

# A GAMIFIKÁCIÓ ALKALMAZÁS A TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS TERÜLETÉN

## UTILISING GAMIFICATION IN THE FIELD OF RECRUITMENT AND SELECTION

Molnár Anikó<sup>0000-0001-6224-6290</sup> <sup>1\*</sup>

Müller Anetta<sup>0000-0002-9164-8050</sup> <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sportgazdasági és -Menedzsment Intézet, Gazdaságtudományi Kar, Debreceni Egyetem, Magyarország  
<https://doi.org/10.47833/2024.1.ART.005>

### Kulcsszavak:

gamifikáció  
humán erőforrás  
toborzás  
kiválasztás  
értékelés

### Keywords:

gamification  
human resources  
recruitment  
selection  
assessment

### Cikktörténet:

Beérkezett 2024. február 2.  
Átdolgozva 2024. március 4.  
Elfogadva 2024. március 20.

### Összefoglalás

A gamifikáció az emberi erőforrások területén, különösen a toborzás és kiválasztás terén, kulcsfontosságú a részvétel fokozása, a készségek értékelése és az igazságosság szempontjából. A játékelemek beillesztésével valósághű játékélményt teremt, lehetővé téve a munkakör valós modellezését. A szabványosított játékok az objektív értékelés mellett, csökkentik a felmérések során előforduló elfogultságot. A gamifikáció növeli a jelentkezők motivációját és elkötelezettségét, átalakítja az emberi erőforrások gyakorlatát, dinamikussá, vonzóvá és hatékonyná téve a toborzási folyamatot. Jelentősége abban rejlik, hogy az alkalmazkodó tehetségeket azonosítja, miközben a folyamatos tanulás kultúráját támogatja. A cikk röviden felvázolja a gamifikáció használatát és koncepcióit, valamint a játékélmények alkalmazását az emberi erőforrások területén, szekunder kutatások alapján.

### Abstract

Gamification in Human Resources, particularly in recruitment and selection, is pivotal for enhancing engagement, assessing skills, and promoting fairness. By incorporating game elements, it creates an immersive candidate experience, offering a realistic job preview. Standardized games mitigate biases, ensuring objective evaluations. Gamification boosts candidate motivation and commitment, standing out as an employer of choice. Its significance lies in identifying adaptable talents while fostering a culture of continuous learning. Overall, gamification transforms HR practices, making the hiring process dynamic, engaging, and effective. The article briefly delineates the usage and concepts of gamification, as well as the application of game theories in the field of Human Resources, based on secondary research.

\* Kapcsolattartó szerző.  
E-mail cím: molnar.aniko@econ.unideb.hu

## 1. Bevezetés

Az utóbbi évtizedben a humánerőforrás szerepe és jelentősége egyre inkább értéként, erőforrásként jelent meg a társadalomban [1-4]. A különböző szervezetek hatékony működtetésének elengedhetetlen feltétele a munkaerő biztosítása, ahol a megfelelő létszám, a jól megtervezett munkakörök és az ehhez alkalmas munkavállaló megtalálása is igen felelősségteljes feladat, hiszen a szervezet eredményességének egyik szükséges feltétele [4, 5]. A dolgozók motiválása vagy képzése, a biztonságos munkakörülmények megteremtése, vagy a dolgozók egészségének [6, 7] a biztosítása is a HR fontos feladata [8]. A munkavállaló speciális képességeivel humán tőkeként jelenik meg a szervezetben [9]. Ezért a humán erőforrással való gazdálkodás igen bonyolult, több feladatot is magában foglaló tevékenység. Így tehát nem mindegy, hogy a szervezet munkavállalói, vezetői, milyen kompetenciákkal rendelkeznek [10]. Egyre több hangsúly helyeződik a kutatásokban a munkaerőpiacra jutást segítő kompetenciák fejlesztésére [11, 12], a lemorzsolódást csökkentő tényezők vizsgálatára [13, 14], mely a leendő munkavállalók felkészítését segíti. A HR szakirodalma tehát igen széleskörű és nagyon sok részterületet érinthet, melyet a hazai és nemzetközi különböző kutatások igazolnak [15-18]. Az egyik érdekes és igen nagy kihívásokat magában foglaló terület egyike a munkakörnek és a feladatnak megfelelő és alkalmas munkavállaló megtalálása.

Az alkalmazottak toborzása, kiválasztása és értékelése évek óta az egyik legmeghatározóbb és legfontosabb kutatási területként van jelen mind a munka- és szervezetpszichológia, mind pedig a humán erőforrás menedzsment területén [19, 20]. Az utóbbi évek erőteljes digitalizációja a szektort sem hagyta érintetlenül, a HR területére begyűrűző digitális megoldások jelentős mértékben befolyásolják a szcénát, a tradicionális módszerek nagy részét vagy kezdik felváltani a technológia és digitalizáció által hajtott megoldások, vagy augmentálják azokat egy jobb és hatékonyabb módszer létrehozása érdekében [21].

Ilyen újszerű technológiai megoldásként említhető a gamifikáció megjelenése is. Bár a játékkonceptiók megjelenése a munkavállalók kiválasztásában és értékelésében már jó pár évre visszavezethető, a gamifikáció és ezáltal a játékosított módszerek megjelenése az utóbbi pár évben vált igazán „mainstream” értékelési irányzattá [22]. Egy 2017-ben végzett kutatás eredménye kimutatta, hogy a megkérdezett HR szakemberek 75% válaszolt úgy, hogy a toborzás és kiválasztás stratégiájukban szívesen alkalmaznának valamilyen gamifikációs módszert [23].

De mit is értünk gamifikáció alatt? A gamifikáció legáltalánosabban elfogadott definíciója szerint: „játékelemek alkalmazása nem játékos környezetben” [24]. A gamifikáció alkalmazása mögött meghúzódó alapvető gondolat az, hogy a játék és a rejtvényfejtés iránti veleszületett emberi érdeklődést és szenvedélyt használjuk fel annak érdekében, hogy növeljük az egyén motivációját és elkötelezettségét egy alapvetően nem játékos környezetben [23].

Egy másik fontos szempont, hogy a játékokat az emberi viselkedés tanulmányozásának egyik leghatékonyabb eszközeként tartjuk számon [23]. Miért is fontos számunkra a gamifikáció? A tehetségek háborújában a vállalkozások döntően információkra támaszkodva igyekeznek felkutatni és beazonosítani azon potenciális munkavállalókat, akik képzettségük, képességük és készségeik alapján megfelelő jelöltnek bizonyulnak a vállalkozások számára [21]. A vállalkozások a gamifikált megoldások használatával innovatívabbá, vonzóbbá válhatnak ezen kiélezett versenyben, ezáltal nagyobb merítést érhetnek el a potenciális jelöltek terén és könnyebben azonosíthatnak olyan munkavállalókat is, akik mélyebb ismeretekkel rendelkeznek a digitális kompetenciák terén is [25-28].

A gamifikált megoldások első és legfontosabb pozitívuma a tradicionális kiválasztási módszerekkel ellentétben, hogy nagyobb, interaktívabb és diverzifikáltabb tehetségbázis létrehozását eredményezik [29]. A gamifikált megoldások emellett olyan megfigyelési környezet létrehozását eredményezik, ahol résztvevők számára nehezebb leplezni az egy-egy helyzetben előtűnő valós, őszinte és hiteles reakciókat [21]. További pozitívum, hogy a játékosított módszerek csökkentik a kiválasztás folyamata során keletkező szorongást, illetve szórakoztatóbb légkört teremtenek azáltal, hogy a résztvevők számára állított kihívásokat játékos keretek között prezentálják [27].

## 2. Konceptualizálás

A játékkonceptiók HR területen való alkalmazásának viszonylagos újdonsága a kutatás területén megjelenő elméleti modellekben is eltérő megközelítéseket eredményez. A terület újszerűsége

mellett a játékosítás komplex természete is megnehezíti az egységes megközelítések kialakítását. Nincs ez másként a gamifikációs módszerek csoportosításánál sem, ahol különböző megközelítéseket találhatók a módszerek alkalmazásának célja, várható eredményei, vagy az alap módszeren a gamifikáció által végbemenő változások minősége alapján.

Ilyen tipologizálás a Czeily és Dajnoki [30] által Nicholson [31] alapján adaptált megközelítését, melyben a gamifikációs módszereknek négy alapvető típusát különböztetik meg. A jutalom alapú gamifikációt (Reward-Based Gamification), mely a szervezetekben azonnali, rövid távú pozitív változásokat eredményez; az ösztönös gamifikációt (Meaningful Gamification), amely a szervezeti integrációs elmélettel áll kapcsolatban, a strukturális gamifikációt (Structural Gamification), melynek lényege, hogy az eredeti tevékenység tartalma nem, csupán a játékos elemekkel felruházott struktúrája változik és a tartalom gamifikációt (Content Gamification), amely az utóbbihoz hasonlóan a strukturális változások mellett már a tevékenység tartalmát is játékosá alakítja [30].

A tanulmányban egy viszonylag újszerű megközelítést szeretnék bemutatni, mely a gamifikáció hatására végbemenő változások jellege alapján kategorizálja a folyamatokat, így három nagyobb csoportot, a „játék-alapú értékelést” (Game-based Assessment); a „játékszerű értékelést” (Assessment Game Design) és a „játékosított értékelést” (Assessment Gamification) megkülönböztetve.

A három kifejezés, annak ellenére, hogy a játékkonceptiók ugyanazon forrásán alapulnak, mégis három különböző gyakorlatot tükröz az értékelés tervezésében és újratervezésében [22].

A „játék-alapú értékelés” (továbbiakban: GBA) egy olyan értékelési módszerként definiálható, mely során az állásra jelöltek egy alapvető játékmenetben vesznek részt, melynek célja a játékos élménynek nevezett pszichológiai állapot megteremtése [32]. A „játékosított értékelés” (továbbiakban: AG) egy értékelési újratervezési stratégia, mely a játéktervezésből kölcsönöz, és nem játék-kontextusban (jelen esetben létező értékelési módszerbe építve) alkalmaz játék koncepciókat (pl.: egyszerű, létező kognitív pszichológiai tesztet játékosítanak úgy, hogy egy egyszerűbb játékként, egy „felszínes gamifikációként”, azaz „framifikációként” prezentálják (McChensey et. al., 2022). Fontos kiemelni, hogy az értékelési módszer maga nem változik a gamifikáció hatására, csak a végső kiértékelés lesz játékosítva [22].

A „játékszerű értékelés” (továbbiakban: AGD) során a tervező teljesen új értékelési módszert hoz létre játékosított elemek integrálásával, így az értékelés játékszerű tervezése megy végbe. A GBA, AG és az AGD közötti különbség (1. táblázat), hogy a GBA mindig GBA, az AG és az AGD azonban mindig valamilyen más módszeren hoz létre változásokat, az AG tekintetében az alap koncepciót lényegében nem megváltoztatva, az AGD-ben azonban az integrált játékméchanizmussal új értékelési módszert létrehozva.

1. Táblázat. Játékkonceptiók differenciálása

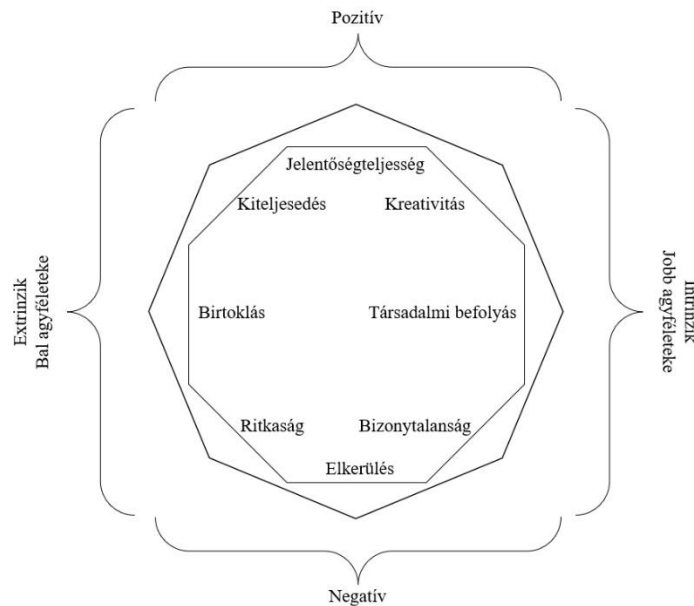
<b>Módszer</b>	<b>Típus</b>	<b>Értékelés típusa</b>	<b>Integrált játékméchanizmus</b>
Játék-alapú értékelés (Game-based Assessment)	Játék-alapú értékelés (Game-based Assessment)	Játék-alapú értékelés (Game-based Assessment)	Játék-alapú értékelés (Game-based Assessment)
Értékelési	Értékelési	Értékelési	Értékelési

*Forrás: Saját szerkesztés, [22] alapján*

## 2.1. A gamifikáció oktázis modellje

A játékosítás pozitív hatásait felismerve, egyre több területen kezdték hasznosítani a gamifikáció folyamatát, illetve technikáját a játékokban található motiváló és lebilincselő elemek kinyerésére és a valós termelési vagy oktatási tevékenységekben való alkalmazására [33-35]. Chou [36] ezt a folyamatot a „funkcióközpontú tervezés” (Function-Focused Design) paradigmaváltásaként ismerte el, mely során a hangsúly egyre inkább az emberi tényezőre helyeződik, így létrehozva az „emberközpontú-” (Human-Focused Design; HFD), más néven a „felhasználó központú tervezést” (User-Centered Design; UCD), amely legfőképpen az emberi motivációt, kognitív és érzelmi állapotot helyezi a középpontba, ezáltal optimalizálva az emberi érzéseket, motivációt és az elkötelezettséget.

Chou az elméletet tovább fejlesztve létrehozta a gamifikáció oktalízis modelljét, amely szisztematikusan rendszerezi a játékosítás azon elemeit, vagy kognitív drivereit, amelyek az emberközpontú megközelítésében jól alkalmazhatók tevékenységek motiváló és bevonó hatásának növelésére.



1. ábra. A gamifikáció motiváló tényezői az oktalízis modell alapján

*Forrás: Saját szerkesztés, [36] alapján*

A modell abból a premisszából indul, miszerint szinte minden játék „szórakoztató”, mert megszólítja az emberben rejlő bizonyos alapvető drivereket, amelyek bizonyos tevékenységekre motiválják a játékosokat. Az oktalízis modell ezen motiváló faktorokat sorolja a nyolc „core driver” kategóriába, figyelembe véve a tényezők pozitív vagy negatív természetét, belső vagy külső motiváló jellegét, illetve az agyfélteke dominanciáján keresztül azt, milyen beállítottságú egyént mely tényezők befolyásolják leginkább [36].

1. **Jelentőségteljeség:** Az igény, hogy az egyén részt vegyen valamiben, ami sokkal nagyobb önmagánál.

2. **Kitaljesedés:** A motiváló erő, amely ösztönzi az embereket, hogy fejlődjenek, szintet lépjenek, ismereteket sajátítsanak el és célokat érjenek el.

3. **Birtoklás:** A késztetés, hogy az egyén felhalmozza birtokait, fejlessze azokat, megvédje és többet gyűjtsön.

4. **Kreativitás:** Ami motiválja az embereket, hogy különféle kombinációkat és stratégiákat próbáljanak ki, visszajelzéseket kérjenek és alkalmazkodjanak;

5. **Társadalmi befolyás:** Más emberek befolyásolása által motivált tevékenységek (pl.: mások mit csinálnak, mit gondolnak);

6. **Ritkaság:** Ami motiválja az embereket, hogy meg akarják azt, ami nem könnyen, vagy azonnal megszerezhető;

7. **Bizonytalanság:** Hajlandóság a véletlen által befolyásolt, bizonytalan és ismeretlen végkiímenet felfedezésére;

8. **Elkerülés:** Ami motiválja az embereket, hogy elkerüljék a nem kívánatos helyzeteket (pl.: meghalni a játékban).

A modell megalkotásának fontossága nem csupán azon teoretikus voltában rejlik, hogy összegzi a gamifikáció emberi bevonást és motiválást elősegítő elemeit, hanem abban, hogy egyfajta

„checklistként”, vagy útmutatóként is szolgál a HR, oktatás és egyéb területen tevékenykedő szakemberek számára a gamifikáció elemeinek helyes és hatékony beépítésére és hasznosítására mindennapi tevékenységeik során.

A toborzás és kiválasztás tekintetében az oktalízis modell hozadéka, hogy lehetővé teszi olyan szelekciós modellek és felmérések kialakítását, mely kifejezetten a szervezet igényeinek megfelelő képességek meglétét vizsgálják a potenciális jelentkezői körökben. Ezáltal a hatékonyság nagyfokú javításának céljából, konkrét szükségletekre, illetve azok kielégítésére legmegfelelőbb személyek kiválasztásában játszanak meghatározó szerepet.

### 3. Gamifikáció megjelenési formái

#### 3.1. Játék-alapú értékelés

A tradicionális HR gyakorlatokhoz visszatekintve elmondható, hogy konceptuális szempontból a játék-alapú értékelés (GBA) nagyban hasonlít két gyakorlatban rendszeresen alkalmazott, létező pszichometrikus értékelési és kiválasztási módszerhez, a szimulációhoz, és az assessment center-hez (AC) [22]. Az utóbbihoz hasonlóan a GBA során komplex feladatok, különböző szituációk és kidolgozott szempontrendszerrel való összehasonlítás alapján vannak le következtetéseket az egyén kognitív és nem kognitív tulajdonságairól, a GBA értékelések azonban természetükben nagyban algoritmus jellegűek. Fontos kiemelnünk azonban, hogy míg az AC-ben az egyéni gyakorlatokat úgy tervezték, hogy kiváltsák célzott tulajdonságok kifejeződését, a GBA általában holisztikusabb megközelítést jelent, amely játékos élményt nyújt, melyből viselkedési megfigyelések vonhatók le. Ebből a szempontból a GBA inkább hasonlít a szimulációkhoz, mivel olyan szituációk tervezését teszi lehetővé, amely megköveteli a jelölttől azon készségek és magatartások kifejeződését, melyek elengedhetetlenek lesznek adott munka sikeres végrehajtásához. A szimulációkkal ellentétben azonban a játékok nagyobb rugalmasságot biztosítanak a tervezőknek a kívánt viselkedés kiváltásával kapcsolatban, emellett a játékban való elmerülés hatására sokkal validabb és őszintébb viselkedést vált ki a megfigyelt személyekből [22].

Ilyen GBA jellegű játék a Marriott Hotel által kifejlesztett My Marriott Hotel, ahol a potenciális jelölt webfelületen üzemeltetheti saját digitalizált hotel- és étteremláncát ezzel bizonyítva, hogy valódi életben is megállná a helyét a vendéglátásban. **A Marriott vendéglátóipari órás, mely a toborzási folyamatában igyekezett ezen újfajta gamifikációs stratégiáját hasznosítani Facebook oldalán tette közzé a játékról szóló posztját a felhívással. A vállalat további applikációk kipróbálásával is kísérletezett, mint például a „Read Coat Direct”, a Workspace Demand” és a „The Perfect Travel Companion”, hogy gyors és kényelmes szolgáltatásokat nyújtson az ügyfelei számára. A „My Marriott Hotel” játékkal a vállalat kifejezetten a fiatalokat célozta meg olyan fejlődő országokban, mint India és Kína, ahol a vendéglátóipar nem volt kiemelkedő. Ez része volt a Marriott toborzási stratégiájának, azon céllal, hogy kikerülje a hagyományos toborzási módszereket, és a leendő alkalmazottak valós tehetségét tesztelje, egy virtuális munkahely létrehozásával, emellett előre ellenőrizze a jelöltek alkalmasságát a vendéglátási pozíciókra. A játékosokat aztán a Marriott hivatalos toborzási oldalára irányították, ahol beadhatták önéletrajzaikat a megfelelő pozíciókra. A kezdeményezés mindenképpen újfajta fenoménnek számított a maga nemében. A cég elsődleges célját elérte, a visszajelzések pozitívak voltak. A vállalat mindenképpen sikeresen hívta fel az emberek figyelmét és használta ki a megnövekedett érdeklődést meghirdetett pozícióra.**

Hasonló kezdeményezés a Citerius nevű szoftver fejlesztő vállalat, amely virtuális „Hackers' Night Crazy Snake Edition Arena” nevű játékával választja ki mesterséges intelligencia specialistáját [37].

#### 3.2. Játék-alapú értékelés

A játékszerű- (AGD) és a játékosított értékelés (AG) legfontosabb megkülönböztető jegye a játékoktól, hogy ezek tervezési és újratervezési folyamatok, nem pedig játszható technológiai termékek. Értékelési és kiválasztási folyamatokban való alkalmazásuk során a fejlesztő célja általában az, hogy a játékelmény mozgatórugóit egy nem játék kontextusba helyezze [22]. A folyamat során ezen mozgatórugók segítségével játékelmény idézhető elő. Ezek alapján mondhatnánk, hogy a játékosított teszt (AGD; AG) vitathatatlanul GBA-vá válik, melyhez gamifikáció eszközrendszerét alkalmazták, de a két koncepció továbbra is különbözik egymástól. Mind a GBA, mind az AGD és AG a gamifikáció eszközrendszeréből merít, a két irányzat azonban máshogy interpretálja és alkalmazza azt, abból a szempontból, hogy az utóbbi kettő az eszközrendszert a játékelmény fejlesztés keretrendszerén kívül alkalmazza. Bár az AGD a játékelmény integrálásával új módszerek létrejöttét eredményezi, az AG-val együtt egyik sem esik a játékelmény fejlesztés kategóriája alá [22].

AG jellegű gamifikációs tevékenységre példa McChensey és mtsai kutatása [38], mely során egy felszínes gamifikáció, azaz „framifikáció” segítségével online játékként álcázva mérték fel a résztvevők különböző készségeit, anélkül, hogy a felmérés játékos jellegén kívül annak bármely más része megváltozott volna. Landers és Collmus [32] többválaszos személyiség felmérő módszere pedig egy történetté, sztorivá változtatva (storification) AGD jelleggel méri a résztvevők helyzetkezelési és döntéshozatali preferenciáit.

Bár az ilyen jellegű gamifikációval jóval alacsonyabb költségű játékosított kiválasztási és értékelési módszerek hozhatók létre, mivel a HR területén alkalmazott gamifikációs módszerek ezen tipológiáját alkalmazó teoretikus modelljei még nem kiforrottak, ezért a területen megjelenő kutatások száma jelentős mértékben elmarad (pl.: AC-k gamifikálása stb.), így jelenleg számtalan lehetséges kutatási irány áll a szakemberek rendelkezésére az értékelések és a kiválasztás játékszerű tervezésére és játékszerűvé tételére [23], egy azonban kétségtelen, a gamifikáció nyújtotta pozitívumok jelentős mértékben fogják befolyásolni a HR egészét a jövőben is. Az alkalmazott kiválasztási, toborzási a különböző területeken működő szervezetek számára eddig is meghatározó jelentőséggel bírtak, melyet több kutatás is igazolt [21-22], azonban az eddigi hagyományos módszerek mellett a gamifikáció új utakat és lehetőségeket nyújt a HR gyakorlatába és kutatásában egyaránt [23-24].

## 4. Összefoglalás

A gamifikáció erőteljes stratégiaként tűnik fel az Emberi Erőforrások (HR), különösen a toborzás és kiválasztás területén [22, 39]. Ez az innovatív megközelítés a toborzási és kiválasztási folyamatban, játékelményeket és alapelveket alkalmaz a részvétel, motiváció és általánosságban az eljárás hatékonyságának fokozása érdekében [21].

A toborzási kontextusban a gamifikáció olyan elemeket hasznosít, mint a kihívások, szimulációk és interaktív értékelések, melyek dinamikusabbá és vonzóbbá teszik az élményt a potenciális munkavállalók számára [25-28]. Ez nem csak megragadja a figyelmüket, hanem valóság-hű betekintést nyújt a munkakör követelményeiről és a vállalati kultúráról is. A gamifikált toborzási folyamatok révén a szervezetek nemcsak a megfelelő készségekkel rendelkező jelentkezőket azonosíthatják, hanem azokat is, akik képesek alkalmazkodni, kiemelkedően teljesítenek a problémamegoldás és hatékony együttműködés területén [21]. Azaz olyan tulajdonságok megismerésére és kiszűrésére adnak lehetőséget, amelyeket a hagyományos módszerekkel gyakran nehéz értékelni.

A gamifikáció kulcsfontosságú előnyei közé tartozik az, hogy egyenlő feltételeket teremtő környezetet hoz létre az értékeléshez és a kiválasztáshoz [29]. A szabványosított játékok vagy szimulációk használatával a jelentkezőket jól ellenőrizhető és objektív módon értékelik, minimalizálva a hagyományos toborzási gyakorlatokban rejlő előítéleteket, illetve elfogultságokat. Ez elősegíti a sokszínű és igazságos döntéshozást, azáltal, hogy a szokásos önéletrajzok és interjúk mellett főként a teljesítményre és a potenciálra összpontosítanak.

Ezen felül a gamifikáció fokozza a jelentkezők elkötelezettségét az egész toborzási folyamat során. Az interaktív elemek, mint a gamifikált értékelések vagy virtuális kihívások, élvezetesebb él-

ményt teremtenek, amelyben a jelentkezők elkötelezettek és motiváltak maradnak [29]. Ez az elkötelezettség nemcsak javítja a jelentkezői élményt, hanem segít az szervezeteknek abban is, hogy kiemelkedjenek munkáltatóként. Fontos kiemelni továbbá, hogy a játékelménybe való belemerülés elősegíti az autentikus reakciók előtűnését a felmérése során, mely hatására nehezen leplezhető a jelentkezők adott helyzetben felmerülő esetleges negatív tendenciái, vagy hiányosságai [21].

Elmondható azonban, hogy a gamifikáció emberi erőforrásokban való alkalmazása nemcsak a toborzás és kiválasztás területére terjed ki. A játékszerű elemek beépítése a munkavállalók beilleszkedésének, képzésének és fejlesztésének programjaiba egyre inkább elfogadott és használatos megközelítés, hiszen ezáltal lehetővé válik a tanulás és a részvétel intenzitásának fokozása [40-42]. Ezek a megközelítések megfelelnek a technológiai felkészültséggel rendelkező munkaerő preferenciáinak, elősegítve a folyamatos tanulás és fejlődés kultúráját [43-47].

Összefoglalva, a gamifikáció az emberi erőforrások területén, különösen a toborzás és kiválasztás terén, igazi reform megközelítésként jelenik meg, amely túlmutat a hagyományos módszerek alkalmazásán. A játékelemek beillesztésével és hasznosításával a szervezetek hatékonyabban azonosíthatják és vonzhatják magukhoz a legkiválóbb tehetségeket, hozhatnak létre vonzó és tisztességes értékelési környezeteket, és végül olyan munkaerő bázist építhetnek ki, amely nemcsak készséges, hanem motivált és összhangban van a cég értékeivel és céljaival egyaránt.

## Irodalomjegyzék

- [1] Čičiūnienė K., Vaičiūtė, K., Batarlienė N.: Research on competencies of human resources in transport sector: Lithuanian case study. *Procedia Engineering* 2016.
- [2] Szabó, T., Molnár, E.: A szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata= The Relationship Between Organizational Behavior and Leadership. *Gradus* 2022, Vol. 9, No. 1, pp. 1-8, DOI: 10.47833/2022.1.ECO.002
- [3] Szőke, B., Garamvölgyi, J.: A humán erőforrás gazdálkodás és a stratégiába foglalt tudásmegosztás kapcsolata. *Humán Innovációs Szemle*, 2020, Vol. 2, pp. 30-39.
- [4] Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., Mintarti, R.: The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 2020, Vol. 10, No. 8, pp. 1777-1786, DOI: 10.5267/j.msl.2020.1.001
- [5] Boda, E., Bába, É. B., Müller, A.: Characteristics of adventure parks with a focus on human resources and visitor profiles. *Journal of Physical Education & Sport*, 2019, Vol. 9, No. 3, pp. 1014-1021, DOI: 10.7752/jpes.2019.s3146
- [6] Lengyel, A.: A mindfulness és liminalitás felértékelődése: spirituális elvonulási központok, a fenntartható jövő desztinációi?. *Turizmus bulletin*, 2019, Vol. 19, No. 1, pp. 14–24. DOI: 10.14267/TURBULL.2019v19n1.2
- [7] Molnár, A., Müller, A.: The Effect of Workplace Incentives with Regards to the Well-Being of the Employees. *Geosport for society*, 2020, Vol. 3, No. 2, pp. 108-122, DOI: 10.30892/gss.1302-064
- [8] Dajnoki, K.: HR sajátosságok feltárása vezetői mélyinterjúk alapján megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezeteknél. *Közép-Európai Közlemények*, 2014, Vol. 7, No. 3-4. pp. 185-195.
- [9] Bácsné, Bába É.: Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága In: *Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei V. évf. 1. szám (no. 12.) A-sorozat 4. Gazdálkodás-és Szervezéstudományi tematikus szám*, 2013, pp. 131-140.
- [10] Murtaza, S. A., Molnár, E.: Leader motivating language–The fuel for employee vitality. *Hungarian Statistical Review*, 2021, Vol. 4, No. 2, pp. 95–110. DOI: 10.35618/hsr2021.02.en095
- [11] Varga, A., Bába, É. B., Ráthonyi, G., Müller, A.: The Attitudes of Pete Program Applicants Towards Information and Communication Technologies. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce* 2019, Vol. 13, No. 1-2. pp. 75-80, DOI: 10.19041/APSTRACT/2019/1-2/8
- [12] Kis, K., Hampel, G., Benkő-Kiss, Á.: Végzett hallgatók elvárt munkaerőpiaci kompetenciáinak vizsgálata. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 2019, Vol. 14, No. 1, pp. 223–232, DOI: 10.14232/jtfg.2019.1.223-232
- [13] Bocsi, V., Ceglédi, T., Kocsis, Zs. Kovács, K. E., Kovács, K., Müller, A., Pallay, K., Szabó, B. É., Szigeti, F., Tóth, D. A.: The discovery of the possible reasons for delayed graduation and dropout in the light of a qualitative research

- study. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*, 2019, Vol. 3, No. 1, pp. 27-38, DOI: 10.1556/2059.02.2018.08
- [14] Kovács, K., Müller, A.: Rizikó-magatartással jellemezhető hallgatók tanulmányi kockázatai. *Acta Medicinæ et Sociologica*, 2019, Vol. 10, No. 28, pp. 63-78.
- [15] Lengnick-Hall, M. L., Moritz, S.: The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 2003, Vo. 24, pp. 365–379.
- [16] Margherita, A.: Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2022, DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100795
- [17] Tóth-Kaszás, N., Németh, K., Michalecová, G.: A humán erőforrás-fejlesztés kihívásai a digitális átállás fényében: kihívások, reakciók, törekvések és várakozások. *Vezetéstudomány*, 2021, Vol. 52, No. 4, pp. 80-92, DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.04.07
- [18] Dajnoki, K., Héder, M.: „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 2017, Vol. 27, pp. 84-93, DOI: 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84
- [19] Markoulli, M. P., Lee, C.I., Byington, E., Felps, W. A.: Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 2017, DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.10.001
- [20] Nikolaou, I.: What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. *The Spanish journal of psychology*, 2021, Vol. 24, No. e2, pp. 1-6, DOI: 10.1017/SJP.2021.6
- [21] Bina, S., Mullins, J., Petter, S.: Examining game-thinking in human resources recruitment and selection: A literature review and research agenda, 2021, DOI: 10.24251/HICSS.2021.161
- [22] Landers, R. N., Sanchez, D. R.: Game-based, gamified, and gamefully designed assessments for employee selection: Definitions, distinctions, design, and validation. *International Journal of Selection and Assessment*, 2022, Vol. 30, No. 1, pp. 1-13, DOI: 10.1111/ijsa.12376
- [23] Stănescu, D. F., Ioniță, C., Ioniță, A.: Game-thinking in Personnel Recruitment and Selection: Advantages and Disadvantages. *Postmodern Openings/Deschideri Postmoderne*, 2020, Vol. 11, No. 2, pp. 267-276 DOI: 10.18662/po/11.2/174
- [24] Szirtes, B.: A konstruktivista tanuláselmélet és gamifikáció összekapcsolása: Egy lehetséges irodalomtanítás módszertanának elméleti alapjai, 2022, pp. 45-54, DOI: 10.46403/IrKa.2022.45
- [25] Joy, M. M., Assistant, J.: An investigation into gamification as a tool for enhancing recruitment process. *Ideal Research*, 2017, Vol. 3, No. 1, pp. 56-65.
- [26] Petter, S., Barber, D., Barber, C. S., Berkley, R. A.: Using online gaming experience to expand the digital workforce talent pool. *MIS Quarterly Executive*, 2018, Vol. 17, No. 4, pp. 315-332, DOI: 10.17705/2msqe.00004
- [27] Collmus, A. B., Landers, R. N.: Game-framing to improve applicant perceptions of cognitive assessments. *Journal of Personnel Psychology*, 2019, Vol. 18, No. 3, pp. 157-162, DOI: 10.1027/1866-5888/a000227
- [28] Gkorezis, P., Georgiou, K., Nikolaou, I., Kyriazati, A.: Gamified or traditional situational judgement test? A moderated mediation model of recommendation intentions via organizational attractiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2021, Vol. 30, No. 3, pp. 1-11, DOI: 10.1080/1359432X.2020.1746827
- [29] Nair, A., Sadasivan, R., Krishnan, A. Winning the talent game: HR gamification experience for Generation Z. *International Journal on Leadership*, 2019, Vol. 179, pp. 974-981 DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.087.
- [30] Czeily, T., Dajnoki, K.: Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze. *Economica*, 2021, Vol. 12, No. 12, pp. 1-10. DOI: 10.47282/economica/2021/12/1-2/9060
- [31] Nicholson, S.: A recipe for meaningful gamification. In: Anonymous *Gamification in education and business*: Springer, 2015, DOI: 10.1007/978-3-319-10208-5\_1
- [32] Landers, R. N., Tondello, G. F., Kappen, D. L., Collmus, A. B., Mekler, E. D., Lennart, E. N.: Defining gameful experience as a psychological state caused by gameplay: Replacing the term ‘Gamefulness’ with three distinct constructs. *International Journal of Human-Computer Studies*, 2019, DOI: 10.1016/j.ijhcs.2018.08.003 .
- [33] Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., Opwis, K.: Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behaviour*, 2017, Vol. 71, pp. 525-534 DOI: 10.1016/j.chb.2015.08.048.
- [34] Alsawaier, R. S.: The effect of gamification on motivation and engagement. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 2018, Vol. 35, No. 7. DOI: 10.1108/IJILT-02-2017-0009
- [35] Chans, G. M., Portuguese-Castro, M.: Gamification as a strategy to increase motivation and engagement in higher education chemistry students. *Computers*, 2021, Vol. 10, No. 10, pp. 132, DOI: 10.3390/computers10100132 .
- [36] Chou, Y.: *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*: Packt Publishing Ltd, 2019.
- [37] Rodionova, Z.: Development of methods for professional competence assessment of it professionals using simulation games. *Economic and Social Development: Book of Proceedings 2019*, pp. 317-325.



- [38] McChesney, J., Campbell, C., Wang, J., Foster, L.: What is in a name? Effects of game-framing on perceptions of hiring organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 2022, Vol. 30, No. 5, DOI: 10.1111/ijsa.12370
- [39] Scholz, T., Uebach, C.: Making Gameful Work Work: The Gamification of Strategic Human Resource Management, 2022, pp. 6994-7003, DOI: 10.24251/HICSS.2022.844.
- [40] Obaid, I., Farooq, M. S., Abid, A.: Gamification for recruitment and job training: model, taxonomy, and challenges. *IEEE Access* 2020, Vol. 99, DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2984178.
- [41] Larson, K.: Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *TechTrends*, 2020, Vol. 64, No. 1, DOI: 10.1007/s11528-019-00446-7
- [42] Girdauskiene, L., Ausrine, Ciplyte E., Navickas, V.: Gamification as an innovative instrument for employee engagement. *Marketing i menedžment inovacij*, 2022, Vol. 1, pp. 10-17, DOI: 10.21272/mmi.2022.1-01
- [43] Jain, A., Dutta, D.: Millennials and gamification: Guerilla tactics for making learning fun. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2019, Vol. 6, No. 1, pp. 29–44, DOI: 10.1177/2322093718796303
- [44] Pandey, P., Menezes, J., Pandey, A.: Gamification in HR Practices: A Pathway to Sustainable Transformation. In: Anonymous *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management*: River Publishers, Vol. 24, No. 2, DOI: DOI: 10.32725/acta.2021.003
- [45] Gawali, S.: *A Program Evaluation of Gamified Training and Its Impact on Knowledge Retention and the Perceptions of Employees*: Robert Morris University, 2020.
- [46] Saunders, M. E.: Gamification in employee training and development: Millennial perspectives, 2017, Vol. 22, No. 4, DOI: 10.1111/ijtd.12124.
- [47] Jackson, E. L.: *Technology Preferences of Multiple Generations in the Workplace Classroom 2018*, Walden Dissertations and Doctoral Studies. 5725, URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/5725>