

GAMIFICATION VÀ ỨNG DỤNG CỦA NÓ TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

ThS. Phan Thị Yến Lai

Học viện Hành chính Quốc gia - Phân viện Khu vực miền Trung

yenlai1204@gmail.com

SV. Đoàn Thị Quyên

Học viện Hành chính Quốc gia - Phân viện Khu vực miền Trung

doanthiquyen632002@gmail.com

Tóm tắt: Gamification (Trò chơi hóa) ngày càng được áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực và các môi trường khác nhau của cuộc sống, bao gồm cả công việc và nơi làm việc. Theo đó, nghiên cứu về gamification đã phát triển đáng kể trong những năm qua. Việc áp dụng gamification trong quản trị nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc, sự gắn kết công việc, hiệu suất làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Bài viết cung cấp một cái nhìn tổng thể về gamification trong hoạt động quản trị nhân lực, trong đó có những ví dụ cụ thể về gamification được áp dụng trong một số mảng chức năng của hoạt động quản trị nhân lực, như tuyển dụng, đào tạo hội nhập, đào tạo nội bộ, đánh giá thành tích. Để đánh giá kết quả áp dụng gamification trong quản trị nhân lực, tác giả đã dựa trên một hệ thống các nghiên cứu định lượng đã được công bố. Đồng thời, đưa ra các giải pháp cùng cách tiếp cận để giảm thiểu rủi ro khi sử dụng gamification trong quản trị nhân lực.

Từ khóa: trò chơi hóa, nhân viên, quản trị nhân lực

GAMIFICATION AND IT'S APPLICATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: Gamification is increasingly being applied in various areas and environments of life, including work and the workplace. Accordingly, the research on gamification has grown significantly over the years. The application of gamification in human resource management has a positive effect on employee motivation, engagement, performance and job satisfaction of employees. The article provides an overview of gamification in human resource management activities, including specific examples of gamification applied in some functional areas of human resource management activities, such as recruitment, onboarding, internal training, and performance appraisal. To evaluate the results of the application of gamification in human resource management, the author relied on a system of published quantitative studies. At the same time, it offers solutions and approaches to minimize risks when using gamification in human resource management.

Keywords: Gamification, employee, human resource management

Mã bài báo: JHS - 117

Ngày nhận bài sửa: 15/05/2023

Ngày nhận bài: 20/03/2023

Ngày duyệt đăng: 20/05/2023

Ngày nhận phản biện: 25/04/2023

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, áp lực cạnh tranh trong mọi lĩnh vực không ngừng gia tăng. Thiên tai, dịch bệnh, các rủi ro mang đến cho tổ chức nhiều thách thức hơn. Những nhà quản trị nhân lực trong tổ chức cũng không nằm ngoài cuộc, họ đối diện với thách thức trong việc duy trì, giữ chân nhân viên, tạo động lực để nhân viên làm việc hiệu quả. Họ chú trọng và tìm cách để nhân viên làm việc với niềm vui, bởi vì khi nhân viên hạnh phúc thì khách hàng hạnh phúc và doanh nghiệp phát triển bền vững. Vì vậy, sáng tạo và đổi mới trong hoạt động quản trị nhân lực là giải pháp cần thiết. Gamification là một thuật ngữ mới nổi lên như một cơ hội đầy hứa hẹn để cải thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức. Gamification là xu hướng đang phát triển trong giới kinh doanh, bán hàng, tiếp thị, và gần đây đã thu hút sự quan tâm của các chuyên gia, nhà giáo dục (Saleh et al., 2020). Tại Việt Nam, gamification được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực kinh doanh, nhất là marketing khi lĩnh vực này ngày càng chịu tác động sâu sắc từ chuyển đổi kỹ thuật số. Trong hoạt động quản trị nhân lực, hơn thập kỷ qua, thuật ngữ gamification đã được phát hiện, tuy nhiên tại Việt Nam, vấn đề này còn rất mới. Trong đó, nghiên cứu đánh giá tiềm năng của gamification trong quản trị tại các doanh nghiệp Việt Nam (Kiên, 2020). Nghiên cứu đã khảo sát thực tế tại 180 doanh nghiệp (được lấy ngẫu nhiên từ danh sách Hiệp hội các doanh nghiệp Việt Nam) đã chỉ ra rằng tiềm năng áp dụng gamification trong quản trị tri thức tại các doanh nghiệp Việt Nam còn rất lớn và sẽ là một xu thế trong tương lai. Chính vì thế, tác giả quyết định thực hiện nghiên cứu này để thấy được cái nhìn tổng quan về ứng dụng gamification trong quản trị nhân lực và đưa ra một số lưu ý trong việc ứng dụng gamification tại nơi làm việc.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết hướng đến mục tiêu cung cấp cái nhìn tổng quan về việc ứng dụng gamification

vào các nội dung của hoạt động quản trị nhân lực và đưa ra ví dụ về ứng dụng gamification. Đồng thời, thông qua hệ thống các nghiên cứu định lượng đã được công bố để tổng hợp kết quả của việc ứng dụng gamification trong quản trị nhân lực chứ không tập trung nghiên cứu kết quả việc ứng dụng gamification tại một tổ chức cụ thể nào. Vì thế, trong phạm vi của nghiên cứu này, tác giả chỉ sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu của mình. Trong đó tập trung vào việc sử dụng phương pháp nghiên cứu tổng quan tài liệu có hệ thống, các tài liệu thứ cấp là các công trình đã công bố trên các tạp chí uy tín trong nước và ngoài nước. Các bài báo được khai thác từ các trang web chính như Google scholar, Pubmed, Elitcit, WoS, Google... với việc sử dụng kết hợp một số từ khóa như “gamification”, “gamification in HRM”, “train”, “motivati”, “performance”, “The impact of gamification on employee engagement”... Cơ sở dữ liệu thu về được lọc với các tiêu chí, bao gồm: (1) Tài liệu toàn văn có định dạng file PDF, (2) Các tài liệu tiếng Anh, (3) Thời gian được lọc trong giai đoạn từ 2012 đến 2022, cũng là khoảng thời gian mà gamification trong quản trị nhân lực được biết đến và trở nên phổ biến, (4) Các bài báo nghiên cứu định lượng, tiêu chí này dùng để trình bày nội dung đánh giá kết quả việc ứng dụng gamification trong quản trị nhân lực.

3. Cơ sở lý thuyết về ứng dụng gamification trong quản trị nhân lực

3.1. Một số khái niệm liên quan

Gamification

Gamification được dịch là trò chơi hóa. Có một sự khác biệt giữa trò chơi và trò chơi hóa, trong khi trò chơi là một hệ thống khép kín với các quy tắc được thiết lập, người chơi tham gia vui vẻ, mang tính giải trí và đem lại kết quả thắng thua rõ ràng ngay sau khi trò chơi kết thúc thì trò chơi hóa không phải lúc nào cũng tạo ra sự giải trí, nó liên quan nhiều đến sự kích thích thay đổi hành vi, khuyến khích những hành vi tốt của

nhân viên sau khi họ tham gia (Ergle, 2020).

Một quan điểm được trích dẫn rộng rãi của Deterding và cộng sự thì gamification là việc bổ sung “yếu tố trò chơi” vào một hệ thống, quy trình thực tế (Deterding, 2012). Những “yếu tố trò chơi” đó có thể là hệ thống điểm số, tăng bậc, phân bổ các nhiệm vụ, các huy chương huy hiệu sau khi hoàn thành nhiệm vụ... Hay nói một cách dễ hiểu, gamification là việc sử dụng trò chơi trong bối cảnh phi trò chơi.

Còn theo Kumar và cộng sự, gamification là công cụ tạo ra sự thú vị và hấp dẫn được tìm thấy trong trò chơi và áp dụng chúng vào hoạt động thực tế trong tổ chức (Kumar et al., 2013). Trong quan điểm của mình, tác giả nhấn mạnh động lực của “yếu tố trò chơi” trong việc giúp người chơi hoàn thành nhiệm vụ trong đời thực và chấp nhận những hành vi mới.

Còn Landers và cộng sự cho rằng nên nhìn nhận gamification như một khoa học của trò chơi, thuộc phân ngành khoa học xã hội (Landers et al., 2018). Họ cho rằng bản thân gamification không phải là một sản phẩm, nó bao gồm các yếu tố làm thay đổi một quy trình đã tồn tại với mục tiêu rằng sự thay đổi đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến hành vi của nhân viên. Nói một cách dễ hiểu, gamification hướng đến mục tiêu làm thế nào để ảnh hưởng tốt nhất đến hành vi, thái độ của nhân viên, từ đó có những biện pháp can thiệp được thiết kế từ trò chơi.

Mặc dù gamification hiện nay không còn quá xa lạ, nhất là trong kỷ nguyên chuyển đổi kỹ thuật số thì mức độ phổ biến của nó sẽ càng tăng. Tuy nhiên, có thể thấy vẫn chưa có sự nhất quán trong quan điểm về nó, từ những quan điểm tác giả nghiên cứu ở trên, có thể hiểu một cách tổng quát gamification là một quá trình làm cho hoạt động trở nên “giống trò chơi” hơn, nó là sự kết hợp có chọn lọc các yếu tố trò chơi vào một hệ thống không cần trò chơi hay trong bối cảnh không phải trò chơi.

Gamification trong quản trị nhân lực

Ngày nay, tầm quan trọng của việc làm cho

công việc trở nên vui vẻ ngày càng tăng cao, nhân viên hạnh phúc tạo nên doanh nghiệp hạnh phúc và khách hàng hạnh phúc, điều này hoàn toàn phù hợp với tiêu chí của trò chơi. Nghiên cứu của Shahri và các đồng nghiệp (2019) cho rằng gamification trong quản trị nhân lực là việc sử dụng các giải pháp phần mềm để thay đổi, nâng cao và duy trì thái độ và hành vi của mọi người đối với các nhiệm vụ, chính sách, quy định làm gia tăng mức độ hạnh phúc của nhân viên tại nơi làm việc. Như vậy, quá trình này có liên quan mật thiết với quá trình kích thích chuyển đổi kỹ thuật số trong tổ chức.

Một quan điểm khác cho rằng, trong quản trị nhân lực, gamification là việc thiết kế lại các trải nghiệm việc làm, để chúng trở nên thú vị và vui vẻ hơn. Tuy nhiên, giải trí không phải mục tiêu chính ở đây, mà đó là một hệ thống để đạt được mục tiêu trong công việc (Vardarlier, 2021). Quan điểm này đồng nhất giữa gamification trong quản trị nhân lực và gamification tại nơi làm việc.

Có thể thấy, gamification trong quản trị nhân lực là một khái niệm mới, nó được phát hiện và sử dụng vào cuối năm 2010, có nền tảng là sử dụng các yếu tố và thiết kế của trò chơi trong những thứ không liên quan đến trò chơi, để đạt được sự gắn kết và động lực của nhân viên (Kumar et al. 2021).

Như vậy, từ những quan điểm ở trên, có thể hiểu gamification trong quản trị nhân lực là quá trình sử dụng mô hình trò chơi để áp dụng vào các hoạt động trong môi trường làm việc, cụ thể là trong hoạt động quản trị nhân lực của tổ chức như đào tạo nhân lực, tuyển dụng nhân lực, đánh giá nhân viên... để tạo ra một môi trường làm việc vui vẻ, thu hút sự tương tác của nhân viên, khuyến khích họ đạt được mục tiêu trong công việc từ đó gia tăng hiệu suất làm việc.

3.2. Ứng dụng gamification trong quản trị nhân lực

Như đã bàn ở trên, gamification trong quản trị nhân lực đã trải qua hơn 10 năm nghiên

cứu và dần được chấp nhận. Mặc dù còn tồn tại một số sự hoài nghi về tính ứng dụng của gamification trong quản trị nhân lực (Ergle, 2020), nó có thể được áp dụng trong nhiều mảng chức năng của quản trị nhân lực (Perinot, 2016). Nó đã được chứng minh là phù hợp nhất trong các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo và phát triển (Vivek et al., 2020). Tất nhiên, có một số trường hợp trong quản trị nhân lực không nên sử dụng trò chơi hóa, chẳng hạn như thủ tục hành chính, vì đơn giản là doanh nghiệp sẽ chịu thiệt hại rất lớn, rủi ro trong trường hợp này cũng rất lớn. Hiện nay, gamification trong quản trị nhân lực có thể áp dụng phù hợp trong các hoạt động dưới đây:

Gamification trong tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu trong hoạt động quản trị nhân lực của tổ chức. Hiện nay, phần lớn các tổ chức đang thực hiện một phần quy trình tuyển dụng dựa trên internet (Kumar et al., 2021). Để tìm kiếm những ứng cử viên tiềm năng, tổ chức cần thay đổi phương pháp tuyển dụng một cách sáng tạo hơn và gamification là một ý tưởng sáng tạo hợp mode trong thu hút nhân tài.

Trong tuyển dụng, một cách đơn giản, các ứng viên sẽ được trải nghiệm phương pháp tuyển dụng thông qua các câu hỏi, các thử thách được tích hợp kỹ thuật số, được áp dụng ngay trong các bài test (về chuyên môn, hành vi, tính cách, sự sáng tạo, các kỹ năng...) để giúp tìm ra những ứng viên nổi trội, tiềm năng.

Việc áp dụng gamification tạo ra sự sinh động hơn trong tuyển dụng chứ không phải là những bài kiểm tra khô khan. Giúp quá trình tuyển dụng được tươi vui hơn, ít bị gò bó hơn, ứng viên cũng cảm thấy thoải mái hơn, họ quên đi sự căng thẳng và đồng thời tổ chức cũng có thể thu thập được một số thông tin bổ sung như tính cách hay năng khiếu của ứng viên mà có lẽ họ sẽ ít có khả năng bộc lộ khi áp dụng quy trình tuyển dụng truyền thống (Seaborn & Fels, 2015).

Ví dụ như: Công ty mỹ phẩm đa quốc gia L'Oréal, hay thương hiệu bánh pizza số một thế giới Domino's Pizza đã ứng dụng trò chơi hóa trong tuyển dụng bằng cách thử thách ứng viên của mình thiết kế một sản phẩm mới, ứng viên có thể tham gia cá nhân hoặc đội nhóm, họ tham gia trực tiếp vào các phòng ban của công ty và cố gắng tạo ra một sản phẩm mới từ những công cụ sẵn có. Sau khi hoàn thành, sản phẩm ứng viên tạo ra được đem bán, sản phẩm nào được đặt hàng nhiều nhất sẽ được cộng điểm. Bằng cách này, các công ty đã tìm ra được nhiều tài năng tiềm năng (Joy et al., 2017). Hay những công ty chuyên về công nghệ thông tin như Google, Facebook và Microsoft... họ tuyển người thông qua những cuộc Hackathons kéo dài nhiều ngày, họ đưa ra vấn đề (lập trình ứng dụng, hack vào hệ thống...) và yêu cầu ứng viên giải quyết (Kumar et al., 2021). Cùng với hệ thống tính điểm nghiêm ngặt, các ứng viên đạt tiêu chuẩn sẽ được lựa chọn. Chiến dịch tuyển dụng như vậy không những mang lại hiệu quả mà còn góp phần xây dựng thương hiệu tuyển dụng cho tổ chức.

Gamification trong đào tạo hội nhập nhân viên mới

Những nhân viên mới - họ là các ứng viên tiềm năng vừa được thu hút vào tổ chức thông qua quá trình tuyển dụng được đầu tư đáng kể về thời gian và sức lực, vì thế mà mong muốn tiếp theo của tổ chức là giữ chân và giảm tình trạng hao hụt trước khi gia nhập chính thức. Nên tổ chức sẽ tìm cách để nhân viên mới phải nhanh chóng hiểu được nhiệm vụ của họ, quy trình nội bộ và làm quen với đồng nghiệp, giúp họ hòa nhập vào tổ chức càng sớm càng tốt, bởi vì khi nhân viên mới càng sớm ổn định để làm việc thì công ty càng có lợi. Quá trình này được gọi là đào tạo hội nhập ứng viên mới và chủ yếu vẫn được thực hiện bằng các phương pháp tổ chức từ quản lý nguồn nhân lực, chẳng hạn như các sự kiện giới thiệu hoặc các buổi ra mắt đặc biệt dành cho nhân viên.

Ngày nay, hầu hết các ứng viên mới tiềm năng họ đều là những người trẻ thuộc thế hệ gen Y và Z, họ sinh ra và lớn lên trong thời đại kỹ thuật số. Để tiếp cận phù hợp với thế hệ này cần có một chương trình đào tạo hội nhập nhân viên mới, phương pháp học tập mới, sáng tạo và năng động, vì thế việc ứng dụng gamification là một giải pháp. Các công cụ phần mềm và đặc biệt là các ứng dụng di động là một phương tiện sáng tạo để hỗ trợ cung cấp các quy trình đào tạo hội nhập theo cách hiện đại, thậm chí là từ xa.

Ví dụ như: Một công ty trong top fortune 100 đã thuê MindTickle thiết kế chương trình đào tạo hội nhập nhân viên mới ứng dụng gamification, sau khi công ty này thu hút được khoảng 300 ứng viên tài năng từ các trường đại học hàng đầu của Ấn Độ. Mindtickle là một startup Ấn Độ chuyên cung cấp các phần mềm hỗ trợ năng lực bán hàng và là một kỳ lân của Ấn Độ. Để thực hiện nhiệm vụ này, MindTickle đã ra mắt “HiFli”, một trò chơi xã hội vui nhộn dành cho tất cả những người mới được tuyển dụng. Nó được tạo ra dưới dạng một bài kiểm tra trực tuyến như một cuộc đua khinh khí cầu trực tuyến dựa trên kiến thức chung và những câu đố liên quan đến công ty. Nhân viên mới được mời tham gia và giành huy chương bằng cách trả lời các câu hỏi nhỏ liên quan đến công ty. Có một bảng thành tích năng động được cập nhật liên tục cho thấy sự tiến bộ của tất cả những người tham gia. Sự cạnh tranh này dẫn đến một yếu tố lôi kéo mạnh mẽ và những nhân viên mới đã dành nhiều thời gian để tìm hiểu về công ty, các chính sách, tầm nhìn, sứ mệnh, sản phẩm... để họ có thể ghi điểm cao hơn (Depura & Garg, 2012). Trò chơi này đã tạo ra động lực mạnh mẽ giúp người chơi tương tác với nội dung học tập và nhận thức rõ hơn về công ty.

Gamification trong đào tạo nhân lực

Đào tạo là một mảng chức năng có thể áp dụng gamification một cách hiệu quả và sinh động. Bằng cách lồng ghép yếu tố trò chơi vào

đào tạo, biến các chương trình đào tạo thành các trò chơi, chia nhỏ các tác vụ và gán điểm số, điểm thưởng vào. Việc áp dụng gamification vào quy trình đào tạo biến những trải nghiệm bình thường trong học tập trở thành những trải nghiệm vui nhộn và thú vị khi nhân viên được chơi trò chơi, bởi thông thường nhân viên thích chơi game hơn là học tập theo phương pháp truyền thống (Joshi et al., 2019).

Ví dụ như: Công ty đa quốc gia Deloitte, là công ty cung cấp dịch vụ kiểm toán và tư vấn lớn nhất thế giới. Deloitte đã tạo một chương trình trực tuyến để đào tạo nhân viên của họ có tên là Học viện lãnh đạo Deloitte, trong đó khoảng 20.000 giám đốc điều hành tham gia hơn 150 công ty trên thế giới. Công cụ này bao gồm huy chương, bảng xếp hạng thi đua và nhiệm vụ trong một nền tảng đơn giản và trực quan với những nội dung đào tạo mà nhân viên phải vượt qua để đạt được mục tiêu. Kết quả đào tạo được đưa lên bảng xếp hạng quản lý, tức là ai học càng nhiều thì càng nhiều điểm và xếp hạng càng cao (Gallén Aledo, 2016). Vô hình trung đã tạo ra một không khí thi đua tích cực, khuyến khích các nhà quản lý tham gia các khóa đào tạo kỹ năng, từ đó mang lại hiệu quả trong công tác đào tạo. Hay như công ty thức ăn nhanh nổi tiếng nhất thế giới McDonald's, hàng năm họ phải đào tạo hàng chục ngàn nhân viên vị trí quản lý nhà hàng, McDonald's đã xây dựng mô hình nhà hàng ảo 3D với mô phỏng các tình huống như một mô hình thực tế ngoài đời thực. Trong mô hình game mô phỏng này, các nhà quản lý tham gia chương trình đào tạo này được thực hành các kỹ năng điều phối, phục vụ khách hàng, đảm bảo chất lượng, các tình huống phát sinh trong quản lý... Mô hình này không chỉ mang lại kết quả đào tạo tốt mà còn tiết kiệm được chi phí đào tạo.

Gamification trong đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một vấn đề nhạy cảm đối với tổ chức, chưa kể đến việc nhân viên cũng cảm thấy áp lực với các vấn đề về doanh số bán hàng. Thì việc áp dụng

gamification sẽ giúp giải quyết phần nào những khó khăn đó. Gamification trong đánh giá thực hiện công việc là việc thay đổi quy trình đánh giá nhân viên theo mô hình truyền thống bằng việc bổ sung các tính năng giống như trò chơi - yếu tố trò chơi vào đánh giá hiệu quả thực hiện công việc như các thử thách, bảng xếp hạng, huy hiệu (Palenčárová et al., 2022). Việc trao huy hiệu hay giải thưởng cho nhân viên đó là cách khen ngợi công khai, việc khen ngợi nhân viên được thực hiện một cách dễ dàng và thậm chí nó hiệu quả hơn một tin nhắn hay cuộc nói chuyện riêng tư. Bằng cách bổ sung yếu tố trò chơi vào đánh giá nhân viên, cho phép tổ chức theo dõi và thu thập thêm thông tin về hiệu suất làm việc thực tế của nhân viên. Đồng thời, nó cũng khuyến khích nhân viên chăm chỉ làm việc hơn để mở khóa các huy hiệu mới và gia tăng động lực làm việc cho họ khi nhận được lời khen cho những nhiệm vụ khó khăn hơn.

Để minh họa cho việc áp dụng gamification trong đánh giá thực hiện công việc, có thể áp dụng nó một cách sáng tạo trong việc giao KPI cho nhân viên, điều này được rất nhiều tổ chức

áp dụng. Ví dụ như Công ty cổ phần SAP - là công ty phần mềm lớn nhất Châu Âu, họ đã tạo ra một trò chơi thú vị cho đội ngũ bán hàng của họ. Thay vì sử dụng biểu đồ và đồ thị để hiển thị số lượng bán hàng, họ đã phát triển một ứng dụng sử dụng xe đua để hiển thị kết quả của nhân viên. Mỗi khu vực được đại diện bởi một chiếc xe đua khác nhau và khi nhân viên kết thúc doanh số bán hàng, họ sẽ di chuyển dọc theo đường đua và cạnh tranh với các khu vực khác. Khi kết thúc “Race to 1.000 Series”, tên của những người chiến thắng được hiển thị trên bảng thành tích (Ambuj et al., 2012).

4. Kết quả của ứng dụng gamification trong hoạt động quản trị nhân lực

Theo các phân tích ở trên có thể thấy gamification được áp dụng trong rất nhiều hoạt động của quản trị nhân lực và mang đến những kết quả tích cực cho tổ chức. Cụ thể, có rất nhiều nghiên cứu định lượng được công bố trên các tạp chí uy tín đã đo lường hiệu quả sử dụng gamification trong hoạt động quản trị nhân lực. Tác giả xin thống kê một số kết quả tiêu biểu như trong bảng 1.

Bảng 1. Một số kết quả nghiên cứu ứng dụng gamification trong hoạt động quản trị nhân lực

Tác giả	Cách thức ứng dụng	Kết quả nghiên cứu
Kumar et al (2015)	Áp dụng cuộc thi Maverick cho tất cả nhân viên Deloitte ở văn phòng Ấn Độ, người chơi lập thành 4 đội thi (quy định mỗi đội phải có nữ). Trọng tâm của cuộc thi là xác định và khen thưởng cho những ý tưởng sáng tạo và vượt trội trong kinh doanh. Nhiệm vụ được giao hàng tuần và trải qua nhiều vòng loại trừ, đội thi lọt vào vòng trong sẽ được đào tạo kỹ năng trình bày và báo cáo trước hội đồng lãnh đạo.	Kết quả cho thấy gamification giúp tăng cường sự gắn kết trong công việc của nhân viên, thúc đẩy họ có sự sáng tạo trong công việc từ đó thúc đẩy sự đổi mới. Trò chơi có tác động tích cực đến các thuộc tính của tổ chức như “cơ hội kết nối, môi trường vui vẻ và hấp dẫn và cơ hội hợp tác”.
Liu et al (2018)	Áp dụng gamification tích hợp trên điện thoại thông minh cho nhân viên của công ty sản xuất thiết bị điện tử của Trung Quốc (với mẫu là 120 người, chỉ toàn nam giới). Các nhân viên này thực hiện công việc vận hành máy CNC được game hóa. Người chơi được giao 10 nhiệm vụ, họ nhấn nút khi bắt đầu và kết thúc gửi kết quả, hệ thống sẽ lưu lại thời gian làm việc của họ. Người chơi được đánh giá dựa trên 3 tiêu chí: tốc độ, kỹ năng và chất lượng, tương ứng 4 loại huy hiệu: kiểm sĩ, người thách thức, ngôi sao mới nổi, đương kim vô địch.	Kết quả khảo sát cho thấy gamification không chỉ cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên mà ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Việc thiết kế công việc được game hoá như một giải pháp trong quản lý để tăng cường các ảnh hưởng tích cực đến công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên trong công đoạn vận hành máy móc vốn nhàm chán và lặp đi lặp lại.

Buil et al (2019)	Nghiên cứu đã phân tích phản ứng của 239 ứng viên tham gia vào quy trình tuyển dụng nhân tài dựa trên gamification, đó là thiết kế một cuộc thi mô phỏng kinh doanh, có tên là thử thách YE, giả định mỗi ứng viên sẽ quản lý 1 công ty cạnh tranh với 9 công ty khác do ứng viên khác điều hành. Họ phải đưa ra các quyết định về nghiên cứu, sản xuất và bán sản phẩm, quản lý nhà máy sản xuất, gia công phần mềm, mua máy móc và nguyên liệu mới, kiểm soát chất lượng và sắp xếp hàng tồn kho, tiếp thị, phân phối... 30 ứng viên hàng đầu được lọt vào vòng chung kết và tham gia quá trình tuyển chọn tiếp theo của công ty.	Kết quả cho thấy sự thỏa mãn nhu cầu về năng lực và quyền tự chủ có tác động tích cực làm tăng động lực nội tại ứng viên. Và động lực nội tại của ứng viên có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến ý định giới thiệu cuộc thi cho các ứng viên tiềm năng khác, sự hài lòng của họ đối với cuộc thi và nhận thức của họ về sức hấp dẫn của tổ chức. Do đó, chúng là một công cụ có giá trị để quản lý thương hiệu nhà tuyển dụng.
Georgiou et al (2019)	Ban đầu 20 chuyên gia trong lĩnh vực tuyển dụng đã làm việc với nhau để thiết kế chương trình ứng dụng gamification gọi là phương pháp phán đoán tình huống SJT. Sau đó khảo sát trên 321 ứng viên đi tìm việc chủ yếu là sinh viên mới tốt nghiệp với độ tuổi trung bình là 26,5. Thí sinh sẽ tiến hành chọn cách giải quyết các tình huống được đưa ra theo quy định của trò chơi, 25 kịch bản đi kèm với phiếu đánh giá thí sinh tương ứng với 4 cấp độ: thích ứng, linh hoạt, quyết đoán, chắc chắn.	Kết quả cho thấy các yếu tố thiết kế trò chơi có thể tăng thái độ của ứng viên đối với tổ chức và coi đó là một nơi hấp dẫn để làm việc, gợi ra các hành vi mong muốn và hiệu suất công việc của nhân viên sẽ tăng lên trong tương lai.
Basit et al (2021)	Adbul Basit và các cộng sự đã thực hiện một nghiên cứu đánh giá tác động của gamification đến sự gắn kết công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên. Với mẫu được chọn là 220 nhân viên của công ty công nghệ thông tin đa quốc gia ở Malaysia. Nghiên cứu này không đề cập đến cách thức ứng dụng gamification tại công ty mà giả định công ty đã áp dụng gamification và tiến hành khảo sát nhân viên của công ty bằng phiếu điều tra gồm 20 câu hỏi tương ứng với 3 nhân tố trên thang đo Likert 5 cấp độ.	Kết quả cho thấy gamification không ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất của nhân viên trong công ty. Tuy nhiên, nó có ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến sự gắn kết công việc của nhân viên. Ngoài ra, kết quả cho thấy rằng sự gắn kết công việc của nhân viên là một nhân tố trung gian và gamification có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa sự gắn kết công việc của nhân viên và hiệu suất làm việc.
Saputra et al (2022)	Nghiên cứu với sự tham gia của 401 nhân viên văn phòng thuộc thế hệ millennium (Gen Y) ở Jakarta và Tangerang - Indonesia, nhằm đánh giá tác động của việc ứng dụng gamification đến sự gắn kết công việc của nhân viên. Nghiên cứu này không đề cập đến cách thức ứng dụng gamification tại công ty cụ thể, bởi mẫu khảo sát là các nhân viên văn phòng đến từ những công ty khác nhau thuộc thủ đô Jakarta và thành phố Tangerang, Indonesia.	Kết quả nghiên cứu cho thấy gamification có ảnh hưởng tích cực đến công việc toàn diện một cách mạnh mẽ. Hiệu suất là một trong những khía cạnh chịu tác động mạnh mẽ của trò chơi hóa. Sự gắn kết về tâm lý, trí tuệ, cảm xúc và tinh thần hơn là mục đích và động lực của trò chơi hóa. Để thu hút nhân viên thế hệ Y tại văn phòng, các tổ chức nên phát triển hệ thống quản lý hiệu suất trong việc xem xét các nguyên tắc của game hóa.

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Như vậy, các nghiên cứu trên đem đến một kết luận đồng thuận rằng việc áp dụng gamification trong các mảng chức năng của hoạt động quản trị nhân lực mang đến những ảnh hưởng tích cực, giúp cải thiện động lực làm việc của nhân viên, tăng cường sự gắn kết công việc và gia tăng hiệu suất làm việc của nhân viên, từ đó gia tăng sự hài lòng trong công việc của họ.

5. Một số gợi ý cho việc ứng dụng gamification trong quản trị nhân lực

Việc triển khai bất kỳ công nghệ hoặc phương pháp mới nào cũng tiềm ẩn những rủi ro đáng kể, bắt nguồn từ việc sử dụng không thành công phương pháp, sử dụng sai cách gây ra những tác động không mong muốn. Do đó, việc ứng dụng gamification vào

trong hoạt động quản trị nhân lực đòi hỏi phải xem xét cẩn thận và theo dõi thường xuyên để chuẩn bị tốt nhất (Vivek et al., 2020). Sau đây là một số gợi ý:

Thứ nhất, hãy nhớ không có một công thức chung để thành công và đạt được mục tiêu khi sử dụng gamification. Mà với mỗi tổ chức sẽ có sự triển khai áp dụng khác nhau, các chuyên gia nhân sự cần hiểu rõ sự phù hợp giữa gamification với bối cảnh, triết lý kinh doanh của tổ chức của họ cũng như hiểu về nhân viên của họ, rằng liệu gamification có áp dụng thành công cho nhân viên của họ, và nên nhớ rằng bản thân gamification không nên hiểu là một trò chơi mang tính giải trí truyền thống mà nhấn mạnh về việc thu hút và thúc đẩy mọi người.

Thứ hai, không sử dụng game hóa một cách bất cẩn hoặc sai cách vì có khả năng sẽ gây ra những tổn thương tâm lý (Perinot, 2016). Ví dụ ở Disneyland, trong khách sạn, họ gắn một màn hình lớn trong phòng làm việc của nhân viên giặt là, hệ thống sẽ theo dõi nhân viên, hiển thị bảng điểm thời gian mọi người bỏ ra để xếp chăn ga, vỏ gối... và so sánh với nhân viên khác, đồng thời so sánh lịch sử hiệu suất làm việc của họ. Điều này tạo ra áp lực trên mức cần thiết và tạo ra sự phân biệt rõ ràng giữa những nhân viên khuyết tật, đang mang thai hay lớn tuổi hơn, nhân viên gọi đó là “roi điện tử”. Hoặc thậm chí, có những trường hợp tổ chức áp dụng game hóa vào quá trình làm việc mà lại không hề hay biết. Chính vì thế, họ không có sự chuẩn bị, không có mục tiêu cụ thể.

Thứ ba, việc tạo ra sự quan tâm của mọi người ngay từ ban đầu đối với game hóa và duy trì nó là điều cần lưu ý. Mỗi trò chơi đều có điểm kết thúc và nhiệm vụ của tổ chức là duy trì sự tham gia của người chơi để tránh mục tiêu của game hóa không thực hiện được. Vì vậy, cần phát triển game hóa theo hướng cho phép

người chơi tìm kiếm những cấp độ mới, tích lũy kinh nghiệm và như vậy họ có động lực cao hơn để tiếp tục tham gia.

Thứ tư, việc áp dụng gamification trong quản trị nhân lực tốt nhất nên được thực hiện một cách nhẹ nhàng, trọng tâm là đem đến sự mới lạ, tươi vui trong trải nghiệm công việc (Joshi et al., 2019). Tránh trường hợp biến nó thành “mốt” nhất thời, hoặc không liên quan đến công việc.

Thứ năm, cần chú trọng đến ý tưởng thiết kế trò chơi để đạt được mục tiêu đề ra và việc thiết kế này cần linh hoạt ở mỗi hoạt động khác nhau, tức là áp dụng mỗi mảng chức năng mỗi khác, như trong tuyển dụng cần khai thác đặc điểm, phẩm chất của ứng viên nên cần nhấn mạnh các nguyên tắc của trò chơi, còn trong đào tạo nên chú ý đến sự tiến bộ của nhân viên qua thời gian nên cần quan tâm đến hệ thống phần thưởng và tích lũy thành tích...

6. Kết luận

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng của tổ chức, là nhân tố quyết định sự thành công của một tổ chức. Khi môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi, gamification đang dần trở thành xu hướng trong quản trị nhân lực, tổ chức có thể tận dụng sự phát triển của công nghệ thông tin để áp dụng gamification trong công tác quản trị nhân lực. Mặc dù việc sử dụng trò chơi hóa trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực khá mới, nhưng nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng việc sử dụng trò chơi hóa trong các quy trình nguồn nhân lực nhìn chung có đóng góp tích cực hơn, ít tốn kém hơn so với quy trình truyền thống. Tuy nhiên, để kiểm chứng cũng như có sự đồng thuận về vai trò của nó, cần có thêm nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của nó đến sự gắn kết và hiệu suất làm việc của nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ambuj, N. & Khan, S. (2012). Enterprise Gamification Enabling businesses drive participation, user engagement, employee productivity and customer loyalty. *Happiest Minds Technologies*.
- Basit, A., Hassan, Z., Omar, N., Sethumadavan, S., & Jhanjhi, N. Z. (2021). Gamification: A Tool To Enhance Employee Engagement And Performance. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(5), 3252 - 3269.
- Buil, I., Ortega, R., & Catalán, S. (2019). Gamification and motivation: New tools for talent acquisition. *Business and Society Review*, 16, 146-179. <http://dx.doi.org/10.3232/UBR.2019.V16.N3.04>
- Depura, K., & Garg, M. (2012). Application of online gamification to new hire onboarding. In *2012 Third International Conference on Services in Emerging Markets* (pp. 153-156). IEEE.). <https://doi.org/10.1109/ICSEM.2012.29>
- Deterding, S. J. i. (2012). Gamification: designing for motivation. *Magazines*, 19(4): 14-17. <http://dx.doi.org/10.3232/UBR.2019.V16.N3.04>
- Ergle, D. (2020). *The Impact of Gamification on Employee Engagement in a Complex System of Human Resource Management Processes*. Doctoral thesis, University of Latvia.

- Ferreira, A. T., Fenandes, S., Miguel, I. C. (2017). Gamification in the workplace: A systematic literature review. *Recent Advances in Information Systems and Technologies*, (3) 5, 283-292. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5_29
- Gallén Aledo, S. (2016). *Gamification: a new approach for human resource management*.
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International journal of selection and assessment*, 27(2), 91-103. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12240>
- Joshi, A., Kaur, J. & Mangla, H. (2019). A Study of Gamification and its Use in HR. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research* 6(5): 640-643. <https://www.jetir.org/papers/JETIR1905B92.pdf>
- Joy, M. M., & Chiramel, M. J. (2017). *Fun is the future: A collection of compelling gamification success stories*. Education Publishing.
- Kumar, A., Sowdamini, T., Manocha, S., & Pujari, P. (2021). Gamification as a sustainable tool for HR managers. *Acta Universitatis Bohemae Meridionalis*, 24(2), 1-14. <https://doi.org/10.32725/acta.2021.003>
- Kumar, H., & Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy*, 36(6): 3-12. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2014-0119>
- Kumar, J., Herger, M., Deterding, S., Schnaars, S., Landes, M., & Webb, E. (2013). *Gamification@ work*. In CHI'13 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (pp. 2427-2432). <https://doi.org/10.1145/2468356.2468793>
- Landers, R. N., Auer, E. M., Collmus, A. B., & Armstrong, M. B. (2018). Gamification science, its history and future: Definitions and a research agenda. *Simulation & Gaming*, 49(3), 315-337. <https://doi.org/10.1177/1046878118774385>
- Kiên, L. T. (2020). Đánh giá tiềm năng của gamification (ứng dụng dựa trên trò chơi) trong quản trị tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế & Quản trị kinh doanh* 15: 60-64.
- Liu, M., Huang, Y., & Zhang, D. (2018). Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(1), 38-51. <https://doi.org/10.1002/hfm.20723>
- Palenčárová, J., Abuladze, L., & Blštáková, J. (2021). *Goal Setting and KPI Measurement as Tools for Broader use of Online Gamification*. Proceedings from the EDAMBA 2021 conference, University of Economics in Bratislava, 369-382. <https://doi.org/10.53465/EDAMBA.2021.9788022549301>.
- Perinot, C. (2016). *Gamification in the field of human resource management. Gamified solutions for recruitment*. Doctoral thesis, University Ca' Foscari Venezia
- Saleh, A. A., Endramanto, V., & Wang, G. (2020). Gamification for recruitment: A new tool to attract talent. *Int. J. Adv. Trends Comput. Sci. Eng*, 9(2), 963-968. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/09922020>
- Saputra, N. and E. M. S. S. Ciptaningsih. (2022). *Assessing The Effect of Gamification on Holistic Work Engagement of Millennial Workers*. 2022 10th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM), IEEE Indonesia, pp 1-5. <https://doi.org/10.1109/CITSM56380.2022.9935840>
- Shahri A, Hosseini M, Taylor J, et al. (2019). Engineering digital motivation in businesses: A modelling and analysis framework. *Requirements Engineering* 25: 153–184
- Vardarlier, P. (2021). Gamification in human resources management: An agenda suggestion for gamification in HRM. *Research Journal of Business and Management*, 8(2), 129-139. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1402>
- Vivek, R., & Nanthagopan, Y. (2020). Gamification in Human Resource Management. *Journal of HRM Perspectives*, 5(1), 44 - 57.