výběru a získávání zaměstnanců?
- Mají personalisté dostatečné informace pro jejich implementaci?

4.2 Představení respondentů

Představení respondenta – paní Jana

Zástupce společnosti Alfa nechtěl uvádět v této práci název společnosti ani své jméno, proto bude místo jména společnosti používán název společnost Alfa a jejího zástupce označíme jako paní Janu. Veškeré informace o společnosti a gamifikovaných řešeních vychází z interních informací společnosti Alfa.

Paní Jana v současné době pracuje na HR oddělení jako specialista pro nábor a výběr v české společnosti Alfa, která má v současné době 8 poboček, které jsou rozmístěné po celém světě, a zaměstnává přes 300 osob. Společnost navrhuje a vyrábí řídicí produkty pro výrobu elektřiny a naftové/plynové motory spolu s příslušným příslušenstvím a softwarem. Společnost poskytuje inteligentní elektronické řídicí produkty, které jsou zároveň vysoce flexibilní, intuitivní a škálovatelné. V současné době mají na trhu přes 200 produktů a poskytují, pomocí neustálých investic si udržují kvalitu služeb zákazníkům, tak aby poskytovali nejvyšší standardy technické odbornosti a podpory. Paní S ve společnosti v současné době využila gamifikaci již dvakrát.

Představení respondenta – pan Josef

Stejně tak jako zástupce společnosti Alfa, si i zástupce společnosti Beta pan Josef přál vystoupit v anonymitě, v diplomové práci tedy vystupuje jako pan Josef působící ve firmě Beta. Veškeré informace o společnosti a gamifikovaných řešeních vychází z interních informací společnosti Beta.

Pan Josef má přes 15 let zkušeností v oblasti HR. Společnost, ve které pracuje, se zabývá online psychometrií a ročně vyše a zhodnotí přes 12 miliónů online psychometrických testů v 70 zemích a ve 40 jazycích. V současné době zaměstnává přes 250 odborníků na celém světě. Společnost Y je světovým lídrem v oblasti navrhování a realizace inovativních online testů a dotazníků pro nábor, výběr a rozvoj zaměstnanců. Nabízí kreativní a snadno srozumitelnou podobu nástrojů, jasné, přehledné a uživatelsky příjemné výsledné zprávy. Odborná vyhodnocení charakterizují jejich řešení a zajišťují dlouhodobý úspěch klientů. V současné době nabízí jedno gamifikované řešení.

Představení respondenta – pan Jan

Zástupce pan Jan si přál také být uveden anonymně, společnost je tedy v práci označována jako Gama a její zástupce vystupuje pod fiktivním jménem pan Jan. Veškeré informace o společnosti a gamifikovaných řešeních vychází z interních informací společnosti Gama.

Pan Jan je zakladatelem a CEO společnosti Gama, kterou tvoří tým 7 lidí, kteří nabízejí služby zpracování digitálních produktů a schopností, které řeší problémy pomocí tvoření silných a výkonných týmů. Nabízí rozvojové služby, pro zvýšení produktivity, a to pomocí průzkumu osvědčených postupů a efektivních

způsobů práce od nejrychleji rostoucích společností. Gamifikace je jednou z nabízených služeb společnosti Gama.

Pomocí gamifikovaného koučovacího nástroje – podnikatelské stolní hry, podporují schopnost sdílení v dané společnosti, řešení nejednoznačnosti, vynalézavost a kreativitu při hledání řešení komplexních problémů. Hru již vyzkoušelo 50 000 účastníků ve 20 různých zemích.

Představení respondenta – paní Markéta

Paní Markéta je zkušenou HR manažerkou, která v současné době nepracuje pro žádnou z firem, a i ona si přála vystoupit anonymně. Své zkušenosti načerpala v několika světových a mezinárodních společnostech, které v této práci společně vystupují pod názvem Delta. Věnovala se mnoha HR oblastem od získávání po výběr přes korporátní finance a restrukturalizace jako HR Business partner.

S gamifikací se setkala již několikrát jako její tvůrce i účastník.

5 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník je zaměřen na výběr, získávání zaměstnanců a gamifikaci. Dotazník byl zaslán do několika společností. Cílem dotazníkového šetření bylo získat data od nereprezentativního vzorku zaměstnanců firem. Tato data následně slouží jako podklad pro empirickou část diplomové práce. Dotazník byl zaslán celkem 226 lidem, který 52 z nich vyplnilo. Z celkového počtu zúčastněných se 44 věnuje problematice výběru a získávání zaměstnanců. Dotazník je anonymní, je rozdělen do 7 částí a obsahuje 26 otázek, dále se větví dle odpovědí, tak aby respondenti, kteří se s gamifikací nikdy nesetkali, nemuseli procházet celým dotazníkem. První část obsahuje otázky týkající se výběru a získávání zaměstnanců a personalisté jsou dále tázáni, zda se s gamifikací setkali a zda o ní mají případný zájem. V další části dotazníku je průzkum zaměřen na oblast gamifikace v oblasti získávání zaměstnanců, jejím využití a důvodech použití. Ve třetí části dotazníku se otázky týkají gamifikace ve výběru zaměstnanců a opět jejím využití a důvodech. Ve čtvrté části se dotazník zaměřuje na pracovní oblasti vhodné pro implementaci gamifikace, její výhody a nevýhody a úspěšnost při přilákání a výběru zaměstnanců. V předposlední části jsou personalisté tázáni, co si myslí o budoucím vývoji gamifikace. Poslední částí je poděkování za pomoc.

Otázka č. 1: Pracujete jako personalista, popř. jste ten, kdo se podílí na procesu náboru a výběru zaměstnanců?

Dotazník vyplnilo celkem 44 osob, které se zabývají nábořem a výběrem zaměstnanců. Pro ty, kteří zaškrtnuli odpověď „ne“ (tj. 8 osob) dotazník končí.

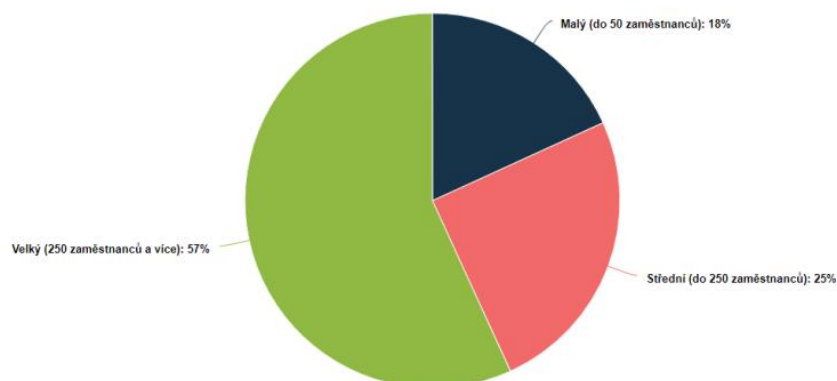
Otázka č. 2: Název společnosti, ve které pracujete. Prosím dopište, zda si přejete v následném zpracování vystupovat anonymně.

Otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu vyšší reliability, přes 60 % respondentů si však přálo udržet název společnosti v anonymitě. Z důvodu vysokého počtu anonymních odpovědí byl celý dotazník následně zpracován anonymně.

Otázka č. 3: Společnost, ve které pracujete, je velikosti?

Dotazník byl vyplněn společnostmi různých velikostí, největší zastoupení však měly společnosti velké, tedy nad 250 zaměstnanců, nejmenší zastoupení měly společnosti malé, do 50 zaměstnanců viz graf 3.

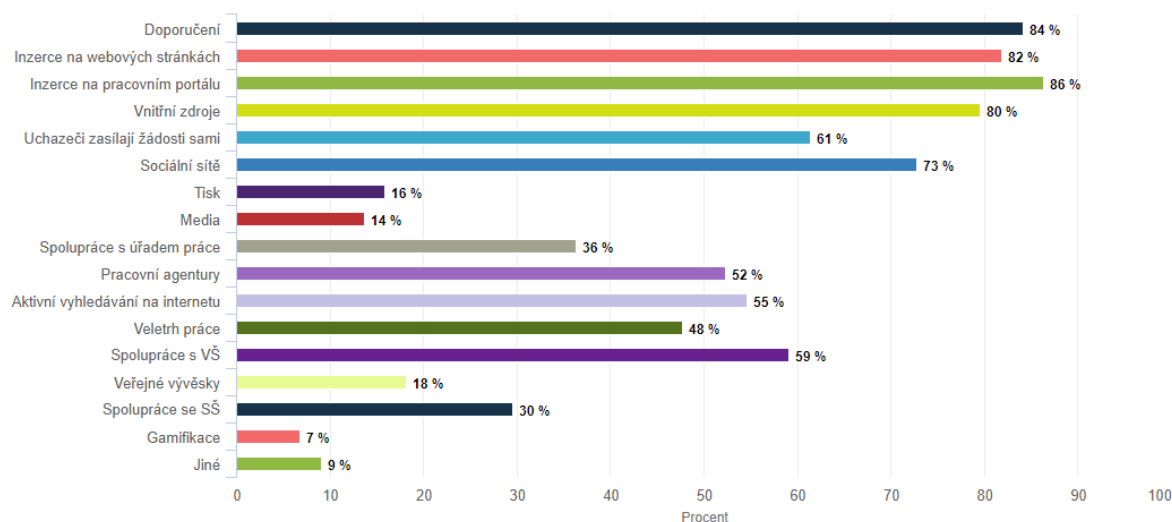
Graf 3: Společnost, ve které pracujete, je velikosti?



Otázka č. 4: Jaké metody využíváte k získávání zaměstnanců?

Z výsledků je patrné, že největší zastoupení metod má doporučení, inzerce na webových stránkách a inzerce na pracovních portálech, které využívá přes 80 % z respondentů. Poměrně velké zastoupení mají i vnitřní zdroje a sociální sítě, které používá přes 70 % respondentů. Nejmenší zastoupení má v současné době tisk, media, veřejné vývěsky, jiné a gamifikace, které využívá pod 20 % firem. Gamifikaci, která má ze všech metod nejmenší procentuální zastoupení využívá pouze 7 % respondentů.

Graf 4: Jaké metody využíváte k získávání zaměstnanců?



Otázka č. 5: Kterou z metod využíváte k získávání nejčastěji?

Otázka číslo 5 navazuje na otázku č. 4. Dotazovaní měli za úkol seřadit metody od nejvíce používaných po nejméně, nebylo ale nutné do řazení zapojit

všechny z nabízených metod, v případě, že tyto metody vůbec nevyužívají či jen zřídka. Na prvním místě se umístila inzerce na pracovních portálech, v těsném závěsu za ní na druhém a třetím místě se umístily metody doporučení a webové stránky. Gamifikace je nejméně využívanou metodou. Pořadí všech metod je zobrazeno v tabulce č. 3.

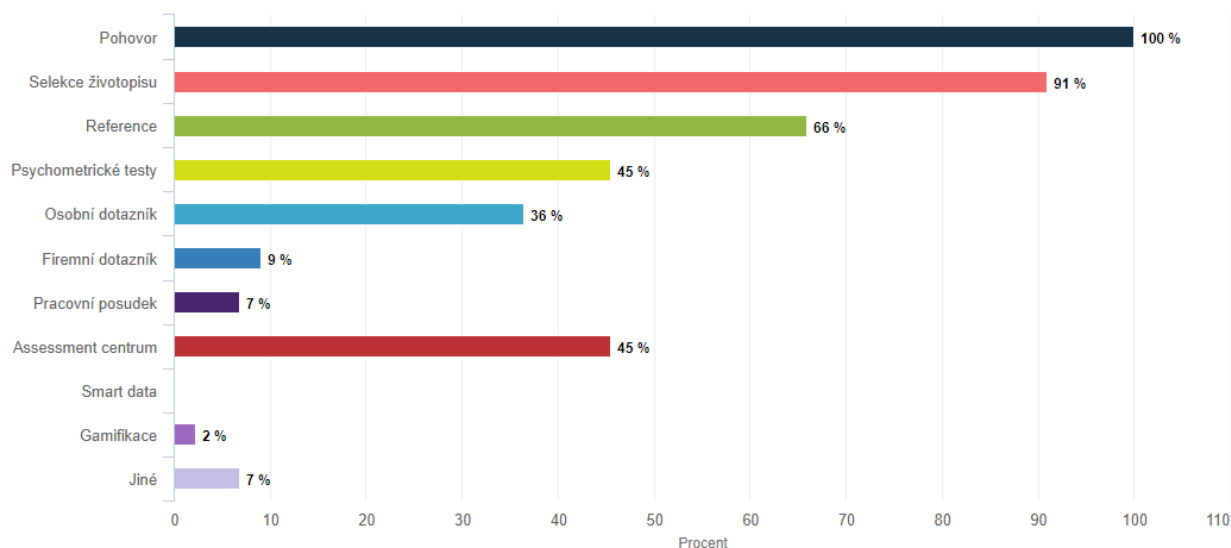
Tabulka 3: Pořadí metod k výběru zaměstnanců

Hodnota	Skóre	Pořadí
Doporučení	466	2
Webové stránky	406	3
Inzerce na pracovním portálu	557	1
Vnitřní zdroje	355	4
Uchazeči zaslají žádosti sami	222	7
Sociální sítě	290	5
Tisk	23	14
Media	16	17
Spolupráce s úřadem práce	144	9
Pracovní agentury	232	6
Aktivní vyhledávání na internetu	140	10
Veletrh práce	84	11
Spolupráce s VŠ	205	8
Veřejné vývěsky	45	13
Spolupráce se SŠ	76	12
Gamifikace	22	15
Jiné	17	16

Otázka č. 6: Jaké metody pro výběr zaměstnanců používáte?

100 % respondentů využívá pohovory se svými zaměstnanci, 91 % respondentů prochází životopisy svých uchazečů a 66 % z nich dá na reference. Psychometrické testy a assessment centrum využívá 45 %. Osobní dotazníky jsou poměrně využívány na rozdíl od firemních dotazníků a pracovních posudků, které označilo pouhých 9 % a 7 %. Pouhá 2 % z respondentů někdy využila k výběru gamifikaci. Smart data neoznačil nikdo, viz graf 5.

Graf 5: Jaké metody pro výběr zaměstnanců používáte?



Otázka č. 7: Jaké metody k výběru využíváte nejčastěji?

Otázka dotazující se na nejčastěji používané metody souvisí s předchozí otázkou v dotazníku, výsledky se tedy neliší a první místo opět patří pohovorům, druhé selekci životopisů a třetí referencím. Gamifikace, společně se smart data, firemními dotazníky a pracovními posudky, skončila na posledním místě.

Tabulka 4: Jaké metody k výběru využíváte nejčastěji?

Hodnota	Skóre	Pořadí
Pohovor	454	1
Selekce životopisu	379	2
Reference	165	3
Psychometrické testy	111	5
Osobní dotazník	89	6
Firemní dotazník	18	8
Pracovní posudek	0	10
Assessment centrum	141	4
Smart data	0	11
Gamifikace	0	9
Jiné	20	7

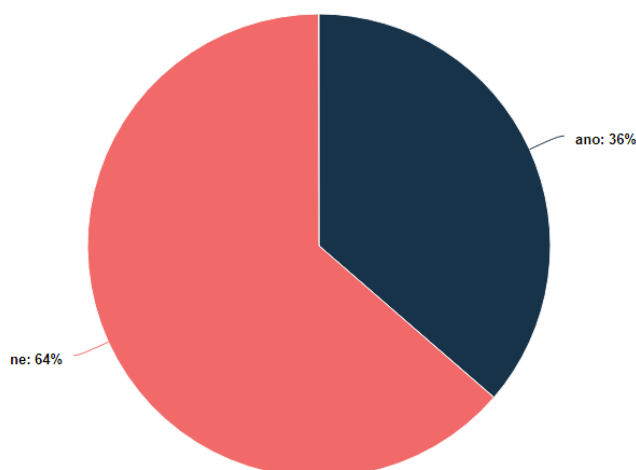
Otázka č. 8: Setkal jste se někdy s pojmem gamifikace či gamifikované řešení?

Respondenti se v této oblasti rozdělili přesně na polovinu. 50 % respondentů se někdy s pojmem gamifikace setkalo a 50 % respondentů se tedy s pojmem gamifikace nikdy neseťkalo.

Otázka č. 9: Pokud ne, měl byste zájem gamifikaci využít při procesu výběru a získávání zaměstnanců?

52 % respondentů, kteří se s gamifikací nikdy neselekali, byli tázáni, po stručném vysvětlení, co gamifikace vlastně je, zda by o ní měli zájem. 36 % z nich o gamifikaci projevilo zájem. Číslo těch, kteří by o gamifikaci měli zájem je poměrně vysoké. Pro tyto respondenty je tato otázka zároveň i otázkou poslední.

Graf 6: Pokud ne, měl byste zájem gamifikaci využít při procesu výběru a získávání zaměstnanců?



Otázka č. 10: Pokud ano, využil/a jste někdy gamifikaci k přilákání uchazečů?

Ze zbylých 50 % respondentů, kteří se již s gamifikací setkali, 9 % z nich využilo gamifikaci k přilákání zaměstnanců.

Otázka č. 11: Pomohlo vám to v procesu získávání zaměstnanců?

V této otázce zodpovědělo 50 % respondentů, že jim gamifikace při procesu získávání zaměstnanců pomohla, 50 % označilo opak.

Otázka č. 12: Prosím rozvedte: Popište detailněji, proč, jak jste ho použil, pro jakou pozici, jak často gamifikaci využíváte, celkový výsledek?

Jednou z objevovaných odpovědí byla gamifikace jako součást Assessment centra při dni auditorské a daňové profese, kde společnosti nabírají vysokoškolské studenty ekonomického, právníckého nebo technického zaměření se zájmem o audit a daňové poradenství. Úspěšný výsledek může být ovlivněn i popularitou práce ve velké čtyřce.

Dalším důvodem bylo i nalákání studentů, především technických oborů do firem. Důležitým bodem byl i zmíněný employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele. Ten zdůrazňuje unikátní aspekty nabízené danou společností, která takto svou image řídí a formuluje unikátní zaměstnaneckou zkušenost. (Bednář, 2013, s. 210) Cílem gamifikace tedy bylo zvýšit povědomí o společnosti, a to hlavně mezi studenty vysokých technických škol.

Otázka č. 13: Využijete gamifikaci/gamifikované řešení v budoucnu znovu?

Z odpovědí vzešlo, že 100 % z respondentů využije gamifikaci k přilákání zaměstnanců v budoucnu znovu.

Otázka č. 14: Proč?

I přesto, že 50 % tvrdí, že jim gamifikace nepomohla, všichni z dotázaných mají v plánu použít gamifikaci znovu. Mezi nejčastěji uváděné důvody patřil již zmíněný employer branding, tedy lepší vnímání zaměstnavatelské značky a zlepšení povědomí o společnosti. Zároveň však uvádí, že gamifikaci nelze využít jako jedinou metodu k přilákání zaměstnanců a je potřeba ji kombinovat s jinými metodami.

Otázka č. 15: Využil jste někdy k výběru zaměstnanců gamifikaci?

K výběru zaměstnanců využilo gamifikaci pouhých 9 % z respondentů.

Otázka č. 16: Pomohlo vám to v procesu výběru zaměstnanců?

Avšak i přes malé číslo využití gamifikace ve výběru zaměstnanců, všichni respondenti uvedli, že jim gamifikace ve výběru pomohla.

Otázka č. 17: Prosím rozvedte: Popište detailněji, proč, jak jste ho použil, pro jakou pozici, jak často gamifikaci využíváte, celkový výsledek?

Respondenti však uvedli, že gamifikace nebyla jedinou metodou k výběru zaměstnanců a byla užita jako součást Assessment centra. V rámci Assessment centra se mají účastníci za úkol vyřešit případovou studii, která je tvořena formou gamifikace. Tato případová studie je zaměřena především pro analyticky zaměřené zaměstnance. Zároveň přináší i velmi dobré výsledky pro ty, co zaměstnance hledají.

Otázka č. 18: Využijete k výběru gamifikaci v budoucnu znovu?

Stejně jako respondenti, kteří uvedli, že k získávání zaměstnanců by využili gamifikaci v budoucnu znovu, tak uvedli respondenti, že by gamifikaci využili k výběru znovu.

Otázka č. 19: Pro jakou pracovní oblast využíváte gamifikaci nejčastěji?

Gamifikace bývá nejčastěji využívána pro nábor a výběr z řad vysokoškolských studentů a absolventů, které označilo nejvíce respondentů. Dle jejich odpovědí lze však gamifikaci využít i v oblasti administrativy, IT, techniky a práva.

Otázka č. 20: V čem vidíte výhody gamifikace?

Mezi nejčastější odpovědi se řadil zmíněný employer branding, který zde slouží především k přilákání talentů. Dalším důvodem byla i vítaná změna pro uchazeče o zaměstnání, tato metoda je poměrně nová a tedy více atraktivní. Respondenti zároveň vnímají tuto metodu jako vhodnou, právě proto, že se kandidáti cítí více ve své roli.

Otázka č. 21: V čem vidíte nevýhody gamifikace?

Správně implementovaná gamifikace vyžaduje důslednou přípravu, proto se mezi nevýhody řadí její náročnost, časová i nákladová. Při nesprávném užití láká i uchazeče, kteří pro nabízenou pozici nejsou vhodní. Proto je její nevýhodou i to, že ji nelze použít izolovaně a je třeba ji kombinovat s dalšími metodami, pro její validitu a relevanci, to koreluje s její časovou náročností. Zároveň je nevýhodou gamifikace, že kandidáti stále jednají v rámci hry, to může přinášet rozdílné výsledky oproti reálnému chování na pracovišti.

Otázka č. 22: Jak hodnotíte úspěšnost gamifikace v získávání zaměstnanců?

Respondenti měli zhodnotit úspěšnost gamifikace pomocí známek 1 až 5 jako ve škole. 1 – výborný (nadprůměrný počet vhodných uchazečů, pozice okamžitě obsazena), 2 – chvalitebný (dostačující počet vhodných uchazečů, pár nevhodných, pozice rychle obsazena), 3 – dobrý (50/50 vhodní a nevhodní uchazeči, metoda se musela opakovat, pracovní pozice byla nakonec však obsazena), 4 – dostatečný (nevhodní uchazeči převyšují číslo vhodných uchazečů, metoda se musela opakovat/metoda musela být předělána), 5 – nedostatečný, metoda nepomohla procesu.

Překvapivé je, že 50 % respondentů označilo úspěšnost gamifikace jako nedostatečnou, pozice tedy nebyla obsazena a gamifikace procesu nepomohla. Druhá polovina respondentů ji označila jako dobrou, přihlásilo se tedy 50 % vhodných uchazečů a 50 % nevhodných, metoda musela být opakována, však pozice byla nakonec obsazena.

Otázka č. 23: Na kolik procent přibližně odhadujete úspěšnost Vašeho výběru zaměstnanců. (Zaměstnanec byl pomocí této metody nalezen a zůstal na dané pozici i po zkušební době)

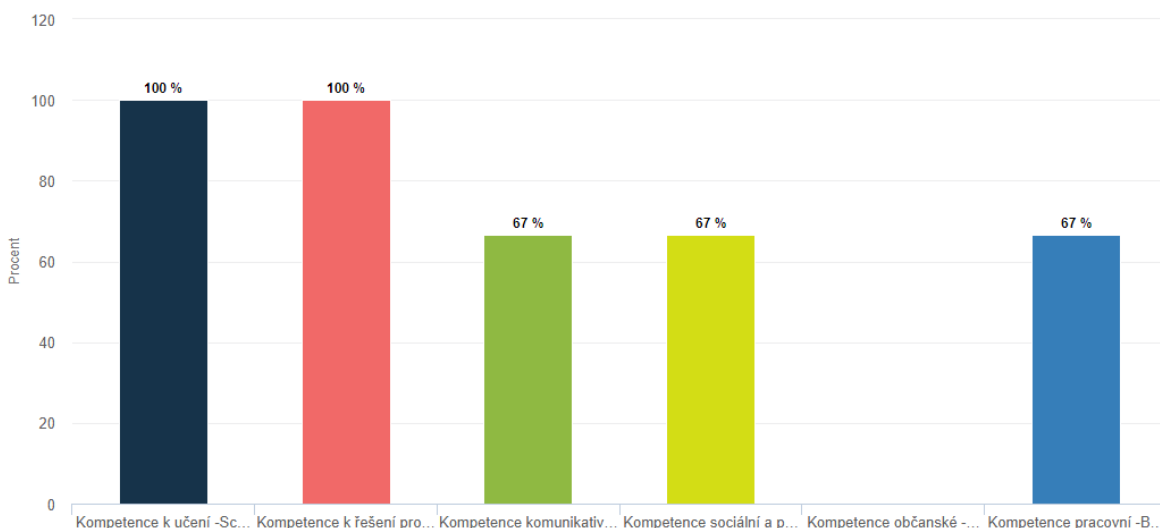
Zde se respondenti jednohlasně shodli na 80 % úspěšnosti využití gamifikace při výběru zaměstnanců, tedy 80 % uchazečů o zaměstnání, kteří prošli výběrem, ve kterém byla využita i gamifikace nakonec zůstalo na obsazovaném místě i po zkušební době.

Otázka č. 24: Zaškrtněte prosím kompetence, které se dle vás dají měřit pomocí gamifikace.

Respondentům byly nabídnuty základní kompetence, tedy kompetence k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské a pracovní. Každá z nich stručně popsala, jaké schopnosti a dovednosti se do da-

né kompetence zahrnují. 100 % respondentů uvedlo, že pomocí gamifikace se dají měřit kompetence k učení a řešení problémů, 67 % uvedlo i kompetence komunikativní, sociální a personální a pracovní. Občanské kompetence nebyly označeny vůbec. Výsledky viz graf 7.

Graf 7: Zaškrtněte prosím kompetence, které se dle vás dají měřit pomocí gamifikace.



Otázka č. 25: Zaškrtněte prosím kompetence, které se dle vás nedají měřit pomocí gamifikace.

Mezi kompetence, které se pomocí gamifikace měřit nedají, zaškrtnli respondenti kompetence občanské, objevili se i tací, kteří označili mezi neměřitelné kompetence sociální a personální a komunikativní.

Otázka č. 26: Co si myslíte o budoucím vývoji gamifikace?

Respondenti často uvádějí, že gamifikace bude stále častější metodou, a to hlavně z důvodu potřebného oslovování uchazečů novým neokoukaným způsobem. Uvádí, že jde o moderní, trendy a originální způsob, jak oslovit uchazeče, neopomínají i hravost lidí, která zvyšuje atraktivitu této metody. Objevil se však i názor, že pokud tato originalita opadne a budou gamifikaci používat všichni, její atraktivita silně poklesne.

Zároveň však poukazují na to, že tato metoda není vhodná pro všechny pozice, většinou vylučují pozice, které nepotřebují odborné či speciální schopnosti a dovednosti.

Respondenti zmínili i její nevýhody jako je její časová a nákladová náročnost, tudíž si nejsou jistí, zda bude někdy zařazena do komplexního náboru. Z důvodu nákladové náročnosti respondenti zmínili i ekonomickou krizi, v případě jejího

nástupu, gamifikace upadne do zapomnění. Dalšími zmíněnými faktory, které mohou nástup gamifikace ohrozit jsou formalita byrokracie.

Někteří respondenti uvedli, že gamifikace bude součástí umělé inteligence a procesu robotizace. Objevila se i obava zneužití gamifikace k manipulaci.

6 Vyhodnocení rozhovorů

Z rozhovorů vzešlo, že definice gamifikace je pro uživatele vnímaná stejným způsobem, jedná se tedy o využití herních prvků či principů v neherním kontextu, zároveň však vnímají jako složité ji definovat jiným způsobem.

Cílem gamifikace by mělo být zatraktivnit uživatelskou zkušenost (user experience), tedy zpříjemnit zážitek a zvýšit povědomí o značce zaměstnavatele či zatraktivnit pracovní pozici v dané společnosti. Gamifikace zároveň může sloužit i motivačně, tak aby zaujala a kandidát měl chuť procesem projít a zůstal v něm až do samotného konce a neměl tendenci odejít ke konkurenci. Gamifikace tedy umí vtáhnout člověka do svého obsahu.

Gamifikace však sama jako taková by neměla ovlivnit výsledek ani průběh procesu získávání či výběru zaměstnanců. Respondenti se shodli na tom, že by měla být spíše doplňkem zmíněných procesů a nelze jí využít jako jedinou metodu. Ideální je tedy gamifikaci kombinovat s dalšími metodami pro výběr a získávání zaměstnanců.

Gamifikace má své výhody, avšak i nevýhody, jako víceméně každá s již tradičnějších metod. Gamifikace má již ze své podstaty udělat proces zábavnější a atraktivnější, zároveň se jedná o poměrně novou metodu, která získává na popularitě. Tudíž je velkou výhodou originalita a schopnost se odlišit, vzhledem k jejímu ne úplně častému využití, a to zvláště v České Republice. Gamifikace je výborným marketingovým nástrojem, pomocí kterého lze zvyšovat povědomí o zaměstnavateli a zároveň díky své hravosti a novosti přilákat větší množství kandidátů, které v současné době společnosti potřebují. Další výhodou gamifikace je také zvýšení přístupnosti k datům uživatelů na základě, kterých lze následně oslovit i osobně. Či si je vložit do databáze a oslovit v případě, že se otevře pozice, pro kterou by byla daná osoba vhodná. Gamifikace může tedy fungovat jako velmi silný nástroj, který zajistí potřebné lidské zdroje.

Nevýhodou gamifikace je však její časová a nákladová náročnost a krátké trvání. Důležité je její zacílení na skupinu, a aby co nejlépe seděla na nabízenou pracovní pozici. Chybná gamifikace většinou nepřináší očekávané výsledky. Nevýhodou je i náročnost její implementace, celý proces je totiž ovlivněn uživatelem a jeho psychologií. Mezi další nevýhody se řadí i to, že se okouká. Společnosti, které se rozhodli implementovat gamifikaci by měli proces obměňovat. Nikdo totiž nehraje hru s takovým nadšením, jako ji hrál poprvé. Zároveň pokud kandidát ví, že se jedná o test, tak ani hravá forma nemusí zvýšit uživatelskou zkušenost, právě z důvodu, že ví, že je testován, pozorován. Respondenti se zároveň shodli, že je gamifikace v současné době občas i přeceňovaná, vzhledem k tomu, že se jedná o populární téma, tak spousta firem by chtěla gamifikaci implementovat do svých procesů. Respondenti se shodli na tom, že personalisté v současné době nemají dostatečné množství informací k jejímu používání a implementaci. Nebezpečí gamifikace však mohou plynout z jejího neodborného

používání, na jehož základě bude kandidát posouzen na základě neměřitelných a nevalidních projevů. Ve hře, kdy lidem o nic nejde, se mohou chovat v průběhu hry jinak, například více riskovat, to však nemusí znamenat, že by tento kandidát tolik riskoval i v reálné situaci.

Gamifikace v získávání a výběru zaměstnanců je v současné době populární pro nábor studentů, absolventů a IT pracovníků, na které v současné době zaměstnavatelé gamifikací cílí. Také ji lze využít pro technické, obchodní a administrativní pozice. Zároveň dle rozhovorů vzešlo, že gamifikaci lze využít pro jakoukoliv pozici, avšak je nutné jí správně zacílit. Zároveň však upozorňují na procento těch, kteří budou vždy tvrdit, že je hry buď ne baví anebo na ně hry takto nefungují. Které však dle respondentů lze pomocí gamifikace přesvědčit a vytvořit přímo pro tuto danou skupinu, je však otázkou zda se společnosti takhle malé procento vyplatí přesvědčovat.

Úspěšnost gamifikace nedokázal ještě posoudit ani jeden z respondentů, to může být způsobeno i novotou této metody a absencí tvrdých dat. Gamifikace se dle nich však bude využívat stále častěji, tudíž bude v budoucnu pravděpodobně možné změřit její úspěšnost. Respondenti se shodli na tom, že gamifikace se stane součástí běžného života, ale tím však ztratí na své originalitě, tudíž teď je nejvhodnější doba jejího využití, protože konkurence, která by jí používala, není mnoho. Zároveň však technologie pokročí a budou jiné možnosti. Například gamifikace pomocí virtuální reality.

U gamifikace je nutné správně definovat cíl, čeho tedy chceme dosáhnout a kdo je naše cílová skupina a proč chceme využít zrovna gamifikaci. Na základě toho je třeba vybrat vhodné nástroje, které pokud něco měří a není jejich cílem pouze zisk dat. Tak je třeba definovat, co měří a jak to měří a jak reliabilně, aby výsledky byly validní. Zároveň se gamifikace spíše hodí pro společnosti většího vzrůstu, které na to mají peníze a čas a dostatek lidí. Společnost by si měla stanovit kolik peněz je ochotná do celého procesu vložit. Pokud chce společnost vytvořit gamifikované řešení sama, pak v ideálním případě pracuje HR, marketingové, vývojářské a IT oddělení bok po boku. Druhou možností je využití externí společnosti, která gamifikaci nabízí, na to je však potřeba mít ještě větší množství peněz a aktivně spolupracovat s dodavatelem, aby řešení sedělo firemní kultuře i zadané pracovní pozici. V rámci této nákladové i časové investice je vhodné sledovat její rentabilitu, aby gamifikace jako jiná investice nebyla ztrátová.

Mezi současně používané prvky se řadí story telling, tedy využití příběhu k zatraktivnění nástroje, dále jsou atraktivní chatboti, kteří pomocí přednastavené konverzace s kandidátem mohou změřit některé kompetence, pomocí psychodiagnostiky. Tedy tyto chatboti obsahují ostré osobností testy. Mezi populární se řadí i žebříčky a body, které podporují soutěživost, ale i pracovní atmosféru, pomocí které vlastně tvoří téma k diskusi a spojuje zaměstnance. Zároveň lze vytvořit gamifikaci i pomocí formy tužka-papír či v deskové formě, ne vždy je tedy nutné využít IT. Tyto metody se však spíše šíří pomocí lidí, kteří si o těchto metodách povídají. Zmíněná desková hra také měří spíše osobnost, to jak

se člověk opravdu chová, zde převažuje názor, že lidé se hledají spíše dle osobnostních charakteristik, tedy zda do společnosti zapadnou, než na základě jejich dovedností a znalostí, ty se mohou vždy naučit.

7 Vyhodnocení výzkumných otázek

Jaké metody společnosti uplatňují při získávání zaměstnanců?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnosti nejčastěji využívají k získávání zaměstnanců doporučení, inzerci na webových stránkách a na pracovních portálech. Mezi metody získávání se řadí také využití vnitřních zdrojů, inzerce na sociálních sítích a žádosti zaslané samotným uchazečem o pracovní místo. O něco méně často personalisté, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, využívají k přilákání kandidátů také aktivního vyhledávání na internetu, například pomocí profesní sociální sítě LinkedIn, a spolupráce s vysokými školami a personálními agenturami a prezentují se na veletrzích práce. Mezi nejméně uplatňované metody se sestupně řadí spolupráce s úřadem práce, spolupráce se středními školami, veřejné vývěsky, tisk a média. Vůbec nejmenší zastoupení má v současné době gamifikace.

Jaké metody společnosti uplatňují při výběru zaměstnanců?

Na základě dotazníkového šetření lze říci, že mezi nejčastěji využívané metody k výběru zaměstnanců patří pohovor, který využívá 100 % ze všech respondentů, kteří vyplnili dotazník této diplomové práce. Hojně využívanou metodou je i selekce životopisů. Personalisté dále uplatňují metody psychometrických testů a Assessment Center. O něco méně často se využívají osobní a firemní dotazníky a pracovní posudky. Gamifikace skončila na posledním místě využívaných metod k výběru zaměstnanců.

Využívají společnosti gamifikaci při výběru a získávání zaměstnanců?

Dle dotazníkového šetření a z rozhovorů vyplynulo, že společnosti využívají gamifikaci či se aspoň pokusili implementovat gamifikaci v obou procesech ve svých společnostech, ale jen ve velmi malém množství. To je pravděpodobně ovlivněno i tím, že polovina respondentů se s pojmem gamifikace nikdy nesešla.

Mají zájem personalisté využít gamifikaci v procesech výběru a získávání zaměstnanců?

Jak z dotazníkového šetření, tak z rozhovorů vzešlo, že zájem o gamifikaci je a stále narůstá. Personalisté se nejen snaží o samostatnou implementaci a využití gamifikace, ale i poptávají externí společnosti, které se gamifikací zabývají a některé i nabízí tvorbu gamifikace na míru.

Mají personalisté dostatečné informace pro jejich implementaci?

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, při kterém polovina respondentů uvedla, že se s pojmem gamifikace nikdy nesešla, lze usoudit, že personalisté nemají dostatečné informace. Rozhovory s osobami zabývajícími se problematikou získávání a výběru zaměstnanců uvedli, že lidé v jejich okolí

nemají dostatečné informace potřebné k její implementaci. Z rozhovorů vzešlo, že gamifikace je personalisty občas přeceňovaná, to poukazuje na jejich nedostatečnou informovanost. Zároveň zdůrazňují, že nebezpečí a neúspěch plynou právě z neodborné implementace a následného využití. Personalisté by před implementací měli získat potřebné informace a vyhodnotit, zda je pro ně tato metoda vhodná a přínosná. Informace k implementaci gamifikace však nejsou v dostatečné míře dostupné v českém jazyce, v podstatě neexistuje literatura zabývající se touto problematikou. Řešením jsou například překlady knih, kterých je na zahraničním trhu dost. Společnosti, které nabízejí gamifikace mohou uspořádat semináře, ve kterých představí gamifikaci, to může sloužit k vyšší informovanosti i zvýšení zájmu o tyto služby. Vyšší informovanost personalistů by vedla i k vyšší úspěšnosti gamifikace a nehrozilo by následné nebezpečí z neodborného využívání, které by mohly poškodit kandidáty na pracovní místo.

Závěr

Pojem gamifikace se objevil teprve v roce 2011, ačkoliv hry jako takové jsou součástí lidského života odjakživa. Avšak pomocí změn ve společnosti a technologickému rozvoji je lze využít i digitálním způsobem, který má větší rozsah a tím pádem i vyšší dopad. Lidé jsou od přírody hraví, ale vzhledem k rostoucímu počtu podnětů, které nás dennodenně obklopují, je čím dál těžší opravdu zaujmout. Proto se i v oblasti lidských zdrojů personalisté snaží potenciální kandidáty co nejlépe upoutat a obsadit tak volné pracovní místo.

Mezi tradiční metody, které v současné době personalisté využívají k získávání zaměstnanců, patří doporučení, které má tu výhodu v tom, že daná osoba již o společnosti slyšela a zároveň i společnost má jisté informace ještě před samotným osobním setkáním. Dále se sem řadí i inzerce na webových stránkách a pracovních portálech, a to pravděpodobně z důvodu jednoduchosti a velkého dosahu pomocí internetu. Tyto tři metody patří mezi ty nejpoužívanější. Mezi často používané se řadí i využití z vnitřních zdrojů a sociální sítě. Technologické změny mají velký dopad na vývoj nástrojů pro získávání zaměstnanců a jejich používání. Dvě ze tří nejpoužívanějších metod jsou zprostředkovány pomocí internetu, jehož počátky se datují k roku 1962 (Leiner a kol., 1997 [online]), ale až o 30 let později, tedy v roce 1992, se Československo připojilo k celosvětové síti a až ve druhé polovině 90. let se internet stal běžnou součástí lidského života (Václavík, 2017, [online]). Dříve běžně využívané metody jako je inzerce v tisku, médiích či veřejných vývěskách byly tedy vytlačeny novými technologiemi.

Při výběru zaměstnanců personalisté nejčastěji využívají pohovor a selekci životopisů, dále dají i na reference či psychometrické testy a assessment centra. Již tradiční pohovor zůstává i v současné době nejpopulárnější, to pravděpodobně z důvodu osobního styku s kandidátem. I zde je ale možné pozorovat změnu, která přichází s technologickými změnami – životopisy se obvykle zasílají pomocí emailu a není nutné strávit tolik času s nevhodnými kandidáty, vzhledem k rychlosti jeho doručení a menší pravděpodobnosti jeho ztráty.

V současné době je v České republice malé množství firem, které využívají gamifikaci ve výběru a získávání zaměstnanců, ale čísla se zvyšují a zájem není zanedbatelný. Všichni, kteří již využili gamifikaci ve svých procesech mají v plánu ji využít znovu a více než 30 % respondentů, kteří se s gamifikací nesetkali, o ni projevilo zájem. Respondenti, kteří nabízejí ve svých službách i gamifikaci potvrdili zvyšující se zájem o její implementaci. Avšak mnoha z nich chybí potřebné informace, jak gamifikaci zařadit do svých procesů, zda je její implementace vhodná právě pro jejich společnost, pozici, či zda mají dostatečné množství energie, času a peněz.

V rámci procesu implementace by se totiž měl každý zamyslet PROČ, chce využít zrovna gamifikaci, co od ní očekává a čeho tím chce dosáhnout. Zároveň je

třeba klást reálné požadavky, jako je tomu tak u každé jiné metody, chceme-li dosáhnout svého cíle.

Je nutné brát v potaz, že gamifikace je metodou velmi nákladnou. Tudíž je vhodné položit si otázku, zda se vyplatí pro obsazení dané pozice a zda je vůbec pro tuto skupinu vhodná. Gamifikace by totiž v ideálním případě měla odrážet kulturu společnosti, je tedy vhodné ji personalizovat či případně využít externích služeb a nechat si ji vytvořit na míru. V obou případech je nutná úzká spolupráce. V případě nedostatečných informací a neodbornosti použití nepřináší gamifikace své výsledky, avšak lze říci, že i v případě neúplně úspěšné gamifikace, lze například pomocí sociálních sítí zvýšit povědomí o společnosti, ale jak již bylo řečeno, jedná se o metodu nákladnou a zvýšit povědomí o společnosti lze i jiným a méně nákladným způsobem.

V případě získávání a výběru zaměstnanců je třeba si definovat, KOGO chceme získat či vybrat, jaká pozice má být obsazena a CO, chceme, aby uměl, jaké schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky má mít kandidát k efektivnímu výkonu práce. Touto definicí si tedy vytvoří cílovou skupinu, na kterou se následně společnost zaměří. Je třeba brát v potaz nejen požadované schopnosti a dovednosti, ale například i věk, pohlaví či psychologii uživatele. Internet je běžnou součástí lidského života teprve cca 25 let, ne všichni jeho uživatelé jsou s prací s ním zdatní. Nebo například studenti IT nebudou chápat, proč mají něco na IT pozici vyplňovat metodou tužka-papír, když existují počítače.

Dalším krokem je zodpovědět si otázku JAK, to budeme dělat. Již byla zmíněna vlastní tvorba i externí spolupráce. V případě vlastní tvorby je nutná spolupráce mezi HR, marketingovým, IT a vývojářským oddělením. Spojit informace – koho hledáme, způsob, kterým společnost zaujmeme, tedy kreativní a originální pojetí a jakým způsobem to uděláme (tvorba nové webové stránky, aplikace, naprogramování atp.). V druhém případě je potřebná spolupráce s externí společností, tak aby mohla opravdu vytvořit proces na míru dané společnosti, potřebuje přísun informací, co tím chceme případným kandidátům předat, jaká jsme společnost a poskytovat jim zpětnou vazbu, abychom dosáhli, co nejlepšího řešení.

Gamifikaci lze rozdělit do dvou skupin, jednou je gamifikace jako taková, kdy je proces získávání či výběru vložen do hry, tato oblast se hodí pro přilákání kandidátů, kdy se společnost odliší a využije příležitosti na trhu a pokusí se zaujmout. Druhou skupinou jsou gamifikovaná řešení, tedy využití gamifikačních prvků. Pomocí druhého způsobu řešení společnost získává tvrdá data, například v případě psychometrie. Účastník výběrového řízení vyplňuje testy, které mají herní podklad, ale testy validně a reliabilně měří potřebné charakteristiky. Oba dva způsoby však lze využít v obou procesech. Gamifikace může existovat v podobě přístupné na internetu, která má vyšší dosah, ale i ve formě tužka-papír, například jako součást assessment centra.

Důležitý krok, který by neměl být opomenut a je vlastně již součástí názvu, je nezapomenout na ZÁBAVU. Popularita gamifikace vychází především z jejího

pojetí a lidské hravosti. Gamifikace má v lidech vzbudit emoce a vybudit je tak k aktivitě. Abychom zaujali, je třeba přijít s originální a poutavou formou gamifikace, jako je například zajímavý příběh či prostředí, ve kterém gamifikace probíhá.

Posledním krokem je její IMPLEMENTACE. Důležitou součástí tohoto kroku je její testování a neustále vylepšování. Nevýhodou gamifikace je její krátkodobost a poměrně snadná okoukatelnost. Gamifikaci je vhodné nejprve otestovat na pilotní skupině či například mezi svými kolegy a poučit se ze zpětné vazby. I po jejím ukončení, můžeme kandidátům zaslat dotazník a získat tak informace, o tom, co by se dalo zlepšit, co změnit, co se nehodilo, a co by třeba pro příště ocenili.

V případě implementace externí společností lze využít agilních technik projektového managementu. Externí společnost získá požadavky stanovené zadavatelem, ty následně zanalyzuje a vytvoří jeden či více návrhů, které zadavatelé předloží. Na základě zpětných vazeb a úzké spolupráce se zadavatelem, vyvine řešení, které následně otestuje. Společně naleznou ideální řešení, které následně sledují a vyhodnotí. Další vhodnou technikou může být například design thinking.

Proces implementace tedy nepatří mezi nejjednodušší procesy a je třeba si uvědomit nejen její výhody, ale i nevýhody. Gamifikace se může, ale i vůbec nemusí vydařit. Důležité je pečlivě vyhodnotit celou situaci, vnitřní a vnější podmínky, působící na okolí, jaká jsme společnost, jaká je zde kultura, čeho chceme a pomocí jakých nástrojů toho dosáhneme. Tedy ve zkratce PROČ, KOHO a CO, JAK, neopomenout ZÁBAVU, IMPLEMENTOVAT – TESTOVAT a ZLEPŠOVAT.

Zároveň je nutné zmínit, že v současné době, kdy není tolik firem, které by gamifikaci využívali je ta nejvhodnější chvíle se nad jejím využitím zamyslet. Je totiž možné, že v budoucnu se stane gamifikace součástí každodenního života a ztratí na své originalitě. Na závěr lze říci, že gamifikace při správné implementaci může sloužit v kombinaci s tradičnějšími metodami, jako velmi silný nástroj k výběru zaměstnanců i k získávání zaměstnanců, a to především díky širokému dosahu a schopností zvyšovat povědomí o značce zaměstnavatele a data-miningu.

Seznam použitých zdrojů

1. Anderson, J., Rainie, L. 2012. The Future of Gamification [online] [cit. 2017-11-017]. Dostupné z <http://www.pewinternet.org/2012/05/18/the-future-of-gamification/>
2. Armstrong, M., Taylor S. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5258-7.
3. Armstrong, M. 2007. Armstrong's handbook of human resource management practice. 10th ed. London: Kogan Page, ISBN 978-0-7494-5242-1.
4. Arnold, P. Gamification in Education [online]. 2014 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
5. <https://pdfs.semanticscholar.org/25c2/d35b5adf5cb0894114bb79cc0d8ec83e22f8.pdf>
6. Bartle, R. HEARTS, CLUBS, DIAMONDS, SPADES: PLAYERS WHO SUIT MUDS. [online]. 1996. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
7. <https://mud.co.uk/richard/hcde.htm>
8. Bartle's Taxonomy of Player Types (And Why It Doesn't Apply to Everything). (n.d.). [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
9. <https://gamedevelopment.tutsplus.com/articles/bartles-taxonomy-of-player-types-and-why-it-doesnt-apply-to-everything--gamedev-4173>
10. Bělohávek, F. 2016. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
11. Bittner, J. V., Schipper J. Motivational effects and age differences of gamification in product advertising. The Journal of Consumer Marketing. 2014, roč. 31, č. 5, s. 391–400. ISSN 07363761.
12. Blatný, M. 2010. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
13. Bourzac, K. 2012 Biologists Enlist Online Gamers [online]. [cit. 2017-11-017]. Dostupné z:
14. <https://www.technologyreview.com/s/410098/biologists-enlist-online-gamers/>
15. Burke, B. How to Gamify Innovation [online]. Forbes. 2014 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
16. <https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2014/08/06/how-to-gamify-innovation/#67d1a2cf3f15>
17. Carter, P. J. 2007. IQ and personality tests. Philadelphia: Kogan Page, ISBN 9780749449544.
18. Carter, P.. 2006. IQ a testy osobnosti. Praha: Grada. ISBN 8024715074.
19. Compton, R. a kol. 2010. Effective recruitment & selection practices. 5th ed. North Ryde, N.S.W: CCH Australia, ISBN 9781921485770.

20. Deterding a kol. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification". [cit. 2017-11-02]. Dostupné z:
21. <https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf>
22. Dixon, D. Player Types and Gamification [online]. University of the West of England. 2011. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/11-Dixon.pdf>
23. Dvořáková, Z. 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
24. ESA. 2015. Essential facts about the computer and video game industry: 2015 sales, demographic and usage data [online] [cit. 2017-11-018]. Dostupné z: <http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2015/04/ESA-Essential-Facts-2015.pdf>
25. Evangelu, J. E., Neubauer, J.. 2014. Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.
26. Faltýnek, L. Historie a současnost programovacího jazyka LOGO. Lukáš Faltýnek a autoři [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
27. <http://lukas.faltynek.com/2007/02/20/historie-a-soucasnost-programovaciho-jazyka-logo/>
28. Foot, M., Hook, C. 2002. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka Kanáková, přeložil Aleš Mateiciuc. Praha: Computer Press, Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
29. Gamifikace nejen v sociálních sítích: Příklady gamifikace v neziskovém sektoru. Kurzy.knihovna.cz [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
30. <http://kurzy.knihovna.cz/mod/book/view.php?id=249&chapterid=108>
31. Gartner Says By 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes. Gartner.com [online]. [cit. 2017-11-02]. Dostupné z:
32. <https://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>
33. Gartner's Gamification Predictions for 2020 [online]. 2016. [cit. 2017-11-017]. Dostupné z: <http://www.growthengineering.co.uk/future-of-gamification-gartner/>
34. Gentile, D. 2015. Media Violence and Children: A Complete Guide for Parents and Professionals, Second Edition. [online] [cit. 2017-11-018]. Dostupné z: <http://public.psych.iastate.edu/caa/abstracts/2010-2014/14AG.pdf>
35. Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. 2014. Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) 2014 Newark IEEE 30253034 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z:
36. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6758978>
37. Hopfgartner, F. 2015. Smart information systems. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, ISBN 978-3-319-14177-0.

38. Hroník, F. 2002. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre. Brno: ERA group, 2002. Kariéra. ISBN 80-86517-20-9.
39. Human Resource Management [online]. 2011 [cit. 2017-11-03]. ISBN 978-1-946135-11-7. Dostupné z:
40. <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/5-1-the-selection-process/>
41. Hunicke, R., LeBlanc, M., Zubek, R. 2004. MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research [online] [cit. 2017-11-018]. Dostupné z:
42. <https://www.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>
43. Huotari, K, Hamari J. 2012. Defining Gamification: A Service Marketing Perspective. In: Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference [online]. New York, NY, USA: ACM, [cit. 2017-11-02]. MindTrek '12. ISBN 978-1-4503-1637-8. Dostupné z: doi:10.1145/2393132.2393137
44. Cheong, Ch. a kol. 2014. Towards the Gamification of Learning: Investigating Student Perceptions of Game Elements. Journal of Information Systems Education, Vol. 25(3) Fall 2014 233 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://jise.org/Volume25/n3/JISEv25n3p233.pdf>
45. Chráska, M. 2007. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
46. I am going, I am playing. Nejlepší hravá aplikace na jazyky už běží i česky. Forbes [online]. 2014 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
47. <http://www.forbes.cz/i-am-going-i-am-playing-nejlepsi-hrava-aplikace-na-jazyky-uz-bezi-i-cesky/>
48. Janišová, D., Křivánek M. 2013. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada Publishing a.s. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
49. Kim, B. 2015. The Popularity of Gamification in the Mobile and Social Era. Library Technology Reports. ISSN 0024-2586.
50. Kociánová, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
51. Kolo štěstí. Slevomat [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
52. <https://www.slevomat.cz/kolotoc-stesti>
53. Koubek, J. 2007. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
54. Koubek, J. 2009. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
55. Kozel, R. 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.
56. Kučera, D. 2013. Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4621-0.

57. Kumar , J., Herger, M. (n.d.). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
58. <https://www.interaction-design.org/literature/book/gamification-at-work-designing-engaging-business-software/chapter-5-58-motivation>
59. Leiner, M.B. a kol. Brief History of the Internet: Introduction. Internet Society [online]. 1997 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z:
60. <https://www.internetsociety.org/internet/history-internet/brief-history-internet/>
61. Manrique, V. 2013. Gamification Design Framework: The SMA Model [online] [cit. 2017-11-018]. Dostupné z:
62. https://www.gamasutra.com/blogs/VictorManrique/20130618/194563/Gamification_Design_Framework_The_SMA_Model.php
63. Marczewski, A. (n.d.). A Simple Gamification Framework / Cheat Sheet [online] [cit. 2017-11-020]. Dostupné z: <http://public.psych.iastate.edu/caa/abstracts/2010-2014/14AG.pdf><https://www.gamified.uk/gamification-framework/>
64. Marczewski, A.. 2014. Defining gamification – what do people really think? Gamified UK [online]. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.gamified.uk/2014/04/16/defining-gamification-people-really-think>
65. Mathis, L. R., Jackson, H. J., Valentine R. S., Meglich, P. 2016. Human Resource Management, 15th eddition. Cengage Learning, ISBN: 9781305856189
66. Mikuláščík, M. 2010. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
67. Montag, P. 2002. Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-7310-004-5.
68. Mult, J. 5 způsobů, jak může gamifikace pomoci studentům rozvíjet myšlení. Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/21555/5-ZPUSOBU-JAK-MUZE-GAMIFIKACE-POMOCI-STUDENTUM-ROZVIJET-MYSLENI.html>
69. Nelson, R. 2015. Gamification Mechanics, Dynamics and Components [online]. [cit. 2017-11-017]. Dostupné z:
70. <https://www.uwplatt.edu/ttc/gamification-mechanics-dynamics-and-components>
71. Nývltová, V. 2003. Personální management. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.
72. Osobní dotazník zaměstnance. HRM profi [online]. 2015 [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <https://www.hrmprofi.cz/>
73. Psychologické diagnostické (vyšetřovací) metody. 2016. Psychologie osobnosti [online]. [cit. 2017-11-01]. Dostupné z:
74. <https://publi.cz/books/369/02.html>

75. Reichl, W. 2014. Osobní IQ trenér: cvičení pro rozvoj myšlení a trénink paměti + velký IQ test. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5176-4.
76. Siegel, Z. 2012. Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4407-0.
77. Simpson, P., & Jenkins, P. (2015). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/f4cb/a7bd788d8f088898f6b24a6b345b58c90476.pdf>
78. Sims, S. (2016). Want to Know 5 Ways Gamification Can Improve HR Management? [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z:
79. <https://www.thebalance.com/gamification-hr-management-improvement-1917995>
80. Slowík, J. 2016. Speciální pedagogika. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0095-8.
81. Social Gaming: Gamification: Game Mechanics is the New Marketing. Ooga Labs [online]. 2008 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z:
82. <https://blog.oogalabs.com/2008/11/05/gamification-game-mechanics-is-the-new-marketing/>
83. Stern, W. 1973. Psychological methods of testing intelligence, Baltimore: Warwick and York, Inc., 1914. STEVENS, S. S., Edwin Garrigues Boring. In Biographical Memoirs. Washington, D.C.: The National Academies Press.
84. Šikýř, M. 2014, Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grad. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
85. Šikýř, M. 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
86. Šnýdrová, I. 2008. Psychodiagnostika. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2165-1.
87. Takahashi, D. 2010. Gamification gets its own konference [online]. [cit. 2017-11-017]. Dostupné z:
88. <https://venturebeat.com/2010/09/30/gamification-gets-its-own-conference/>
89. Václavík, L. Před 25 lety se Československo připojilo k Internetu. Připomeňte si hlavní milníky. Cnews.cz [online]. 13.2.2017 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.cnews.cz/pred-25-lety-se-ceskoslovensko-pripojilo-k-internetu-pripomente-si-hlavni-milniky/>
90. Věrnostní program TchiboCard. Tchibo [online]. [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.tchibo.com/servlet/content/459166/-/root-page/tchibo-company/o-spolenosti/vrnostn-program.html>
91. Werbach, K., Hunter, D., 2012. For the win: how game thinking can revolutionize your business. Philadelphia: Wharton Digital Press, ISBN 978-1-61363-022-8.

92. Ziechermann, G., Cunningham, Ch. 2011. Gamification by design: implementing game mechanics in web and mobile apps. Sebastopol, Calif.: O'Reilly Media. ISBN 978-1449397678.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typický strategický proces získávání zaměstnanců.....	9
Obrázek 2: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců.....	10
Obrázek 3: Procesu výběru zaměstnanců.....	18
Obrázek 4: Běžně vyskytující se otázky při výběrovém pohovoru.....	24
Obrázek 5: Cattellova škála inteligence	26
Obrázek 6: MDA Framework.....	37
Obrázek 7: Kategorie hráčů dle Bartleho	40
Obrázek 8: Marcewského model gamifikace	43
Obrázek 9: Logo programovací jazyk	44
Obrázek 10: Aplikace duolingo	45

Seznam grafů

Graf 1: Predikce gamifikace pro rok 2020.....	33
Graf 2: Výsledky pro vyhledávání „gamifikace“.....	39
Graf 3: Společnost, ve které pracujete je velikosti?.....	53
Graf 4: Jaké metody využíváte k získávání zaměstnanců?.....	53
Graf 5: Jaké metody pro výběr zaměstnanců používáte?.....	55
Graf 6: Pokud ne, měl byste zájem gamifikaci využít při procesu výběru a získávání zaměstnanců?.....	56
Graf 7: Zaškrtněte prosím kompetence, které se dle vás dají měřit pomocí gamifikace.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie herních prvků	35
Tabulka 2: Úrovně herních prvků.....	35
Tabulka 3: Pořadí metod k výběru zaměstnanců	54
Tabulka 4: Jaké metody k výběru využíváte nejčastěji?	55

Seznam příloh

Příloha 1: Vzor dotazníku.....	76
Příloha 2: Rozhovor – Paní Jana.....	81
Příloha 3: Rozhovor – Pan Josef.....	85
Příloha 4: Rozhovor – Pan Jan.....	89
Příloha 5: Rozhovor – Paní Markéta	93

Příloha 1: Vzor dotazníku

1. Pracujete jako personalista, popř. jste ten, kdo se podílí na procesu náboru zaměstnanců?

- a) ano
- b) ne (konec dotazníku)

2. **Název společnosti, ve které pracujete.**

**Prosím dopište, zda si přejete v následném zpracování vystupovat anonymně.*

3. **Společnost, ve které působíte, je velikosti:**

- a) Malý (do 50 zaměstnanců)
- b) Střední (do 250 zaměstnanců)
- c) Velký (250 zaměstnanců a více)

4. **Jaké metody využíváte k získávání zaměstnanců?**

- a) Doporučení
- b) Webové stránky
- c) Inzerce na pracovním portálu
- d) Vnitřní zdroje
- e) Uchazeči zasílají žádosti sami
- f) Sociální sítě
- g) Tisk
- h) Media
- i) Spolupráce s úřadem práce
- j) Pracovní agentury
- k) Aktivní vyhledávání na internetu
- l) Veletrh práce
- m) Spolupráce s VŠ
- n) Veřejné vývěsky
- o) Spolupráce se SŠ
- p) Gamifikace
- q) Smart data

5. **Kterou z metod využíváte nejčastěji?**

**Prosím seřadte od nejvíce používaných, není nutné zařadit všechny možnosti.*

- a) Webové stránky
- b) Inzerce na pracovním portálu
- c) Vnitřní zdroje
- d) Uchazeči zasílají žádosti sami
- e) Sociální sítě
- f) Tisk
- g) Media
- h) Spolupráce s úřadem práce

- i) Pracovní agentury
- j) Aktivní vyhledávání na internetu
- k) Veletrh práce
- l) Spolupráce s VŠ
- m) Veřejné vývěsky
- n) Spolupráce se SŠ
- o) Gamifikace
- p) Smart data

6. Jaké metody pro výběr zaměstnanců používáte?

- a) Pohovor
- b) Selektce životopisu
- c) Reference
- d) Psychometrické testy
- e) Osobní dotazník
- f) Firemní dotazník
- g) Pracovní posudek
- h) Psychometrické testy
- i) Assessment centrum
- j) Smart data
- k) Gamifikace

7. Jaké metody využíváte nejčastěji?

**Prosím seřadte od nejvíce používaných, není nutné zařadit všechny možnosti.*

- a) Pohovor
- b) Selektce životopisu
- c) Reference
- d) Psychometrické testy
- e) Osobní dotazník
- f) Firemní dotazník
- g) Pracovní posudek
- h) Psychometrické testy
- i) Assessment centrum
- j) Smart data
- k) Gamifikace

8. Setkal jste se někdy s pojmem gamifikace či gamifikované řešení?

- a) Ano -> otázka č. 10
- b) Ne -> otázka č. 9

9. Pokud ne, měl byste zájem gamifikaci využít při procesu výběru a získávání zaměstnanců? Tzn. využití herních prvků v neherním prostředí (tedy proce-

su výběru a získávání zaměstnanců) Nejjednodušším příkladem gamifikace je například sbírání bodů při nákupu.

- a) Ano
- b) Ne

Konec dotazníku

10. Pokud ano, využil/a jste někdy gamifikaci k přilákání kandidátů?

- a) Ano -> otázka č. 11
- b) Ne -> otázka č. 14

11. Pomohlo vám to v procesu získávání zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Ne

12. Prosím popište detailněji, jak jste ho použil, pro jakou pozici, jak často, celkový výsledek?

13. Využijete gamifikaci/gamifikované řešení v budoucnu znovu?

- a) Ano
- b) Ne

14. Proč?

15. Využil jste někdy k výběru zaměstnanců gamifikaci?

- a) Ano -> otázka č. 16
- b) Ne -> otázka č. 20 či 27

16. Pomohlo vám to v procesu výběru zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Ne

17. Prosím popište detailněji, jak jste ho použil, pro jakou pozici, jak často, celkový výsledek?

18. Využijete gamifikaci/gamifikované řešení v budoucnu znovu?

- a) Ano
- b) Ne

19. Proč?

20. Pro jakou pracovní oblast využíváte gamifikaci nejčastěji?

- a) Obchod
- b) Liniový management

- c) Vrcholový management
- d) Administrativa
- e) Technika
- f) Telekomunikace
- g) Školství
- h) Zdravotnictví
- i) Právo a legislativa
- j) Služby
- k) Marketing a PR
- l) IT
- m) Automobilový průmysl
- n) HR
- o) Trainee pozice
- p) Absolventské pozice
- q) Jiné

21. V čem vidíte výhody gamifikace?

22. V čem vidíte nevýhody gamifikace?

23. Jak hodnotíte úspěšnost gamifikace a gamifikovaných řešení získávání zaměstnanců?

- a) 1 – výborný (nadprůměrný počet vhodných kandidátů, pozice okamžitě obsazena)
- b) 2 – chvalitebný (dostačující počet vhodných kandidátů, pár nevhodných, pozice rychle obsazena)
- c) 3 – dobrý (50/50 vhodní a nevhodní kandidáti, metoda se musela opakovat, pracovní pozice byla nakonec však obsazena)
- d) 4 – dostatečný (nevhodní kandidáti převyšují číslo vhodných kandidátů, metoda se musela opakovat/metoda musela být předělána)
- e) 5 – nedostatečný, metoda nepomohla procesu

24. Na kolik procent přibližně odhadujete úspěšnost Vašeho výběru zaměstnanců? (Zaměstnanec byl pomocí této metody nalezen a zůstal na dané pozici i po zkušební době)

- a) 0 % kandidátů zůstalo
- b) 20 % kandidátů zůstalo
- c) 40 % kandidátů zůstalo
- d) 60 % kandidátů zůstalo
- e) 80 % kandidátů zůstalo
- f) 100 % kandidátů zůstalo

25. Zaškrtněte prosím kompetence, které se dle vás DAJÍ měřit pomocí gamifikace.

- a) Kompetence k učení – Schopnost plánovat, organizovat vlastní učení, kriticky hodnotit výsledky, vyhledávat, třídit a dále využít informace
- b) Kompetence k řešení problémů – Rozpoznání problému, kritické myšlení, hledání řešení, využití matematických, logických a empirických postupů
- c) Kompetence komunikativní – Formulace myšlenek a názorů, naslouchání, stručné a jasné vyjádření se, argumentace, obhájení
- d) Kompetence sociální a personální – Schopnost pracovat ve skupině/týmu, podpora sebedůvěry a rozvoje
- e) Kompetence občanské – Respektování druhých, znát svá práva a povinnosti, zodpovědné chování
- f) Kompetence pracovní – Bezpečná a účinná manipulace s materiály, nástroji, vybavením, dodržování pravidel, plnění povinností a závazků

26. Zaškrtněte prosím kompetence, které se dle vás určitě NEDAJÍ měřit pomocí gamifikace.

- a) Kompetence k učení – Schopnost plánovat, organizovat vlastní učení, kriticky hodnotit výsledky, vyhledávat, třídit a dále využít informace
- b) Kompetence k řešení problémů – Rozpoznání problému, kritické myšlení, hledání řešení, využití matematických, logických a empirických postupů
- c) Kompetence komunikativní – Formulace myšlenek a názorů, naslouchání, stručné a jasné vyjádření se, argumentace, obhájení
- d) Kompetence sociální a personální – Schopnost pracovat ve skupině/týmu, podpora sebedůvěry a rozvoje
- e) Kompetence občanské – Respektování druhých, znát svá práva a povinnosti, zodpovědné chování
- f) Kompetence pracovní – Bezpečná a účinná manipulace s materiály, nástroji, vybavením, dodržování pravidel, plnění povinností a závazků

27. Co si myslíte o budoucím vývoji gamifikace?

Zpracovávám diplomovou práci na téma gamifikace v získávání a výběru zaměstnanců. Víím, že společnost v minulosti již gamifikaci použila, tak bych se ráda zeptala na pár otázek.

To je takové trošku tricky, protože, co to vlastně znamená gamifikace?

Tak, jak to vnímám já, je to využití herních prvků, pro něco, co není hrou, tedy něco, co ozvláštří všední záležitosti nebo procesy. Sbírání bodů, žebříčky úrovní nebo hra, ...

My jsme v podstatě využili hru, která byla zasazená do veletrhu práce, a tak jsme vytvořili databázi, ze které jsme pak oslovovali kandidáty. Takže nepřímo jsme gamifikaci využili, ale ne úplně přímo – nahraj body a získáš práci...

Momentálně máme takovou soutěž vyhraj iPad, kde jim nabízíme možnost vypracovat jedno zadání a v případě, že jsou úspěšní, vyhrají iPad nebo jiné ceny. A pokud by byli velmi šikovní, tak bychom jim například nabídli pozici u nás.

Takže to funguje jako přilákání kandidátů?

Ano. Takže gamifikace v tom pravém slova smyslu to úplně není. Zatím... ale má to určité prvky.

Tak odměna je jeden z herních prvků, kterým se gamifikace projevuje, takže by se dalo říci, že to je gamifikované řešení. Ta zmiňovaná hra na Veletrhu spočívala v čem?

V podstatě jedna hra je, že mají na tabletu doplnit naše kontrolery s palivem, zabezpečit, aby co nejvíce kontrolerů fungovalo.

Aha... Takže hra souvisí s tím, co společnost dělá?

Ano. Lidé nahrávali body, pomocí dalších komponentů ve hře (data, nabíječka, ...). Ti s nejvyšším počtem bodů přišli na den otevřených dveří, kde byly prezentované výsledky. Těm byl následně zaslán email, že pokud mají zájem o nějakou pozici, tak se mohou přihlásit. To byla první hra a teď je druhá hra, tak také lákáme vysokoškolské studenty na soutěž o iPad. Existují tři zadání, ze kterých si mohou vybrat. První je hra – tvorba kontroleru, druhé augmented reality nebo virtuál reality v rámci našich produktů. A je tam napsáno, že ti nejlepší získají možnost pracovat u nás.

Kde se kandidáti o této soutěži dozví? Na stránkách?

Ano, je to na stránkách, kde nejdříve musí vyplnit data, jako je jméno, příjmení, škola a email. Obdrží zadání a spustí se časový limit, takže vidí, kolik času mají na vypracování. Následně jim to přijde na email.

A jak jste to dále propagovali?

Vytiskli jsme letáky, inzerovali to na školách v Liberci, Hradci Králové, ČVUT – FIT, FEL, Kněžici. Letáčky jsme distribuovali i na EBEC – to je v podstatě soutěž programátorů. Šly mailingy na lidi, co máme v databázi, kteří se s námi setkali na iKariéře, zaslali jsme to lidem, co byli na EBECu, kteří mají vhodné zaměření na tuto soutěž. Plus facebooková kampaň, na lidi okolo 26 let, tedy studentského

rozmezí, aby se také mohli zapojit. Aby to bylo cílené, byla tam tedy cílená reklama. Dále jsem o tom hovořila s kariérními stránkami, jako je Kariérní centrum, ale ti to úplně nepropagují. A také do IAESTE, ale protože nejsme jejich partner, tak nás úplně nepromovali.

To znamená, že se hodně cílíte na absolventy?

Hlavně pro studenty.

Obsadili jste pomocí toho nějakou pozici?

Začalo to 1.11. a končí to 5.12., přihlásilo se 11-12 lidí, ale zatím nereagovali na follow up, když jsem jim nabízela podívat se do společnosti, to zkontaktovat a promluvit si s námi. Na to mi zatím nereagoval nikdo. Nikdo ještě neposlal zpětnou vazbu, že by vypracoval zadání.

A na té iKariéře, když se hrála ta první hra?

Jeden rok se přihlásilo nějakých 50 lidí, druhý rok jsme měli menší účast, protože lidé o to neměli až takový zájem. Bylo třeba je aktivně oslovovat, čím víc si je aktivně oslovovala, tím víc jsi měla kontaktů. Minulý rok se chtělo zapojit jen 20 lidí a z těch zapojených přišli na den otevřených dveří jen 3, ale dost možná proto, že si přišli jen pro ceny. Ale z nich nebylo nikdo přijat. Ale povídali, že budou šířit dobré jméno společnosti, tedy nepřímou cestou Employer Brandingu. Více než z té hry jsou lidé přijatí spíše z iKariéry, tam se s námi setkali. Takže jste jim ukázali hru a pak jste se jim věnovali osobně? Někdo tady je? Ne, nikdo z nich zde nepracuje. Z těch her ještě nikdo.

Myslíš si, že je to tím, že jsou to ještě pořád studenti? Že třeba ještě nehledají práci?

Spíše se do těch her přihlásili lidé, kteří neměli background, který by vyhovoval pozici u nás ve společnosti. Měli třeba úplně jiné zaměření, než co dělá společnost. Takže byli spíše motivovaní tou výhrou než pozicí nebo společností. Myslím, že ti mladí lidé jsou přesycení cenami a soutěžemi a nemají čas věnovat se tomu, a přitom ještě studují, pracují a musí odevzdávat věc do školy. Pro ně je přínosnější mít tu práci než soutěžit.

Jaký bys tedy řekla, že jsou výhody a nevýhody gamifikace, gamifikovaného řešení?

Myslím si, že to může být zajímavé, hravé a inovativní. A může to přesvědčit ty ambiciózní lidi se přihlásit na pozici nebo do společnosti. A nevýhody...

Stojí to, ale hodně času, ze strany přípravy. Teď to dělalo celé HR, tak by podle mě bylo dobré zapojit i marketingové oddělení, nebo marketingovou agenturu. To by bylo asi nejlepší.

Vysoký náklad... Zároveň se mohou přihlásit lidé, kterým jde jen o ceny, ale vůbec neodpovídají té pozici a tomu, co potřebuješ. A může se stát, že to uděláš hrou formou bez odměny, že jde jen o tu pozici, tak můžeš přilákat ty vhodné. Může to pro ně být jiné, nevšední, takže budou víc namotivováni pro tebe pracovat. Takže bych dělala gamifikaci bez nějaké ceny.

A kdo tvořil ty hry?

Tu první hru jsme měli externě zadanou, marketingové oddělení na základě nějakých požadavků to dalo vytvořit, to bych musela ověřit. A tu soutěž jsme tvořili společně HR, marketingové oddělení a zadání do soutěže tvořili v R&D oddělení. Takže společnost to dělala...

A ještě se zeptám, jakým způsobem jste postupovali, když vás to napadlo, že byste něco takového mohli využít. Jaký byl postup...?

Sešli jsme se jako HR a Marketing a začali jsme řešit, proč to chceme dělat, že chceme zvýšit povědomí o společnosti, jednak chceme přitáhnout studenty a udělat nějakou akci, aby studenti nás vnímali jako akci, která se věnuje studentům. Dali jsme, jaké ceny budeme dávat, jak to uděláme, jak bude vypadat zadání, stránka, reklama, propagační materiály. Dali jsme si corporate governance, tedy podmínky soutěže, protože každý soutěž by měla mít i právní náležitosti. To jsme si ověřili, domluvili jsme stránku s IT, plus jsme zadali požadavek na R&D, aby vytvořili zadání, která by mohla být jednak přínosná pro nás jako pro firmu i pro studenty a dávalo to smysl. Řekli jsme si, že nechceme jen jedno zadání, ale nakonec se nám podařilo udělat tři. Kvůli tomu, abychom neokleštili ty studenty, aby každý měl šanci se zapojit. Ne všichni, co programují hry, chtějí dělat augmented nebo virtuál. Pak jsme se sešli, dali si časový plán, spustili marketingovou kampaň, a dali jsme o tom vědět do škol na různé předměty. Ty z toho tak nadšení nebyli, první zpětná vazba byla, že do toho půjdou a druhá, při zaslání zadání navrhovali spíše oficiální spolupráci s univerzitou. Což jsme nakonec udělali.

To znamená, že třikrát jste něco takového podnikali?

Dvakrát.

Jo, vlastně...A plánujete tvořit něco takového znovu?

To uvidíme na základě té zpětné vazby soutěže, jak to dopadne tento rok, protože zatím čekáme. To bys mohla ty výsledky ještě mít. Kdy je potřebuješ?

Do ledna...Tak já se pak ještě na výsledky zeptám. To bych byla ráda.

Tak snad budou pozitivní. Každý z nás má jiný cíle, já měla cíl, že se přihlásí 15 lidí, kolega z R&D, že to aspoň dva splní. Tak ještě uvidíme, jestli to vyplní, je třeba je namotivovat, ty ceny jsou celkem dobré. Aby to vytvořili a poslali zpět.

Já se setkala s aplikací challenges na Slovensku, kde byly workshopy, soutěže, případové studie, šlo to v rádiích, a byla tam hrozně nízká účast. Otázka je proč, jestli nemají čas, nebo ceny nejsou atraktivní, nebo si lidi myslí, že nemají šanci, a nakonec se nepřihlásil nikdo.

Myslím si, že v Československu není gamifikace viditelná.

Ale i kdyby se nepřihlásil nikdo, dobře je to blbé, ale zase to povědomí lidi mají, ty lidi nás už viděli.

Takže to funguje jako takový marketing?

Ano, i toto je velmi silné, že vědí, že jsme viditelní a něco pro ně děláme. Takže sice nemáme úspěch, že se někdo přihlásí, ale zase máme úspěch, že jsme vidět. Když jsme se bavili, že v Čechách a na Slovensku, to nemá takový úspěch, jaký si myslíš, že to bude mít vývoj do budoucna?

Myslím si, že to záleží hodně na financování, kolik peněz se do toho dá, protože za všechnu kreativitu, virtuální reality se platí. Je to sice čas, ale čas jsou peníze. Takže jediné, kdyby to někdo začal tvořit sám po večerech. Tím, že to není rozšířené. Podle mě se to rozšíří, tak za rok dva, ale záleží i na vývoji trhu. Když bude pozice těžko obsažitelné, jako jsou teď, tak budeme muset i nadále budovat zaměstnaneckou značku. Tím se to může zrychlit, ale když přijde krize, tak to nikdo neví. Ale lidi teď mají spoustu pobídek a rozhodují se kam půjdou.

Ještě jsem v dotazníku řešila kompetence, které si myslíš, že se dají měřit gamifikací? Já tady mám pět, tedy šest základních kompetencí.

Některé gamifikace vypadají jako testy, třeba mailová schránka, tím by se dali měřit ty pracovní, tam sledovali rychlost, přesnost, chybovost, pochopení zadání. To je taky gamifikace, ale byla to pracovní hra, tím by se dali měřit ty pracovní kompetence.

Občanské, by šli, jako tou hrou The Sims, ale nevím, zda to jde odhalit za tak krátký čas. Pokud to chceš dát do výběrového procesu, tak by ti to nemělo zabrat dni, max. 30 minut, možná hodina. Ale nevím, zda je tohle měření gamifikací efektivní...

Komunikace a spolupráce, to jde taky, pokud bys tvořila týmy, ale na to mi přijde lepší assessment centrum.

Komunikativní, dovedu si představit, že by se to dalo, ale byla by to úplně jiná hra, dalo by se vytvořit cokoli...

Kompetence k řešení problému a učení, bych určitě dala. Ty tři by se určitě dalo poměrně snadno a efektivně měřit a zbylé tři by bylo buď těžší, nebo to není podstatné přes hru.

(Respondent se podívá na hodinky a zjišťuje, že již nemá více času)

Dobře, tak já ti děkuji za tvůj čas.

První otázka, jak bys definoval gamifikaci?

Já bych definoval gamifikaci jako proces, který má zatraktivnit user experience – uživatelskou zkušenost. Budu mluvit o gamifikaci v rámci psychodiagnostiky. A gamifikace tudíž je v podstatě prostředek, takže nikdy nesmí ovlivnit nebo nijak zasáhnout do obsahu, toho co probíhá nebo co se děje. A má sloužit pouze k tomu, aby zatraktivnila ten nástroj z hlediska přilákání většího počtu kandidátů, který ho mají vyplnit, dále slouží z hlediska akceptace toho nástroje, to znamená z hlediska toho, kolik těch kandidátů, kteří ten nástroj dostanou, ho taky dokončí. K tomu by měla sloužit gamifikace. Logicky z toho slova obsahuje herní prvky, to znamená takový herní prvky, kterou jsou aktuální, který jsou aktuální a sexy, svým způsobem. Samozřejmě musí odpovídat cílový skupině toho nástroje, to je těžký udělat, protože na rozdíl od té diagnostiky, která je zaměřena v podstatě celoplošně, a i ty normy jsou stanoveny 18 třeba až 65, to je taky logicky těžký, tak vymyslet hru, která by zaujala takhle široký publikum, protože vždycky to musí být targetovaný na tu skupinu

Super, technicky vzato jsme hned přeskočili k druhé otázce, kterou si mi zodpověděl, tedy k čemu gamifikace slouží, to jsi tam zahrnul. Jak si myslíš, že lze využít gamifikaci k výběru a získávání zaměstnanců?

No...Jak ji lze využít k výběru a získávání, v případě psychometrických testů, ta samotná gamifikace je prostě o tom, aby, když budu mluvit o získávání, tak je hlavně k tomu, aby vyřešila problém, kterej firmy dneska mají. A to je nedostatek kandidátů. A to nejenom po té technické stránce, že je nemaj, ale právě i z hlediska toho zájmu. Čili ona jim vlastně má, ve spojení se sociálníma sítěma a tak podobně, vlastně zajistit přítok těch kandidátů. Co se týče samotného výběru ... tak tam hraje roli, možná by pár kolegů se mnou nesouhlasilo, znám lidi, kteří dělají gamifikaci, a dělají jí dobře, a dělají vyloženě gamebased věci, teda na základě her vybírá. Já si prostě myslím, nebo držím se toho našeho pojetí a tam si myslím, že role končí ty gamifikace a má jenom přivést k té samotné podstatě, tedy validnímu a nelabilnímu nástroji, který reálně měří potenciál a pak může sloužit i k tomu výběru. Jsou určitý parametry, který by mohla měřit i gamifikace jako taková. Dokážu si představit, že může měřit nějakou pozornost reakční nebo schopnosti paměti, nebo logický myšlení, ale to bývají dost často jako sekundární a podpůrný prostředky proto, aby ta firma udělala výběr. Ona jako potřebuje ve finále kompetence, motivace ... to jako hrou by se dalo měřit.

Myslíš, že gamifikace přinese ty kandidáty, že je přiláká? Funguje to?

No...je to...no jako jo, asi jo. Zejména tu mladou generaci, protože prostě v momentě, kdy se to prováže s těma sociálníma sítěma, tak to ty lidi zaujme. Povídej si o tom, je to v podstatě na úrovni marketingu.

No a třeba v podstatě, kdy a proč tu gamifikaci využít?

Z hlediska životního cyklu toho zaměstnance nebo jako času, který je venku? Spíše z hlediska té firmy. Pokud by s tím chtěla začít, kdy se to hodí?

No záleží na tom, který problém řeší, ale pokud je to – nemáme lidi, tak by v první řadě měla udělat takovou hru, trošku virálně, může to být i guerilla marketingová trošku...a...a je to o tom udělat agresivní kampaň, hodit jí na ten trh. Nebo agresivní... aspoň viditelnou kampaň. A díky tomu ty lidi vlastně oslovit, tedy ideálně, co nejdřív a měla by to dělat i průběžně. Problém je ten, který si myslím, že ta hra se strašně rychle omrzí, a že ty náklady jsou obrovský. Takže si moc nedovedu představit malou firmu, který vybírá 5 lidí, že by dělala gamifikovaný nástroj. Ale prostě firmy jako je ČEZ, T-mobile, E.on, v procesu změna, rozvoj, tam si myslím, že by to mohlo zafungovat. Ale myslím, že to český publikum je poměrně konzervativní a nejsme technologicky tak daleko, pořád jako je třeba ten západ. Takže já to vidím, že spíš ten trend přijde, a možná bude i trošku pozměněnej, ta okluzní fronta, která dorazí sem. Protože mezitím dorazí nějaký nový a rychlejší technologie. Taky už to do budoucna třeba bude provázaný s nějakou robotizací. Vlastně hravou formou budeš dělat nějaký pohovor a přitom si zahraješ nějakou hru. A to je ten další problém, že prostě ta mladá generace je dneska tak strašně přetavená hrama a aplikacema, každě chce něco. Na facebooku, že to přestává fungovat, že ta gamifikace musí být fakt chytrou formou. Třeba napojená na, to co ta společnost dělá. Dokážu si představit třeba Lego, to by možná mohlo mít krásný gamifikovaný nábor. Nebo automobilový sektor, že si na prodejce budou ty lidi hrát třeba, že dávaj dohromady nějaký auto, vnitřní výbavu třeba atd. atd.

Co employer branding spojený s gamifikací?

Může to mít velmi dobrý vliv na EMPS, protože to k samotnému brandingů přispívá. Ten, kdo má nějakou inteligenční úroveň, si to dá dohromady a řekne si, aha to je super, oni si takhle hrajou, to bude asi agilní firma, oni dělaj tohle pro ty zaměstnance. A myslím, že ten employer branding je k těm novým, ale i k těm stávajícím zaměstnancům. A tam to může pomoci, protože v tuhle chvíli, děláš hru třeba vánoční, kterou přilákáš třeba k nějakému survey po tý firmě a tak dál. Jasně, a pro jaký pozice je gamifikace vhodná? Pracovní oblasti?

Dokážu si představit IT, Sales, dokážu si představit některý technický pozice, pokud by se udělala krásně gamifikovaná záležitost pro techniky. Že by si mohli něco vyzkoušet, třeba s nějakýma součástkama. Hůř si to dovedu představit pro manažerský seniornější pozice. Logicky... asistenti taky, třeba tax audit, velká čtyřka a tak. I pro pozice absolventů.

Tak oni něco takového dělají.

Přesně tak

Potom bych se chtěla zeptat, ty jsi nějaký nevýhody již zmínil. Čas a náklady. Jsou nějaká i nebezpečí nebo další nevýhody?

Nebezpečí plyne z neodborného používání. Přecenění, toho a to vidím bohužel docela často. Přecenění toho, co ta hra dokáže udělat. Takže prostě lidi daj hru a řeknou to je super, on tam má střílet z lodě nějaký piráty a my z toho poznáme na kolik je to risktaker, protože dvakrát se rozhodl skočit do vody. My z toho poznáme na kolik je sociabilní, protože bojuje sám. Myslím si, že tam je nebezpečí

toho určit, že hra je hra a člověk se chová jako ve hře a možná dost často jako někdo jinej. Když si doma večer zapařím mafii, tak to určitě neznamená, že bych chodil p sídlišti a vraždil lidi. A stejně tak, když budu jezdit rychle v autě při needfor speed, že pak budu jezdit rychleji i v tom skutečném autě. A to zejména vnímám, že juniornější personalisti zamněnují, že je to cool a přiláká to i 100% změní, ale měli by si vždycky. U každého nástroje, ať je to gamifikace nebo ne...klást otázku – jestliže říká, ten nástroj, že umí tohle změřit, tak JAK to měří konkrétně, to by neměl nikdo skrývat, JAK reliabilně to měří, čili když si tu hru zahrāju dvakrát, změní to stejně. A JAK validně, je nějaká korelace mezi výkonem v té hře a reálným pracovním výkonem v praxi. Tyhle otázky by si měli položit, a když budou mít odpovědi, tak je to dobrý nástroj, když ne, tak ne.

Když už jsme byli u těch nevýhod, jaké jsou její výhody.

Já si myslím, že v tenhle okamžik je její největší výhodou ta výhoda marketingová. V tom spatřuji, jak se může odlišit. V neposlední řadě, ale to už chce trochu fištron, trochu s tím pracovat. Je kolekce dat. To znamená ty lidi, jsou ochotný v tu chvíli dát nějaká data o sobě. A s těma se pak dá pracovat. Takže dobrý nástroj jako data-mining.

Dobře, jaká si myslíš, že je úspěšnost?

Záleží...myslím, že jsme v tom pozadu, že se to nepoužívá tak moc, jak by mohlo a je to daný nákladama. Češi dost počítaj. Ty firmy na to nekoukaj jako na nástroj a jsou si vědomi toho, že by se musel obměňovat. Takže omrzí. Mají tak malý volumes náborů, že tohle brání většímu rozšíření. Je to dobrý pro mladý agilní firmy, třeba start-upy, co mají vlastní vývojáře, tak si to vyvinou nebo velký korporace.

Co ta úspěšnost?

Vůbec nevím, nemám představu, jak moc je to jenom sexy topic a jak moc je to reálný. Ale vím od některých klientů, že s tím fakt pracují, že je to baví.

Pokud by si měl implementovat gamifikaci, jak bys ten proces definoval, jak bys to udělal?

(odmlka)

Udělal bych to tak, že bych si ideálně na začátku stanovil cíle k čemu mi to má celý sloužit. Protože jiná věc, je jenom přilákat a druhá je věc je chci přilákat a něco změřit. Pokud chci přilákat, tak to musí bejt natolik nový a atraktivní, třeba ve spolupráci s fakt špičkovou firmou, která to vyvíjí za tímto účelem. Je to o tom, aby to bylo krátký, zaujalo a bylo to content valid. Obsahovalo to něco současného z té pozice. A jasně bych tam dal call to the action, aby si musela poslat CV nebo projít nějakou filtrací a pak třeba poslat, aby to sloužilo k tomu získání dat a měřil bych to. Jako každý cíl musí být měřený, sestavil bych si parametry, co chceme. Měli jsme 100 žádostí, teď chceme 1000. Řekneme si jak bude vypadat ta hra, od toho se odvíjí budget, kolik chci dát za jednoho přilákaného kandidáta. Budu to propagovat na sociálních sítích, plán. Pokud budu měřit, pak je to nám bližší, to znamená udělat gamifikovaný prostředí. To znáš. Do toho vložit ty ostrý testy a smysl je oživit tu zkušenost. Jakmile se přihlásí, tak si řekne, je tady

je nějaký mimozemšťan, nebo něco, budu s ním bojovat a aby sem s ním bojoval, musím vyplnit nějaké testy. Pak je to tedy nosný medium a prostředí pro to, aby on byl ochotný a víc ho to bavilo, vyplnit diagnostiku. Ze který ale pak vidím tvrdý data, jak je na tom výkonově, potenciálem a motivacemi. Vidíš nějaký rozdíl, když vyplňuje jen ostrý testy a ty testy s gamifikovaným prostředím?

Ve výkonu nejsou rozdíly, to jsme měřili, ale jsou v akceptaci, zejména u té mladé generace, tam to statisticky vyplní víc lidí, jsou ochotný to dokončit, protože tam je ten gamifikační prvek. Už jsou v té hře a na konci chtějí vidět aspoň toho mimozemšťana, kdyby nic jiného. To funguje. Na validitu a reliabilitu to nemá vliv.

(odmlka)

Ale je to riziko, kdyby nebyly vyvinutý odborně, že by to mohlo shodit. Takový pitomá hra, to mě nemůže změřit. Striktně oddělovat hru a test, a to by měl člověk vědět. Protože buď protě hraješ hru anebo ti někdo řekne, je to test, ale je to hra, tak už to nikdo jako hru nebere. Nevěřím tomu, že i kdyby si měla jakokoliv hravý prostředí, že víš, že ti něco jde a je to killing kritérium, že by sis tu hru užila. A nevěřím tomu, že bys jí 2x-3x hrála se stejnou nadšeností. Gamified environment má daleko pozitivnější vliv, protože tu hru s mimozemšťanem si klidně za rok uděláš znova, protože je to jen ta omáčka a ty testy můžou být jiný. A víš, že je to test, kdyby to byla hra, taksi řekneš, jéé toho medvídka už jsem střílela tady...to už m nebaví.

Poslední otázkou je, mají personalisti dostatečný informace ohledně implementace?

Myslím si, že ne a jsem o tom skálopevně přesvědčený. Úroveň znalostí je různorodá a neexistuje, žádný zdroj jako je internet nebo konference.

Dodal bys něco?

Predikuji tomu strašně malý životní cyklus, jednou to bude úplně normální součást. Stejně jako trendy – barevný displaye.

Tak já moc děkuji.

Zeptám se, čím se zabýváte, takhle na úvod?

V podstatě, řešíme několik věcí, pilířů, tou gamifikací to spíše končí, než začíná. Mezi ty hlavní – děláme školení pro firmy na témata HR a soul working, team design a podobně. A druhá věc je, že v rámci konsultingu pracujeme přímo s bankami a firmami, bok po boku, aby začali fungovat rychleji a adaptabilněji. To je víceméně hlavní zaměření, nicméně ta gamifikace nám tam zapadá pro dvě věci. V rámci vzdělávání, školení. Máme simulaci nebo hru, kterou používáme jako koučingový nástroj pro top management a střední management. To je jedna věc, co se hodně používá. Druhá, kolikrát to dává smysl u náborů zaměstnanců a onboardingu, teď řešíme s pár firmami, že bychom tam něco takového provedli, ale tam spíš používáme spíš technologii chatbotů a virtuální realitu a tam už je k tomu potřeba tým IT developerů.

Jak byste definoval gamifikaci?

Asi řeknu, co říkají všichni – používání herních principů v neherním prostředí. Často to nikomu nic neřekne, nicméně lze to těžce definovat, ale to by byla moje odpověď.

K čemu byste řekl, že ta gamifikace slouží, vy jste to už nakouzl.

Ona může sloužit k vícero věcem, podle toho jak se to nadesignuje, ale tak pokud bych to řekl hodně obecně, tak bych řekl primárně k zpříjemnění a k určitým procesům, k lepšímu employee experience. Pak také k motivaci a je to hodně o marketingu, snažíte se udělat tu věc jinak, která přiláká pozornost. A dokud jí nemají všude, jakože jí nemají všude, tak můžete přitáhnout lepší lidi. Je to výborný na onboarding, retenci zaměstnanců, e-learning a development, pro recruitment.

Máte příklad, jak konkrétně jí využíváte vy? Držme se ideálně výběru a získávání.

Například chatbot, tahle věc dává smysl podle nás, zaprvé v té akvizici kandidátů, která se z toho chatbota dá krásně udělat, zatím, že může tlačit nějakou hru, proces s herním kontextem. Který jde potom až do onboardingu a udržovat toho kandidátata v šachu, když to tak vezmu, udržovat si jeho pozornost, aby neutekl za jinou firmou. A dají se za toho chatbota strčit různé analytiky, klasicky body, žebříčky, a tohle jsi odpověděl správně a tohle špatně, dají se tam udělat kvízy a spousty věcí. S tím, že ten kandidát vůbec nemusí stahovat aplikaci, jen klikne na facebooku na messenger. To je výborná věc. Jak u recruitmentu tak u developmentu, jako online kurz, který by vás jako koučoval, pokud to přeženu. To lze krásně podpořit jejich motivaci gamifikací.

Když se jedná o chatbota, jak to je s tou lidskou stránkou?

Co tím máte na mysli?

Myslím empatii, například.

Chatbot je aktivní hráč tlačí její chování a k posouvání hry a herního procesu dopředu. Samozřejmě lidský dotek tam není, ale je tam víc než by byl v jakémkoliv procesu bez chatbota. Samozřejmě jinak to není možné, aby tam

někdo seděl a psal si se stovkami lidí. Zároveň se dá udělat, jako takové buzz word, conversation desing, dá se udělat vtipně, záleží na tom, jak velký budget na to je, aby ten chatbot měl osobnost vaší firmy. V některých firmách je ta osobnost toho chatbota nesmírně důležitá.

Kdy ji použít?

Ve chvíli, kdy se jedná o vylepšení procesu, aby dosáhla svých cílů. Problém je, že ta gamifikace bývá z mojí zkušenosti přeceňovaná, lidi si myslí, že to umí spoustu věcí. Ale ona je pouze doplňkem. Protože můžete udělat krásnou gamifikaci, vyhrát si s ní, ale proces může selhat, protože nezvládnete kulturu té firmy. Jak se budou chovat a jaký budou mít interakce v rámci hry. Ty věci jsou složitější, než jen aby se přišlo s nějakou gamifikací a bylo to krásný.

V Čechách má extrémní výhodu toho odlišení, momentálně.

V roce 2011 byl ohromná boom, velký očekávání a nic extra se vlastně nestalo. Existuje pár platforem, které se na tom vezou, mají krásný produkty. Ale je to založený na design thinking procesu. Proces vytváření – gamifikování procesu je složitý. Je třeba hodně testovat a být proaktivní. Zjišťovat jestli to motivuje, inspiruje a lidi na to reagují. Když chápete business a chápete herní principy a dáváte to dohromady, a to se dá hrozně dobře, ale i hrozně špatně.

Jaký je její proces, kdybych chtěla vložit gamifikaci do společnosti, jak postupovat?

My se hodně ptáme PROČ, my často slyšíme, že by taky chtěli tu gamifikaci, jenže, je to relativně nestroprocentním výsledkem, třeba 90%. Když máte marží a napočítáte si to, chvíli to trvá. Takže to řešení je velmi drahý. Taky jsme řešili, že by to u té firmy bylo super, ale ten dopad by nebyl takový, aby to mělo pozitivní ROI. Ne v každém případě to dává smysl. Nicméně pokud se to rozmázne na instagramu a facebooku, tak to bude mít lepší dopad. Třeba v rámci employer branding, ale špatně je pokud vy v práci nemáte, co brandovat.

Zpět k tomu procesu, my hledáme odpověď na otázku proč, potom si popovídáme s těmi lidmi, co o to mají zájem. To napoví hodně, nabídneme jim dva až tři návrhy, velmi zhruba. Jestli chatbot, nebo proces nebo malůvky a papír. To na to nasadíme, uděláme minimal viable product, a jedeme dle procesu startupu, design thinging, abychom se k něčemu napadne. A co nejrychleji se snažíme kontaktovat zákazníky, a ptát se co si o tom myslíte, ti to hodně ovlivňují. Tak to potupuje v dvou, třech, čtyřech kolech, pak doufám, že je to dostatečně dobrý, aby to bylo použitelný a dobrý. Tam se přimíchá klasicky story telling, game design, tak je to hodně obecně.

Pro jaké společnosti se hodí její implementace?

(Odmlika) to je dobrá otázka...já na to koukám z pozice dodavatele. Kdo má tak velký budget, aby to dávalo smysl. Že když nám něco zaplatí, tak pro něj to má smysl. To je větší firma, něco nad sto zaměstnanců. Asi, když máte firmu 10 lidí, tak nevím, co bych s vámi dělal...

Jaké jsou její výhody a nevýhody? Nebezpečí?

Nebezpečí je, že tvoříte něco, co nebude dobrý. I těm nejlepším odborníkům se to někdy povede líp a někdy hůř. Vytváříte něco, co nevíte, jak bude vypadat a je ovlivněno tím uživatelem a jeho psychologií. Můžete se trefit skvěle a někdy hůř. Ale neříkám, že to nejde. Nevýhoda je, že je to drahá věc, je třeba silný tým. My narážíme na nevýhodu nereálných očekávání klientů. A taky to, že když to chvíli funguje, když všechno perfektně běží a po půl roce si lidi zvyknou, přestane je to bavit. Je dobrý dělat refresh, třeba v rámci storytellingu, jiné mise. Je třeba tomu mozku dávat něco nového, aby ten dopamin fungoval a toho člověka to udrželo. A nějaký procento vám bude říkat, že to na ně nefunguje a budou mít pravdu. Jedná se o tu klasickou gamifikaci, nicméně kdybych udělal gamifikaci na ně jako na cílovku, tak to fungovat bude, ale je to malé procento.

Když už jsme u těch lidí. Pro jaká zaměstnání se to dá použít?

Já musím říct, že mě nenapadá pozice...nebo vyloženě obor, kde bych řekl, že to je naprostý nesmysl. Ano pokud jste truhlář, tak to asi smysl nedává. Ale když pracujete v týmech, technologická řešení, procesy. Dokud jste kreativní a je tam problém na který se to dá napasovat, to dává smysl.

Co byste gamifikací měřil, pokud se dá měřit?

Engagement tím produktem, motivaci, zvýšení aktivity v děláni něčeho, co jsem chtěl, aby dělal.

V podstatě tedy zvýšení výkonu, nebo zvýšení počtu lidí, co to vyplnění. Chápu to dobře?

Jestli je to výkonový, nebo třeba jsem obchodník, nebaví mě dávat informace do CRM, tak to udělám nějak, jak to bude na chvíli zábavnější. Tak abych vytvořil soutěž mezi těmi lidmi. Sociální soutěživost a loajalita lidí, co mají v týmech – mají se o čem bavit. Je to hodně o spojování prostředí, jde to do kultury. Nemusí být nutně dlouhodobý, bohužel, ale posouvá to.

Kompetence byste tím měřil? Jestli se třeba ten zaměstnanec do firmy vůbec hodí?

My používáme takovou deskovou hru, tam to funguje tak, že v rámci tréninku s manažery, ať je to teambuilding, AC, DC. Jsou tam kartičky, jako monopoly, ta hra je dobře nadesignovaná a ona vás hodně strhne, máte pocit, že hraje 10 minut a hraje 90. Zapomenete, co se děje kolem a projevíte se taková, jaká ste. Je to vysoce turbulentní, hraje s několika lidmi a my můžeme pozorovat vaše přístupy k businessu, lidem, plánování, projektovými managementu, jak se chováte ve stresových situacích. To je super na výběr zaměstnanců. Ale je třeba mít napojenou hru na kompetenční model. S tím, můžete jít na ČVUT nebo VŠE a budete ti úžasní s tím novým.

Jaká je dle vás úspěšnost?

Neříkal bych pravdu, kdybych se vytasil s číslem, nemáme exaktní číslo. Ale my tvrdíme, že nabírat lidi podle osobnosti je lepší než podle jejich hardskillu. A zda zapadne do kultury, to se dá. Jestli 100%, to asi ne. Je to dobrý nástroj, je to velký krok dopředu, ale jsme na začátku.

Jaký je další vývoj?

Podle mě je to hodně navázaný na to, kdo by měl tu gamifikaci používat. Gamifikace v marketingu dává smysl. Ale v gamifikaci v HR, kdy se extrémně mění role HR, kdy se mění administrátorský role, na top management. A český HR je pozadu. Čím víc si uvědomíme, že se ta role mění, tím více si uvědomíme tyhle strategický věci pro business a ta gamifikace bude častější. Ale vždy se musí najít ty první odvážlivci.

Bude se v budoucnu využívat více?

Určitě, exponenciálně. Nebude to raketový, ale přijde i doba, kdy to už nebude zajímavý, protože to bude dělat velký procento trhu, zaujmete, ale ne tolik. Zlatá éra je teď, lidi o tom mluví a málokdo to dělá. Lze s tím šokovat.

Vidím třeba i možnost virtuální reality, kde by se dala gamifikace krásně použít.

Mají personalisté dostateční informace o jejím využití?

Za mě nemají žádný informace, ale kdyby chtěli, tak si je obstarají. Nemyslím si, že každý HR by potřeboval gamifikaci, byla by to ztráta času – pro ně.

Tak já moc děkuji za Váš čas.

První otázka: Jak bys definovala gamifikaci?

Já vlastně tak úplně nevím. S gamifikací jsem se potkala třikrát a pokaždé to bylo trochu jiné. Zkusím ti popsat, co to bylo za zkušenosti a snad z toho pak vytáhneme nějakou definici.

Poprvé jsem se s prvky gamifikaci, to se tomu tak zdaleka neříkalo, setkala kolem roku 2003, kdy jsem se věnovala Sociálně psychologickému výcviku s metodikou (SPVM) na Západočeské univerzitě. Učila jsem pro školu, pro další školy, subjekty a občas pro firmy. A pod učila - si představuj všechno, jen ne stát ve třídě a mluvit na usínající studenty. SPVM je o práci se skupinou. Někdy kvůli tomu, aby se poznali a vycházeli spolu, jindy proto, že ve skupině/týmu/kolektivu mají někoho, s kým nevycházejí a je potřeba to napravit, nebo třeba proto, že chceš změřit, koho do týmu přidat, koho povýšit a kdo se nač hodí. Techniky SPVM se později používaly pro AC/DC – to je asi moje druhé setkání s gamifikací a pořád se jí tak neříkalo. V rámci výběrových procesů jak do týmů na univerzitě, v personální agentuře, kde jsem pracovala, tak ve firmách, kde jsem pracovala se, používalo AC jako výběrová metoda. A tam jsou už prvky gamifikace zřetelnější. Pozveš osm až dvanáct lidí najednou na celý den do několika zasedaček a pomocí stejných nebo obdobných technik jako v rámci SPVM se pokoušíš vyvolat interakce, zatáhnout je do hry a nechat je ukázat, jak se chovají ve stresu, jak řeší úkoly, kolik toho dokážou udělat pro získání odměny nebo možnosti postoupit do dalšího kola atd. Tady vidím asi největší pole působení gamifikace. Poslední moje setkání bylo v rámci Deltu, kdo bylo za úkol dát dohromady dva velmi odlišné HR týmy. Asi tušíš, že když máš najít HR tým pro dělníky kolem čtyřicítky rozestete po celé ČR a pro progresivní IT tým, který má globální působnost, je jim většinou pod třicet a působí z Prahy, Palm beach, Monterrey a Ženevy, nebude to stejný profil pro hledání HR týmu. Podle mého je lepší je nechat odděleně a setkávat se na poradách, ale vedení si přálo „Jeden tým“ a tak byla najata firma na gamifikaci. Cílem cvičení nad deskovou hrou mělo být ukázat nám, že nespolupracujeme a pak nám pomoci najít cestu ke spolupráci.

K čemu gamifikace slouží? Jak lze využít gamifikaci k výběru a získávání zaměstnanců?

Já vidím několik využití...pro výběr zaměstnanců, pro budování brandu firmy, pro development týmů...

Problémy ale vidím dva. Je to velmi drahé a na trhu nejsou zkušené lektoři – lidé, kteří by implementovali na míru firem. Z praxe se díky tomu setkávám spíše s tím druhým využitím – pro brand. Firma, zejména v IT segmentu, mluví o gamifikaci, aby nalákala zmlsané kandidáty, ale v praxi se uchyluje spíše přinejlepším zajímavému AC, málokdy promyšlenému z hlediska kompetencí a objektivně kalibrovanému na větším vzorku s hodnocením v duchu „ten se nám líbí, ten zapadne do týmu“.

Už jsi to vlastně nakousla, ale jak konkrétně jsi ses s ní setkala ty?

Jak jsem už říkala, setkala jsem se jak s výběrovou variantou, v roce 2007 jsem například standardizovala AC/DC pro firmu tak, aby měli pokryté základní pozice a jejich konzultanti uměli provést implementaci; tak při práci s vlastními týmy – často jsem dělala pro svoje týmy různé soutěže, nebo jsem je do různých soutěží přihlašovala :-)) a pořád je tu ta poslední a velmi neúspěšná zkušenost s použitím gamifikace pro stmelení týmu. (Důvodem neúspěchu bylo hlavně to, že jsme hráli jedno kolo, kde se ukázalo, jak nespolupracujeme, a z finančních a časových důvodů se druhé kolo nehrálo a jen jsme byli informováni, že už víme, kde děláme chyby, tak by bylo fajn je napravit. Asi tušíš, že většina odjížděla dost naštvaná.)

To se vlastně ani nedivím. Tak tedy kdy a proč ji použít?

Když na to máš finance, když to má v rámci brandu smysl...když máš tým, který problematice rozumí a nebandu studentů, co si to chtějí zkusit, aby to mohli napsat do CV a když máš jasně stanovený cíl a gamifikace, nebo jakákoli hra, soutěž, technika, je odpověď na to, jak se k tomu cíli dobrat

Pro jaké společnost se hodí její implementace?

Pro takové kde to její cílovka ocení. Tedy progresivní segmenty s převážně mladšími kandidáty. Konzultanti, poradenství, IT, TELCO, bankovníctví, tam ale opatrně a zdaleka ne na všechny pozice, apod.

Dobře, děkuji. Jaký si myslíš, že je její proces?

Upřímně řečeno, vlastně nevím... Instinktivně a z praxe je pro mě gamifikace použitím hry/techniky/simulované situace k tomu, abych dala možnost hráčům se uvolnit, projevit v bezpečném prostředí, které mi ale dá možnost pozorovat postup/reakce a pak vyhodnotit, jestli, to co jsem viděla, odpovídá tomu, co hledám. Pořád nějak tíhnu k využití pro výběr lidí, ale třeba v Tesco se používá AC jak pro výběr manažerů zvenku, tak pro povyšování uvnitř a to už od pozice specialisty – hierarchie je specialista, např. nákupčí, vedoucí oddělení, manažer oddělení, ředitel obchodu, oblastní manažer, oblastní ředitel. Pro všechny interní přesuny mezi pozicemi se AC používá od zhruba roku 2005.

Co přináší? Jaké jsou její výhody a nevýhody?

Výhodou – a jen pokud se to nezapacká v průběhu – jsou rozhodně informace o kandidátech a posílení značky zaměstnavatele. Nevýhodou je čas strávený přípravou a finance k tomu potřebné.

Jaká jsou její nebezpečí?

Použití nezkušenými lektory a degradace daná zjednodušováním. Techniky tu jsou už dávno, ale trh má tendenci firmy tlačit ke zkratkám a ty málokdy vedou k dobrému výsledku.

Co by si s ní měřila? Jak?

Já nic. Techniky gamifikace používám roky bez nálepky gamifikace. Tuhle nálepku považuji za trend, který umře v momentě, kdy se hospodářský cyklus otočí a bude znovu víc kandidátů na pozice.

Jaká je dle tebe úspěšnost?

Já viděla jen tři implementace, kde se tomu říkalo gamifikace a za úspěšnou, nebo alespoň úplnou, považuju jednu. Takže mizérie, obávám se... Na trhu se setkávám zejména v IT segmentu s tím, že firmy lákají na tenhle pojem, ale co jsem slyšela, tak většinou je to prázdná bublina – zadají úkol, nalákají kandidáty a pak jede obvyklá mašinérie pohovorů jako kdykoli jindy... Minimálně v Praze nemám zkušenost s žádným pravdu povedeným příkladem.

Jaký je další vývoj? Bude se v budoucnu využívat více?

Budeme o tom mluvit, protože je to pro kandidáty sexy a pak budeme mluvit o něčem jiném, co bude sexy později. To zní hrozně pesimisticky, ale není. Pracuju v HR už 16 let a za tu dobu se ten obor vlastně moc nezměnil, zato trendů, o kterých se mluvilo, jsem zažila vícero. Mám pocit, že gamifikace je jen další v řadě...

Myslíš, že mají personalisté dostatečné informace o jejím využití?

Myslím, si že ne. Článek sem tam v odborném časopise, který skoro nikdo nečte... Když jsem mluvila s lidmi, kteří dělají implementace, tak upřímně přiznávají, že mimo IT a telekomunikace, se většina firem ani nepokouší. Dokud se toho neujme retail a výroba, je to jen maličký trend.

Moc ti děkuji za rozhovor.

