



مقایسه کانون ارزیابی با استفاده از گیمیفیکیشن با فن رویداد بحرانی

ماندانا کاتبی^۱، سید میثم دیباجی^۲

چکیده

سرمایه انسانی، ارزشمندترین منبع هر سازمان می باشد. امروزه سازمان ها به دنبال جذب افراد شایسته می باشند تا از این طریق بتوانند به مزیت های رقابتی دست پیدا کنند. کانون ارزیابی یکی از بهترین روش های ارزیابی شایستگی ها و گزینش افراد می باشد. در کانون های ارزیابی از روش ها و تمرینات متعددی جهت سنجش شایستگی ها و ویژگی های افراد استفاده می شود. در این مقاله از میان روش های مختلف ارزیابی در کانون ارزیابی، گیمیفیکیشن و فن رویداد بحرانی را مورد بررسی و ارزیابی قرار داده ایم. در ابتدا به بررسی ابعاد گیمیفیکیشن و فن رویداد بحرانی از طریق روش مطالعه مروری پرداختیم. سپس به بررسی معایب و مزایای هر یک از این روش ها در کانون ارزیابی پرداخته شد. در نهایت نشان داده شد که گیمیفیکیشن می تواند به عنوان یک ابزار همه کاره در سازمان مورد استفاده قرار بگیرد. این روش علاوه بر ایجاد انگیزه و افزایش مشارکت کارکنان، امکان بررسی همه جانبه شایستگی های مرتبط با شغل می شود.

واژگان کلیدی: کانون ارزیابی، گیمیفیکیشن، فن رویداد بحرانی، شایستگی ها

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی، گروه روانشناسی، دانشگاه اصفهان

^۲ دکترای تخصصی روانشناسی، گروه روانشناسی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

یکی از مهم‌ترین اهداف سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی، شناسایی افراد شایسته جهت احراز شغل می‌باشد. ارزش سازمان‌های امروزی به دارایی‌های ناملموس آنها از جمله سرمایه انسانی^۱ می‌باشد. دارایی‌های ناملموس مسئول کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌باشند [1]؛ بنابراین جذب افراد شایسته از طریق فرایند گزینش، اهمیت ویژه‌ای دارد. کانون‌های ارزیابی^۲ بهترین راه جهت سنجش شایستگی‌های افراد می‌باشند. کانون‌های ارزیابی به واسطه داشتن ویژگی‌هایی همچون، پیش‌بینی عملکرد آتی افراد، اعتبار بالا [2]، استفاده از ورودی‌های چندگانه [3] فراهم کردن فرصت منصفانه [4] مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته‌اند. در کانون ارزیابی از تمرینات مختلفی مانند بازی‌های تجاری، فعالیت‌های گروهی، انواع مصاحبه همچون مصاحبه موقعیتی و فن رویداد بحرانی^۳، تمرینات در سید و... استفاده می‌شود. استفاده از فن رویداد بحرانی در کانون‌های ارزیابی از دیرباز مورد توجه بوده است. فن رویداد بحرانی در کانون‌های ارزیابی به بررسی رویدادهای بحرانی گذشته در شغل و بررسی عملکرد مطلوب یا نامطلوب فرد در آن موقعیت می‌پردازد. این فن از این طریق سعی در پیش‌بینی عملکرد فرد در موقعیت‌های واقعی در شغل دارد. همچنین افراد را از نظر دارا بودن شایستگی‌های لازم جهت احراز شغل بررسی می‌کند. این در حالی است که استفاده از عناصر بازی در فضاهای کاری یا به عبارت دیگر گیمیفیکیشن^۴ سعی دارد شایستگی‌های افراد و ویژگی‌های شخصیتی آنها را در زمان حال مورد واکاوی قرار دهد. همچنین گیمیفیکیشن تنها به موقعیت‌های بحرانی تاکید نمی‌کند و به دنبال بررسی رفتار افراد در تمام موقعیت‌های کاری می‌باشد.

مبانی نظری

گیمیفیکیشن برای اکثر حوزه‌ها از جمله کسب و کارهای قرن ۲۱، ابزاری کلیدی است [5]. از گیمیفیکیشن می‌توان در حوزه‌های متعددی همچون آموزش، استخدام، افزایش مشارکت، ایجاد انگیزه و... استفاده کرد. البته استفاده از گیمیفیکیشن مستلزم فرهنگ سازمانی است که تحول دیجیتالی دنیای کاری امروز را بپذیرد. جورج و ساتن [6] با تاکید بر اهمیت سرگرم‌کننده بودن محل کار، گیمیفیکیشن را ابزاری جهت تغییر رفتار افراد معرفی می‌کنند. گیمیفیکیشن می‌تواند فرصتی را فراهم آورد تا افراد بر اساس استراتژی‌ها و اهداف سازمانی و برقراری ارتباط با دیگر همکاران و یادگیری محیطی بتوانند رفتارهای خود را به واسطه غرق‌شدگی^۵ در بازی‌ها تغییر دهند.

گیمیفیکیشن برای اولین بار در سال ۲۰۰۴ توسط پلینگ^۶ به منظور وسیله‌ای جهت سرگرمی بخشیدن به فضای کار ارائه شد. گیمیفیکیشن به صورت استفاده از سازوکارهای بازی به منظور گرفتن بازخوردهای مکرر و مشارکت بیشتر افراد در فعالیت‌های سازمانی تعریف شد. مولیک^۷ (۲۰۱۸) گیمیفیکیشن را به عنوان بازی تعریف می‌کند که کارکنان در یک محیط کاری در معرض آن قرار می‌گیرند، جایی که اهداف بازی برای تقویت اهداف و مقاصد کارفرما طراحی می‌شود. همچنین زاکرمن و کریستوفر^۸ در کتابی با نام طراحی گیمیفیکیشن بیان می‌کنند که گیمیفیکیشن استفاده از تفکر بازی و سازوکارهای آن برای تشویق استفاده‌کنندگان به مشارکت و حل مشکلات است. هاوکس، سک و هاندلر [7] گیمیفیکیشن را به معنای استفاده از عوامل مرتبط باهدفی به غیر از سرگرمی می‌دانند، مانند کاربرد آن در محیط کار با اهدافی مانند ارزیابی. لیو، سانتانام و وبستر [8] بیان می‌کنند که گیمیفیکیشن یک ایده در حال ظهور می‌باشد که با استفاده از عناصر طراحی بازی منجر به مشارکت جذاب‌تر و بیشتر افراد

¹ Human Capital

² Assessment Center

³ Critical-Incident-Technique

⁴ Gamification

⁵ Flooding

⁶ Pelling

⁷ Mullic

⁸ Zakerman & Kristofer

در کارهای روزمره می‌شوند. همچنین رویگ^۱ (۲۰۱۵) بیان می‌کند که این امکان وجود دارد که گیمیفیکیشن را در منابع انسانی به‌عنوان ترکیبی از بازی در فرایند گزینش و مدیریت استعداد باهدف یافتن افراد با ظرفیت بالا و همچنین توسعه کارکنان برحسب ویژگی‌های آنها و نیازهای سازمانی تعریف کرد.

باگذشت زمان گیمیفیکیشن اهمیت بیشتری پیدا کرد و در سازمان‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفت. برای مثال در سال ۲۰۰۵ شرکت Bunch ball برای اولین بار از عناصر بازی‌ها مثل تابلو امتیازات^۲ در فضای سازمانی خود استفاده کرد. در سال ۲۰۱۰ با تلفیق حوزه‌های اجتماعی و نظام پاداش، بازی در طراحی نرم‌افزارها شیوع پیدا کرد [9]. در سال ۲۰۱۱ لغت‌نامه آکسفورد در آخرین ویرایش خود گیمیفیکیشن را به لیست خود اضافه کرد و آن را به‌عنوان کاربرد مفاهیم و عناصر بازی در سایر زمینه‌های فعالیتی تعریف کرد. در سال ۲۰۱۳ گارتنر^۳ گیمیفیکیشن را در چرخه تکنولوژی خود اضافه کرد و آن را در رأس انتظارات برخاسته از زمان آورد (شکل ۱).

امروزه شاهد افزایش تمایل سازمان‌ها به استفاده از گیمیفیکیشن هستیم. گیمیفیکیشن در زمینه‌هایی همچون بازاریابی [10]، آموزش [11]، خدمات و طراحی محصولات [12]، ارتقا بهره‌وری کار [13] و بهبود تعامل میان مشتری و کارمند مورد استفاده قرار گرفته است. بویل، کاتالان و اورتگا^۴ [14] نشان دادند که استفاده از بازی در جهت آموزش مهارت‌ها به‌عنوان یک زیربنای اساسی برای افزایش انگیزه افراد از طریق حس خود تعیین‌گری می‌باشد. شامی زنجانی (۱۳۹۸) بیان می‌کند که مهم‌ترین منبع موفقیت دیجیتال، فرهنگ سازمان و مهارت‌های استفاده آن می‌باشد [15].

امروزه از گیمیفیکیشن در حوزه ارزیابی و استخدام نیز استفاده می‌شود. در این خصوص هرگر [16] بیان می‌کند که گیمیفیکیشن با شبیه‌سازی محیط کار، استعدادهای مورد نیاز را مورد سنجش قرار دهد. همچنین از طریق غرقه سازی می‌تواند منجر به بروز رفتارهایی در متقاضیان شود که از طریق پرسش‌نامه نمی‌توان به وجود آنها پی برد. البته همان‌طور که عریضی و براتی [17] نشان دادند هنوز هم مهارت‌های یک ارزیاب حرفه‌ای در کانون ارزیابی^۵ بر استفاده از گیمیفیکیشن ارجحیت دارد. بویل و همکاران (۲۰۱۹) بیان کردند که گیمیفیکیشن می‌تواند فضایی را فراهم کند که از طریق آن شرکت‌ها می‌توانند رقابت، خلاقیت، توانایی‌های تصمیم‌گیری و تحلیل موقعیت و ارائه راه‌حل را تقویت کنند.

عناصر اصلی گیمیفیکیشن

دیل (۲۰۱۴) به ۶ سازوکار موجود در بازی‌های اشاره می‌کند [18]:

۱. دستاوردها: تجربی که فرد هنگام بازی بدست می‌آورد و همچنین رسیدن به سطوح و یا رده‌بندی‌هایی در بازی که جوایزی را به همراه دارد.

۲. تجربه^۶: مشارکت در چالش‌ها و جستجوگری‌های جدید

۳. همگام شدن با اجتماع^۸: از طریق تابلو امتیازات و فعالیت‌های گروهی و همکاری کردن با سایر همکاران

^۱ Roig

^۲ Leader Boards

^۳ Gartner

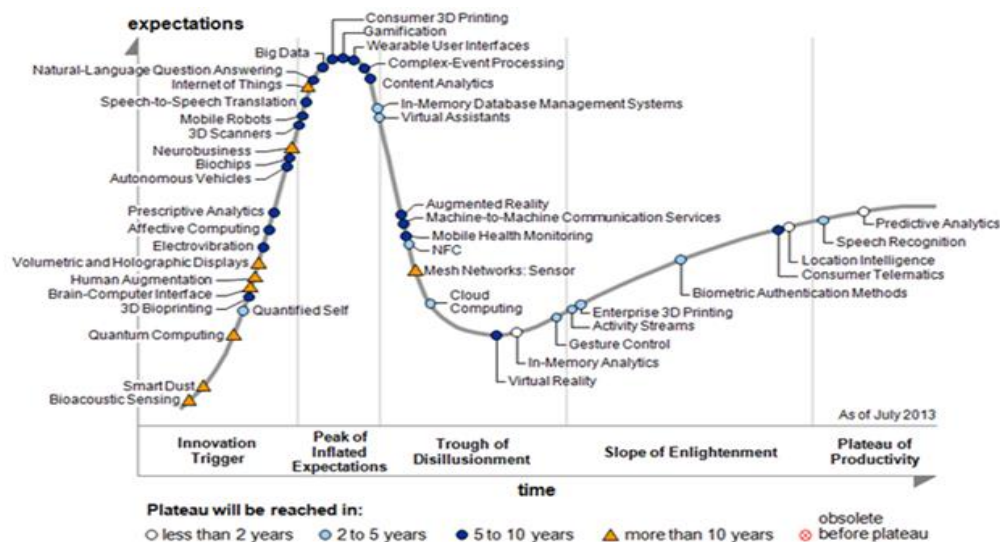
^۴ Buil, Catalan & Ortega

^۵ Assessment Center

^۶ Achievements

^۷ Experiences

^۸ Synchronizing with the community



شکل ۱. چرخه تکنولوژی گارتنر (۲۰۱۳)

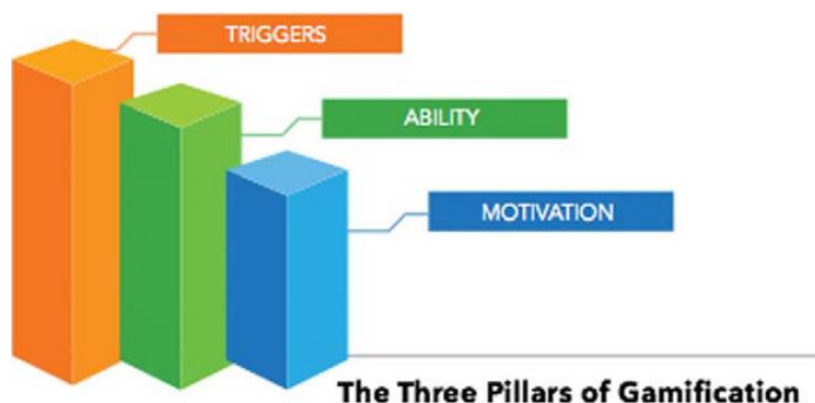
۴. شفافیت نتایج^۱: که این بازخورد معمولاً به صورت فوری خواهد بود و می تواند هم روی سطح انگیزه افراد و هم بر روی اصلاح عملکرد آنان مؤثر باشد.

۵. زمان^۲: استفاده از سرعت و شمارش معکوس در بازی ها

۶. شانس^۳: به دست آوردن دستاوردهای شانس.

اصلانی (۱۳۹۷) عناصر اصلی گیمیفیکیشن را به ۲ دسته مکانیک های بازی (انگیزاننده های رفتاری) و دینامیک های بازی (محرک های رفتاری) تقسیم می کند. مکانیک های بازی شامل: امتیازها، مراحل، چالش ها، کالاهای مجازی یا فیزیکی و مسابقات می شوند. دینامیک های بازی پاداش، مقام، موفقیت، خود ابرازی، رقابت و نوع دوستی را شامل می شود [19].

همچنین سایت DNN Submit³ زیر بنای اصلی گیمیفیکیشن را محرک ها، توانایی و انگیزه می داند و بیان می کند که اگر هر ۳ این عناصر در کنار هم وجود داشته باشند؛ شاهد افزایش مشارکت و بهبود آموزش و یادگیری هستیم (شکل ۲).



شکل ۲. زیربنای گیمیفیکیشن

¹ Result transparency

² Time

³ Luck

فن رویداد بحرانی یک روش کیفی است که به توصیف و تحلیل عمیق یک رویداد می‌پردازد [20]. این مفهوم اولین بار در سال ۱۹۵۴ توسط فلانگان^۱ مطرح شد. فلانگان این تکنیک را به عنوان مجموعه ای انعطاف پذیر که برای پاسخگویی به یک موقعیت خاص طراحی شده است؛ تعریف کرد [21]. همچنین برانتون و جفری^۲ (۲۰۱۰) فن رویداد بحرانی را به عنوان یک روش کیفی برای بررسی وقایع پیچیده که می‌تواند زیرلایه‌های شایستگی‌های یک فرد را بسنجد؛ تعریف کردند [22]. گلاسر، زامانو و هکر^۳ (۱۹۸۷) بیان می‌کنند که فن رویداد بحرانی توضیح می‌دهد که افراد چگونه در فضای واقعی شغل خود می‌توانند از شایستگی‌های لازم استفاده کنند [23]. روزالا^۴ (۲۰۲۰) اظهار می‌کند که فن رویداد بحرانی یک روش سیستماتیک برای بدست آوردن اطلاعات غنی و کیفی در مورد حوادث مهم توسط ناظران باتجربه می‌باشد تا بتوانند نیازهای حیاتی افراد، فرایندها و سازمان‌ها را درک کنند [24].

تاریخچه فن رویداد بحرانی به عنوان یک روش جهت تحلیل رفتارهای افراد به تاریخچه زندگی بشر برمی‌گردد. تحقیقات عمده‌ای که منجر به شکل‌گیری این مفهوم شد در طی جنگ جهانی دوم و سال‌های پس از آن انجام شد. برای مثال اولین تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفت با بررسی دلایل شکست خلبانان در دوره‌های آموزشی بود (فلانگان، ۱۹۴۱). پس از آن در سال‌های ۱۹۴۳ و ۱۹۴۴ تحقیقاتی در زمینه شکست ماموریت‌های پروازهای بمب افکن انجام گرفت. در سال‌های ۱۹۴۷ و ۱۹۴۹، گوردون^۵ مصاحبه‌هایی با خلبانان نیروی هوایی تجاری انجام داد. نتایج این تحقیقات منجر به دستیابی موقعیت‌های بحرانی اثرگذار در سنجش استعدادها و ویژگی‌های شخصیتی جهت استخدام خلبانان شد [25]. در نهایت در سال ۱۹۵۴ فلانگان فن رویداد بحرانی را به عنوان مجموعه ای از رویه‌ها جهت جمع‌آوری مشاهدات مستقیم رفتار انسانی باهدف ارائه راه‌حل برای مشکلات عملی و توسعه اصول روانشناختی تعریف کرد. یکی از مزیت‌های اصلی به کارگیری این روش پیش‌بینی رفتارهای آینده افراد می‌باشد (فلانگان، ۱۹۵۴). موسسه‌ی تحقیقاتی آمریکا^۶ (۱۹۹۸) فن رویداد بحرانی را به عنوان مجموعه ای از فرایندها به منظور مشخص کردن رفتارهایی که منجر به موفقیت یا شکست افراد یا سازمان‌ها در موقعیت‌های خاص می‌شوند؛ تعریف کرد. به مرور زمان از این تکنیک در حوزه‌های متعددی همچون علوم اجتماعی و تعامل انسان - رایانه (روزالا، ۲۰۲۰) و حوزه سلامت (فیتس جرال، دنت و جرنیس^۷، ۲۰۰۸) استفاده شد.

فن رویداد بحرانی را می‌توان با اهداف مختلفی استفاده کرد. برای مثال می‌توان به حوزه‌هایی همچون اندازه‌گیری عملکرد معمولی، اندازه‌گیری مهارت‌ها، آموزش، گزینش و طبقه‌بندی وظایف، طراحی شغل و تجهیزات و ایجاد انگیزه در سازمان اشاره کرد (فلانگان، ۱۹۵۴). با این حال استیت-گودز، لامبرخت و ردمان^۸ (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که این روش برای تمامی مشاغل قابل استفاده نیست و صرفاً می‌توان از آن برای سنجش مشاغل استفاده کرد که روش‌های صحیح و متفاوتی برای انجام وظایف وجود داشته باشد [26].

مراحل استفاده از فن رویداد بحرانی

۱. مشخص کردن اهداف کلی از اجرای این روش

۲. برنامه ریزی جهت مشخص کردن موقعیت‌هایی که باید مورد بررسی قرار بگیرند و آموزش مشاهده کنندگان

¹ Flanagan

² Brunton & Jeffrey

³ Glaser, Zamanou & Hacker

⁴ Rosala

⁵ Gordon

⁶ American Institutes for Research

⁷ FitzGerald, Dent & Kerins

⁸ Stitt-Gohdes, Lambrecht & Redmann

۳. جمع‌آوری اطلاعات

۴. تحلیل داده‌ها

۵. تفسیر داده‌ها و ارائه گزارش (فلانگان، ۱۹۵۴).

دی سالو، نیکل و مونرو^۱ (۱۹۸۹) مراحل فن رویداد بحرانی را این چنین بیان می‌کند [27]:

۱. مشاهده‌ی فعالیت‌های کاری افراد و مشخص کردن رویدادهای واقعی

۲. جمع‌آوری حوادث بحرانی از طریق مصاحبه با افراد آگاه (متخصصین موضوعی^۲ و شاغلین)

۳. شناسایی مضامین مهم در حوادث بحرانی

۴. طبقه‌بندی حوادث در دسته‌بندی‌های مشخص

۵. تفسیر و گزارش نتایج.

کانون ارزیابی

کانون ارزیابی نه یک مکان برای ارزیابی کارکنان سازمان بلکه یک رویداد برای بررسی شایستگی‌های افراد برای مشاغل فعلی و آتی آنها می‌باشد. کانون ارزیابی برای اولین بار در شرکت مخابراتی آمریکایی AT&T مورد استفاده قرار گرفته است. تورنتون و راپ^۳ (۲۰۰۴) کانون ارزیابی را به‌عنوان روشی جهت ارزیابی عملکرد توسط روش‌های ارزیابی متفاوت که حداقل یکی از آنها شبیه‌سازی است؛ تعریف می‌کند [28]. نئو و استافی^۴ (۱۹۸۷) کانون ارزیابی را به‌عنوان یک روش ارزیابی جهت سنجش شایستگی افراد و مدیران و همچنین به‌منظور توسعه سرمایه‌های انسانی تعریف می‌کنند [29]. تحقیقات بویل و همکاران در سال ۲۰۰۳ نشان داد که می‌توان از کانون‌های ارزیابی در ۴ حوزه استفاده کرد: ۱) انتخاب افراد در فرایند گزینش و استخدام؛ ۲) استخدام بیرونی در سطوح ارشد سازمان؛ ۳) شناسایی افراد برای فرصت‌های ارتقا و ۴) توسعه شغلی. تحقیقات متعدد نشان داده‌اند که کانون‌های ارزیابی از روایی بالایی برخوردارند (گاگلر، روزنتال، تورنتون و بنستون^۵، ۱۹۸۷)؛ همچنین افرادی که از طریق کانون ارزیابی وارد سازمان می‌شوند، این روش را نسبت به سایر روش‌ها عادلانه‌تر توصیف می‌کنند [30]. تریپاتی (۲۰۱۶) مزایای استفاده از کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی را عینی و واقع‌گرایانه بودن، هدفمند بودن، فراهم کردن فرصت‌های منصفانه جهت سنجش، کمک به بهبود افراد و سازمان از طریق بازخورد دادن بیان می‌کند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های کانون ارزیابی استفاده از روش‌های مختلف ارزیابی می‌باشد و امروزه باتوجه به پیشرفت روزافزون تکنولوژی می‌توان استفاده از گیمیفیکیشن در کانون ارزیابی را شاهد بود. آرمسترانگ، فرل، کولموس و لاندرز^۶ (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که گیمیفیکیشن یک فراروش^۷ است که به خودی خود از تحقیقات در زمینه بازی الهام گرفته است و باهدف بهبود روش‌های ارزیابی موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد [31].

¹ Di Salvo, Nikkel & Monroe

² Subject-Matter Expert

³ Thornton & Rapp

⁴ Neo & Steffy

⁵ Gaugler, Rosenthal, Thornton & Benston

⁶ Armstrong, Ferrell, Colmus & Landers

⁷ Meth-method

گیمیفیکیشن و فن رویداد بحرانی در کانون ارزیابی

لاندرز و سانچز^۱ (۲۰۲۲) روش برای استفاده از بازی در کانون‌های ارزیابی را بیان می‌کنند:

۱. ارزیابی بازی محور^۲ که در آن متقاضیان شغل به‌عنوان شرکت‌کنندگان در یک بازی با دانش تجاری هستند.

۲. طراحی بازی گرا^۳ که در آن متخصصان ارزیابی به طراحان بازی جهت طراحی بازی‌ها کمک می‌کنند.

۳. گیمیفیکیشن که به معنای تغییر روش‌های ارزیابی موجود با افزودن عناصر بازی به آن می‌باشد.

در میان این ۳ روش تنها ارزیابی بازی محور به‌تنهایی یک روش ارزیابی است و طراحی بازی گرا و گیمیفیکیشن در بازطراحی تمرینات موجود در کانون ارزیابی کمک می‌کنند. (جدول ۱). همان‌طور که آرمسترانگ و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کند گیمیفیکیشن برخلاف ارزیابی بازی محور یک روش مستقل ارزیابی نیست بلکه یک‌شکل از ارزیابی است که از طریق افزوده شدن عناصر بازی همچون داستان، بازخورد، آهنگ و... بهبود یافته است؛ بنابراین نسبت به ارزیابی بازی محور و طراحی بازی گرا ارزان‌تر می‌باشد [32].

استفاده از گیمیفیکیشن در کانون‌های ارزیابی مزیت‌های زیادی دارد: کاهش هزینه و بهبود تحلیل هزینه-فایده (کاسیو و اسمیت، ۱۹۸۸)، تطبیق پذیری و بهبود روش ارزیابی از طریق ارزیابی دقیق‌تر و افزایش انگیزه و پیش‌بینی‌پذیری (آرمسترانگ و همکاران، ۲۰۱۶).

جدول ۱. مقایسه روش‌های استفاده از بازی در کانون ارزیابی

مدل	روش ارزیابی	ادغام مکانیک‌های بازی
ارزیابی بازی محور	روش ارزیابی	ده‌ها یا صدها مکانیک بازی که توسط بازیکنان در یک حلقه اصلی انجام بازی تجربه می‌شود.
طراحی بازی گرا	استراتژی طراحی	استفاده از مکانیزم‌های بازی در روش‌های ارزیابی جدید
گیمیفیکیشن	استراتژی بازطراحی	اضافه کردن مکانیزم‌های بازی به روش‌های موجود

همچنین گیمیفیکیشن منجر به بهبود واکنش شرکت‌کنندگان به روند ارزیابی می‌شود (گورگیو، گوراس و نیکلو^۴، ۲۰۱۹). اگر ارزیابی شرکت‌کنندگان نسبت به فرایند ارزیابی منفی باشد، تصور آنها نسبت به سازمان منفی شده و ممکن است منجر به انصراف کاندیدهای خوب از فرایند استخدام شود (مورفی^۵، ۱۹۸۶). همچنین نگرش منفی نسبت به ارزیابی باعث می‌شود که شرکت‌کنندگان تمام پتانسیل‌های خود را در فرایند استخدام به نمایش نگذارند (اسمیتز، ریلی، میلز، پرلمان و استافی^۶، ۱۹۹۳). به‌علاوه ممکن است که این نگرش منفی منجر شود در آینده، فرد از محصولات و یا خدمات آن سازمان کمتر

¹ Landers & Sanchez

² Game-based Assessment

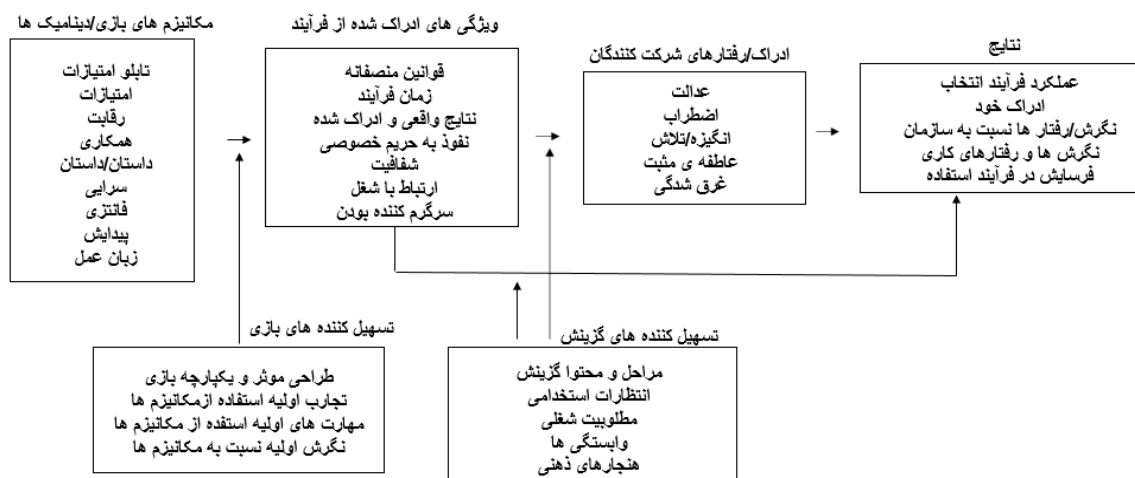
³ Gameful Designed

⁴ Georgiou, Gouras & Nikolaou

⁵ Murphy

⁶ Smither, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffy

استفاده کند [33]. هاوس کنشت^۱ (۲۰۰۴) در شکل ۳ نشان داد که چگونه عناصر بازی می‌تواند بر ادراک شرکت‌کنندگان از فرایند جذب تأثیر بگذارد [34].



شکل ۳. تأثیر علایم بازی بر ادراک شرکت‌کنندگان

همچنین گیمیفیکیشن می‌تواند بر روی کاهش نرخ پاسخ‌های جعلی^۲ شرکت‌کنندگان از طریق ایجاد حس غوطه‌وری تأثیر بگذارد. شرکت‌کنندگان تلاش می‌کنند پاسخ‌های جعلی در آزمون‌های ارزیابی بدهند. این تمایل ناشی از گرایش آنها به مطلوبیت اجتماعی^۳ می‌باشد. به‌طور کلی ۳ عامل می‌تواند منجر به ارائه پاسخ جعلی شود: فرصت، توانایی و انگیزه (گوفین و بوید^۴، ۲۰۰۹). برای کاهش انگیزه افراد به ارائه پاسخ‌های جعلی می‌توان از طریق افزایش چالش‌پذیری بازی‌ها، حس غرق‌شدگی را در افراد افزایش داد. در این حالت انگیزه ادامه بازی به‌واسطه چالش‌پذیری، جایگزین انگیزه پاسخ‌های جعلی می‌شود. در زمینه توانایی افراد برای جعل پاسخ‌ها ذکر این نکته ضروری است که توانایی فرد ارتباط نزدیکی با دانش فرد از سازمان و روند ارزیابی دارد. در این خصوص با به‌روز کردن پیوسته روش‌های ارزیابی دانش افراد از این فرایند کاسته شده و در نتیجه توانایی آنها برای ارائه پاسخ جعلی کاهش می‌باشد. به‌علاوه از طریق افزایش بار شناختی بازی‌ها می‌تواند توانایی فرد در پردازش اطلاعات و ظرفیت شناختی جهت جعل پاسخ را کاهش داد. فرصت برای ارائه پاسخ‌های جعلی زمانی فراهم می‌شود که روند ارزیابی شفاف باشد. در این زمینه می‌توان از عناصر بازی برای پوشاندن اهداف ارزیابی استفاده کرد. در نتیجه کاهش آگاهی فرد از اهداف ارزیابی، فرصت جعل پاسخ‌ها کاهش می‌یابد [35]. (به شکل ۴ مراجعه کنید).

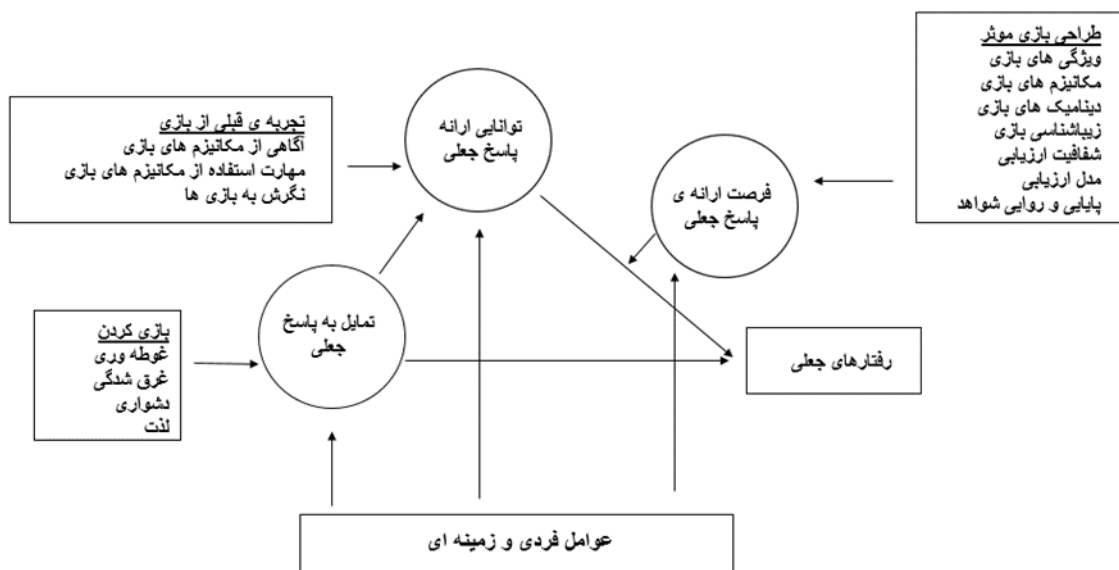
گورگیو و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که استفاده از عناصر بازی در فرایند استخدام می‌تواند منجر به افزایش میزان مشارکت و اشتیاق افراد شود؛ همچنین نشان داده شد که ارزیابی از طریق بازی می‌تواند سرگرم‌کننده و انگیزه دهنده باشد و منجر به اشتیاق افراد شود و از این طریق اعتبار پیش‌بینی عملکرد بهبود یابد.

¹ Hausknecht

² Faking

³ Social desirability

⁴ Goffin & Boyd



شکل ۴. عوامل مؤثر در پاسخ های جعلی افراد

استفاده از مصاحبه یکی از روش های متداول در ارزیابی افراد می باشد. مصاحبه ابزاری قدرتمند است که به دلیل انعطاف پذیری بالایی که دارد می تواند تصویری چندبعدی و کامل از ابعاد یک شغل ارائه دهد (استیت - گوهرز و همکاران، ۲۰۰۰). در کانون ارزیابی به دنبال بررسی رفتار شرکت کنندگان از طریق ورودی های چندگانه هستیم (تریپاتی، ۲۰۱۶). برای مثال استفاده از مصاحبه در کانون های ارزیابی همان گونه که رزت و آرودی^۱ (۱۹۸۷) بیان می کنند، می تواند رفتارهای غیرکلامی افراد را نیز مورد بررسی قرار دهد [36]. همان طور که بالانتاین و پوا^۲ (۱۹۹۵) بیان می کنند؛ فن رویداد بحرانی یکی از روش های مصاحبه ی باز در کانون ارزیابی می باشد. در این میان، فن رویداد بحرانی در کانون ارزیابی نسبت به سایر روش های کیفی از دقت بالاتری برخوردار است [37]. تمرکز روی موضوعات خاص و وقایع مهم از عواملی هستند که دقت این روش را بالا می برند (گرملر^۳، ۲۰۰۴). همچنین گرملر (۲۰۰۴) بیان می کند که استفاده از فن رویداد بحرانی به عنوان ابزاری جهت ارزیابی منجر به جمع آوری اطلاعاتی بدون ابهام و منسجم می شود. به علاوه می تواند به مدیران سازمان اقدامات عملی جهت بهبود شرایط را توصیه کند [38]. این در حالی است که اجرای مصاحبه در کانون ارزیابی می تواند یک فرایند چالشی باشد. برای مثال ممکن است مصاحبه گر منجر به ایجاد سوگیری در پاسخ های مصاحبه شونده شود؛ بنابراین در فرایند مصاحبه، به یک فرد آموزش دیده نیاز است. در فرایند اجرای فن رویداد بحرانی در کانون ارزیابی از فرد خواسته می شود تا یک موقعیت را که از نظر او بحرانی بوده است؛ به یاد آورد. در این فرایند به واقعه ای که توسط فرد یادآوری می شود، حادثه بحرانی گفته می شود. در طی این فرایند تمام پاسخ های فرد ثبت می شود. سپس رفتارهای مشابه در یک طبقه در کنار هم قرار می گیرند و توسط ارزیابان بررسی می شوند. مصاحبه شونده باید بتواند بین این واقعه و نتایج حاصل از آن یک رابطه علی برقرار کند. نتایج حاصل از مصاحبه باید از این جهت بررسی شوند که آیا کارمند در این موقعیت خاص بهترین عملکرد را داشته است یا خیر؟!

¹ Rossett & Arwady

² Ballantyne & Povah

³ Gremier

استفاده از فن رویداد بحرانی در کانون‌های ارزیابی مزایای زیادی دارد از جمله بررسی رویدادهای بحرانی که ممکن است توسط سایر روش‌ها نادیده گرفته شود، تکنیکی کم‌هزینه است که می‌تواند اطلاعات غنی را گردآوری کند، به سرعت مشکلات سیستم را شناسایی می‌کند و به دلیل ماهیت مصاحبه‌ای که دارد، پاسخ‌دهندگان را به یک چارچوب پاسخگویی محدود نمی‌کند. همچنین این روش را می‌توان به صورت مصاحبه، پرسش‌نامه و در قالب گروه‌های کانونی^۱ مورد استفاده قرار داد (روزالا، ۲۰۲۰).

این در حالی است که توجه فن رویداد بحرانی به وقایع حساس، مانع از توجه آن به تمام رویدادهای شغلی می‌شود. همین عامل منجر به ایجاد محدودیت در استفاده از این روش در همه مشاغل می‌شود. ریان و گروگوراس^۲ (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که استفاده از فن رویداد بحرانی ممکن است بسیار مرتبط با عناصر شغلی به نظر برسد اما نسبت به تمرینات شبیه‌سازی شده، صداقت^۳ کمتری دارد.

همان‌طور که بیان شد در کانون ارزیابی به دنبال ارزیابی افراد و سنجش شایستگی‌های آنها از طریق وردی‌های چندگانه هستیم. استفاده از فن رویداد بحرانی در کانون ارزیابی یکی از تمرینات متداول می‌باشد که توانایی سنجش استدلال‌های افراد، رفتارهای کلامی و غیرکلامی آنها و بررسی رفتار افراد در موقعیت‌های بحرانی شغل، می‌شود. همچنین به دلیل کم‌هزینه بودن و در دسترس‌پذیری می‌توان به صورت گسترده در کانون ارزیابی مورد استفاده قرار بگیرد. از سوی دیگر گیمیفیکیشن به واسطه داشتن ویژگی‌های منحصر به فرد خود از جمله کاهش نرخ پاسخ‌های جعلی و بهبود واکنش شرکت‌کنندگان به روند ارزیابی می‌تواند ابزاری ارزشمند محسوب شود. همچنین گیمیفیکیشن از طریق حس غوطه‌وری در شرکت‌کنندگان امکان بررسی لایه‌های عمیق رفتار افراد را در کانون ارزیابی به ما می‌دهد.

جدول ۲. مقایسه فن رویداد حساس و گیمیفیکیشن در کانون ارزیابی

گیمیفیکیشن	فن رویداد حساس	
پرهزینه	کم‌هزینه	هزینه
معمولاً زمان بر نمی‌باشد	زمان بر	زمان
جمع‌آوری اطلاعات در همه حوزه‌های کاری	جمع‌آوری اطلاعات صرفاً در مورد وقایع حساس	اطلاعات حاصل از به کارگیری روش
قابل استفاده در همه مشاغل	استفاده در مشاغل خاص	موارد کاربرد
حال نگر	گذشته‌نگر	توجه به زمان

بحث و نتیجه‌گیری

فضاهای شغلی جدید عملکردهای ساده را نمی‌طلبد بلکه به دنبال فضاهای کاری نوآورانه و انتقال اطلاعات و دانش می‌باشد. از سوی دیگر با توجه به گسترش فناوری‌های جدید و لزوم انطباق با این شرایط، توجه به تکنولوژی‌های جدید همچون گیمیفیکیشن بیشتر از قبل شده است. همچنین تحقیقات متعدد نشان داده‌اند که گیمیفیکیشن می‌تواند در حوزه‌های مختلفی از جمله آموزش، ورزش، سلامت، تجارت، منابع انسانی و تبلیغات مورد استفاده قرار بگیرد و منجر به نتایج مطلوبی شود (همری و کوپوویستو، ۲۰۱۹). بر اساس تحقیق کیفی که توسط سینک^۴ (۲۰۲۰) انجام گرفت؛ نشان داده شده که عوامل مؤثر بر افزایش

¹ Focus group

² Ryan & Greguras

³ Fidelity

⁴ Singh

انگیزه کارمندان از طریق نظریه‌های مختلف قابل تبیین می‌باشد [39]. همچنین از گیمیفیکیشن می‌توان برای استخدام کارمندان نیز استفاده کرد. در این فرایند مهارت‌های متقاضیان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و به آنها برای تکمیل تکالیف معین انگیزه لازم داده می‌شود. همچنین گیمیفیکیشن در زمینه‌های کسب‌وکار که اساساً از جنس سرگرمی نیستند به صاحبان کسب‌وکار برای حل مشکلات انگیزشی و التزام بخشی کارکنان کمک می‌کند (کوئی^۱، ۲۰۱۳). عابدی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که در مقابل روش‌های متعدد و متنوع برای سنجش عملکرد کارکنان از جمله بازخوردهای ۳۶۰ درجه، مصاحبه‌های ارزشیابی، مدیریت بر اساس هدف و... گیمیفیکیشن می‌تواند به‌عنوان یک روش مدرن برای ارزیابی و به‌دست‌آوردن نتایج مطلوب بسیار کارآمد باشد [40].

چالش‌های مختلفی نیز برای به‌کارگیری گیمیفیکیشن وجود دارد که می‌توان از بین آنها به اجرای گیمیفیکیشن، پذیرش افراد، فرهنگ سازمان و محتوای مدنظر اشاره کرد. این در حالی است که سازمان‌ها به ۲ دلیل عمده از گیمیفیکیشن استفاده می‌کنند: ۱. شرکت‌های خدماتی که به دنبال افزایش وفاداری مشتریان هستند. ۲. شرکت‌هایی که می‌خواهند راهی برای تعامل بیشتر کارمندان فراهم کنند (دیل، ۲۰۱۴).

استفاده از مصاحبه به‌عنوان تکنیکی برای ارزیابی افراد تاریخچه‌ای طولانی دارد. استفاده از فن رویداد بحرانی می‌تواند عملکرد آتی افراد را پیش‌بینی کند. همچنین از طریق این روش می‌توان با صرف هزینه‌ای کم اطلاعات غنی در مورد شایستگی‌های افراد در فضاهای کاری بدست آورد. فرایند مصاحبه امکان بررسی دیدگاه‌های افراد را تسهیل می‌کند. این در حالی است که محدودیت‌های اساسی بر سر راه استفاده از این روش می‌باشد. نادیده گرفتن بسیاری از رویدادهای کاری که تحت عنوان موقعیت بحرانی قرار نمی‌گیرند، تحلیل وقایع بر اساس اطلاعاتی که افراد از حافظه خود یادآوری می‌کنند و نه استناد بر شواهد عینی و ملموس، سوگیری در بیان وقایع اخیر و زمان بر بودن از معایب استفاده از این روش می‌باشد.

بنابراین به نظر می‌رسد که گیمیفیکیشن توانایی بیشتری در ارزیابی همه‌جانبه افراد دارد؛ زیرا می‌تواند بر روی تمام وقایع و نه صرفاً وقایع بحرانی تمرکز کند و این نتیجه همسو با نتایج روزلا (۲۰۲۰) می‌باشد. همچنین استفاده از گیمیفیکیشن در مقایسه با فن رویداد بحرانی می‌تواند منجر به صرفه‌جویی در زمان هم در فرایند ارزیابی و هم در فرایند تحلیل نتایج شود (دی سالو و همکاران، ۱۹۸۹). به‌علاوه امروزه استفاده از تکنولوژی‌های جدید و بهبود مستمر در سازمان‌ها به‌عنوان یک مزیت رقابتی می‌باشد که مشابه با مزیت‌های بیان شده توسط بودلایی و کناررودی (۱۳۹۸) می‌باشد [41]. استفاده از گیمیفیکیشن در سازمان می‌تواند میزان مشارکت افراد را افزایش داده (لیو همکاران، ۲۰۱۷) و منجر به ایجاد نگرش مثبت در رابطه با فرایند ارزیابی در آنها شود (گورگیو و همکاران، ۲۰۱۹). این در حالی است که همان‌طور که لاندروز و سانچز (۲۰۲۲) بیان می‌کنند استفاده از روش‌های سنتی ارزیابی با مشکلاتی همچون سوگیری و عدم بیان واقعیت در اثر استفاده از روش‌های خود گزارش‌دهی در مورد توانایی‌های افراد می‌شود [42]. به‌علاوه استفاده از این روش‌ها ممکن است توسط شرکت‌کنندگان به‌صورت مثبت ارزیابی نشوند. برای مثال به دلیل طولانی بودن [43] و یا به دلیل تهاجم ادراک شده [44].

در نهایت می‌توان بیان کرد که گیمیفیکیشن همانند هر تکنولوژی جدیدی که وارد صحنه زندگی انسان‌ها می‌شود با چالش‌ها و کاستی‌هایی همراه است و از طرف دیگر سودمندی‌هایی زیادی را به ارمغان می‌آورد. همان‌طور که شولت و فریدمن^۲ (۲۰۱۷) بیان می‌کنند گیمیفیکیشن همیشه به نتایج مطلوب منجر نمی‌شود و اجرای آن برای هر سازمان یا فرایند و محتوایی مناسب نیست؛ بنابراین بررسی ابعاد و مزایا و معایب گیمیفیکیشن و تناسب آن با فرهنگ‌های سازمانی بسیار مهم است [45].

¹ Kuutti

² Schuldt & Friedemann

- [1] نوئه، ریموند، آموزش و بهسازی کارکنان. ترجمه: غلامرضا شمس و سمیه دانشمندی. تهران: انتشارات آییژ، ۱۳۹۴
- [2] Thornton, George C., and William C. Byham. *Assessment centers and management performance*. Acad. Press, 1982.
- [3] Tripathi, Roma. "Assessment Centers: Benefits and Shortcomings." *International Journal of Emerging Research in Management & Technology* 5, no. 2 (2016): 31-33.
- [4] Macan, Therese Hoff. "Time management: Test of a process model." *Journal of applied psychology* 79, no. 3 (1994): 381.
- [5] Werbach, K., and D. Hunter. "Traducción Autorizada de for the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business (2012)." *Revoluciona tu Negocio con las Técnicas de los Juegos* (2014).
- [6] Jorge, Carlos Francisco Bitencourt, and Michael JD Sutton. "FUNIFICATION 2.0: Knowledge mobilization model for corporate and educational game-based learning." *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development* (2017).
- [7] Hawkes, Ben, Iva Cek, and Charles Handler. "The gamification of employee selection tools: An exploration of viability, utility, and future directions." (2018).
- [8] Liu, De, Radhika Santhanam, and Jane Webster. "Toward Meaningful Engagement: a framework for design and research of Gamified information systems." *MIS quarterly* 41, no. 4 (2017).
- [9] Zichermann, Gabe, and Christopher Cunningham. *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. " O'Reilly Media, Inc.", 2011.
- [10] Huotari, Kai, and Juho Hamari. "Defining gamification: a service marketing perspective." In *Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference*, pp. 17-22. 2012.
- [11] Muntean, Cristina Ioana. "Raising engagement in e-learning through gamification." In *Proc. 6th international conference on virtual learning ICVL*, vol. 1, pp. 323-329. 2011.
- [12] Hamari, Juho, and Jonna Koivisto. "Social Motivations To Use Gamification: An Empirical Study Of Gamifying Exercise." In *ECIS*, vol. 105, no. 5, pp. 18-19. 2013.
- [13] Dencheva, Silviya, Christian R. Prause, and Wolfgang Prinz. "Dynamic self-moderation in a corporate wiki to improve participation and contribution quality." In *ECSCW 2011: Proceedings of the 12th European Conference on Computer Supported Cooperative Work, 24-28 September 2011, Aarhus Denmark*, pp. 1-20. Springer, London, 2011.
- [14] Buil, Isabel, Raquel Ortega, and Sara Catalán. *Gamification and motivation: New tools for talent acquisition*. No. ART-2019-114912. 2019.
- [15] زینانی، محبوبه، تاج فر، امیر هوشنگ، تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر بازی‌وارسازی در تحول دیجیتال کارکنان سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۱۳۹۹، ۱۰۷-۱۳۵.
- [16] Herger, Mario. *Gamification in Human Resources: Engaging people by letting them have fun*. CreateSpace, 2014.
- [17] عریضی حمیدرضا، براتی هاجر، مقایسه کانون ارزیابی با ارزیابی در الگوی کامل و الگوی رایانه ای. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۷(۱)، ۱۳۹۶، ۱۶۸-۱۴۹.
- [18] Dale, Steve. "Gamification: Making work fun, or making fun of work?." *Business information review* 31, no. 2 (2014): 82-90.

- [19] اصلانی، محمد، تأثیر گیمیفیکیشن بر وفاداری ذاتی مشتریان (مورد مطالعه: شرکت توسعه گر مرکزی)، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق: دانشکده ی مدیریت، (۱۳۹۷).
- [20] Borg, W. R., and M. D. Gall. "Exploring relationships between variables: The causal-comparative method." *Educational research: an introduction (5th ed.)*. New York: Longman (1989).
- [21] Flanagan, John C. "The critical incident technique." *Psychological bulletin* 51, no. 4 (1954): 327.
- [22] Brunton, Margaret Ann, and Lynn Maud Jeffrey. "Using the critical incident technique for triangulation and elaboration of communication management competencies." *Journal of Vocational Education and Training* 62, no. 3 (2010): 239-255.
- [23] Glaser, Susan R., Sonia Zamanou, and Kenneth Hacker. "Measuring and interpreting organizational culture." *Management communication quarterly* 1, no. 2 (1987): 173-198.
- [24] Rosala, Maria. "The critical incident technique in UX." (2020).
- [25] Gordon, Thomas. *The airline pilot: a survey of the critical requirements of his job and of pilot evaluation and selection procedures*. No. 73. Civil Aeronautics Administration, Division of Research, 1947.
- [26] Stitt-Gohdes, Wanda L., Judith J. Lambrecht, and Donna H. Redmann. "The critical incident technique in job behavior research." (2000).
- [27] Di Salvo, Vincent S., Evelyn Nikkel, and Craig Monroe. "Theory and practice: A field investigation and identification of group members' perceptions of problems facing natural work groups." *Small Group Behavior* 20, no. 4 (1989): 551-567.
- [28] اکبری، مهنار، فیاضی، مرجان، جمشیدی، حمزه.. شناسایی و اولویت بندی عارضه های کانون های ارزیابی و توسعه در ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۸(۱)، ۱۳۹۵، ۱۰۳-۱۳۰.
- [29] Noe, Raymond A., and Brian D. Steffy. "The influence of individual characteristics and assessment center evaluation on career exploration behavior and job involvement." *Journal of Vocational Behavior* 30, no. 2 (1987): 187-202.
- [30] Gaugler, Barbara B., Douglas B. Rosenthal, George C. Thornton, and Cynthia Bentson. "Meta-analysis of assessment center validity." *Journal of applied psychology* 72, no. 3 (1987): 493.
- [31] Armstrong, Michael B., Jared Z. Ferrell, Andrew B. Collmus, and Richard N. Landers. "Correcting misconceptions about gamification of assessment: More than SJTs and badges." *Industrial and Organizational Psychology* 9, no. 3 (2016): 671-677.
- [32] Landers, Richard N., and Diana R. Sanchez. "Game- based, gamified, and gamefully designed assessments for employee selection: Definitions, distinctions, design, and validation." *International Journal of Selection and Assessment* 30, no. 1 (2022): 1-13.
- [33] Georgiou, Konstantina, Athanasios Gouras, and Ioannis Nikolaou. "Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment." *International journal of selection and assessment* 27, no. 2 (2019): 91-103.
- [34] Hausknecht, John P., David V. Day, and Scott C. Thomas. "Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta- analysis." *Personnel psychology* 57, no. 3 (2004): 639-683.
- [35] Goffin, Richard D., and Allison C. Boyd. "Faking and personality assessment in personnel selection: Advancing models of faking." *Canadian Psychology/Psychologie canadienne* 50, no. 3 (2009): 151.
- [36] Rossett, Allison. *Training needs assessment*. Educational Technology, 1987.

- [37] بلنتاین، یان، کانون ارزیابی و توسعه مدیران. ترجمه: مسعود سلطانی. تهران: آسیا، ۱۳۸۵
- [38] Gremler, Dwayne D. "The critical incident technique in service research." *Journal of service research* 7, no. 1 (2004): 65-89.
- [39] Singh, Pratima. "A STUDY OF GAMIFICATION IN PERFORMANCE EVALUATION PROCESS THROUGH MOTIVATIONAL THEORIES." *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17, no. 7 (2020): 7980-7988.
- [40] Abedi, Ehsan, Mehdi Shamizanjani, Fatemeh Sobhani Moghadam, and Shahab Bazrafshan. "Performance appraisal of knowledge workers in R&D centers using gamification." *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal* 10, no. 2 (2018): 196-216.
- [41] بودلایی، حسن، کنارودی، محمدحسین، مطالعه کیفی فرایند استخدام مبتنی بر بازی کاری در کسب‌وکارهای نوپا. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۶)، ۱۳۹۹، ۱۲۱-۱۴۸.
- [42] Tett, Robert P., and Daniel V. Simonet. "Faking in personality assessment: A "multisaturation" perspective on faking as performance." *Human Performance* 24, no. 4 (2011): 302-321.
- [43] Hardy III, Jay H., Carter Gibson, Matthew Sloan, and Alison Carr. "Are applicants more likely to quit longer assessments? Examining the effect of assessment length on applicant attrition behavior." *Journal of Applied Psychology* 102, no. 7 (2017): 1148.
- [44] Stone-Romero, Eugene F., Dianna L. Stone, and David Hyatt. "Personnel selection procedures and invasion of privacy." *Journal of Social Issues* 59, no. 2 (2003): 343-368.
- [45] وحیدی اصل، مجتبی، آقازاده پر، فائزه، علیخانی، پرستو، شناسایی چالشهای اجرای بازی‌وارسازی در آموزش‌های سازمانی. فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران، ۱۱(۱)، ۱۳۹۷، ۱۲۱-۱۴۹.