

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Gamification, mint HR eszköz

Belső konzulens: Dr. Németh János Pál

Külső konzulens: Pusztai Ádám

Bajári Luca Sára

Nappali tagozat

Emberi Erőforrások

Budapest, 2018

NYILATKOZAT

Alulírott **Bajári Luca Sára** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2018.12.17.

.....

hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
2. Emberi erőforrás menedzsment elméleti bemutató	4
2.1. Toborzás – kiválasztás.....	4
2.2. Képzés fejlesztés	5
2.3. Teljesítményértékelés	6
3. Mi a gamification	8
3.1. A gamification elméleti háttere.....	9
3.2. Kreatív toborzási technikák	10
3.3. Employer branding, employee engagement	15
3.4. A gamification gyakorlati bemutatása.....	17
3.5. Games for Business	21
4. A kutatás módszertana.....	24
5. Kutatási eredményeim	26
6. Keretrendszerek ismertetése	36
7. Toborzás – kiválasztás modell folyamat	39
8. Összefoglalás	45
9. Forrásjegyzék	47
9.1. Szakirodalom	47
9.2. Internetes forrásjegyzék.....	49
9.3. Táblázat és ábrajegyzék.....	50

„Mielőtt bármibe belekezdenél, határozd meg a legfőbb célokat. E nélkül minden rendszer széteshet, hiszen a célokból kiindulva visszafelé fogsz megtervezni mindent.”

(PUSZTAI, Á. 2018, p. 35)

1. Bevezetés

Ahogy az idézet is említi, szakdolgozatom első és legfontosabb bekezdésében ismertetni fogom miről is szól a dolgozat, miért ezt a témát választottam, s mindezt strukturáltan, előre eltervezett pontokhoz mérten felépítem. Az én legfőbb célom, hogy megfelelő szakmai alapokkal, releváns tapasztalatokon keresztül mutassam be az általam választott témát.

A folyamatosan újuló humán erőforrás technológiákat igazán aktuális, mindemellett lényeges témának tartom. Napjainkban az elektronikai eszközök rohamos fejlődése számos változást generálnak, ami természetesen kihatással van a társadalomra is. Módosultak a hangsúlyok az egyes szegmensek között. Az elmúlt 10 - 15 évben folyamatosan változtak a kiválasztás, a teljesítményértékelés, a tesztelési-és tréning technikák, míg korábban magas álláshirdetési módszerekkel, hosszú távú állásokkal szerettek volna megfelelő jelölteket magukhoz csábítani a munkáltatók. Manapság a humán erőforrás menedzsment egyre professzionálisabb és komplexebb eszköztárat veti be a tapasztalt tehetségek nem csak megszerzéséért, de képzéséért és megtartásáért. Mindazonáltal a digitalizáció felgyorsulása, előrehaladása mellett természetesen társadalmi és munkaerő-piaci változások is végbemennek, hiszen a fiatalok hozzáállása is folyamatosan formálódik, ezen kívül megfigyelhető a magatartásukból, hogy egyre többen szeretnének egy adott céghez tartozni, s az érdekeiket képviselni. Az utóbbi években rendkívül dinamikus felértékelődött az emberi erőforrás menedzsment. Már az 1900-as évek elején Henri Fayol is úgy vélte, hogy ha választania kellene a hatalmas értékű vagyont képviselő gyárai, illetve az alkalmazottai között, ő a dolgozóit választaná. Véleményem szerint ezért szükséges hangsúlyozott figyelmet fordítani az emberi erőforrás feladataira, irányítási módszereire, vezetési elveire, illetve gyakorlati módszertanára.

Mindenekelőtt szeretném kifejtetni, hogy miért is ezt a témát választottam. Néhány éve érdeklődni kezdtem a téma iránt, tavaly pedig egy vendégelőadást hallgattam a gamification témaköréről igen kedvelt Alkalmazott humán erőforrás menedzsment tantárgyam keretein belül. Már az első pillanatban elnyerték a tetszésemet a különféle játékosítással kapcsolatos megoldások, módszerek, felvetések, melyeket a Bisnode nyilvános vállalat vendégelőadója boncolgatott.

Mindemellett fontosnak tartom megemlíteni majd a dolgozat kifejtése közben, hogy mi is az a gamifikáció, hogyan kapcsolódik egyáltalán a HR területhez, és mik azok a módok, lehetőségek, melyek a legsikeresebben működnek a mindennapokban. Alapjában véve az emberek szeretnek versenyezni, jutalmakat, pontokat gyűjteni, tehát szeretik, ha értékelik a munkájukat. Sok cég a munkahelyi elégedettséget nem anyagi eszközökkel éri el, hanem sokan a kisebb részfeladatoknak is értelmet adnak, játékosítják a különféle munkafolyamatokat. Zichermann gamification szakértő úgy gondolja, hogy korábban a munkát és a játékos feladatokat az életben igen éles határvonal különböztette meg egymástól, viszont napjainkban ugyanez már nem mondható el. (GABE, Z. 2013)

Továbbhaladva megemlíteném, hogy napról napra egyre több cég kezdi el bevezetni a játékosítás folyamatát a szervezet életébe. Leginkább a toborzás-kiválasztás folyamataiba, de tökéletes lehetőségként szolgál a munkaerő megtartásának céljából is. Adódik a kérdés, mely az egész dolgozat alapját fogja képezni majd, hogy a toborzás-kiválasztás folyamatát érdemes-e játékosítással végezni? Ha igen, akkor függ-e ez a cégek méretétől, árbevételétől, szervezetszociológiától? Emellett arra a kérdésre is meg szeretném majd találni a választ, hogy hova a legérdemesebb helyezni a hangsúlyt?

A kutatásomat mindenféleképpen kvalitatív módon, mélyinterjúk segítségével szeretném lebonyolítani. Ezen személyen találkozók során példákat is kaphatnék egy – egy cég által megformált, összetett, játékosított feladatra is. Számos nagyvállalat hozott létre olyan játékalapú megoldásokat, amelyekkel a szervezet különféle elemeit játékosította, ezáltal élménydúsabbá, szórakoztatóvá tette a fogyasztókkal, a közösséggel történő kommunikációt, interakciót.

Végül, de nem utolsó sorban, a gamification gyakorlati alkalmazásának bemutatása után megvalósítási javaslatokat illetve megoldási lehetőségeket szeretnék felvetni. A gamification vállalati alkalmazásainak jövőbeli képét, lehetőségeit szeretném ismertetni.

2. Emberi erőforrás menedzsment elméleti bemutató

Összességében az emberi erőforrás menedzsment három fő részből tevődik össze, mely nem más, mint a Toborzás – kiválasztás, a képzés fejlesztés illetve a teljesítményértékelés. Ezen három szegmensnek erős kapcsolatban kell lenniük egymással, hiszen igen nagy részben ez is hozzájárul a munkavállalói elköteleződéshez. A továbbiakban a három dimenziót fogom elméleti oldalról, szakirodalmakkal alátámasztva bemutatni.

2.1 Toborzás – kiválasztás

A toborzás – kiválasztás folyamatának elsősorban igen fontos szerepe van a szervezetek munkaerővel történő ellátásában. Ezen tevékenységnek is igen magas színvonalon szükséges futnia, hogy a folyamat végén a szervezet életébe legtökéletesebben illeszkedő jelöltet tudjuk kiválasztani. Alapesetben egy HR szakértő négy dolgot vizsgál munkája során, a toborzás – kiválasztás folyamatának tekintetében. Ez a négy fő alapérték a beszédkézség, szenvedély, befektetett energia, megfelelő ítélőképesség. Általánosságban minden HR-es ezen, szempontok alapján válassza ki a legmegfelelőbb munkatársat. A folyamatosan újuló humán erőforrás technológiákat igazán aktuális, mindemellett lényeges témának tartjuk. A továbbiakban röviden be szeretném mutatni a három legfőbb ágazatát a HR területének.

A toborzás hagyományos feladatai során szót kell ejteni elsődlegesen a különféle toborzási módszerekről, (bővebben kifejtésre kerül a kutatás eredmény pont alatt). A toborzás kapcsán megjegyzendő, hogy amennyiben a munkaerőpiacon túlkínálat merül fel, abban az esetben a toborzási folyamat nehézsége éppen egyenes arányban csökken a túlkínálattal, míg a kiválasztási folyamatnál ez teljesen ellentétesen történik. Értelem szerűen minél több alkalmas, pozitív referenciával rendelkező jelölt van jelen a munkaerőpiacon, annál összetettebb, hosszabb ideig tartó folyamatot fog jelenteni a kiválasztás. (TÓTHNÉ SIKORA, G. 2000)

A fent említetteknek megfelelően készítettem egy táblázatot, ugyanis arra voltam kíváncsi mik azok a dolgok, amik eszembe jutnak, mikor meghallom azt a kifejezést, hogy toborzás - kiválasztás. Ezeket papírra vetettem, majd pedig be kategorizáltam őket. Górcső alá vettem, hogy az adott szó a régi toborzási technikák, vagy éppen a jelenkori

„modern” módszerek közé tartozhat, s egy kisebb táblázatot építettem föl logikusan e köré a szerkezet köré. Ezt szemlélteti a következő ábra.

Toborzás - kiválasztás régen	Toborzás napjainkban	Toborzás játékosítva
rideg kötött formális hierarchikus	passzív változatos lazább hangvételi újításokra törekvő	innovatív aktivizáló hatékony megnyerő

1. táblázat – A toborzás – kiválasztási technikák tulajdonságai (saját szerkesztés)

2.2 Képzés fejlesztés

A karrierfejlesztés célja minden esetben kettős skálán mérhető. Elsődlegesen fontos a szervezet szemszögéből, hogy olyan munkavállalókat alkalmazzon, akik magas szakmai tudással rendelkeznek és ezt a tudást magas színvonalon, hatékonyan tudják teljesíteni. Másodsorban fontos a munkavállalók szemszögéből, hogy széleskörű perspektíván keresztül tekinthessenek karrierútjukra, legyenek érvényesülési, előrelépési lehetőségeik. (DR. ROÓZ, J. 2006)

A munkahelyen lehetőség szerint igénybe vehető oktatási, képzési illetve fejlesztési programok szinte minden vállalatnál pozitív példaként jelennek meg a munkavállalók életében. A képzések vállalati szintű céljai igen változatosak lehetnek. Például jelenthet az oktatás egy betanítási folyamatot, amit új munkavállaló felvételekor hasznosít a vállalat. De fejlesztésre adhat okot például, ha egy bizonyos munkakör kibővítésre kerül, s ezzel növelhető a termelékenység. Nemes egyszerűséggel, csupán a munkahelyi elégedettség elérése érdekében is alkalmazandó módszer a különféle képzések felkínálása. Outplacement folyamatok bevezetésekor is hasznos lépés, ha a munkavállalók további elhelyezését, esetlegesen önállóvá válásukat szorgalmazza a vállalat. Általánosságban a különféle képzések és fejlesztések elsődlegesen a vezetők és a szakemberek képességfejlesztése céljából történnek, a kitűzött célok, megvalósításának érdekében. Képzés fejlesztés célú például az eredményorientált, cél specifikus coaching, a személyre szabott mentorprogram, vagy a személyzetfejlesztés folyamata is. Minden képzéshez pontos számításokat kell végezni annak érdekében, hogy megfelelő erőforrás

(pénz, idő, képzési eszköz, oktató) álljon rendelkezésre. Majd egy igen pontos képzési programtervet szükséges felállítani, melynek tartalmaznia kell azt is, hogy munkahelyi, vagy munkahelyen kívüli kategóriába tartozik az adott edukációs lehetőség. A képzés lebonyolítása után pedig következhet az értékelés, illetve a visszajelzés, mely esszenciális lépés, amit egyetlen vezetőnek sem lenne szabad kihagynia a folyamatból. (TÓTH-BORDÁSNÉ, M. I., BENCSIK, A. 2011)

Véleményem szerint manapság sokak számára egyre fontosabb az, hogy az őket foglalkoztató vállalat egy tiszta jövőképet vázoljon fel számukra, mely magába foglalja a személyes fejlődés lehetőségét, illetve a szakmai karrier utat.

2.3 Teljesítményértékelés

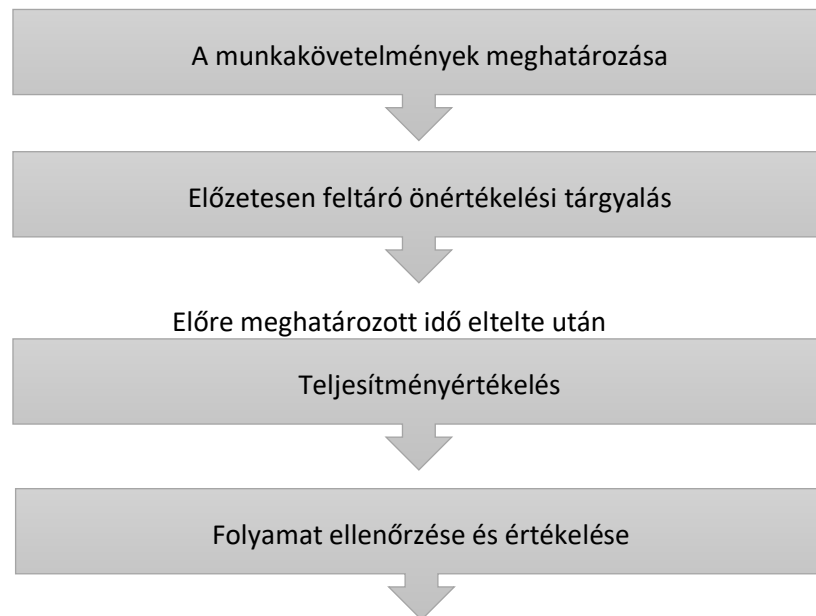
„A teljesítményértékelés, vagy más néven teljesítménymenedzsment nem más, mint a felhalmozott tudás, az emberi képesség és készség motivációkon keresztül magvalósulása a munkafolyamatokban.” (DR. ROÓZ, J., 2006)

A teljesítményértékelés legfőbb célja a munkavállalók teljesítményének javítása az ehhez szükséges tudás, tapasztalat, képességek fejlesztésével. A tökéletes teljesítményértékelési rendszer alapján véve két fő irányzathoz tartozik. Egyik irányzat az úgy nevezett eredményorientált értékelési forma, aminek alapját képezi a *„munkavállaló mindenkori teljesítménye és szervezeti magatartása.”* (NEMESKÉRI, GY. FRUTTUS, ISTVÁN, L., 2001, P. 185.) A másik lényeges irányzat pedig az úgy nevezett tulajdonságorientált értékelési forma, mely során a munkavállalót a vezető különféle kompetenciái szerint elkészített minősítő skálarendszer segítségével értékeli.

Ahhoz, hogy hatékonyan működő teljesítménymenedzsmentet alakíthasson ki egy szervezet fontos kulcskérdésekre kell, hogy tudjunk válaszolni:

- a) Mi a célja a teljesítményértékelő rendszernek?
- b) Mit fog mérni az adott rendszer?
- c) Ki értékeli a résztvevőket?
- d) Hogyan, milyen módszerrel történjen?
- e) Milyen gyakran értékeljenek az értékelők?

A teljesítményértékelés folyamata Dr. Roóz József elmélete szerint
a következőképpen alakul:



1. ábra – A teljesítményértékelés folyamata (saját készítés, forrás: ROÓZ, J. 2006
P.200.)

Vállalati célok lehetnek különféle képzési igények megformálásai, esetleg vezetői utánpótlás, vállalati kommunikáció javítása, szervezeti kultúra átalakítása, munkateljesítmény javítása, emellett egyéni célnak számít például a fizetésemelés motiválta teljesítménynövekedés, munkakörváltás, illetve előléptetés célja is meghúzódhat a háttérben.

A rövid elméleti háttér után szeretném bemutatni, hogy szakdolgozatomban miért is a toborzás – kiválasztással szeretném összekapcsolni a gamification fogalmát. Napjainkban az elektronikai eszközök rohamos fejlődése számos változást generálnak, ami természetesen kihatással van a társadalomra is. Módosultak a hangsúlyok az egyes szegmensek között. Az elmúlt 10 - 15 évben folyamatosan változtak a kiválasztás, a teljesítményértékelés, a tesztelési-és tréning technikák, míg korábban magas álláshirdetési módszerekkel, hosszú távú állásokkal szerettek volna megfelelő jelölteket magukhoz csábítani a munkáltatók. Manapság a humán erőforrás menedzsment egyre professzionálisabb és komplexebb eszköztárat veti be a tapasztalt tehetségek nem csak megszerzéséért, de képzéséért és megtartásáért. Számomra ez a téma igazán aktuális és fontos, hiszen az új generációk figyelmét egyre nehezebb lekötni, megragadni a régi,

hagyományosnak nevezhető eszközökkel. A technológia előrehaladása mellett alapvető társadalmi illetve munkaerő-piaci változások mennek végbe, ugyanis a fiatalok hozzáállása jelentősen erősödött, megfigyelhető a magatartásukból, hogy egyre többen szeretnének egy adott céghez tartozni, s a szervezet értékrendjét képviselni.

3. Mi a gamification

Ebben a fejezetben a gamifikációval, magyarul a játékosítással, fogalomrendszerével, elméleti háttérével foglalkozom. (A dolgozatban gamifikáció, gamification, illetve játékosításként fogom emlegetni a jelenséget). Áttérve a következő témakörre, a fent említett elméleti módszereket szeretném összekapcsolni a gamificationnel. Úgy gondolom, hogy ezen, témához napjainkban igen szerény számban kapcsolódik releváns szakirodalom, ezért számos angol nyelven íródott cikket is tanulmányoztam a szakdolgozat írása közben.

Ebben a fejezetben a gamifikációval, magyarul a játékosítás fogalomrendszerével, elméleti háttérével foglalkozom. Az évek során több szakértő is megfogalmazta már a gamification definícióját, de az egyértelműen kijelenthető, hogy nincs egy konkrétan megadott, közösen elismert fogalom, meghatározás, amit minden egyes ember ismerne, inkább hasonló dolgok felsorolása, illetve a játékosítás céljának szimpatikus körülírásait olvashatjuk az interneten és az ezzel foglalkozó könyvekben, doktori disszertációkban, szakirodalomokban. Én személy szerint három ilyen körülírást választottam ki, amit mindenféleképpen meg szeretnék osztani szakdolgozatomban, hiszen mind a hármat ugyan olyan hasznosnak és a maga nemében tökéletesnek találom.

„A gamification egy olyan stratégia, amelyben játéktervezési elméleteket használunk nem játékos környezetben a felhasználók viselkedésének pozitív irányba történő változtatására.” (PUSZTAI, Á. 2018, P. 63)

Fromann Richárd onlinejáték kutató szociológus, aki a NetCoGame JátékosLét Kutatóközpont alapítója, vezetője így vélekedik a fogalomról:

„A gamification a játékelményhez szükséges játékelemek, játékmecchanizmusok és játékdinamikák alkalmazását jelenti az élet – játékon kívüli – területein azzal a céllal, hogy az adott folyamatokat érdekesebbé és hatékonyabbá tegye.” (FROMANN, R. 2016, P.156)

3.1 A gamification elméleti háttere

Kevin Werbach online kurzusára a coursera oldalon lettem figyelmes. Az elkövetkezendő bekezdésekben a kurzus online videó anyagában elhangzott információkra hivatkozom. Gamification című kurzusában rengeteg hasznos információt szolgáltat a hallgatóság számára. Amit fent tőle idéztem azt jelenti, hogy A gamification egy olyan tanulási módszer, mely során játékokból tanuljuk meg, hogy hogyan lehet sikeresebbé, megnyerőbbé, izgalmasabbá tenni saját folyamatainkat, melyek eddig nem rendelkeztek játékos mechanikákkal. Egyébiránt érdemesnek tartom megjegyezni számomra mennyire hasznos is volt ez a kurzus. Werbach kifejtette, hogy maga a gamifikáció fogalma nem egyértelmű, egy új, feltárandó területként jellemezte. A kurzus során négy fő pontot definiált, ami rendkívül hasznos volt számomra, s remélem, szakdolgozatommal én is szemléltethetem ezeket a releváns értékeket és átadhatom mind azt a tudást, amit a kurzus során gyűjtöttem. (KEVIN, W. 2017)

Tehát továbbhaladva megfogalmaznám a szakértő által felvetett első és egyben legfontosabb pontot, hogy mi is az a gamification. Egy olyan eszközről van szó, amivel adott információkat játékosabbá tudunk tenni különféle területeken, ami adott esetben nem tartozna a játék fennhatósága alá. Emellett segíti a kapott információk feldolgozását, így az átélt élményeken keresztül azok tárolása tartósabbá válik. Magával a gamifikáció kifejezésével napjainkban egyre többen találkozunk, mondhatni úgy is, hogy az emberek mindennapjait körülvevő folyamat. Egyre inkább észrevehetővé válik az oktatás, szervezetfejlesztés, illetve a HR területén is. A módszer különféle módszertanait nemzetközi szinten, leginkább Amerikában igazán nagy rutinnal alkalmazzák a vállalatok. (KEVIN, W. 2017)

Játékosított folyamat lehet egy weboldal, egy vállalati alkalmazás, egy online közösség - bevonása, vagy a játék mechanikájának integrálása a részvétel, az elkötelezettség és a lojalitás ösztönzéséhez. A gamification olyan adatvezérelt technikákat alkalmaz, amelyeket a játéktervezők használnak a játékosok összekapcsolására, és alkalmazza azokat a játékelményeket, amelyek motiválják az üzleti tevékenységet értékelő tevékenységeket. A játékosítás igenis képes elkötelezettebbé tenni valakit, ugyanis ha egy bizonyos folyamatot érdekesebbé, izgalmasabbá, játékosabbá teszünk, azzal igenis figyelemfelkeltőbbé tudjuk tenni bárminek a folyamatát, például egy toborzás - kiválasztásnak a módszerét. Yu-Kai Chou megfogalmazása szerint pedig a gamification

emberközpontú tervezést jelent, hiszen itt nem a termékekre helyeződik a hangsúly adott szolgáltatások tekintetében, hanem a felhasználói élmény kap fókuszot. (PUSZTAI, Á. 2018)

Személyes tapasztalatom, hogy a gamifikáció egy rendkívül innovatív módszer, mellyel lényeges versenyelőnyre tehetnek szert a vállalatok. Egyre több cég innovatív, digitális lehetőségekkel végzi toborzási, képzési, értékelői rendszerüket, melyek nem csak felkeltik a potenciális új jelentkezők figyelmét, de ezzel párhuzamosan elkötelezik a munkavállalóikat.

3.2 Kreatív toborzási technikák

Napjainkban hatalmas segítség maga a gamification a toborzás – kiválasztás területén. A következőkben összekapcsolom az eddigi elméleti és gyakorlati szakirodalmakat és bemutatom milyen kreatív toborzási technikákkal találkozhatunk manapság.

Napjainkban hatalmas segítség maga a gamification. Elsősorban segít játékoságával kreatívabbá varázsolni a toborzás folyamatát, ugyanakkor innovatív megoldásokat is képvisel, illetve kiváló szűrőrendszerként lehet alkalmazni, ha különböző cégek a jelentkezők képességeit szeretnék fejleszteni. Manapság rengeteg kihívást kell átlépni, s sikeresen teljesíteni ahhoz, hogy megtalálják a cégek a tökéletesen releváns tudású szakembereket, ami az adott nyitott pozícióhoz illik. Következik az ezután fellépő probléma, ami nem más, mint a megtartás. Manapság nem elég megtalálni a megfelelő szakembert, a legnehezebb feladat a jó munkaerő megtartása. Ami valljuk be, napjainkban elég sok cég gyengesége közé sorolható. Ez a lépés rettentően fontos, ugyanis a munkaerőpiacon versengés folyik a legrelevánsabb tudással rendelkező jelöltekért, s kijelenthetjük, hogy a cégeknek szükséges lenne bevezetni némi változtatást ebben a folyamatban, nem csak a szervezeti kultúrájukon, de a HR stratégiájukon is egyaránt. A toborzás metódusának játékosabbá tétele egyre több cég életében megjelenik, s ez segíti a céget a munkaerő megtalálásában, a hatékony munkavégzésben és motiváltságuk minél hosszabb fenntartásában. A gamifikáció igazán hatékony munkaerő felfedező módszer, ugyanis nagymértékben segíti a szervezeteket a megfelelő jelöltek szűrésében.

Magyarországon is egyre gyakoribb, hogy multinacionális cégek használnak minél ötletesebb toborzási eszközöket, módszereket, folyamatokat. Ilyen lehetőség például egy toborzási rendezvény, két vagy három próbanap, ahol a szervezet megismerheti a leendő kollégát, de ilyen módszernek tudható be, ha virtuálisan történik a kiválasztás, mint online videó interjú keretein belül. Tehát fontos, hogy manapság már nemcsak klasszikus állásinterjúkon lehet részt venni, hanem akár más kreatív toborzási folyamatoknak is részesei lehetünk. (GABE, Z. 2013)

A Google és a toborzás

A Google-nél úgy tartják, hogy ha nagyszerű emberekből áll a szervezet, akkor nem csak nagyszerű munkát végeznek, de valószínűleg megfelelő embereket fognak ajánlani a céghez. A vállalat híres mesés juttatásairól, de a legtöbb munkavállaló nem az ingyenes étkezésért, a kutyabarát irodákért, vagy a masszázssért választott a céget, hanem mert vélhetőleg saját magukhoz hasonló munkavállalókkal szeretnének együtt dolgozni, akikkel megegyezik az értékrendjük, de ezen felül a gondolkodásmódjuk, illetve a problémamegoldó képességük is. Eric és Jonathan az Így vezetünk mi című könyvben rávilágít arra az igencsak fontos pontra is, hogy nem elég megtalálni a legszenvedélyesebb, legelhivatottabb, legintelligensebb embert, aki tökéletesen illene szervezetünkbe, de el is kell tudni csábítani. A könyv alapvetően négy lépést tár elénk. Ezek pedig az igényfelmérés, az interjú, a gyors felvétel, és végül, de nem utolsó sorban pedig a javadalmazási rendszer. Ezzel tökéletesen egyet kell, hogy értek, hiszen rendkívül fontos az igényfelmérés, hiszen meg kell határozni milyen is legyen maga a jelölt. A könyvben egyértelműen kirajzolódik, hogy a toborzás minősége fontosabb, mint a gyorsasága. Tehát az írók úgy vélik, hogy érzékelhetően nagyobb hangsúlyt kell fektetni a módszereik minőségére, mint a gyorsaságra. Emellett a Google természetesen nem rendelkezik lassú kiválasztási folyamattal, sőt kifejezetten sok cég előtt haladnak példával.

A könyvben megjelenik egy bekezdés, ami kiváltképp a Google speciális toborzási technikáit taglalja. Hasznos jó tanácsokkal gazdagodhat az olvasó, mint például, hogy általában olyan jelöltet érdemes felvenni, akitől van s lehet is tanulni, aki könnyedén megoldja a problémákat, aki lelkes, motivált, szenvedélyes, aki empátiakusan és etikusan viselkedik a munkatársaival és végül, de nem utolsó sorban fontos, hogy sokoldalú legyen, aki képes együtt fejlődni a csapattal a szervezettel, akik inspirációt jelentenek a

munkatársak számára. Tehát véleményem szerint kijelenthetjük, hogy a vállalat a „szenvédélyes zseni” karakterét keresik. (ERIC, S. , JONATHAN, R. 2015)

Toborzás – kiválasztás újragondolt folyamata

Donna Z. Davis és Harsha Gangadharbatla kutatása alapján kijelenthetjük, hogy a játékos gondolkodásmód pozitívan hat az alkalmazottak felvételének kontextusára. Általában a szervezetek, ha vonzóbbak a potenciális pályázók számára, akkor több munkát kapnak az adott munkavállaló felől. Továbbá ezek a pályázók valószínűleg nagyobb eséllyel fogadják el teljes mértékben az adott szervezet értékrendjét, szervezeti magatartását. Emellett fontos megemlíteni, hogy gamifikált folyamatokkal is találhatunk megfelelő munkavállalókat, úgy nevezett játékos jelentkező formula segítségével, amit csak ki kell töltenie az adott jelöltnek, majd a folyamat folytatásaként, a kitöltött kérdőív információt szolgáltat az álláskeresőknél az elérhető pozíciókról.

Donna és Harsha úgy fogalmaz a könyvben, hogy a toborzó kollégák munkáját is érdekesebbé lehetne tenni, így a felvételi folyamat játékosítása is hasznos lehet a szervezetek szempontjából, ugyanis ennek révén több játékszerű vagy komplett tényleges játékkal járó folyamatok motiválhatják az alkalmazottakat új pályázók felvételére. A játék tervezés alkalmazható a munkavállalói rendszerek fejlesztésére, ilyen lehet például a szoftverfejlesztő.

Herd Wisdom 2013-ban mobil alkalmazást hozott létre a munkavállalói ajánlási rendszer megalkotására, ami pontokat és díjakat nyújt az alkalmazottaknak új pályázók felvétele céljából. Tehát a munkavállalók pontokat kapnak például, ha létrehoznak egy felhasználói profilt, vagy ha megosztják az aktuális álláshirdetéseket. Ezzel a rendszerrel a cégnél minden egyes munkavállaló gyűjteni tud pontokat, ezáltal megnő az esélye annak, hogy ő kerül ki győztesként az év végén. A célja a programnak az, hogy ösztönözze az alkalmazottakat arra, hogy nagyobb erőfeszítéseket tegyenek a felvételi folyamat során, a legfőbb cél pedig a jelentkezők számának a növelése. A verseny során a kapcsolódó nyeremények rendkívül motiválni tudták a résztvevőket. (DONNA, Z. , HARSHA G. 2016)

Rendkívül hasznosnak tartom, hogy Gabe Zichermann könyvében minden fejezet végén megjelenik egy bizonyos „gamifikáld az olvasásod” szegmens. A toborzás kiválasztásról s említést tesz, tulajdonképpen felvázolta, hogyan is lehetne szórakoztatóvá tenni a

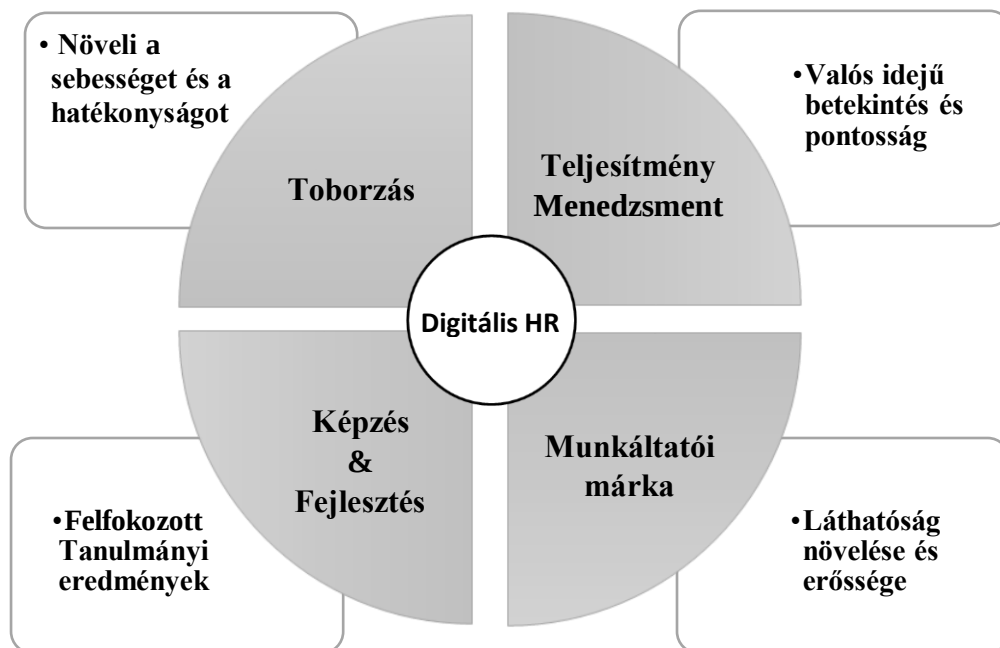
toborzást. Írt a Google által használt kiválasztási módszerről is, miszerint úgy tudjuk az adott pozícióra a legjobb tapasztalatokkal rendelkező, legodailóbb személyt felvenni, ha felhívjuk valamire a figyelmét. Ez a toborzó eszköz rejtvény formában próbálta meg magához vonzani azokat, akiknek felkeltette személyes érdeklődését a kihívás. A legtöbb ember nem vesződött ezzel a matematikai feladvánnyal, épp ez volt, amit a Google akart. (bővebben kifejtésre került a Google és a toborzás bekezdésében). Ez a módszer tökéletesen bemutatja a legelső lépését a játékosított kiválasztási folyamatnak. Manapság rengeteg álláshirdetés közül tud válogatni az ember, valamivel ki kell emelkedni a konkurencia közül, ehhez lehet ideális eszköz a gamification. Emellett megemlíti könyvében, hogy a jelentkező „erőfeszítését” jutalmazni kell. A gamifikáció azért olyan hatékony munkaerő felvevő módszer, mert rendkívüli mértékben képes segíteni a szervezeteket a megfelelő jelöltek szűrésében.

Az utóbbi években kijelenthetjük, hogy dinamikus felértékelődött az emberi erőforrás menedzsment. Már az 1900-as évek elején Henri Fayol is úgy vélte, hogy ha választania kellene a hatalmas értékű vagyont képviselő gyárai, illetve az alkalmazottai között, ő a dolgozóit választaná. Véleményünk szerint ezért szükséges hangsúlyozott figyelmet fordítani az emberi erőforrás feladataira, irányítási módszereire, vezetési elveire, illetve gyakorlati módszertanára.

A digitális transzformáció átalakíthatja a humán erőforrás menedzsmentet? Dr. Poór József, a Humán Szakemberek Országos Szövetségének (HSZOSZ) elnöke kijelentette, hogy a jelenlegi gazdasági egyre innovatívabb és erőteljesebb követelményeket támasztanak a szervezetekkel szemben. A piac sikeressége már nemcsak az eszközök, módszerek és a technológia megszerzésén múlik, hanem még inkább a naprakész hozzáálláson, a rendezettség, a tartós emellett megfelelő készségekkel, szellemi értékkel, tapasztalattal és lojalitással rendelkező humán erőforrás menedzsmenten is, kiváltképp megemlítve a huszonegyedik század adta digitalizációs lehetőségek legcélszerűbb felhasználásával. (<http://munkaugyiszemle.hu>).

A Milton Friedman Egyetem kezdeményezett egy vizsgálatot, melyben több mint 250 hazai kis és nagyvállalat vett részt. A kutatási munkálatok eredményeit „*A szervezeti innovációs potenciál fejlesztése*” című neves szakmai rendezvény keretein belül mutatták be 2018 szeptember 27-én az Innovatív HR megoldások programsorozat részeként. Dr. Schottner Krisztina, a Milton Friedman Egyetem rektor helyettese kiemelte, hogy

alapvető fejlesztési sarokpilléreknek tartja a legfrissebb módszerek bevezetését. Úgy vélik, hogy fontos a „Digitális Egyetemmé” válás érdekében fejleszteni, megújítani tananyagaikat, oktatási rendszerüket, illetve az egyetem nyújtotta programokat. Ám Frajna Piller Annamária úgy véli, hogy nem eléggé elterjedtek az informatikai megoldások a humán erőforrás menedzsment egészében. A szakértő szerint a digitalizáció fejlődés folyamatosan kínál hatékonyabb, pontosabb, élvezetesebb lehetőségeket, ám a vállalatok 67 százaléka alkalmaz csupán bármely informatikai alkalmazás közül is valamit az emberi erőforrás menedzsment területén. Általánosságban kijelenthető, hogy minél kiterjedtebb egy cég, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy használ digitális újításokat, megoldásokat. A kutatás kimutatta, hogy az informatikai alkalmazásokat használók 29 százaléka teljesen egyedi humán erőforrás rendszert, emellett 19 százalék, menedzsmenttel kapcsolatos információs rendszerrel integrált rendszert alkalmaz. (<http://munkaugyiszemle.hu>).



2. ábra – A digitális HR előnyei (saját szerkesztés, forrás:

<http://www.ihrimpublishations.com>)

3.3 Employer branding, employee engagement

A multinacionális cégek egyik fontos tulajdonsága, hogy jelenlegi formájukban sok esetben nincsenek felkészülve az új generáció igényeire, így kevésbé hatékony a toborzás, amit alkalmaznak, nehezebb a tehetséges jelöltek bevonása, a fiatal pályakezdők között pedig igen magas az elégedetlenség szintje. Ahhoz, hogy mindez megváltozhasson, az elköteleződés biztos alapokra helyezése a lehetséges leghatékonyabb megoldás, melyet a munkaadói márka, más néven employer branding minél hatékonyabb építésével lehet leggyorsabban elérni.

Egy munkaadói márka jövőbeni sikeressége attól függ, hogy, képes e, a mai folyamatosan változó, digitális környezetben innovatív maradni technológiájukat tekintve. Ebben a helyzetben a különféle marketing stratégiák más elavultnak tekinthetők. Szinte mindenki az online világ mögött meghúzódó valóságot szeretné látni. A szervezeteknek bizonyítaniuk kell, hogy hatékonyabbak, innovatívabbak, talpraesettebbek versenytársaiknál, napjainkban így nyerhetik el a potenciális jelöltek figyelmét.

Ha jobban belegondolunk, hogy mi is az a játékosítás: nem játékos folyamatok játékosává tétele, akkor eszünkbe ötlik, hogy milyen hasznos eszköze lehetne a munkáltatói márkaépítésnek. A paletta számtalan lehetőséget tár elénk, nekünk csak választani kell, viszont óvatossá kell lenni, ugyanis ha nem azt üzenjük a játékosítással, amilyen értékeket a cég valójában képvisel, az kontra produktív lehet, és csalódás fogja érni az újonnan belépett munkavállalókat, hiszen nem azzal találkoznak a cégben, amilyen információkat esetlegesen a toborzás során kaptak. Véleményem szerint erre oda kell figyelni, hiszen lényeges pont, hogy ne üzenjünk olyat, amik nem vagyunk.

A gamification átalakítja a különböző üzleti modelleket és új lehetőségeket teremt a társas kapcsolatok kiterjesztésére, emellett a hosszú távú elköteleződésre, s az ügyfél – munkavállalói közti hűség megerősítésére. Használva a közösség építő erejét, a visszacsatolásokat, a munkavállalók teljesítményének értékelését és a jutalmazást. Így a vállalatok igazi, őszinte hűséget tudnak létrehozni a munka és a munkavállaló között. A Deloitte szerint a leghasznosabb, ha ellenállhatatlan oldalát mutatjuk be cégünknek. Kutatásokat készítettek, melyek azt mutatják, hogy mivel lehet a munkavállalókat hosszú távon elkötelezni, s ezen, kutatások bizonyították, hogy három fő kérdést kell vizsgálni. Először is a vállalatoknak ki kell terjeszteniük szemléletüket arról, hogy mi az

elkötelezettség ma, ami a vezetők és a munkavállalók számára egyaránt fontos. Majd ha ezt megfogalmazták és kitűzték a célt maguk elé célszerű olyan eszközöket és módszereket alkalmazni, amelyek időszakosan mérik és rögzítik a munkavállalók visszajelzéseiket és értékeléseiket. Ezek az eszközök fontos, hogy magukban foglalják a munkavállalói visszacsatolási rendszereket, valamint olyan adatelemző rendszereket, amelyek segítenek azon tényezők azonosításában és megőrlésében, amelyek alacsony elkötelezettséget és visszatartást okoznak. Az ellenállhatatlan szervezet harmadik legfontosabb eleme a rugalmas, humánus és befogadó munkahely megteremtésének szükségessége. A Deloitte tanulmánya azt mutatja, hogy a nők 68 százaléka inkább szabadidejükben tevékenykednek, mint több pénz fejében dolgozzanak, míg a férfiak 40 százaléka hetente több mint 50 órát dolgozik túlórában, s 80 százalékuk kevesebbet szeretne dolgozni. Tekintettel a mai munkavégzési lehetőségek jellegére, ha a vezetők azt szeretnék elérni, hogy munkavállalóik elkötelezettek legyenek szervezetük irányába, úgy *rugalmas és támogató munkakörnyezetet* célszerű nyújtani számukra. A Google rendelkezik külön bowling illetve jóga szobákkal, ingyenes éttermekkel, kedvezményes buszjáratokat szolgáltatnak munkavállalóik számára internet-hozzáféréssel és emellett még ingyenes mosodai szolgáltatásokat is igénybe vehetnek a szervezet tagjai. Ezen lehetőségek manapság már nem sorolhatóak be a cafeteria címszó alá, ezek lényeges elemei annak, hogy a munkavállaló elkötelezett legyen munkahelye irányába. Az ilyen előnyök és az alkalmazotti wellness programok mellett a kutatás azt is mutatja, hogy a nyitott, rugalmas munkahelyek nagy hatással vannak az elkötelezettségre.

A Deloitte eredményei alapján kulcsfontosságú feladat manapság a folyamatos elismerés. Teret hódítanak azon vállalatok, akik az elismerés kultúráját társadalmi juttatási rendszereken alapozzák meg (például olyan eszközöket használnak, amelyek az emberek számára pontokat vagy jutalmakat rejtenek). Fontos a heti vagy havi köszönetnyilvánítás. A munkavállalók munkáját, érdemesnek tartja a cég elismerni, kifejezni. Úgy vélik az a siker kulcsa, ha olyan társadalmi környezetet képesek teremteni, ahol az elismerés a visszajelzésből származhat.

3.4 A gamification gyakorlati bemutatása

Az eddigi szakirodalommal alátámasztott elméleti alapok ismertetése után a gyakorlatban is bemutatom a gamification felhasználási lehetőségeit a toborzás – kiválasztás területén. Ezen gyakorlati elemek áttekintésére nagyobb, multinacionális vállalatokat választottam példának, hogy érdekesebbé izgalmasabbá tegyem dolgozatomat.

PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft.: MULTIPOLY

A PWC online szimulációs játéka rendkívül innovatív toborzási technika a mindennapokban, kifejezetten pályakezdő gyakornokok számára. Bárki kipróbálhatja, milyen is lehet a világ egyik legsikeresebb és legkiegyensúlyozottabb vállalatánál dolgozni. Képesek vagyunk saját profilt készíteni, s így betekintést nyerhetünk a cég mindennapjaiba. Bárki jelentkezhet, részt vehet egy videó interjún, majd pedig kaphatunk virtuális állásajánlatot. Külön kialakításra került egy úgy nevezett karrier szoba, ahol a toborzás – kiválasztás folyamataira lehet rálátásunk, kaphatunk különféle interjúzással kapcsolatos tippeket, jó tanácsokat. Választhatunk magunknak személyre szabott mentort is, aki minden lépésünket segíti, támogatja a munkánkat. A játékon belül videókat is megnézhetünk, melyet a mentoraink készítettek számunkra. Minden egyes szintlépéskor pedig új irodát kaphatunk, mi dönthetjük el, hogy pontosan hogyan legyen berendezve, minden attól függ, milyen kialakítást preferál a játékos. Amit még rendkívül hasznosnak tartok megjegyezni az nem más, mint a PwC ajándéktárgyak, melyeket a játékosok vásárolhatnak meg. Személyes véleményem szerint ez egyfajta employer branding technika, hiszen a játékos boldogan éli meg a pillanatot, hogy játék közben szert tett egy márkával ellátott mondhatni ajándéktárgyra, noha némi pénzt adott érte. A lényege ennek a játéknak is az, hogy pontokat gyűjtsenek a résztvevők, ám mindenféleképpen meg szeretném említeni, hogy számomra a legszimpatikusabb érdeme a játéknak, hogy a saját szakmai tudásunkat is tudjuk ezáltal a játék által fejleszteni. Mindemellett azok a játékosok, akik egy adott szintet megfelelően teljesítettek, értékes nyereményekkel gazdagodhattak. (<http://multipoly.hu/hu>)

Marriott International: MY MARRIOTT HOTEL

A következő példaként a Marriott International fejlesztését szeretném bemutatni, ugyanis a Marriott készített egy olyan játékot, melynek neve a My Marriott Hotel. Ez a fejlesztés a mai fiatal felnőttek felvételére fejlesztett ki. A játék lehetővé teszi a jelentkezőknek, hogy saját virtuális szállodáikat éttermeiket elkészíthessék, emellett egyéb műveleteket végezzenek el, mint például személyzetet vegyenek fel a már megalkotott hotelbe. A játékosok mellett, hogy saját éttermeiket megtervezik, ügyelniük kell arra, hogy a rendelkezésre álló keret túllépése nélkül vásárolnak termékeket, szolgáltatásokat, taníttassák belőle a munkavállalókat és szolgálják ki a vendégeket.

Minden egyes elégedett ügyfél után pontokat kapnak a játékosok, ésszerűen, ha egy ügyfél nem volt elégedett az általuk nyújtott szolgáltatással, ilyen esetben elvesztik a pontokat. A játékosok ezután a Marriott hivatalos pályakezdő oldalára lettek irányítva, ahol a számukra legmegfelelőbb és legszimpatikusabb pozíciókra adhatták be jelentkezésüket. Ezzel a projekttel a Marriott International megfigyelte a potenciális jelölteket, akiket érdemes lenne fölvenni, mivel nagy sikert aratott a játék, ezért ez a módszer igencsak megkönnyítette a toborzás – kiválasztási folyamataikat. (<https://www.blogs.marriott.com/>)

Nike PLUS

Harmadik példaként egy igen ismert márka által alkalmazott játékosított folyamatot szeretnék bemutatni. Szinte mindenki ismeri a Nike-t és tudja, mivel foglalkoznak, természetesen cipőt készítenek. Elsősorban futócipőket készítenek, ezért a Nike azt szeretné, hogy az emberek minél többet fussanak. Tehát, a Nike PLUS egy olyan eszközt fejlesztettek ki, amely egy gyorsulásmérőnek nevezett berendezést használ, amely a cipőjének talpába illeszkedik. És nyomon követi a futó minden egyes lépését, futás közben. Ezért a készülék tudja, milyen messze és milyen gyorsan fut, és vezeték nélkül kommunikál egy okostelefonnal vagy számítógéppel, amely összegezni képes az adatokat. Emellett kifejlesztettek egy olyan alkalmazást, amely a játékosabb futás élményét eredményezte. Így a Nike Plus alkalmazásnak olyan funkciói vannak, mint például, hogy elmondja, milyen messzire futott, melyik szakaszon volt a leggyorsabb a tempó, melyik alkalom volt a leghosszabb. Összehasonlíthatja magát a korábbiakkal, a többi felhasználóval és így tovább, hogy nyomon kövesse, amit eddig elért. De emellett

nem meglepő módon célokat és kihívásokat is be lehet állítani, s ha sikeresen eléred ezeket a célokat, kapsz egy trófeát vagy egy érmet jutalmul. Ez hatalmas motivációt jelent az emberek számára (<https://www.nike.com>)

Magyar Telekom: Huszonnégy órá

A Magyar Telekom karrieroldalán rendkívül kreatív toborzási technikával szembesültem, hiszen eddigi tapasztalataim alapján még nem találkoztam olyan gyakornok toborzó programmal, ahol egy nap alatt kaphatja meg mindazt a jelentkező, ami általánosságban több hetet felölelő folyamat is lehet. A program 2018. november 14-én került megrendezésre, melynek jelmondata a következőképpen hangzott: Legyél TE a MOST gyakornoka!

Öt lépésből állt a jelentkezés folyamata egy adott jelölt számára. Először is jelentkezni kellett a karrieroldalon meghirdetett huszonöt pozíció egyikére, majd következett a digitális, online interjú előre betáplált kérdésekkel, megadott fél perces válasz időkorláttal. A videó interjú után következett egy rövid játékos teszt, melyet a jelentkezőknek legjobb tudásuk szerint kellett megoldani, ez a logikát illetve kreativitásukat mérte. Aki minden kritériumnak megfelelt eddig, az lehetőséget kapott, hogy személyes interjún vegyen részt, a Telekom új székházában.

Érdekesség, hogy önéletrajzot illetve motivációs levelet nem kellett feltölteni a jelölteknek, teljes mértékben az számított, hogy önmagukat adják. *„Hozd magaddal lehangoló személyiségedet megújult székházunkba, hogy lenyűgözz minket élőben is.”* (<https://www.telekom.hu/amostgyakornoka>) Aki a személyes interjún is a maximumot tudta nyújtani, azt pedig még aznap értesítették a jó hírrel, miszerint bekerült a Magyar Telekom gyakornoki programjába. *Gratulálunk! Fel vagy véve! Elindítottad karriered mindössze 24 óra alatt!* (<https://www.telekom.hu/amostgyakornoka>) Az eredményeket többek között a Telekom instagram oldalán is közzétették így csak erre az adatra tudok hivatkozni, miszerint közel háromszáz jelentkező közül, 72 személy vehetett részt személyes interjún és 27 gyakornokot vettek fel 2018. november 15-én a szervezethez.

A Telekom felismerte, hogy azt a területet kell fejleszteniük, amivel napjainkban szinte minden egyes multinacionális vállalat nehezen boldogul, ez pedig nem más, mint a jelentkezés és az ajánlatkiadás között eltelt idő. A felvételre alkalmas emberek esetében

gyorsan kell cselekedni, sokszor a legnagyobb előnyt jelenti az, ha egy vállalat gyorsan képes ajánlatot adni az adott jelentkezőnek, hiszen számos nagyvállalat esik abba a hibába, hogy későn adja ki az ajánlatot, s ezzel potenciális jelölteket veszítenek el. (<https://www.telekom.hu/amostgyakornoka>)

T - Systems

A T-Systems Magyarország hazánkban az egyetlen széles körű infokommunikációs technológiai termékportfóliójával rendelkező szolgáltatójaként, magasan képzett szakértői és projektvezetői csapattal támogatja a Magyarországon jelen levő pénzintézeteket a transzformációs metódusok tervezése illetve kivitelezése során. A vállalat saját stratégiai elhatározása, innovatív és transzformációs partnerként technológiai megoldásokkal támogatni a hazai bankpiacon szereplőket, ha üzleti probléma merülne fel, hogy minél gyorsabban és pontosabban megoldást tudjanak találni a problémára. (<http://www.t-systems.hu>)

A honlapon feltüntetik, hogy számukra mit is jelent a gamification. Az üzleti célok minél hatékonyabb elérése továbbra is megmarad legfontosabb követelményként, de kihívásokkal teli odavezető út, a munka értékesebb lesz. Ennek hatására a nagyobb egységekben dolgozó repetitív munkát végző kollégák is könnyebben bekapcsolódnak a célok elérésébe. Készítettek egy alkalmazást, melyet a contact centeres kollégákat, mint egyént vizsgálva alkották meg a rendszert, így az üzleti folyamatban is az ő motivációját elemezve építették fel az imént említett alkalmazást. Megjegyzésként megemlítik, hogy a T – systems Contact Center Gamification jó megoldás lehet a jelenleg is használatban lévő rendszer modernizálásában. A gamification technikájával jobb hangulatú, elkötelezettebb csapattal dolgozhat például a contact center is. Emellett több divízióban zártak már le sikeres digitális projekteket, mint például a MOL Bubi kerékpárrendszert, illetve a WiFi szolgáltatás lehetőségét egyaránt a VOLÁN járművein és a MÁV vasúti kocsikon. Ez is azt bizonyítja, hogy a 21. századi digitális technológia fejlődésének ütemét felvéve szeretnének kitűnni a konkurens vállalatok közül (<http://www.t-systems.hu>)

3.5 Games for Business

Kutatásom során találtam rá a Games for Business oldalára, majd tudatosult bennem, hogy a munkahelyemen közvetlenül is volt szerencsém találkozni a céggel. A következő bekezdésekben a Games for Business honlapján közzétett információk alapján szeretném bemutatni tevékenységüket, hiszen rendkívül sikeres vállalatról van szó. A csapat játék alapú platformot fejleszt nemzetközi piacra, elsősorban nagyvállalatok számára. Véleményem szerint bátran kijelenthetjük, hogy Európa legsikeresebb gamification témában tevékenykedő vállalata.

A következő bekezdésekben a Games for Business honlapján közzétett információk alapján szeretném bemutatni a vállalat tevékenységeit. Számomra a Games for Business csapata egy rendkívül rugalmas, inspiráló, sokoldalú és megbízható szervezet. Magas minőségben nyújtanak szolgáltatásokat. A Games for Business célja egy motiváló vállalaton belüli tanulási lehetőség kialakítása, amelyben a tanulás nem feladat, hanem folyamatos belső kereslet.

Gyors, fókuszált, megismételhető modulokat alkalmaznak sikerük érdekében, emellett könnyen használható mobilbarát applikációkat, kezelőfelületeket is gyártanak. Mikro és ismétlődő tanulási lehetőségeket nyújtanak, ugyanis véleményük szerint a felhasználóik motiváltak a rendszer ismételt használatára. Pontosan ezért a Games for Business csapata jutalmakat, például pontokat, jelvényeket és szinteket helyez megnyerhető pozícióba, amelyek kihasználják az alkalmazottak versenyképességét, és motiválják őket a különböző kihívások teljesítésére. Ez jelentős előnyt biztosít a képzés vagy a tanulás eltérő módszereivel szemben. Azt is figyelembe vették, hogy a mobileszközök mekkora térhódítást nyertek az emberek életében, ami azt jelenti, hogy a mobilinformációk beépíthetők az emberek munkanapjaiba.

A konkrét szoftver elkészítésekor nagyon fontos, hogy először is megadnak egy úgy nevezett kerettörténetet. Annak érdekében, hogy valóban játékszerű motivációs szintet érjenek el. A kerettörténetében a felhasználóknak, akik szereplőként vannak bevonva a játékba, lehetőségük van arra, hogy befolyásolják az eseményeket, és jutalmakat gyűjthessenek és használhassanak fel tanulási útjuk során.

A tanulási modul arra szolgál, hogy hasznos információkat szerezhessen meg a játékos. A tanulási játékok egyszerű, de nagyon népszerű és kihívást jelentő mechanizmusokkal, például memóriajátékokkal, kvízzjátékokkal növekvő nehézségi fokú feleletválasztó

tesztekkel nyerik el a játékosok tetszését. A testre szabható algoritmus olyan tanulási utakat hoz létre, amelyek személyre szabottak és szegmentáltak a tanulók számára a különböző felhasználói csoportjaik és korábbi eredményei alapján.

A tevékenység modul segíti a felhasználókat az egyedi céljaik elérésében azáltal, hogy egyszerű, kategorizált áttekinthető információkat nyújt a valós munka és a tanulási tevékenységeikről. Minden felhasználónak rögzítik a tevékenységét, így a vezetők nyomon követhetik csapattagjaik fejlődését, a hasznos visszajelzés érdekében. Rendkívül fontos a folyamatos visszajelzés, és a személyre szabott tanulási lehetőségek biztosítása. Ezek mellett pszichológiai kutatási eredmények felhasználásával újszerű, egyszerű megközelítést alkalmaz a cég. A felhasználók integrált összetett információkkal fejleszthetik saját tudásukat, mint például fontos hírek a vállalatról, vagy esetleg márkával kapcsolatos releváns információk.

És végül, de nem utolsó sorban jelen van egy úgy nevezett jutalmazó modul is, hiszen a vállalat úgy vallja, hogy a külső motiváció virtuális jutalmakkal érhető el, amelyek többféleképpen is igénybe vehető. Különböző tárgyakat vásárolhatnak meg az összegyűjtött virtuális pontokért, trófeákért cserébe. A hagyományos vásárlás mellett a rendszer lehetőséget nyújt arra is, hogy értékesebb ajándékokat gyűjthessenek a szorgalmas játékosok.

Rengeteg előnnyel szolgálnak a közösen együttműködő szervezetek számára. A multinacionális cégek számára a sztenderd megoldások és a lokalizáció közötti egyensúlyt kínálják fel, emellett kényelmes és egyszerű testreszabási lehetőségeket, a hatékonyságot, gyors kivitelezést, ezáltal könnyed és jobb tanulási lehetőségeket. A játékos számára pedig szórakoztató és vonzó modulokat, szórakoztató tanulási lehetőséget, a vállalat és folyamatainak könnyedebb megismerését, folyamatos tanulást nélkülözhetetlen mennyiségű információval, azonnali visszajelző és önfejlesztési lehetőségeket.

A szervezet 2006 óta több mint száz játékalapú projektet fejlesztettek ki és eddigi pályafutásuk során tizenkét díjat nyert el. Különféle ügyfelekkel dolgoznak együtt, mint például: Coca – Cola HBC: Revenuepoly, Generali: Generali Onboarding, Magyar Telekom: Enter, British Petrol: Fuel Station Ville, KPMG: Recruitment Day, PwC: Multipoly illetve IFRS, CIB Bank: Digital Galaxy, IKEA, AON, SAP, Telenor, HBO Europe, Huawei, AEGON.

(<http://gamesforbusiness.com>)

Néhány évvel ezelőtt, pontosabban 2014-ben megrendezésre került Párizsban a Gamification in HR Summit eseményt. A gamifikáció jövője volt fókuszban, emellett fő téma volt a módszertan alkalmazhatósága a különféle vállalatokon belül. A konferencián részt vett az IBM illetve a BNP Paribas is, emellett számtalan nagyvállalati képviselő prezentálta saját játékosítási elméleti, gyakorlati módszereit. Hazánkban a PwC Magyarország és a Games for Business közös projektje, a Multipoly került bemutatásra egy esettanulmány keretében, mely igen nagy sikert aratott. (<https://www.gamificationnation.com>)

A Gallup publikálása alapján, melyben az Egyesült Államokban kutatta a munkavállalók elégedettségét, egyértelműen kijelenthető, hogy a munkavállalók több mint hetven százaléka elégedetlen a munkájával. Ez hatalmas érték, ami jelentősen veszélyeztetheti az üzleti sikerességet, ugyanis a felmérés szerint a foglalkoztatottak kevesebb, mint harminc százaléka törődik teljes mértékben a cég sikereivel, ám a fennmaradó hetven százalék motiválatlansága sajnos hátráltatja a munkájukat. (<https://www.gallup.com/home.aspx>)

Számomra rendkívül rugalmas, inspiráló, sokoldalú és megbízható szervezet, akik igazán magas minőségben nyújtanak szolgáltatásokat. A Games for Business célja egy motiváló vállalatban belüli tanulási lehetőség kialakítása, amelyben a tanulás nem feladat, hanem folyamatos belső kereslet.

A mai modern digitális környezet fejlesztése, szinte elengedhetetlen a modern HR-folyamatok elérése érdekében. A hagyományos rendszerek pénzben és időben is több erőforrást igényelnek. A toborzás - kiválasztás, a képzésfejlesztés, teljesítményértékelés, de még az onboarding folyamatok is gamifikálhatóak, újrastrukturálhatóak, és különféle játékos szemléletekkel fejleszthetőek magasabb szintre. Egy tökéletesen megszerkesztett, átgondolt játékosított alkalmazással, ahol elérhetővé tesszük minden hasznos és szükséges információt, azonban előnyös lehet a munkavállalók számára is, hiszen a

visszajelzéseket is azonnal fel tudják dolgozni a rendszeren jóvoltából. A technológia fejlesztése és a digitalizáció térhódítása a vállalati szférában, napjainkban szinte mindennapos. A Games for Business alapítója Vendler Balázs cikkében úgy véli, hogy „a gamificationnel azonban még mindig versenyelőnyre lehet szert tenni.” (<https://computerworld.hu>)

4. A kutatás módszertana

Kutatási kérdések

A szakdolgozatom során az továbbiakban említésre kerülő kutatási kérdéseimet szeretném ismertetni. Tehát azon kérdésre szeretnék választ kapni, hogy a klasszikus toborzás – kiválasztási technikák mennyire hatékonyak manapság? Illetve felkeltette az érdeklődésemet, hogy a toborzás – kiválasztás folyamatában milyen szinten lehet hatékony a játékosítás? Emellett érdekesnek tartom megvizsgálni, hogy a klasszikus folyamatot szükséges – e játékosítani, és ha igen, hogyan?

A kutatásomat kvalitatív módon, interjúk segítségével végeztem el. A kutatási kérdésemhez igazodva az interjúkérdéseimet elsődlegesen a „Mik?”, „Milyen?”, „Mit?” kérdések határozták meg. A kutatást jellegzetes módon, teljes mértékben strukturáltan, tehát előre megtervezett, irányított formában sikerült lebonyolítanom. Interjúkérdéseim megszerkesztésében segítségemre volt Dr. Majoros Pál kutatómódszertannal foglalkozó tanulmánya, mely magában foglalja, hogy az efféle kutatási módszer feltáró jellegű kérdéseket alkalmaz, melyek elsődlegesen a probléma azonosítására szolgálnak. A kutatási módszerből adódik, hogy kis mintával dolgoztam, ami nem feltétlen nyújt reprezentatív, esetleg értékelhető, bizonyítható eredményt, mindazonáltal segít megérteni a folyamatát, a mai toborzás – kiválasztás trendjének. Dr. Majoros Pál azt is leírja, hogy ez a kutatási módszer lényegében a kisebb ok – okozati összefüggések, illetve bonyolultabb kérdések vizsgálatára, feldolgozására alkalmas eszköz. Mivel a témám teljes mértékben feltáró jellegű az interjúkérdéseim nyitott kérdésekben mutatkoztak meg. Egyik nehezítő tényező, hogy a nyitott kérdéseket nehezebb kódolni, értékelni, s az is megeshet, hogy torzít az eredményen, ám én próbáltam minél objektívebben értékelni kutatásomat. (DR. MAJOROS, P. 2011)

A gamification fogalmának pontos körüljárása után megvizsgáltam, hogy mik az eszközei, módszerei az alkalmazásának, illetve, hogy milyen folyamatokban alkalmazható a toborzás – kiválasztás során. A hagyományos és gamifikált eszközök összehasonlítása után mélyebben megvizsgáltam magát a játékosítást. Majd készítettem egy táblázatot, mely az előnyök és hátrányok összehasonlítására szolgál, illetve helyet kapott egy harmadik oszlop is, ahova rögzítettem mind az a lehetőséget, mely hasznos tud lenni a különféle folyamatokban a vállalatok életében. Ezután következett a kvalitatív kutatásom bemutatása, eredményeim értékelése majd pedig összegzése.

Az interjúk háttere

Az interjúra kiválasztott, mintában szereplő szakemberekről gyűjtöttem pár általános információt, melyeket ezen bekezdés során szeretnék ismertetni. Az adatokat minden személy esetében a LinkedIn profilja alapján vettem számításba. Véleményem szerint ezen adatok segítségemre lehetnek majd a végső konklúzió levonásában. A gyűjtött információk alapján kijelenthető, hogy a szakemberek szóródása igen nagy az elvégzett egyetemek tükrében. Volt, aki a Zsigmond Király Főiskolán szerezte meg a megfelelő tanulmányokat, de végzett vezető a Budapesti Műszaki Egyetemen, a Budapesti Corvinus Egyetemen illetve az Eötvös Lóránt Tudományegyetemen és az akkor még Budapesti Gazdasági Főiskolaként nevezett intézményben is. Az interjúalanyokról általánosságban elmondható, hogy két nyelvet beszélnek, melyek javarészt a magyar és az angol. Tapasztalatot tekintve is igen nagy szóródású skálát kaphattunk, hiszen a legtapasztaltabb vezető huszonkét éve dolgozik a szakmában, míg előfordult a mintában három év tapasztalattal rendelkező HR toborzó munkatárs is.

Az előző hónapokban, a kutatás ideje alatt összesen nyolc HR szakemberrel, főként HR vezetőkkel volt lehetőségem interjút készíteni személyes beszélgetés keretein belül. Hatan közülük nagyobb, multinacionális vállalatot képviseltek, nevezzük őket a továbbiakban **A, B, C, D, E, F**. Illetve ketten kisebb szervezettel rendelkező informatikai cég emberi erőforrás vezetői voltak, nevezzük őket **G, H**. Általánosságban az interjúkról elmondható, hogy kötetlen, flexibilis formában, ugyanakkor interaktív, és már a fent említettek szerint strukturált módon zajlottak le. Az interjúk minden esetben személyesen zajlottak le, a beszélgetések többnyire rögzítésre kerültek digitális módon, természetesen az interjúalanyok beleegyezésével, ami később az összegzés kidolgozásában igen nagy segítségemre szolgált. A rendelkezésre álló idő alatt tartottam magamat az előre

megfogalmazott kérdéseimhez. Gondolataikat, észrevételüket a szakemberek minden esetben részletesen kifejtették, véleményem szerint rendkívül kellemes hangulattal teltek a személyes találkozók. Interjúalanyaim mindannyian rendelkeznek minimum három év tapasztalattal a toborzás – kiválasztás területről. A kvalitatív kutatáshoz felállítottam egy interjúvázlatot, amely pontjai a gyűjtött információk alapján elegendő adatot szolgáltatnak.

A személyes beszélgetések során példákat is kaptam egy – egy cég, vagy vállalat által megformált, összetett, játékosított feladatra is, mely természetesen bővebben kifejtésre kerül a továbbiakban. Számos nagyvállalat hozott létre olyan játékalapú megoldásokat, amelyekkel a szervezet különféle elemeit játékosította, ezáltal élménydúsabbá, szórakoztatóbbá tette a fogyasztók számára, a szervezettel történő kommunikációt, interakciót.

5. Kutatási eredményeim

A további bekezdésekben kutatási eredményeimet szemléltetem, a szakirodalommal párhuzamosan. Mindazt, amit az emberi erőforrás menedzsment elméleti háttérének bekezdésében leírtam bemutatom, hogyan alkalmazzák a gyakorlat során. Rendkívül izgalmasnak és érdekesen tartom, hogy némely esetben hatalmas eltérések tapasztalhatóak az egyetemi előadások során elsajátított előadások, illetve a gyakorlati alkalmazás között.

Mivel az interjúalanyaim többsége multinacionális vállalat HR vezetője volt, ezért megkerülhetetlennek tartom tisztázni a multinacionális vállalat fogalmát. A fogalom meghatározásában Heidrich Balázs, 2015. jegyzete lesz segítségemre. A multinacionális vállalat definíciója szerint minden olyan vállalat ide tartozik, mely befektetést igényel egy adott országban, mely egyszerre jelent export tevékenységet és aktív iránymutatást. Ezért ezek a vállalatok belső szervezetekként határozzák meg magukat így a határokon átnyúló vállalati piacon belül adják el termékeiket. (HEIDRICH, B. 2015)

A továbbiakban először is fel szeretném vezetni általánosan mik merültek föl a HR vezetőkkal tartott interjúk során, hogyan is fejezték ki magukat. Az interjúkon elhangzott információk alapján készítettem különféle táblázatokat, melyekkel reprezentálni tudom

kutatásom eredményeit. Az első interjúkérdésem arra vonatkozott, hogy mutassák be azokat a belső illetve külső toborzási módszereket, amiket alkalmaznak a vállalaton belül. Különös figyelmet szeretnék fordítani az alkalmazotti ajánlási rendszerre is, hiszen ez minden egyes interjú során visszatérő motívumként jelent meg. Kijelenthetjük, hogy a vállalatok érzékelték, hogy jóval hatékonyabb és motiválóbb az ajánlási rendszer. Egy budapesti informatikai cég HR szakemberei arról számoltak be, hogy ők szinte csak ajánlási rendszeren keresztül találkoznak új munkavállalókkal. Erősen elzárkóztak a különféle online felületeken történő hirdetéstől, főleg a Profession.hu-tól, úgy vélik, hogy sokkal hatékonyabb munkaerőt tudnak felvenni személyes ajánlási rendszerükön keresztül, illetve személyes meetUP rendezvényeik keretei közt megvendégelik mindazokat, akik érdeklődnek a nyitott pozícióik iránt, vagy csak magát a vállalatot szeretnék jobban megismerni. Véleményem szerint ez rendkívül játékos módszere a toborzásnak.

Belső toborzási módszerek	Külső toborzási módszerek
◆ Intranet ◆ Hirdetőtábla ◆ Belső vállalati honlap ◆ Karriertervezési lehetőség	◆ Állásbörze ◆ Karrieroldal ◆ Fejvadász cégek ◆ Alkalmazotti ajánlási rendszer

2. táblázat - Szervezetben belüli és kívüli toborzási módszerek (saját szerkesztés az interjúk alapján)

Szinte a leggyakrabban használt belső toborzási módszerek közé sorolhatóak a személyzeti adatbankok, melyek a megüresedett pozíciók betöltését segítik áthelyezésekkel, előléptetéssel, vagy éppen rotációs módszerrel. Ezt a választ kaptam az egyik interjúalanytól mikor feltettem azt a kérdést, hogy milyen belső illetve külső toborzási forrásokat alkalmaz a vállalat. Természetesen volt, aki megjegyezte, hogy mennyire fontos a munkavállalók más területre beintegrálása, vagy munkavállalók visszahívása, hiszen ezen „munkatárs – központú megoldási lehetőségek” (DR. POÓR, J. 2006 P.252) segítenek, hogy ne veszíthessünk el olyan potenciális referenciákkal rendelkező munkavállalókat, akik sok esetben motiváltan végzik munkájukat és jól teljesítenek.

Belső toborzási források	Külső toborzási források
◆ Áthelyezés ◆ Előléptetés ◆ Munkakör váltás ◆ Munkakör bővítés	◆ Egyetemi állásbörzék ◆ Fejvadász cégek segítségével ◆ Alkalmazotti ajánlási rendszeren

3. táblázat – Szervezetén belüli és kívüli toborzási források (saját szerkesztés az interjúk alapján)

A következő táblázatban azt szeretném szemléltetni, hogy az interjúalanyok a külső vagy a belső munkaerőforrást preferálják, hasznosítják. Az eredményből kiderül, hogy mind a két módszert előszeretettel használják mind a multinacionális vállalatok, mind pedig a kisebb informatikai cégek. Érdekesség volt számomra, hogy a nagyobb multinacionális cégek is inkább a belső munkaerőforrás előnyeit élvezik, ami nyilván az alacsonyabb toborzási idő illetve a szervezetismeret szempontjából fontos tényező lehet, de széleskörű, új, friss tudással rendelkező jelöltet, személyes véleményem szerint csak külső forrásból tudunk meríteni.

Belső munkaerőforrás előnyei	Külső munkaerőforrás előnyei
◆ ismeri a szervezetet ◆ kedvező munkaerő tartalék felhasználás ◆ hűségével erősíti a kötődést a szervezeten belül ◆ alacsonyabb toborzási idő ◆ nagyobb beválási valószínűség	◆ széleskörű toborzási lehetőség ◆ új tudás/képességek ◆ eltérő, új aspektus ◆ olcsóbb munkaerő

4. táblázat – Belső és külső munkaerőforrás előnyei (saját szerkesztés az interjúk alapján)

Interjúkérdéseimben kitértem a mutatószámokra is, hiszen egy vállalat úgy tud hatékonyan működni, ha figyelemmel kíséri a fluktuáció mértékét, ha a szervezetben nem uralkodnak hatalmas konfliktushelyzetek, illetve ha a munkavállalók lojálisak,

feladatorientáltak, motiváltak, elégedettek. Ezért mikor a szubjektív és objektív beválási mutatókról kérdeztem őket kivétel nélkül minden egyes cég azt felelte, hogy természetesen mérik a fluktuációt. Majd a következő kérdésem arra irányult, hogy mit is értenek fluktuáció alatt, és kiderült, hogy ez nem is olyan alapvető, minden egyes vezető által ismert fogalom, hiszen eltérő válaszokat kaptam. A vezető, a munkavállaló saját szándékkal történő felmondását méri így, a B vállalatban a munkaerő forgalmának a mutatószáma, tehát minden kilépő és minden belépő számításba kerül ezen, módszer szerint, és C esetében, a szervezetet elhagyók számát viszonyítva az egész állomány létszámához megkapjuk a fluktuáció mértékét. Minél nagyobb mértékű a fluktuáció, annál kevesebb hatékonysággal tud dolgozni a szervezet, hiszen az új munkaerő megszerzése többletköltségekkel jár.

Objektív mutatók	Szubjektív mutatók
◆ fluktuáció mértéke ◆ előrelépés ◆ teljesítmény mérése ◆ munkaviszony időtartama ◆ béremelés, prémium, jutalmazás	◆ vezetői elégedettség ◆ kollégák véleménye ◆ munkavállaló elégedettsége

5. táblázat – Munkavállalói beválási mutatók (saját szerkesztés az interjúk alapján)

Kutatásom során az interjúkérdések között az utolsó három kérdésem irányult csupán a játékosítás témakörére, ennek megvolt az oka. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy a multinacionális vállalatok manapság hogyan toboroznak, majd hogyan választják ki a legmegfelelőbb embert a pozícióra. A kisebb informatikai cégek pedig segítségemre szolgáltak, hiszen rajtuk keresztül tudtam színesebbé varázsolni a témakört. A kvalitatív kutatás mintái alapján azt lehet megállapítani, hogy a gamification koncepciója rendkívül szimpatikus az vállalatok számára. Hasznos és frappáns lehetőségnek tartják, habár ez számszerűsíthető módon nem mutatható ki, ám az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy vannak különbségek a felmerülő szempontok, illetve a fogalom ismertetésével kapcsolatosan. A következő táblázat a játékosításra irányuló kérdések és a rá érkező válaszokat foglalja magában.

Cég	Használja a játékosítást?	Milyen területen?	A vállalat jellege
A	nem	-	Multinacionális vállalat
B	kis mértékben	onboarding	Multinacionális vállalat
C	teljes mértékben	Toborzás kiválasztásban	Multinacionális vállalat
D	nem	-	Multinacionális vállalat
E	nem	-	Multinacionális vállalat
F	kis mértékben	képzés - fejlesztés	Multinacionális vállalat
G	igen	minden területen	informatikai cég
H	igen	toborzásban	szoftverfejlesztő cég
F	igen	kiválasztásban	szoftverfejlesztő cég

6. táblázat – A gamification szerepe interjúalanyaim körében (saját szerkesztés az interjúk alapján)

Interjú kérdéseim:

1. Kérem, mutassa be a vállalaton belüli illetve kívüli munkaerő toborzási módszereket, folyamatokat.
2. Hogyan néz ki a vállalatnál egy ideális álláshirdetés? Mik a fő szempontok, ami alapján elkészítik a hirdetést?
3. Milyen online csatornákon történik a toborzás?
4. Mik a belső és külső munkaerőforrás előnyei?
5. Milyen interjútipusokat alkalmaznak?
6. Milyen szempontok alapján döntenek a kiválasztásról? Mi előny és mi hátrány? (Milyen értékeket vesznek figyelembe egy jelölttel kapcsolatosan?)

7. A vállalat munkaerő kiválasztásának hatékonyságát segítik – e fejvadász cégek?
8. Használják a vállalatnál objektív (pl.: előléptetések, bónuszok aránya, fluktuáció), vagy szubjektív (pl.: vezetői elégedettség, kollégák elégedettsége) munkaerő bevételek mutatóit? Ha igen, mit?
9. Használják különféle teszteket a kiválasztási folyamat során? (pl.: pszichológiai teszt)
10. A jövőben mivel tervezik továbbfejleszteni a toborzás – kiválasztás módszerét?
11. Ismeri a játékosítást? Ha igen, akkor hogyan írta le saját szavaival?
12. Használják – e bármelyik területen magát a játékosítást? Megjelenik - e a cég életében? Ha igen, hol?
13. Milyen népszerű a cégnél a gamification?

Következtetésképpen szeretném megjegyezni, hogy a vezetők is felismerték a gamification lehetőségeiben rejlő potenciált. Hiszen sokkal könnyebb játékos formában átadni a már megszerzett tudást, mint kötött, komoly hangvételű tréningeken. Számszerűsítve az adatokat, a nyolc interjúalany közül hét vezető vélte úgy, hogy napjainkban a játékosítás ebben a digitalizált, napról napra változó világban szinte elengedhetetlen eszköz, a vállalatok közül pedig négy már alkalmazza is toborzási vagy kiválasztási rendszerükben és rendkívül meg vannak elégedve az eredménnyel.

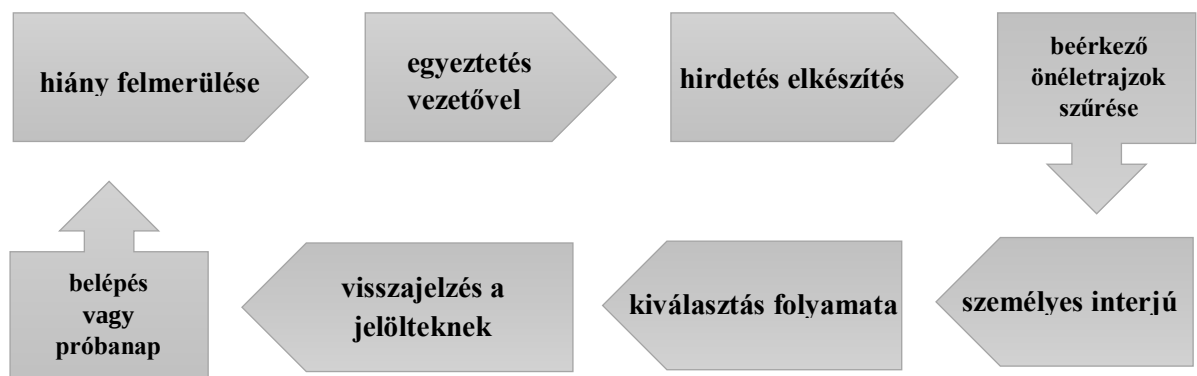
Toborzás kiválasztás folyamata az interjúeredmények alapján

Az eddigiek során egyaránt bemutatásra kerültek elméletben és gyakorlatban is a különféle toborzási módszerek, a kutatásomnak köszönhetően rengeteg életbeli tapasztalattal gazdagodtam, így a következőkben ezt a nagy mennyiségű információt fogom egy javaslatba integrálni. Készítettem egy játékosított modell folyamatot, bemutatom a lépéseit, a felhasználható keretrendszereket, a játékmechanizmusokat.

Az interjúk során beérkezett releváns információkkal dolgozom fel ebben a fejezetben. Érdekesnek tartom bemutatni, hogyan is építettem föl a toborzói, illetve álláskeresői fókusszal elnevezett folyamatokat. Mindkét ábra forrása az interjúkon

elhangzott információhalmaz, illetve saját tapasztalataim. A folyamatok hasonlóak az általános toborzási technikákhoz, ám hasznosnak tartom, ha használunk egy kifogásolhatatlan narratívát és felhasználunk még jó pár mechanizmust, hogy megkapjunk egy felettebb játékos, izgalmas és figyelemfelhívó toborzási módozatot. Az interjúkérdéseim között szerepelt, hogy mutassák be a cégek a toborzás – kiválasztási folyamataikat. Arra kerestem választ, hogy milyen lépések követik egymást egészen a hiány felmerülésétől az új munkavállaló munkába lépéséig.

Toborzói fókusz



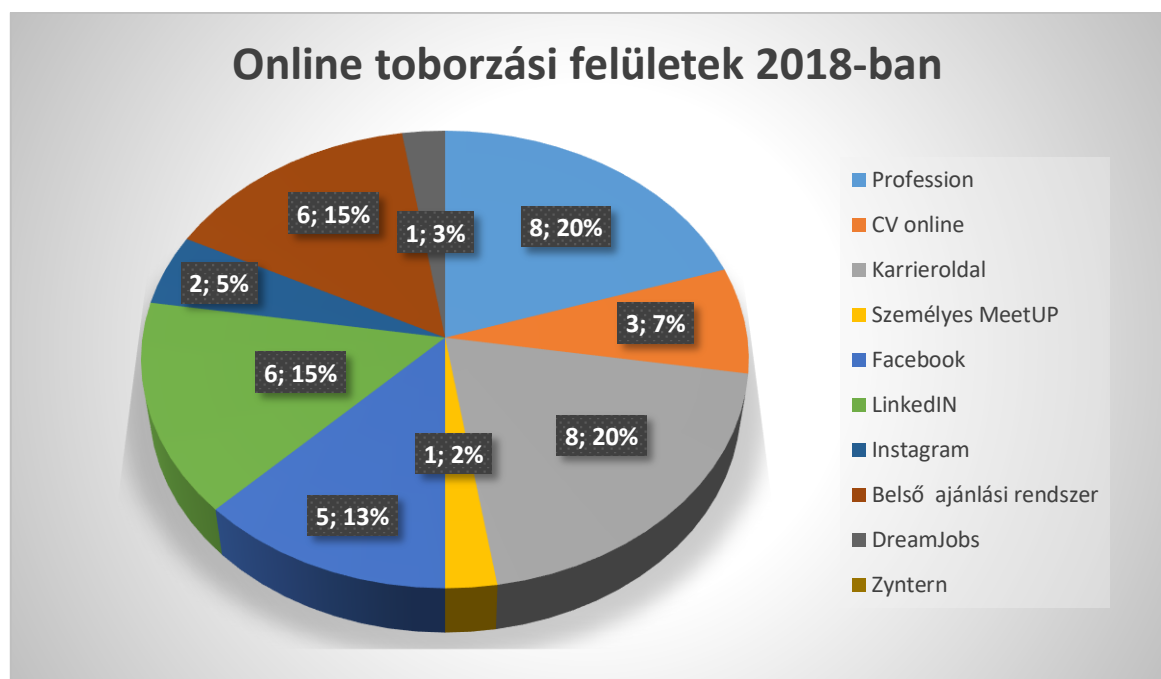
3. ábra – Toborzási folyamat toborzói fókusszal (saját szerkesztés az interjúk alapján)

Ha jobban megfigyeljük, ez az ábra teljes mértékben magába foglalja a toborzási majd pedig a kiválasztási folyamat lépéseit. Az egyes lépéseket azonban most saját észrevételeimmel szeretném színessé tenni. Számomra érdekes volt azzal szembesülni, hogy interjúalanyaim szinte minden esetben azzal kezdték, a folyamataik bemutatását, hogy elhagyja egy kolléga a vállalatot. Nos ha jobban belegondolunk nem csak munkaerő pótlásra, cserére lenne szükség sok cég életében, hanem például ott a szervezet bővítésének a lehetősége is, ami minden bizonnyal frissítené a csapatot.

A következő lépés a vezetővel való egyeztetés, ami eltérő módon zajlik, hiszen vannak cégek, akik folyamatosan újuló erővel, lazább hangvétellel tevékenykednek, és van, ahol még mindig formális, szigorúan előírt, szinte mindig ugyan olyan formában megjelenő tárgyalásokról van szó. Ezen megbeszéléseken tárgyalnak az álláshirdetés formájáról, hogy milyen innovatív ötletekkel tudnak még több jelöltet magukhoz csábítani a cégek. Manapság igyekeznek a vállalatok nem elriasztani a potenciális jelölteket, ezért úgy vélik egy jó álláshirdetés nem szabad, hogy sok követelményt, elvárást, szakmai kritériumot

támasszon a jelölttel szemben, viszont mindemellett realisan tükrözze a konkrét információkat.

A megbeszélés után elkezdődik a pozíció meghirdetése, ami magában foglalja a vállalat jellegét, értékrendjét. Interjú alanyaim eltérő felületeken hirdetik meg pozícióikat. A mai digitális világban elengedhetetlen, az online toborozási módszer, a következő táblázat azt mutatja, melyik felületeken oszlanak meg az álláshirdetések az általam megkérdezettek között. Jól látható, hogy a Profession és a Karrieroldalon történő toborzási felületek hódítanak teret. Az egyes cikkelyeken hasznosnak tartom feltüntetni az értéket, ami azt mutatja, hogy a nyolc interjú alanya közül hányan használják, mellette pedig megtalálható a százalékos érték. Számomra érdekes információ, hogy hasonló szférában működő vállalatoknál a belső ajánlási rendszer igen erősen működik a vállalat életébe, míg máshol szinte teljesen kezdetleges módozata jelenik meg a rendszernek. Dolgozatom első ábrájában összegyűjtöttem azon felületeket, ahol napjainkban mind a multinacionális, mind pedig a kisebb vállalatok toboroznak.



4. ábra – Online toborzási felületek 2018-ban (saját szerkesztés az interjúk alapján)

Negyedik lépésként az önéletrajzok szűrésével találkozhatunk. Úgy gondolom ezt a folyamatot nem szükséges hosszú sorokban kifejtenem, hiszen ez a folyamat nem tér el szinte egyik cég életében sem. A beérkezett online dokumentumokat, motivációs leveleket a szükséges kompetenciák, szakmai tudás, nyelvismeret tükrében vizsgálják meg.

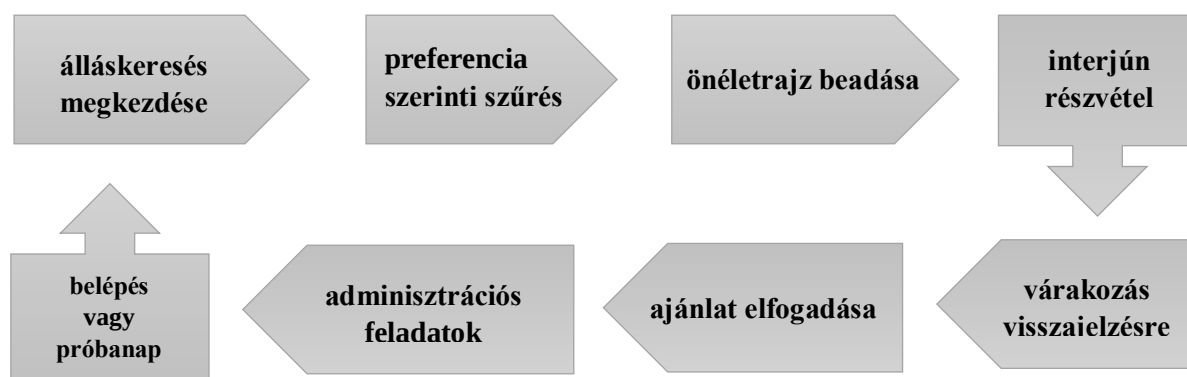
Személyes interjúra invitálják mindazon jelentkezőket, akik az első szűrési ponton átjutottak. Rendkívül sokszínű tapasztalatokat gyűjtöttem kutatásom alatt, ugyanis van vállalat, akik panel interjút tartanak, mások mélyinterjú keretein belül szeretnék a jelöltet még jobban megismerni. Az Assessment Center pedig úgy vélem felfedezni, hogy túl időigényesnek és körülményesnek bizonyul, ugyanis egyre kevesebb vállalat alkalmazza toborzási és kiválasztási folyamataikban. Leggyakrabban a harminc perces személyes mondhatni szakmai beszélgetés a legelterjedtebb, de volt szerencsém olyan céggel is találkozni, ahol a személyes interjút a videó interjú váltja fel alkalmanként. Az imént felsorolt interjútípusok általában egy, maximum két körök.

A választást igen megosztó területként tudom jellemezni, ugyanis van, aki itt már használja a gamification módszerét, hogy eldöntse két potenciális jelölt közül melyik a megfelelőbb a jelentkezők kapnak egy – egy logikai, ügyességi, vagy éppen stratégiai feladatot, és aki a leggyorsabban és legpontosabban tudja abszolválni a feladatot, ő lesz a befutó. Más vállalatban pedig a jól bevált módszert alkalmazva szakmai tapasztalat, sajnos sok esetben szubjektív benyomások alapján választja ki a vezető, kivel szeretne együtt dolgozni a jövőben.

A visszajelzés fontosságát csupán említeni szeretném, de fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy elengedhetetlen pont minden egyes munkakereső jelentkezési folyamatában. Véleményem szerint rengeteget veszít az értékéből egy vállalat, ha nem megfelelően, vagy egyáltalán nem is jeleznek vissza azon jelölteknek, akik nem kerültek kiválasztásra. Sok esetben a konfrontációt szeretnék elkerülni, de van, hogy csupán egyszerűen nem értesítik ki a jelöltet, mert a vállalatnál nem ez a szokás.

A végére érve toborzói fókuszú folyamatábrámnak a belépés illetve próbanap folyamatáról említek meg pár érdekes információt. Sokan azt gondolják, hogy a játékosítás csak online, digitális formában létezik, ám ez nem így van. Interjúalanyaim közül mindössze ketten említették meg a próba munkanapot, mely felkeltette az érdeklődésemet. Ugyanis teljes mértékben gamifikált megoldás lehet egy próbanap is. Ezeken a napokon az újdonsült munkavállaló amellet, hogy kap pár gamifikált feladatot, megismerkedhet leendő kollégáival, illetve magával a munkakörnyezettel is.

Álláskeresői fókusz



5. ábra – Toborzási folyamat álláskeresői fókusszal (saját szerkesztés az interjúk alapján)

Véleményem szerint mindenki esett már át álláskeresői folyamaton. Ilyenkor az emberek többsége azon online toborzási felületeket kezdi el tanulmányozni, amelyeket ismer. A legelterjedtebb ilyen platform a Profession.hu, de manapság igen sok cég állásajánlatát megtalálhatjuk a Facebookon is, emellett a LinkedIn felületén is megnőtt az álláshirdetések száma az utóbbi időben. A kétségbeesett munkavállaló tehát a közösségi média platformja után azon cégek karrieroldalát veszi górcső alá, ahol szívesen dolgozna, vagy esetleg, amiről már korábban hallott szóbeszéd útján.

Majd a kapott lehetőségek közül preferenciák szerint szűrni kezdi azokat a vállalatokat, ahol szívesen dolgozna. Ide sorolhatóak azok a munkahelyek, ami rendelkezik extra szolgáltatásokkal, mint például masszázs, edzőterem, vagy esetleg, aki hozzájárul a bejárás kifizetéséhez. Tehát minden olyan lehetőség, ami pluszt ad az embereknek.

Fontos megemlíteni, hogy a legtöbb jelölt elvárja, hogy gyorsan ki tudja tölteni a jelentkezés során a szükséges űrlapokat, egyszerű, lényegre törő, egyértelmű legyen az adott platform.

A következő lépés az interjú, amely lehet egy körös, több körös, mélyinterjú, Accessment Center, panelinterjú vagy akár stressz interjú is.

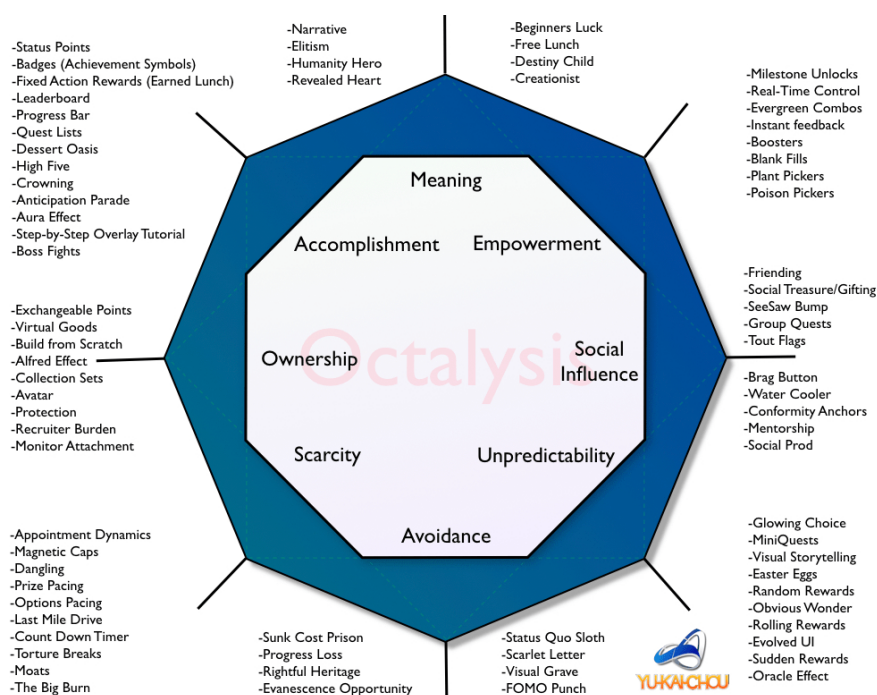
Következő pontnak kiemeltém, hogy a jelölt vár a visszajelzésre, akár nemleges a válasz, akár pedig örömhír. Fontos, hogy a szervezetek ne éljenek vissza hatalmi helyzetükkel, mint ahogy már fentebb említettem minden egyes jelentkező számára fontos pont a visszajelzés.

Amint ajánlatot kap a jelölt azt érdemes mérlegelni, hogy elfogadja, vagy elutasítja. Elfogadás esetén személyes adatokat szükséges megadnia magáról, a kötelező adminisztratív feladatok várnak rá, majd pedig következhet a belépés/próbanap, amit a toborzói fókuszú táblázat alatt bővebben kifejtésre került.

6. Keretrendszerek ismertetése

Yu - Kai Chou - Octalysis

Yu - Kai Chou könyve nagyon megtetszett, már a szakdolgozat írás kezdetén belevettem magamat és rengeteg új felvetéssel lettem gazdagabb. A könyv elején megjelenik, hogy stratégiája ember központú tervezésen alapul maga a rendszer. (Human Focused Design). Emellett úgy véli, hogy szinte minden játék azért szórakoztató, mert egy bizonyos mély motivációval elégítik ki a különféle tevékenységeiket, illetve, hogy a különböző játéktechnikák, játékmechanizmusok különböző módon hatnak a játékosokra, azaz ránk. Vannak olyan játékmódszerek, melyek inspirálnak, mások manipulálnak bennünket. Rendkívül diverzifikált szempontok jelennek meg a könyvben, ugyanakkor maga az olvasmány nagyon szofisztikált. Jellegzetesen nyolc alappillérre épít az író, melyeket most felsorolnék, és pár mondattal értelmeznék. Pusztai Ádám Gyakorlati játékosítás (2018) könyvében megfogalmazott információk alapján készítettem el ezt a nyolc pontot.



6. ábra – Octalysis keretrendszer (forrás: <https://yukaichou.com>)

1. **Értelem és magasztos cél:** Olyan mély motivációs folyamat, mely során a résztvevő úgy érzi, hogy egy nagyobb, magasztosabb dolog részeként tevékenykedik.
2. **Fejlődés és teljesítmény:** Ezen motivációs hatás alatt képesek vagyunk fejleszteni képességeinket és átjutunk az előttünk álló akadályokon.
3. **Az alkotás és visszajelzés hatalma:** A játékosoknak újabb és újabb kreatív feladatot kell teljesíteni, alkotási folyamatban élhetik ki kreativitásukat, kifejezhetik önmagukat.
4. **Tulajdon:** Fontos, hogy a játékban meglegyen az a törekvési vágy, hogy mindig többet érjen el, mindig egyre jobb legyen. A gyarapodás, tárgyak, javak megszerzése állnak legtöbbször ezen, motivációs pontok háttérében.
5. **Közösségi befolyás:** Ez a pont foglalja magában a más emberekhez való közelebb kerülés vágyát, az emberek szeretnék azt ismerni, amit mások birtokolnak. Ilyen például a színészek által reklámozott parfümök, arckrémek, egyéb kiegészítők. Az embert arra sarkallják, hogy ő is rendelkezzen velük.
6. **Hiány:** Egészen egyszerű ez a pontja az Octalysis keretrendszernek. Akkor érezzük a hiányát valaminek, ha szükségünk lenne valamire, ami nem a miénk.
7. **Kiszámíthatatlanság:** Általánosságban, ha nem tudjuk mi fog történni, az agyunk egyre többet fókuszál arra a kérdésre, próbálja legyártani a lehetséges válaszokat, kimeneteli pontokat. Ilyen pont például egy nyereményjáték, hiszen nem tudhatjuk, hogy ki lesz a szerencsés nyertes.
8. **Elkerülés:** Ez a pont azért felel, hogy elkerüljük a negatív események bekövetkezését. Ilyen például az a megoldási módszer, hogy ha nem cselekszel adott időn belül, akkor elveszik a jutalom, amit a későbbiekben már nem lesz lehetőség megszerezni.

Andrzej Marczewski – HEXAD keretrendszer

Andrzej Marczewski kidolgozott egy 6 játékos típust tartalmazó modellt, ami arra szolgál, hogy megkülönböztesse a különféle típusokat, melyek a következő pontokban kerülnek kifejtésre. Kíváncsiságból én is kitöltöttem a tesztet, így megtudtam, hogy a szabadszellemű és a közösségi pontok illenek rám leginkább, amivel teljesen egyet is értek.



7. ábra – HEXAD modell (forrás: <https://kollektiva.eu/jatekos-tipus-hexad/>)

Az egyes személyiségtípusokat más és más motiváló tényezők mozgatnak. Lássuk Andrzej Marczewski hat típusát:

1. **Szabadelvűek:** Talán a névből is következtethetjük, hogy az önállóság hajtja őket. Számukra fontos az önkifejezés, illetve szeretnek alkotni, ezért sok visszajelzést igényelnek.
2. **Teljesítők:** A legjobbak szeretnének lenni. Általában maximalisták és mindig fejleszteni szeretnék a tudásukat. Motivációjuk alapja, hogy a legkiválóbbak legyenek. Illik rájuk a versengő szellem, s minden kihívást szeretnek legyőzni.
3. **Elemző:** A rendszer megváltoztatása, fejlesztése a célja, általában a változást keresi. „Szeretik megkeresni a rendszer gyenge pontjait, amit alkalomadtán ki is használnak. Például 2017-ben volt egy srác, aki rájött, hogyan is lehet 50 forintért BKK-bérletet venni, és erre fel is hívta a cég figyelmét.” (PUSZTAI, Á. 2018, p.113)
4. **Közösségi:** Interakciók növelésére törekednek, számukra a kötődés a motiváció alapja. Általában az összetartozást keresik minden élethelyzetben, szeretnek kapcsolatba lépni másokkal.
5. **Filantrop:** Önzetlenül segít másoknak, arra törekednek, hogy elérjék céljaikat. Szeretnek nagyobb közösséghez tartozni, s hozzájárulni a közös sikerekhez.
6. **Játékos:** Célja, hogy megkapja a játék jutalmát, így motivációját teljes mértékben az elismerések, illetve a tárgyiasult jutalmak jelentik, hiszen jutalmakat kapcsolnak tevékenységeikhez.

7. Toborzás – kiválasztás modell folyamat

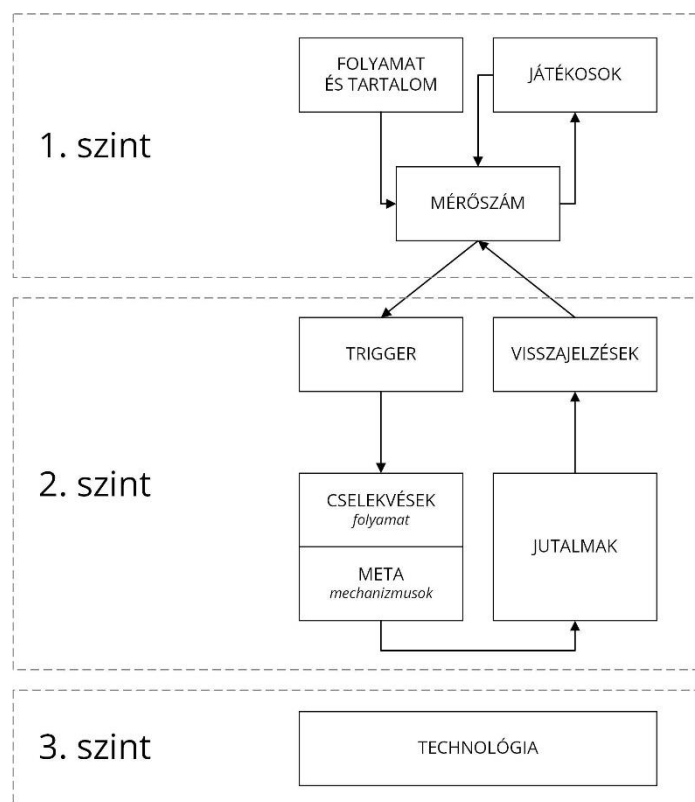
A következő bekezdések elméleti alapját szinte teljes mértékben a Pusztai Ádám (2018) könyvében megjelenő KOJAK keretrendszer képezi. Jelen projektben hasznos ismeretekkel, értékes, mindemellett izgalmas tartalommal, egy megfelelően előkészített játékstruktúrával, egy ötletes és világos kerettörténeten belül mutatom be, milyen lenne számomra egy tökéletesen gamifikált toborzás – kiválasztási folyamatrendszer. Ezeken kívül elengedhetetlen tisztázni, magát a játék lényegét, a célját, ami ebben az esetben a gyorsabb, hatékonyabb, szórakoztatóbb toborzás, illetve kiválasztás.

A cél meghatározásának hiányában a felhasználó nehezen tudja eldönteni és értelmezni, hogy mire is számíthat a folyamat során, ami teljes mértékben csökkenti a játékélményt. Az emberek, ha meghallják, hogy játékosítás a munkahelyen hajlamosak lehetnek azt képzelni, hogy az nem jelent mást, mint az üzleti célokra létrehozott játékokat. De a játék nem csak arról szól, hogy valami újat hozzanak létre a szervezetek. Véleményem szerint a fő célja, hogy meglévő racionális tapasztalatokat, kompetenciákat erősítsen meg új motivációs technikák alkalmazásával, amelyek a játékokat, a tanulást, a fejlődést vonzóvá teszik a munkavállalók számára. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy ha játékosításról beszélünk érdemes elkülöníteni egymástól két hasonló fogalmat, ami nem más, mint a játékelemek illetve a játékmechanizmusok. A két fogalmat gyakran keverik, egyesek meg sem különböztetik egymástól, s összevonva használják. A következőkben bemutatásra kerülő munkámban a játékelemeket úgy definiálom, mint hagyományos esetben ranglisták, pontok, csillagok, jutalmak képében, míg a játékmechanizmusokat különféle versenyek, illetve visszajelzéseként. A játékok és játékos gyakorlatok egyező elemei a folyamatosan ismétlődő ciklusok, amelyek az akció – visszajelzés – motiváció elemeire épülnek. Fontos, hogy az adott akció, cselekedet után a visszacsatolás következzen, majd pedig a jelölt újabb motiválása. (Pusztai, Á. 2018)

A projekt első felében lényegesnek tartom kijelölni, milyen jelölteket is keresek, s milyen tulajdonságjeggyel rendelkező pályázóra van szükségem. Mivel pályakezdő szoftverfejlesztő, informatikusokat szólítok meg, a célomnak kijelöltem, hogy két hónap alatt felvegyek egy budapesti céghez minimum tizenkettő potenciális jelöltet. A jelöltek életkora legyen 20 és 25 év közötti. Fontos, hogy valamely nagyvárosban éljenek, ami jó tömegközlekedéssel rendelkezik, ugyanis ez megkönnyíti a Budapestre történő bejutásukat. Elengedhetetlen, hogy csapatjátékosok legyenek, de egyedül is képesek

legyenek a feladataikat határidőre ellátni. Fontos, hogy motiváltak legyenek, keressék a kihívásokat, hajlandóak legyenek tanulni és megoldásfókuszúak legyenek. Korábban már kifejtésre került a HEXAD modell, most kijelölöm, melyik személyiségtípus jellemző az általam kiválasztott pályakezdő informatikusok csoportja.

Eddig tehát bemutattam, milyen keretrendszereket szoktak használni a szakemberek, most pedig szeretném bemutatni, hogy én milyen összetett rendszert hívtam segítségül projektem megalkotásában. A Kollektíva által ismertetett KOJAK rendszer szolgált alapul a projekt megalkotásában. A folyamat alapjában véve három nagyobb elemre bontható:



8. ábra – KOJAK keretrendszer (forrás: Pusztai, Á. 2018 p.223)

Az **első pontnak** felelnek meg a tervek és feltételezések, itt nincsenek játékmekanizmusok, csupán egy kezdeti vázlatot szükséges készíteni ahhoz a metódushoz, amit szükséges lesz játékosítani. Először is megtervezzük a fontosabb lépéseket, majd pedig a tartalmakat, ami itt azt jelenti, hogy cselekvést is viszünk a rendszerbe, például felteszünk egy álláshirdetést, ha szükséges létrehozunk hozzá egy profilt, feltöltjük az önéletrajzunkat. Ezen a szinten célszerű pontokba foglalni magát a folyamatot, illetve kardinális pont, hogy meghatározzunk egy mérőszámot, ami részben

nevezhető tervnek, de egyúttal felér feltételezésnek is, hiszen ez jelenti majd számunkra a célkitűzést, ugyanis progresszíven hat, ha folyamataink végére egyszerű eldöntendő kérdésre illeszkedő válasszal képesek legyünk felelni. Röviden a célunk beteljesedett-e vagy sem?

A **második szint** a jelöltek viselkedését fogja vizsgálni és jóval diverzifikáltabb, mint az első. Itt a különféle játékelemeket az emberi viselkedésekkel összekapcsoljuk, megtervezzük mire is van szükségünk, milyen tulajdonságokat szükséges képviselnie a leendő jelentkezőnek, aki a tökéletesebb lesz vállalatunk számára. Ezen a szinten célszerű pontokba foglalni a jelentkezők elvárt relevanciáit, preferenciáit. Pusztai Ádám megemlíti bizonyos fogalmakat, mint például ide tartoznak a **triggerek** (eszközök, melyek a cselekvésre sarkallják játékosunkat), jutalmak (cselekvés utáni értékelés), illetve a visszajelzés, melyet semmiképp sem szabad kihagyni a felsorolásból, ugyanis ez rendkívül nagy hatással van mind a vállalatunkra, mint pedig a jelöltre.

A végső, **harmadik szint** a technológia kivitelezése, aminek célszerű digitalizáltnak lennie, de ide sorolható minden olyan fizikai, vagy éppen digitális technológia, ami szükséges lesz a projekt megvalósításához. Ezen a szinten fontos megemlíteni, hogy az első két pontban említett feladatokat, esszenciális pontokat milyen módszerrel fogjuk megvalósítani, mi lesz az a rendszer, amit használni tudunk majd.

Fontosnak tartom tisztázni, mi is az a narratíva. Az általam vélt legpontosabb definíció körülírás a következő: a **narratíva** vagy történeti elbeszélés, egy olyan mechanizmus, mely logikusan épül fel és értelmet ad bizonyos eseményeknek. Maga a történet játszódhat fiktív környezetben, a lényeg, hogy kellően strukturált, ok-okozati kapcsolattal rendelkező történéseket tartalmazzon. Fontos, hogy a történet folyamán mindig ragaszkodnunk kell a narratívánkhoz, ehhez kell visszacsatolnunk, ez semmiképp sem kerülheti el a figyelmünket. (<https://kollektiva.eu/kojak-jatekositas-keretrendszer/>) Az én narratívámban Mr. Wolf fiktív karakter lesz a munkáltató, aki budapesti informatikai cégéhez három hónapon belül tizenkét szoftverfejlesztő informatikust szeretne felvenni. Ez lesz az a bizonyos mérőszám, amit a folyamat végére el szeretnénk majd érni.

A továbbiakban a teljes folyamatot fejtem ki, amit már részletesen bemutattam az 5 fejezet első ábrájában. A toborzás Mr. Wolf vállalatának karrieroldalán is fut, illetve a LinkedIn oldalán is. Mivel ez a szakmai közösségi felület ingyenes, ezért ott a legköltséghatékonyabb egy profilt létrehozni, emellett gyorsabb, hatékonyabb és

fenntarthatóbb formula is a papírnélküliség. A létrehozott profilon Mr. Wolf közzéteszi első bejegyzését, mely mindenkit köszönt és meginvitál egy játékra. A jelentkezőknek ezt a posztot, illetve a LinkedIn profilt meg lehet osztani több platformon is, illetve hirdetni. Így nagyobb elérési számra tehetünk szert. A bejegyzés lényegében leírja a feladatokat, ismerteti a határidőket. A feladatok nehézsége és sorszáma arányosan nő. Összesen a kitöltők öt feladattal fognak találkozni, és kritérium, hogy minimum négyet 80% fölött teljesítsenek. Azt is ismerteti, hogy kritériumként felfogható a minimum 80%-os kitöltöttségi szinttel rendelkező LinkedIn profil, amivel rendelkeznie kell minden jelentkezőnek, s első teendőjük, hogy jelöljék meg Mr. Wolfot ismerősként. (A későbbiekben a profilon található információk szolgál majd az önéletrajz helyettesítésére). A módszer segítségével izgalmasabb módon, többféle eltérő adatot lehet gyűjteni a jelentkezőkről, mint más felmérések segítségével, esetleg önéletrajz beküldésével.

Mr. Wolf akkor fogja visszajelölni, ha leellenőrizte, hogy a jelentkező tényleg eleget tett-e az elvárásoknak. Ha ez készen van, akkor következő feladatként annyi teendő adódik, hogy írjon a jelölt egy üzenetet Mr. Wolfnak csupa nagybetűvel: VÁGJUNK BELE!

Amint az üzenetet elküldésre kerül, azzal meg is van az első kritikus pont, ugyanis cselekvésre készítettünk egy potenciális jelöltet játékos módszerekkel. A válaszban a „játékmester” köszönti az újdonsült játékost és elküld neki egy üzenetet, amely tartalmaz egy linket az első feladattal. Fontos, hogy ezeket a feladatokat a cég saját honlapján lehet elérni, így tudjuk egyértelműen azonosítani a játékosokat, emellett láthatjuk az elért eredményeiket, és figyelemmel kísérhetjük, a haladási technikáját is. Fontos, hogy az első feladat ne legyen túl nehéz, hiszen az elveheti a jelölt kezdeti motivációját. A feladat megoldása után pedig szükséges lehet elkérni az email címét, hogy be tudjuk azonosítani a kitöltőt a későbbiekben. Minden egyes kitöltő a feladat beadása után kap egy tróféát, csillagot, jutalmat, hiszen sikeresen teljesítette az első nagyobb lépést. Ha megvan a jutalmazás, következhet a visszajelzés és egyben a következő cselekvés triggere is. Ezek után megjelenik egy felugró ablakban egy frappáns animációval ellátott szövegbuborék a következő felirattal: *„Megszerezted első csillagodat. Gratulálunk! Jöhet a következő akadály?”* A jelölt kiválaszthatja a képernyő megfelelő pontjára kattintva, hogy szeretné-e folytatni a feladatok megoldását. Ezt a módszert **fontos döntés** néven illetett játékmechanizmusnak hívja Pusztai Ádám (2018) a könyvében. Ezen, mechanizmus lényege, hogy a játékos döntést hoz, ezzel hozzájárul a folyamat végső kimeneteléhez.

A **meta mechanizmusok** lényege, hogy cselekvésre buzdítsák a jelöltet, ne hagyják, hogy lankadjon a figyelme, vagy esetleg elhagyja a folyamatot. Tehát ha valaki a NEM gombra kattint, abban az esetben érdemes lehet az általa megadott email címre huszonnégy órán belül küldeni egy emlékeztetőt, amiben leírjuk, hogy ne feledje egy jelentkezése még folyamatban van. (Itt feltüntethetjük eddig elért eredményét). Azonban akik folytatni kívánják a folyamatot, azok számára lehetőség nyílik megoldani a második számú feladatot. A második feladatban a bejelentkezés után névre szóló köszöntésben részesítve a jelöltek úgy érzik, hogy fontos az, amit tesznek, úgy érzik, tartoznak egy csoporthoz. Érdemes lehet feltüntetni az eddig elért eredményeiket, s extra funkcióként beemelhetjük a **trigger** fogalmát is a folyamatba, ami jelen esetben egy szövegbuborék formájában jelenik meg: „*A jelentkező mindössze 10%-a tudja megoldani a következő feladatot teljesen hibátlanul, Te jobb vagy náluk?*” Ezzel a szintén cselekvésre szólító szerkezettel lehet elérni azt, hogy a HEXAD modell szerinti teljesítő és elemző típusú játékosok az eddigiekénél is motiváltabbak legyenek.

Minden egyes feladat végén érdemes csillaggal jutalmazni a jelölteket, majd a következő feladatra is, az előzőhöz hasonlóan felkínáljuk, hogy szeretné-e folytatni a folyamatot most, vagy visszatér később? Ezzel tulajdonképpen megadjuk nekik az **álválasztás** lehetőségét, amelyet Pusztai Ádám (2018) hasonlóan fogalmazott meg: az álválasztás tulajdonképpen egy döntési helyzet, mely csekély hatással van a játék menetére. Tehát jelen esetben a jelölteket választás elé állítjuk, hogy most vagy a későbbiekben szeretnék elvégezni a feladatot? Ám a döntésük a feladat végső kimenetelét nem fogja megváltoztatni.

A negyedik feladat elején hasonlóan az előzőekhez bejelentkezés után szintén névre szóló köszöntéssel üdvözljük a visszatért játékost, ám a feladat végén, mikor a következő feladatra szeretne kattintani egy visszaszámláló ablak ugrik fel, ami arról tájékoztatja, hogy az utolsó feladatot csak akkor viheti véghez, ha vár egy napot, azaz huszonnégy órát. Érdemes lehet felépíteni egy hírlevél küldő rendszert, amely emlékezteti a játékosokat a függőben lévő jelentkezésükről, illetve, hogy hol is tartanak a játék folyamatában.

Aki egy adott feladat közben be szeretné zárni a feladatot, érdemes lehet bevezetni az **elsüllyedt költség elvét**, ami arra sarkallja a játékost, hogy ha ne hagyja abba a feladatot, hiszen akkor az eddigi feladatai elvesznek. Emellett hasznosnak tartom bevezetni egy

pontrendszert, amiben a jelentkezők pontjait, elért eredményeit, megszerzett jutalmait vezethetjük, így ezzel is motiválni tudunk egyes jelölteket, ha közel vannak a célhoz, hogy ne adják fel, megvan az esélye, hogy ők végezzenek a ranglista tetején. Ha már a pontozási rendszernél tartunk, izgalmas lehet bevezetni a **kollekció** fogalmát is. A kollekció fogalma véleményem mindenki számára egyértelmű lehet, és nem is kell hatalmas dolgokra gondolni, mivel az informatikusok, szoftverfejlesztők általában elemző, analitikus szemlélettel rendelkeznek, és maximalisták a kollekció lehetőségének felmerülésekor céljuk lesz, hogy összegyűjtsék mind az öt csillagot a feladatok elvégzése után. Eközben Mr. Wolf profilján megjelenne egy-két újabb cikk, mely a ranglistáról számol be, hogy ki vezeti éppen a pontversenyt. Ezt a metódust nevezzük **közszemlének**. Ugyanis bárki megtekintheti, hogy a jelentkezők milyen hatékonyan töltötték ki a feladatsort, s hogyan teljesítettek.

Végül, de nem utolsó sorban, mint célszerű opció meg szeretném említeni a **haladásjelzőnek** bevezetését a feladatba, hiszen ez is egy játékosított formula. Megjelenhet ez egy színes csík formájában, vagy éppen az adott feladat félkövér betűtípussal való kiemelésében is. Ezen formula szintén fenntartja a jelölt figyelmét, apró örömeket okoz a feladatot kitöltők számára.

Véleményem szerint az imént bemutatott javaslat hatékony, izgalmas és egyben érdekes kutatás lenne ezt a gyakorlatban is meg tapasztalni. Igyekeztem mind az elméleti, szakirodalommal alátámasztott háttérrel megfeleltetni az egyes részeket, illetve a gyakorlati lehetőségeket is igyekeztem számításba venni és egy reális modellt alkotni.

A továbbiakban pedig saját játékosítással kapcsolatos innovatív jellegű felvetéseimet szeretném bemutatni:

- Hasznos lehetne álláskeresési felületeken pár egyszerűbb lépéssel, gyorsan előállítható avatár. Ez komfortosabb érzést keltene az álláskereső számára. Izgalmas lenne, ha ez a munkáltatók részéről is megjelenne, így amint jelentkezőnk egy pozícióra, lehetőségünk lenne megtekinteni a toborzó kollégát, aki kezeli a hirdetést. Ezzel csökkenhetne a stressz az interjúk alkalmával.
- Az álláshirdetés hasznos, ha figyelemfelkeltő, érdekes információkat tartalmazó képekkel, szöveggel, legyen „játékos”. (Az interjúk is bebizonyították, hogy ahol lazább az álláshirdetés megszövegezése oda több potenciális jelölt jelentkezik, így hatásosabb lehet az eljárás.)

- Hasznos lehet egy segítő szándékkal készített „hogyan regisztrálj/jelentkezz hozzánk” videó, hiszen sokszor nagyon hosszadalmas és bonyolult a jelentkezés folyamata.
- Érdekes lehetne „mini versenyt” készíteni a munka során felmerülő feladatokra asszociálva, aki a legjobban tölti ki a feladatokat, az előrébb kerül a folyamatban.
- Mint az már a fentiekben említésre került, fontos az employee experience is. Ide sorolnám a versenyképes fizetést a változatos étkezési lehetőségeket, átlátható karrier utat, rugalmas munkavégzési, esetenként távmunka lehetőségét.

8. Összefoglalás

Végül, de nem utolsó sorban szeretném összegezni a szakdolgozatomat. Számomra egy igencsak izgalmas téma a gamification, minden egyes percét élveztem a szakirodalom feldolgozásának, a kutatásnak illetve a javaslatételnek is. Elméleti és gyakorlati megjelenéseit vizsgáltam párhuzamosan a toborzás – kiválasztás folyamatrendszerével, s igyekeztem a legjobb tudásom szerint megfogalmazni mindent, amit én megismertem a témáról az elmúlt hónapok alatt. Bár úgy érzem hatalmas, s néhol még ismeretlen terület a gamification, kutatásommal, a gyűjtött szakirodalommal, szócikkkel úgy érzem jóval közelebb kerültem a terület megismeréséhez. Igyekeztem a kutatási kérdésre pontos, releváns információkat szolgáltatni, mellyel alá tudtam támasztani saját gondolataimat. Lezárásképpen pedig egy ajánlatot vázoltam fel, amiben bemutattam a gamification által támogatott toborzási – kiválasztási lehetőségeket és ismertettem a kutatásom alatt megszerzett tapasztalataimat. Ezen kívül az általam elkészített terv, bemutatja, hogy véleményem szerint milyen irányba lenne érdemes tovább haladni.

Konklúzióként a **kutatási kérdéseimet válaszolom meg** röviden, lényegre törően. Tehát szakdolgozatom 4. pontjában megjelenő kutatómódszertan bekezdése alatt azon kérdésekre kerestem a választ, hogy „*A klasszikus toborzás – kiválasztási technikák mennyire hatékonyak manapság?*” Erre a kérdésemre az interjúk során teljes mértékben releváns választ kaptam, ugyanis, miközben a jelenlegi toborzási módszereiket mutatták be az interjúalanyok, többen megjegyezték, hogy a régebbi technikáikat, módszereiket igyekeznek frissíteni, innovatívabb formában kínálni az álláskereső számára. A gyűjtött szakirodalommal úgy érzem teljes mértékben alá tudtam támasztani azokat az elméleti és gyakorlati koncepciókat, melyeket az egyetemen tanultam, vagy a munkám során

tapasztaltam. A következő kérdés arra, irányult, hogy „*A toborzás – kiválasztás folyamatát lehet - e hatékonyan játékosítani?*” Erre a kérdésre a legtökéletesebb válasz az általam bemutatott játékosított toborzási és kiválasztási modell, melynek gyakorlati alapját az interjúk eredményével, elméleti háttérét, pedig a felhasznált szakirodalmakkal, illetve saját véleményeimmel támasztottam alá.

Végül pedig a harmadik kutatási kérdésemet szeretném megválaszolni, miszerint: „*A klasszikus folyamatot szükséges – e játékosítani, és ha igen, hogyan?*” Nos, erre a kérdésre is egyértelmű választ kaptam mind az interjúk összegzésében, mind pedig a szakirodalmakban. A klasszikus toborzás – kiválasztási alapokat érdemes megtartani, ám a mai modern digitalizált világban szinte elengedhetetlen, hogy apró, ám annál szükségesebb változtatásokat végezzünk el a folyamatban. Ilyen például az álláshirdetések nyelvezete. Manapság egy álláshirdetés informális hangnemben fogalmazódik meg, törekszik a minél kevesebb elvárás feltüntetésére, míg egy klasszikus álláshirdetésben

„A gamification meglehetősen feltérképezetlen terület, melynek hosszú távú hatásairól egyelőre korlátozott ismeretekkel rendelkezünk.” (FEKETE, O. 2013, P. 73. SZAKDOLGOZAT)

Részben egyetértek a fent említett idézet szerzőjével, Fekete Orsolyával, ám én mindenesetre rendkívül izgalmas, innovatív és lehetőségekkel teli témakörnek tartom a gamification eszközrendszerét, rendkívül sok szakirodalomban lehet felfedezni, hogy egy a jövőben is helyt álló, szilárd módszer a gamification. Ezért nagyon hálás vagyok, hogy egy éven át kitartottam a téma mellett, hiszen ezáltal jóval közelebb kerültem egy teljesen új, nyitott, az emberi erőforrás területén is hatékonyan alkalmazható rendszerhez.

Tévedés, hogy a játékosítás egyetlen célja az, hogy a játékelményt javítsa. Személyes véleményem, hogy a gamification egyaránt hasznos módszer lehet szórakoztató formában történő információszerzésre, elköteleződés elmélyítésére. Ehhez viszont olyan szervezeti kultúrára van szükség, ami mindezeket lehetővé teszi, elfogadja, és értékként tekinti rá. Igyekeztem a dolgozatot legjobb tudásom szerint megírni, végezetül Pusztai Ádám idézetével zárnám dolgozatomat: „Az emberek akkor fognak követni téged, és megtenni azt, amit kérsz, ha jó élményeket kapnak tőled. A játékosítással ezt az élményt tudod elérni.” (PUSZTAI, Á. 2018, P.82.)

9. Forrásjegyzék

9.1 Szakirodalom

AKILA NARAYANAN: Gamification for Employee engagement, Impact Publishing Ltd., (2014) ISBN:978-1-78300-134-7

ANDRZEJ MARCZEWSKI: *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*, Gamified UK, (2015) ISBN: 978-151-474-566-3

BAKACSI GYULA: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, (2004) ISBN: 978-963-9585-492

BERNARD SUITS: *The Grasshopper: Games, Life and Utopia*, Broadview Press, (2005) ISBN: 13978-155-111-7720

BODNÁR GABRIELLA – SIMON PÉTER: A viselkedés pszichológiai alapjai, EKTF Líceum Kiadó, (1998) jegyzet

BOKOR ATTILA: Emberi erőforrás menedzsment, Lexika Kiadó, (2009) ISBN: 978-963-969-82-60

CHRISTIAN JULMI: *Introduction to Game theory*, Ventus Publishing ApS (2012) ISBN: 978-87-403-0280-6

CSÍKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY: *Flow az áramlat*, Akadémiai Kiadó, (2018) ISBN: 978-963-0588-331

DAN HUNTER - KEVIN WERBACH: *The Gamification Toolkit, Dynamics, Mechanics, and Components for the Win*, Wharton Digital Press, 2015, ISBN: 978–1–61363–069-3

DONNA Z. DAVIS - HARSHA GANGADHARBATLA: *Emerging Research and Trends in Gamification*, IGI Global, 2016, ISSN: 2327-929X

DR. MAJOROS PÁL: Tanácsok, tippek trükkök nem csak szakdolgozatíróknak, avagy a kutatómódszertan alapjai, Kiadja a Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság a Sanoma company, 2011, ISBN: 978–963–394–803–3

DR. ROÓZ JÓZSEF: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság a Sanoma company, 2006, ISBN: 978-963-394-670-1

ERIC SCHMIDT - JONATHAN ROSENBERG WITH ALAN EAGLE: How Google works, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2015, ISBN:978-963-304-229-8

FÜLE ROXÁNA: Játékra fel! A játékos digitális generációk és a gamifikált rendszerek, 2016, Pécsi Tudományegyetem, Szakdolgozat

FROMANN RICHÁRD: Játékoslét, a gamifikáció világa, Typotex kiadó, (2017) ISBN: 978-963-2799-544

FROMANN, Richárd: Homo Ludens társadalma küszöbén, Doktori disszertáció, (2016)

GABE ZICHERMANN, JOSELIN LINDER: Gamification az üzleti játékok forradalmasítása a piaci verseny leküzdésére, Z-Press Kiadó Kft., (2013) ISBN: 978-963-9493-69-8

HEIDRICH BALÁZS: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Budapesti Gazdasági Főiskola, (2015) jegyzet

HORVÁTH DÓRA – MITEV ARIEL: Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv, Alinea Kiadó, 2015, ISBN: 978-615-5303-82-1

KAROLIN MÁRTONNÉ, POÓR JÓZSEF: Emberi Erőforrás Menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 2013, ISBN: 978-963-295-108-9

KEVIN WERBACH: For the Win, Wharton Digital Press, (2012) ISBN:978-161-363-0228

NEMESKÉRI GYULA, FRUTTUS ISTVÁN LEVENTE: Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana, Ergofit Kft, 2001, ISBN: 963-038-488-4

PUSZTAI ÁDÁM: Gyakorlati játékosítás, Kollektíva Kiadó, 2018, ISBN: 978-615-00-2204-8

TÓTH-BORDÁSNÉ MAROSI ILDIKÓ, BENCSIK ANDREA: Emberi Erőforrás Menedzsment, (jegyzet) UNIVERSITAS-GYŐR Nonprofit Kft., 2011, ISBN: 978-963-9819-70-2

UMBERTO ECO: Hogyan írjunk szakdolgozatot?, Kairosz Kiadó, 1987, ISBN: 963-9127-53-7

Yu-Kai Chou: Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards, Createspace Independent Publishing Platform (2015) ISBN: 978-1511-7440-41

9.2 Internetes forrásjegyzék

<https://www.researchgate.net/publication/265337179> Gamification

Letöltve: 2018.10.05.

<http://www.hszosz.hu/> Letöltve: 2018.10.11.

<http://munkaugyiszemle.hu/valtozasok-humaneroforras-menedzsmentben-digitalis-transzformacio-utjan> Letöltve: 2018.11.05.

<https://kollektiva.eu/kojak-jatekositas-keretrendszer/> letöltve: 2018.11.08.

https://www.nike.com/hu/hu_hu/e/nike-plus Letöltve: 2018.11.10.

<https://www.telekom.hu/amostgyakornoka> Letöltve: 2018.11.18.

<https://www.blogs.marriott.com/marriott-on-the-move/2011/06/get-a-taste-for-what-it-takes-at-my-marriott-hotel.html> Letöltve: 2018.11.25.

<https://www.gamificationnation.com/reflections-gamification-hr-summit-paris-2014/>
Letöltve: 2018.11.25.

<http://www.t-systems.hu/jovobankja/GAMIFICATION> Letöltve: 2018.11.25.

<https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/>
Letöltve: 2018. 11. 28.

<https://computerworld.hu/tech/virtualis-jatszoter-lesz-a-jovo-munkahelye-150695.html>
Letöltve: 2018.12.03.

9.3 Táblázat és ábrajegyzék

Táblázatok

1. táblázat - A toborzás – kiválasztási technikák tulajdonságai (forrás: saját szerkesztés).....	5
2. táblázat - Szervezetten belüli és kívüli toborzási módszerek (forrás: saját szerkesztés).....	27
3. táblázat - Szervezetten belüli és kívüli toborzási források (forrás: saját szerkesztés).....	28
4. táblázat - Belső és külső munkaerőforrás előnyei (forrás: saját szerkesztés).....	24
5. táblázat - Munkavállalói bevételei mutatók (forrás: saját szerkesztés)	26
6. táblázat - A gamification szerepe interjúalanyaim körében (forrás: saját szerkesztés).....	36

Ábrajegyzék

1. Bevezetés	2
2. Emberi erőforrás menedzsment elméleti bemutató	4
2.1 Toborzás – kiválasztás.....	4
2.2 Képzés fejlesztés.....	5
2.3 Teljesítményértékelés.....	6
3. Mi a gamification	8
3.1 A gamification elméleti háttere.....	9
3.2 Kreatív toborzási technikák.....	10
3.3 Employer branding, employee engagement.....	15
3.4 A gamification gyakorlati bemutatása	17
3.5 Games for Business.....	21
4. A kutatás módszertana.....	24
5. Kutatási eredményeim	26
Toborzás kiválasztás folyamata az interjúeredmények alapján	31

6.	Keretrendszerek ismertetése	36
7.	Toborzás – kiválasztás modell folyamat	39
8.	Összefoglalás	45
9.	Forrásjegyzék	47
9.1	Szakirodalom	47
9.2	Internetes forrásjegyzék	49
9.3	Táblázat és ábrajegyzék	50
1.	Bevezetés	2
2.	Emberi erőforrás menedzsment elméleti bemutató	4
2.1	Toborzás – kiválasztás.....	4
2.2	Képzés fejlesztés.....	5
2.3	Teljesítményértékelés.....	6
3.	Mi a gamification	8
3.1	A gamification elméleti háttere.....	9
3.2	Kreatív toborzási technikák.....	10
3.3	Employer branding, employee engagement.....	15
3.4	A gamification gyakorlati bemutatása	17
3.5	Games for Business.....	21
4.	A kutatás módszertana.....	24
5.	Kutatási eredményeim	26
	Toborzás kiválasztás folyamata az interjúeredmények alapján	31
6.	Keretrendszerek ismertetése	36
7.	Toborzás – kiválasztás modell folyamat	39
8.	Összefoglalás	45
9.	Forrásjegyzék	47
9.1	Szakirodalom	47
9.2	Internetes forrásjegyzék	49
9.3	Táblázat és ábrajegyzék	50