

SZAKDOLGOZAT

Dénes Zoltán
2018.

BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM

Szakirányú továbbképzés

Levelező tagozat

SZAKDOLGOZAT

Hogyan segítheti a gamification az SSC-k munkaerő
megtartási erőfeszítéseit?

Konzulens:

Németh Gergely, PhD

Egyetemi szakvezető

Készítette:

Dénes Zoltán

OD szervezetfejlesztő szakközgazdász

Budapest, 2018.

KIVONAT

KULCSSZAVAK:

Shared Service Center, Y generáció, játékosítás, fluktuáció, elköteleződés

A LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT FORRÁSOK:

Ésik Róbert, Arjen Sader és Kelliár Zsolt: 360° view about the Hungarian shared services market

Deloitte: The Millenials Survey 2018

Dr. Kaufman, Trent; D. Christensen, Joshua; Newton, Andrew: Employee Performance: What Causes Great Work?

A SZAKDOLGOZAT RÖVID ÖSSZEFOGLALÓJA

Az dolgozatomban első szakaszában azt vizsgáltam, hogy valóban tényezőnek számít-e a Shared Service Center szektor Magyarországon. Mind foglalkoztatottak számát, mind az általuk generált üzleti eredményeket valamint az egyre bővülő és nagyobb hozzáadott értéket biztosító tevékenységeket figyelembe véve alátámasztást nyert, hogy a szolgáltató központ, mint üzleti modell a magyar munkaerőpiac meghatározó szektorának tekinthető

Ezután röviden összegeztem az Y generáció sajátosságait, különös tekintettel a rájuk jellemző munkahelyi kihívásokra. Adatokkal támasztottam alá, hogy az általam vizsgált SSC-kben az 1980 óta születettek dolgoznak döntő többségben, ezért fontos megérteni a motivációjukat, értékrendjüket.

Az elméleti áttekintésben arra is voltam kíváncsi, hogy szeretnek-e a fiatalok játszani, mi is az a gamifikáció és hogy szervezetfejlesztőként hogyan lehet jól használni ezt az eszközt. Több példán megmutattam, hogy mitől működhet jól egy játékosítási szervezetfejlesztési kezdeményezés, ugyanakkor összegyűjtöttem a bevezetés lehetséges buktatóit is.

Összefoglaltam munkáltatóm jelenlegi szervezetfejlesztési kihívásait, globális és lokális összetevőket és a szervezeti kultúrára ható tényezőket.

Az applikáció bevezetését összekötöttem egy már meglévő programmal, és így egy egyéni és csoportos tanulást támogató platformot hoztunk létre.

A rendelkezésre álló adatok elemzéséből arra a következtetésre jutottam, hogy jól átgondolt és előkészített gamifikációs törekvés hosszú távon sikerre vezethet, ha sikerül a vállalat céljait és az egyéni igényeket egy rendszerben sikeresen vegyíteni.

SUMMARY OF THE THESIS

In the thesis first I wanted to get confirmation whether the Shared Service sector plays a significant factor in the Hungarian labour market. After analysing the number of people employees, the financial result they generate and the prosperous outlook of continuously migrating more and more complex activities into the SSCs, my first hypothesis got verified as it is worth giving special attention to this field.

In the next chapter I summarized the specifics of the Y generation, especially the challenges why face in the workplace. Based on the data I collected I proved that majority of the workforce in this area was born since 1980. As their proportion is still growing, it is essential to understand their motivation, beliefs and priorities.

The last section of the theoretical part was about to validate whether the young use games as way of self and collective entertainment, what gamification is about and as an organizational development advisor who can we use this tool effectively.

Throughout various examples I tried to understand what makes such initiative work, collected the success factors and also listed the most typical traps to avoid.

I summarized my current employer's organization related challenges from both global and local aspect, moreover analysed the reasons and elements of our changing culture.

The introduction of the application happened connected to an existing global initiative, which made the platform supporting the personal and organizational learning.

Based on the date collected I can conclude that a well-prepared and thought gamification program can be on a longer term successful if the dedicated organizing team is able to combine the company's corporate goals with the individual needs and desires.

A szakdolgozat leadásának pontos dátuma: 2018. december 8.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	7
2.1. A Shared Service Center, mint üzleti modell rövid bemutatása.....	9
2.2. Az Y generáció sajátosságai.....	13
2.3. Az Y generáció, mint munkavállaló.....	15
2.3. A gamificationról általánosságban	19
2.4. Gamification a szervezetfejlesztésben.....	20
3. A VIZSGÁLAT MÓDSZEREI.....	24
4. KUTATÁS: A selfDRVN platform bevezetése	25
4.1. Játékosítási kezdeményezések az EBS-ben.....	25
4.2. Az Ügyfélkapcsolati Osztály helyzete	29
4.2.1. Grow Value, Simplify	30
4.2.2. Az éves munkavállalói elégedettség felmérése	31
4.2.3. A „kiugrottak” szemével	33
4.3. A selfDRVN.....	34
4.4. A bevezetés körülményei	38
4.5. A pilot eredménye	42
5. ÖSSZEGZÉS.....	45
IRODALOMJEGYZÉK.....	47
MELLÉKLETEK.....	52

1. BEVEZETÉS

Szakdolgozatom célja a szervezetfejlesztés kihívásainak bemutatása a magyarországi munkaerőpiac egy meghatározó, ugyanakkor speciális szegletében, a szolgáltató központokban. Ezen felül egy valódi példán keresztül be, hogy milyen progresszív megoldásokkal lehet a főként a fiatalabb generációs munkavállalókat bevonni és motiválni egy szervezetben.

Tudatosan előremutató, a hazai piacon egyelőre kevésbé elterjedt eszközzel, a gamificationnel kísérleteztem, mivel úgy gondolom, hogy a folyamatosan változó környezetünk mellett a szervezetfejlesztőnek is szüntelenül képeznie kell magát, nyitottnak lennie az új megoldások felé, bátran próbálkoznia és megújulnia, mindemellett tudomásul kell vennie, hogy a befogadó oldal ugyanolyan rapid és markáns módon változó elvárásainak is meg kell tudnia felelni.

12 éve dolgozom egy multinacionális nagyvállalat budapesti Shared Service Centerében, az utóbbi 4 évben belső tanácsadóként, ezért a témaválasztásnál mindenképpen az itt felhalmozott ismereteimre és tapasztalatomra szerettem volna alapozni. Belső szervezetfejlesztőként sok olyan kezdeményezésemet utasította el a menedzsment, amiről tudom, hogy másik, „hagyományos” multi környezetben nagyobb elköteleződést és támogatást tudtam volna elérni. Az okokat boncolgatva, a szakirodalomba belemélyedve, más munkakörnyezetben dolgozókkal beszélve kirajzolódott bennem, hogy sok probléma az SSC-k egyedi helyzetéből adódik, a speciális kihívásokat csak felerősíti a mai fiatal munkavállalók sajátos világnézete és elvárásai.

Témavezetőmön keresztül felvettem kapcsolatot egy malajziai startuppal, akik több sikeres ázsiai bevezetés után éppen Magyarországon keresztül tervezték megvetni lábukat Európában. Termékük egy egyedülálló applikáció¹, aminek használatával a vállalatok a munkavállalók elköteleződését segítő játékos eszközökkel járulhatnak hozzá a belső közösség teremtéséhez, és ahol a kollégák folyamatos visszajelzésekkel támogathatják egymás fejlődését, így közvetetten hozzásegítheti a cégeket egy jobb szervezeti kultúra együttes kialakításához, végeredményét tekintve pedig a munkatársak megtartásában is meghatározó szerepet játszik.

¹ <https://vulcanpost.com/638510/selfdrvn-hr-management-platform-engagement-millennials-at-work/>

Munkahelyem ideális terepnek bizonyult a kísérletezéshez, mivel évek óta tartó lefele menő hangulati spirálban voltunk, széteső vezetéssel, kialakított és kommunikált üzleti célok valamint hosszú távú stratégia nélkül, magas fluktuációval és összetartás, csapatszellem, kohézió hiányában. Bár csak öt hétig tartott a pilot, bíztam benne, hogy mind kvantitatív, mind kvalitatív eszközökkel is ki lehet mutatni az elmozdulást és sikerül lelket önteni a szkeptikus, folyamatos változásokban mára már elfásult kollégáimba.

Reményeim szerint a dolgozatban leírtak, a példák és a következtetések nem egyedülállóak, hanem más hasonló közegben ugyanúgy a gyakorlatban is kamatoztathatóak, hiszen a magyarországi SSC-k közel azonos külső és belső környezetben, hasonló munkaerőre támaszkodva, hasonló kihívásokkal küzdenek, sokszor a tehetséges munkaerőért folytatott harcban akár egymás ellen.

Az első részben a témához közvetlenül kapcsolódó szakirodalmakat vizsgáltam meg, hasonlítottam össze és vonatkoztattam az általam tapasztalt valós viszonyokra. Három fő témában mélyedtem el, amit szükségesnek tartok tisztázni és értelmezni, mielőtt a konkrét applikáció bevezetését taglalnám. A magyarországi szolgáltató központok helyzetének bemutatása után megvizsgálom az Y generáció sajátosságait és hogy milyen eszközökkel lehet őket vezetőként vagy szervezetfejlesztőként motiválni a munkakörnyezetben. A szakasz utolsó egységében pedig a gamificationt mutatom be, ennek pszichológiai hátterét, valamint, hogy hogyan lehet a játékosítással alapos tanulmányozás és előkészítést követően számokban is kimutatható, látványos sikereket elérni.

A teljesség kedvéért a szakirodalomban olvasottakat több személyes interjúval egészítettem ki. Megkérdeztem egy szervezetfejlesztőt, egy HR-est, egy korábban két játékosított kampányt sikerre vivő munkavédelmi szakembert és három másik budapesti SSC-ben dolgozó, Y generációba tartozó ex-kollégát. A selfDRVN app bevezetését megelőzte egy általános, éves munkahely értékelő kérdőív, ennek adatait, valamint a pilot lezárultával kiküldött kérdéseket hasonlítottam össze. Külön kitérek a bevezetés adminisztrációs kihívásaira, bemutatom, hogy milyen logika mentén határoztuk meg a játékmenetet, a pontgyűjtő rendszert, a sikerkritériumokat és az megnyerhető ajándékokat. Röviden elemzem az 5 hetes próbaidőszakban gyűjtött felhasználással kapcsolatos adatokat, végezetül a legaktívabb felhasználókkal fókuszcsoportos beszélgetés során próbáltam megérteni, mi motiválta őket az alkalmazás napi szintű használatára és hogyan élték meg az elmúlt időszakot.

2. ELMÉLETI ALAPOK, SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A Shared Service Center, mint üzleti modell rövid bemutatása

Mi is az a Shared Service Center (Üzletsegítő Központ)?

Dolgozatomban következetesen SSC-ként hivatkozom a szektorra illetve üzleti modellre, ugyanakkor érdemes megjegyezni, hogy vállalatonként eltérés tapasztalható a különböző elnevezésekben: Shared Service Center (SSC), Business Support Center, Outsourcing Provider, Center of Excellence (CoE), Global Business Center (GBS). A különböző cikkekben, nyilatkozatokban és elemzésekben található információkat időnként megkísérlem összevetni jelenlegi munkáltatómmal, akire üzleti titok illetve esetleges érzékeny adatok közzététele miatt csak EBS (Egy Budapesti SSC) rövidítéssel utalok.

Valamikor a 90-es évek közepén kezdődött Magyarországon az a jelenség, hogy nagy multinacionális vállalatok Budapesten (illetve ezzel párhuzamosan a környező közép-európai országok fővárosaiban) különböző központokat hoznak létre, hogy több regionális vagy akár globális tevékenységet vonhassanak össze. Az olcsó, nyelveket beszélő és jól képzett munkaerő érthetően csábító volt az egyes anyavállalat döntéshozóinak. Magyarország szempontjából nézve régiós előny, hogy fővárosunk könnyen megközelíthető (repülővel Prága, Zágráb, Varsó 1 óra alatt, Brüsszel, Berlin 2, Párizs vagy London 2.5 órányira), ugyanakkor az időzónákat tekintve is kedvező az elhelyezkedés, mivel New York – 6, Tokió +7 órára van, ami segíti a globális üzletmenet folyamatos támogatását².

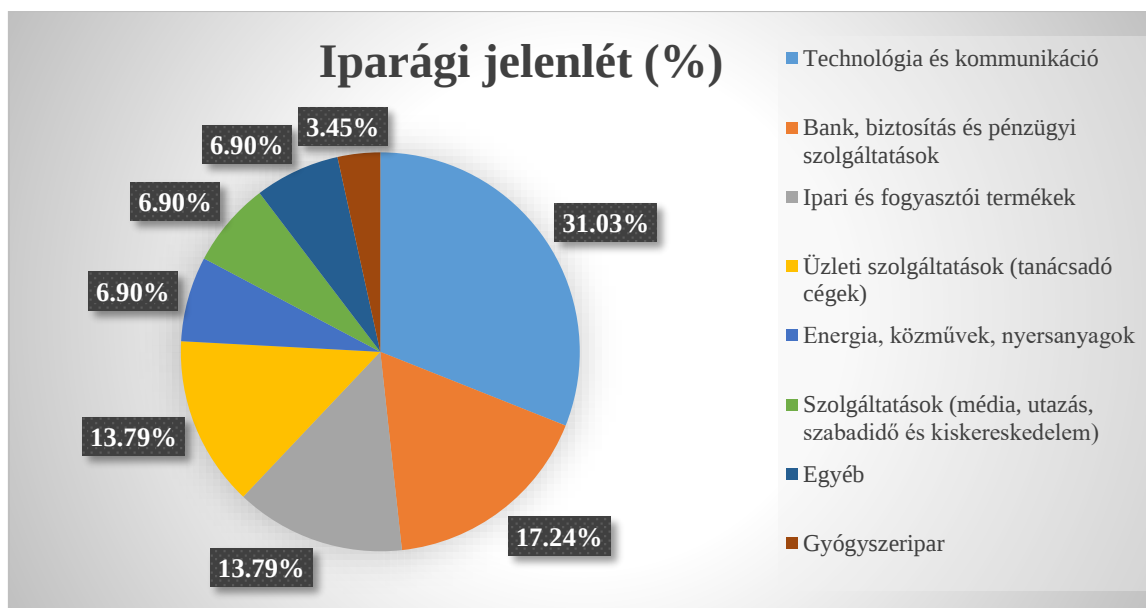
Kezdetben eleve egyszerű, alacsony komplexitású (pl. call-centerek) vagy jellemzően összetett folyamat rövidebb elemeire szabdalt, gyorsan betanítható, ezáltal könnyen helyettesíthető feladatköröit hozták a multik Magyarországra, az utóbbi évekre viszont – ahogy a szegmens és vele együtt a szereplői is fejlődnek – már az a jellemzőbb, hogy a összetettebb, nagyobb értéket teremtő feladatok is többnyire ilyen központokba kerülnek. Azok a nagyvállalatok, amelyek ezt a modellt követik, a központosított és standardizált folyamatok eredményeként jelentős költségmegtakarítást könyvelhetnek el. Tipikus tevékenységek, amiket a fent említett koncepció keretében vonnak össze: IT támogatás,

² https://hvg.hu/gazdasag/20140227_Indiaval_nem_erdemes_arversenyre_kelni

pénzügyi és számviteli feladatok ellátása, beszerzés, HR adminisztráció vagy a már említett ügyfélszolgálat. Az EBS-t 2004-ben az első SSC-k között alapították Budapesten, jelenleg már közel 1500-an vagyunk (2018. szeptemberi adat), hat fő különböző osztály osztozik az irodaházon, legnagyobb számban pénzügyi kontrollerek és IT-sok.

Az alábbi ábrán jól látható, hogy a pénzügy, a telekommunikáció és a technológia adja a magyar SSC-k fő tevékenységének majdnem felét.

1. ábra A magyarországi SSC-k tevékenységének iparági százalékos megoszlása



Forrás: <https://piacesprofit.hu/gazdasag/ssc-ben-dolgozik-a-legtobb-magyar/>

Mára már nem csak fővárosunkban találhatóak hasonló irodák, hanem a kormány célzott támogatásainak eredményeképpen vidéki, jellemzően egyetemi nagyvárosokban is, mint például a miskolci Vodafone, nyíregyházi LEGO, szegedi British Petrol, debreceni British Telecom, pécsi IT Services vagy a székesfehérvári IBM.

A szektor növekvő gazdasági jelentőségét mutatja, hogy a PricewaterhouseCoopers 2014-ben készített kiadványa³ alapján ez az ágazat adja a magyar GDP 1,2 százalékát (azaz 400 milliárd forintnyi árbevétel termel), a teljes magyar exportnak pedig az 1,6 százalékát. Budapestre leszűkítve elmondható, hogy mára már több, mint 100 vállalat összesen 50.000

³https://www.pwc.com/hu/hu/publications/investing-in-hungary/assets/investing_guide_en_2014.pdf

főt foglalkoztat⁴, ami több, mint a teljes munkaerő 5%-a és jelenleg az autóipar után a második legfelkapottabb ágazat. Nemcsak évről-évre bővül az idetelepülő nagyvállalatok listája, hanem a meglévő SSC-k is növekedésről számolnak be. Ez többnyire annak tudható be, hogy az elért eredmények gyakran teljesítik túl az eredetileg a központból támasztott elvárásokat.

Az EBS-nél is hasonló a trend, a pár évvel ezelőtti megtorpanás után tavaly óta megint emelkedik a foglalkoztatottaink száma, 2019-re további 150 fős bővüléssel számol a vezetőség. Az egyik rohamosan bővülő, új részlegnek másik irodaházat kellett bérelni és a hivatalos vezetői bejelentés alapján pár éven belül az egész magyarországi EBS új épületbe fog költözni a további bővülés következményeként.

Szervezetfejlesztőként nézve a magyarországi SSC szektor szereplői sokszor hasonló adottságokkal rendelkeznek, ugyanakkor egyforma kihívásokkal is küzdenek. Másképp nézve érdemes szembenézniük és felkészülniük a következő trendekre:

Fluktuáció: a SSC-ben dolgozó fiatal munkaerő mára már magabiztosabb, gyorsabb előmenetelt vár el, és ha nem elégíti ki őt a feladatkör, minden morális aggály nélkül tovább áll. Különösen igaz ez, ha a vállalat a korábban taglalt evolúció még egy korábbi szakaszában van és nem biztosított a pályakezdekők gyors fejlődése valamint az izgalmasabb pozíciók látótéren belüli elérése. A szolgáltató központok átlagos éves elvándorlási értéke 15 és 20% között mozog⁵. A magyar munkaerőpiacra egyébként is jellemző, hogy a nyelveket jól beszélő frissdiplomások Nyugat-Európában is kiválóan el tudnak helyezkedni, így még nagyobb verseny elébe néznek a szektor egyes szereplői a közeljövőben.

Nagy verseny: az előző pont egyik következménye, hogy a szektorban dolgozók szívesen váltanak munkát és próbálják ki magukat egy másik, akár csak kis mértékben többet ígérő versenytársnak. Külön nehezíti a hűség kiépítését, ha a hozzáadott érték kevésbé megfogható, vagy mint például az EBS esetében az általunk támogatott üzletág termékei nem is kaphatóak Magyarországon, nincs általános márkajelenség az országban. Az egyes cégek közötti rivalizálás eredményeképpen veszíti el egyediségét és a munkavállalók

⁴<https://www.portfolio.hu/vallalatok/karrier/a-budapesti-munkaero-5-szazaleka-mar-ssc-ben-dolgozik.287998.html>

⁵ <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2016/ssc-hungary.html>

számára többé már nem jelent extra szolgáltatást a babzsák foteles és csocsóasztalos közösségi tér vagy a heti egyszeri gyümölcsnap. Paál Laura, a General Electric IT vezetőképző programjának regionális vezetője így nyilatkozott egy pár évvel ezelőtti interjúban⁶ „A GE nem akar beszállni az egymás fölé ígéretésbe. Ez nem célravezető hosszú távon. A képzéssel, a kultúrával, a közösségépítéssel próbáljuk idecsalogatni a tehetségeket. Előnyt jelent, hogy hét üzletág van egyben Budapesten, így ingázhatnak funkciók és üzletágak között”.

Automatizáció, robotizáció, digitalizáció: az alacsonyabb hozzáadott értékű (ezáltal kevésbé képzett munkaerővel megoldható) munkák Ázsiába költöztetése mellett egy másik trend is megfigyelhető: a technológia folyamatos és gyorsuló fejlődésével megjelenik a monoton, repetitív tevékenységek automatizálása is (például az ügyfeleket számlájuk kifizetésére emlékeztető emailek kiküldése). Két fontos feladata is van a vezetőknek a HR osztállyal és/vagy szervezetfejlesztőkkel együttműködve: a meglévő munkaerő átképzése mellett meg kell tanítani a kollégákat a robotokkal együttműködni, egymást kiegészítve teremteni a külső vagy belső vevők számára nagyobb összértéket.

Nemzetköziesedés: az SSC-k fokozatos bővülésével kilépnek a regionális központ szerepből és a korábban említett kedvező földrajzi elhelyezkedésünknek köszönhetően globális feladatokat is ellátnak. Sokszor a cégen belül, de más kontinens hasonló központjai között mozognak a munkavállalók, így hozva létre egyre különbözőbb és változatosabb kultúrát, sokszor a helyi nyelvet még alapszinten sem követelmény beszélni, annyira nemzetközi a céges környezet.

Az Y generáció további térnyerése: már így is az 1980 után születettek dominálnak az SSC-k képzeletbeli korfáját nézve, de a következő években a számuk és arányuk még tovább nő. A változó igényeiket megérteni, elvárásaikat formálni szükséges. Ezt a témát bővebben –fontossága és relevanciája miatt– a következő alfejezetben fejtem ki.

⁶ <https://www.hrportal.hu/hr/kinevelnek-es-raignernek-igy-szereznek-munkavallalat-az-ssc-k-20150506.html>

A munkavállalók fejlesztése:

Lukács Eszter a Deloitte szenior tanácsadója a 2017-ben kiadott *Felmérés a magyar szolgáltató központokról* című elemzésben⁷ így fogalmaz „A komplex szolgáltatási tevékenységek egyre képzetesebb munkaerőt igényelnek, egyúttal nőtt a különböző emberi és műszaki képességekre vonatkozó elvárások száma is. És ugyan az oktatási rendszerből jó képességű fiatalok lépnek be a munkaerő piacra, tudásuk nem specializált, így az SSC-k saját képzési programokat kell, hogy működtessenek.”. Az EBS-nél, az Ügyfélkapcsolati Osztályon mi is nap mint nap szembesülünk a toborzás kihívásaival, különösen, hogy a vevők és ügyfelek magas szintű kiszolgálását jelenleg egyik magyarországi felsőoktatási intézményben sem lehet tanulni. Míg tíz évvel ezelőtt a nyelveket beszélő, többnyire bölcsész vagy tanári végzettségű, kommunikatív pályakezdőket kerestük, mára – többek között az európai piaci tevékenységünk és üzleti modellünk átalakulásának is köszönhetően – inkább az összefüggéseket jól látó, elemző közgazdászok vannak célkeresztünkben.

2.2. Az Y generáció sajátosságai

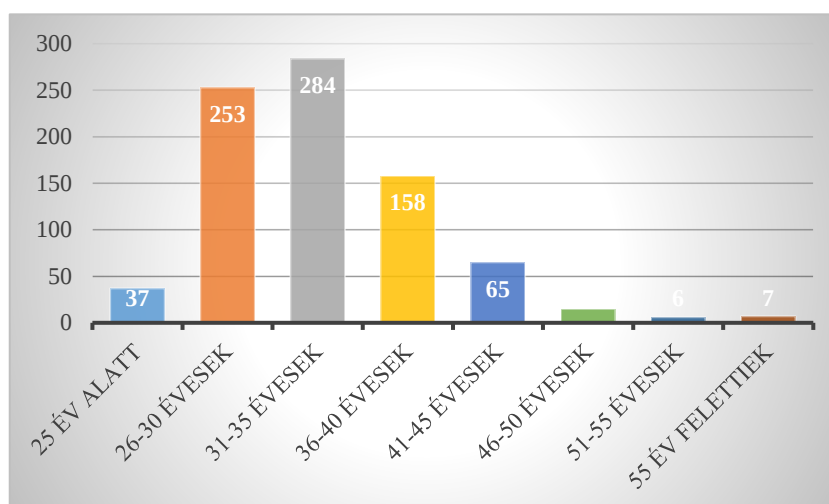
Tekintve, hogy az magyarországi SSC-kben dolgozó munkaerő jelentékeny része 1980 után született, kijelenthetjük, hogy a dolgozat fő témájának szemszögéből érdemes górcső alá venni ennek a generációnak (és az utána következő Z, akik 1995 után születtek, idén már 23 évesek, vagyis pályakezdőként számítunk rájuk) a sajátosságait, igényeit és hogy milyen eszközökkel lehet elköteleződésüket javítani.

Pontos adat nem áll rendelkezésre, de egy, a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) megbízásából készített, az Ernst & Young és az SSC Heroes által publikált⁸, 2017-ben SSC-kről írt átfogó tanulmányt alapul véve, a 825 fős kitöltési minta életkori eloszlása alapján kijelenthetjük, hogy a megkérdezettek hozzávetőlegesen két harmada az Y generációba tartozik. Ha kutatás deklaráltan reprezentatív voltát nem kérdőjelezem meg, arra a következtetésre jutok, hogy a magyarországi SSC-k munkavállalóinak több mint fele Y generációba tartozik. Ezt a következtetést alátámasztja az EBS vonatkozó adata is, miszerint az 1500 fős populációnk átlag életkora 2018 második negyedévi jelentés alapján 34,2 év.

⁷ <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/mukodes/articles/hazai-szolgáltato-kozpontok-terjeszkedese.html>

⁸ <https://hipa.hu/images/dokumentumok/hipa-ssc-insights-survey-2017.pdf>

2. számú ábra: A kérdőív kitöltőinek kormegoszlása



Forrás: HIPA: 360° view about the Hungarian shared services market

Érdeemes tisztázni a meghatározás eredetét, miért is fontos szempont pszichológiailag és szociológiailag ez a csoportspecifikáció. Generáció alatt ugyanabban a korban született, hasonló környezeti hatások alapján együtt szocializálódott korcsoportot tekintünk. Szokás szerint javasolt óvatosan bánni a sztereotipizálással, mert a sok hasonlóság mellett természetesen egyéni különbségek és eltérések is megfigyelhetők. Szintén fontos leszögezni, hogy az egyes országok történelmi, gazdasági és politikai fejlődésének különbözősége is nagyban befolyásolja az egyes csoportok karakterisztikáját, akár az időintervallumok is pár évvel eltolódhatnak (lásd Magyarországon az ötvenes évek népesedéspolitikájára jellemző Ratkó-korszak)

1. számú táblázat: Generációs csoportok születési év alapján

Születési év	Generáció csoportos elnevezése
1920-39.	Veteránok
1940-59.	Baby boomerek
1960-79.	X generáció
1980-95.	Y generáció (a magyar terminológiában milleniálok)
1996-2007.	Z generáció
2008-	Alfa generáció

Forrás: Komár Zita: Generációelméletek

Az elmélet magyarországi vonatkozásában kijelenthetjük, hogy az Y generáció nagyja még a szocializmus lecsengő szakaszában született, és a formálódó demokrácia, egyúttal a fogyasztói társadalom kezdődő szakaszában nőtt fel. Már a (piacgazdasági és politikai értelemben vett) választás szabadságába nőttek bele, szüleikhez képest kinyílt számukra a világ, az internet megjelenésével pedig felgyorsult a tanulás és az információ befogadásának sebessége is. Személyiségükre mindezekből adódóan jellemző, hogy kíváncsiak és elfogadóak, képesek gyorsan elsajátítani a technikai, technológiai újdonságokat.⁹

Ahogy Komár Zita Generációelméletek című cikkében¹⁰ írja: „A millenniumi generációk (Y és Z) „digitális bennszülöttként” könnyen és gyorsan eligazodnak a digitális világban, melynek jellemzői elsősorban nem technikai, sokkal inkább kulturális értelemben meghatározottak: az így létrejövő digitális kultúra komplex, megfoghatatlan, interaktív (kölcsonös, közvetlen kapcsolaton alapuló) és interkonnectív (a folyamatos összekapcsoltság érzetét kelti), elemei testre szabhatóak.”

2.3. Az Y generáció, mint munkavállaló

Az előbb említett jegyek mellett megjelennek más tulajdonságok is, amik alapvetően befolyásolják a munkakeresésüket, motivációjukat, lojalitásukat: az előző generációkhoz képest türelmetlenebbek, ugyanakkor agilisabbak és folyamatosan új impulzusokat keresnek. Magas elvárásokat támasztanak mind saját maguk, mind leendő munkáltatójuk felé.

„A munkahely nem cél, hanem eszköz az Y generáció számára. A cél a harmonikus élet. Fontos számukra az is, hogy rajta hagyhassák kézjegyüket a vállalaton. Hallatni akarják a hangjukat, érezni azt, hogy fontosak a munkahelyükön, hogy hatást tudnak gyakorolni.” - nyilatkozta Horváth Ágnes a McDonalds vezetője a 2015-ben megtartott IV. Esélykonferencián, ami a Munkahelyi esélyegyenlőség és vállalati felelősségvállalás témáját járta körbe.¹¹

⁹<https://www.hrportal.hu/hr/miert-nem-konnyu-beilleszkednie-a-z-generacionak-a-munkaero-piacra-20151109.html>

¹⁰ <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-koznevel-es-generacioelmek>

¹¹ https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/mi-kell-a-fiataloknak-figyelem-szemelyre-szabottsag-csocso/

A hagyományos főnök-beosztott tekintélyre alapuló viszonytal szembenemve arra van igényük, hogy a vezető emberként tekintsen rájuk. A bizalom ugyanúgy fontos számukra, mint az ehhez szorosan kapcsolódó rugalmasság. Mára már az otthonról történő munkavégzés, különösen az SSC szektorban nem hogy elfogadott, hanem egyenesen támogatott HR-eszköz. Az egyik telekommunikációs vállalat irodájában például tudatosan kevesebb íróasztal található, mint amennyien dolgoznak, így hetente egyszer kötelezik a kollégákat home officra. A mai generáció nem akar olyan kötöttségek mellett dolgozni, mint annak idején a szüleik, ezért elvárja, hogy ne feltétlenül 9-től 17-órát tartó keretben élhesse az életét. Életvitelük megköveteli, hogy akár később kezdhesse, mert reggel még elmennek sportolni, de cserébe gond nélkül bennmaradnak a hagyományos irodai munkaidőn túl, hogy elvégezzék a rájuk bízott munkát. Munkavállalóként és vezetőként érdemes tisztázni a kölcsönös elvárásokat, célokat, valamint a személyes és szakmai fejlődés menetét, hogy elkerülhessük az ideje korán, meglepetésként érő felmondásokat. Az átlagon felüli fluktuáció tehát nemcsak SSC-s tulajdonság, hanem generációs sajátosság, amivel vezetőként, HR-esként vagy adott esetben szervezetfejlesztőként ugyanúgy számolni kell.

A munkaerő-kölcsönzéssel ill. közvetítéssel foglalkozó EUJobs által végzett kutatás¹² többek között arra a kérdésre kereste a választ, hogy mik azok a szempontok, melyek az Y-ok számára fontosak egy munkahelyválasztás esetén. Az alábbi szófelhő az első 10 legtöbbet említett tényezőt ábrázolja:

3. ábra Y generációsok munkahely választási preferenciái



Forrás: a hivatkozott cikk alapján saját ábra

¹² <https://www.munkaugy.co.hu/az-y-es-a-z-generacio-a-munka-vilagaban/>

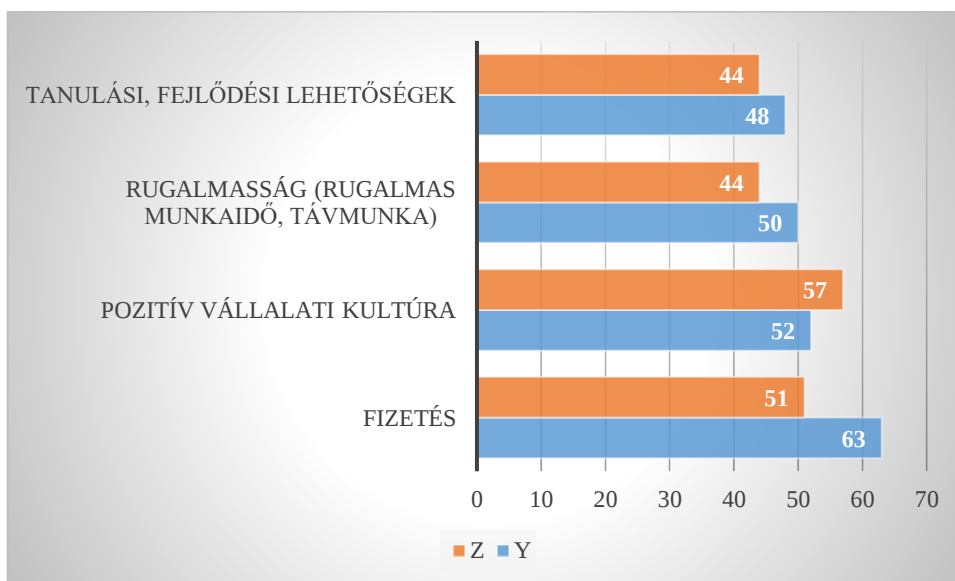
Dr. Szilágyi Judit, a FranklinCovey és a ComeAndGrow senior coach és vezetői tanácsadója, számos különböző tréninget és szervezetfejlesztési programot is vezetett az EBS-nél. Több éves együttműködéssel és tapasztalattal a háta mögött úgy vélekedik, hogy tulajdonképpen mindig is megvolt a szükség a leader típusú főnökre, csak szüleink (X generáció) még nem merték ezt szóvá tenni, követelni, bizonyos esetekben visszakérdezni. A „mostaniak” már bátrabbak, nem félnek a következményektől, minden gond nélkül hallatják a hangjukat. Ő is megerősíti, hogy a jelen munkapiaci viszonyok és az alacsony munkanélküliségi ráta is nekik kedveznek: ha valami nem tetszik, könnyedén tovább tudnak állni. A gyümölcsnap meg a csocsó bevezetése véleménye szerint különben is csak felszínes megoldás¹³, ráadásul könnyen másolható, így gyorsan elveszíti versenyelőnyét. Ő úgy gondolja, hogy hasznosak az ilyen típusú kezdeményezések, de szervezetfejlesztőként mindenképp szükséges mélyebbre ásni és hosszú távú építkezéssel, támogató kultúra kialakításával emberközpontú vezetőket kell képezni.

Megkerülhetetlen forrás a témában Deloitte nemzetközi tanácsadó cég által immár ötödik éve publikált Millennial Survey¹⁴, aminek legfrissebb anyagát, a 2018-as évre vonatkozó kérdőívét 36 ország több mint 10.000 ezredfordulósa és 6 ország 1800 Z generációsa töltötte ki. A résztvevő milleniálok 78 százaléka alapképzésben (BA), 22 százalékuknak mesterképzésben (MA) szerezte diplomáját. A válaszadók teljes munkaidőben dolgoznak, jellemzően a magánszektorban (83%). A felmérésből kiderült, hogy az Y generáció tagjai nem csak hogy érzékenyek a kiemelt társadalmi és környezetvédelmi kérdésekben, de tenni is hajlandóak érte, ezen felül döntéshozóiktól is elvárják ezt. Érezni szeretnék, hogy munkájukkal értéket teremtenek nemcsak a vállalat, hanem a közösség számára is. A munkaválasztási preferenciájukat vizsgálva megállapítható, hogy az EUJobs magyarországi kutatása beleillik a nemzetközi trendekbe, mert a Deloitte is megerősíti által feltárt válaszokkal nagy hasonlóságot mutat:

¹³ <https://forbes.hu/uzlet/mi-allitja-meg-a-fluktuaciott-tobb-gyumolcsot-vagy-jobb-vezeteket-adjunk>

¹⁴ <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

4. számú ábra: Ez számít az Y és a Z generációnak munkahelyválasztásnál



Forrás: Deloitte: The Millenials Survey 2018

Simon Sinek brit-amerikai szerző, motivációs tréner, szervezetfejlesztési és vezetési tanácsadó 2017-ben sokszor és sokféle csatornán megosztott, hivatkozott, akár vitát is kavart, közel 10 milliós nézettségű Millenials in the Workspace televíziós interjúja¹⁵ a korábban megismertetetteket tovább erősíti.

Sinek úgy fogalmaz, hogy az Y generációsokkal első ránézésre nehéz boldogulni, mert „önrendelkezők, önimádóak, önzők, figyelemhiányosak és lusták”. Bevallásuk szerint olyan helyen akarnak dolgozni, aminek célja van, hatást akarnak gyakorolni a világra.

Ugyanakkor, ha közelebbről megvizsgáljuk a környezetüket és a rájuk ható tényezőket, kiderül, hogy sokszor azért nem tudják megállni magukat a munka világában, mert burokból nevelték fel őket, szüleik mindent megadtak nekik, így nem élték meg a vágyakozást és a kitartó munka eredményének megérdemelt jutalmát. A mobiltelefonok mára mindennapos eszközökké váltak és az azonnali visszacsatolás, a like-ok száma, az üzenetváltások szerves részei lett életüknek. A felszínes emberi kapcsolatok kiépülése illetve szoros és mély barátságok, rokoni szálak hiánya magyarázza, hogy ha stresszes időszak éri őket, nem tudnak csak a technológia felé menekülni. A mai vezetőknek meg kell tanítaniuk őket a lassabb léptékű építkezésre, a munka világában a bizalmat, elégedettséget, alázatot nem lehet csak úgy „letölteni vagy online megrendelni”.

¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

2.3. A gamificationról általánosságban

A gamification kifejezésének megalkotása Nick Pelling nevéhez fűződik, aki 2002-ben használta először¹⁶, és bevallása szerint olyan játékszerű felhasználói felület kialakítására céltott vele, ami elektronikus eszközökön történő tranzakciókat (pl pénzkiadó automata) tesz gyorsrá és a fogyasztók számára élményszerűvé.

A gamifikáció, vagy játékosítás –Fromann és Damsa definícióját alapul véve¹⁷– a játékok és játékelemek alkalmazását jelenti az élet játékon kívüli területein, célja pedig, hogy az ott zajló folyamatokat érdekesebbé és eredményesebbé tegye.

Vendler Balázs a magyar Games for Business alapítója így fogalmaz¹⁸: „a gamification nem kizárólagosan online eszköz, hanem egy olyan gondolkodásmód, amellyel megfelelő motivációt biztosíthatunk a felhasználóinknak, és megfelelő célokat adhatunk nekik tiszta és átlátható szabályokat alkotva, és a visszajelzések alapján megváltoztatjuk a viselkedésüket.”

A gamification sokat merít a számítógépes és videojátékok népszerűségéből, sikeréből. Fromann Richárd azt vizsgálta *Gamification – épülőben a Homo Ludens társadalma?* című tanulmányában¹⁹, hogy mitől is működik jól egy játékosítási kezdeményezés: Hasonló mechanizmusokat fedezett fel, amit így összegzett:

- Optimális terhelés: a játék vagy az adott feladat támasztotta kihívások és az elérhető jutalom egyensúlyban van
- Ideális beszíntezés: a játékosok bevonódását nagyban segíti, ha van egy komoly, de elérhető Nagy Cél illetve kreálunk egy Nagy Történetet, ami értelmet adhat a játék során véghezvitt apró feladatok végrehajtásának
- Ideális jutalomrendszer: minden részfeladat teljesítése után azonnali, pozitív és a kihívással arányos visszajelzést kap a játékos

¹⁶ <https://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/>

¹⁷ <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/a-gamifikacio-jatekositas-motivacios-eszkoztara-az-oktatasban>

¹⁸ http://www.innoteka.hu/cikk/jatek_es_vagy_modszertan.1498.html

¹⁹ http://www.eltereader.hu/media/2014/06/Okt_inf_DNK_READER.pdf

Kovács és Várallyai ²⁰ a játékosítás három fő felhasználási területét különböztet meg napjainkban:

- Oktatás: mára már teret nyert a vállalati képzési programokban az e-learn, vagyis a klasszikus tantermi tanítást lassan felváltja a számítógép mellett töltött, egyedül végzett, online tanulás. Ebben segíthet a gamification, mivel a tananyag moduláris jellege miatt az ismereteket külön-külön, egymástól függetlenül, személyre szabott tempóban lehet teljesíteni, amit támogathat egy játékosított platform különféle pontokkal, jelvényekkel, haladási visszajelzésekkel.
- Marketing: legelőször a globális nagyvállalatok (Coca-Cola, Nike, Starbucks) fejlesztettek játékos applikációkat lojalitásnövelés, termékfejlesztés vagy éppen vásárlásösztönzési céllal, mára már egyre ismertebb és elterjedtebb ez a megoldás.
- HR: a már említett, Vender Balázs vezette Games for Business fejlesztette ki 2016-ban a PwC számára a Multipoly nevezetű alkalmazást, amellyel a felhasználók egy szerepjáték során virtuális gyakornokként játszhattak a cégnél és a feladatok sikeres teljesítés esetén valóban meg is kapták a szerződést a tanácsadó cégnél.

2.4. Gamification a szervezetfejlesztésben

A szervezetfejlesztés manapság már nem csak elvonulós tréningekből áll, teret nyernek korábban nem ismert vagy határterületként számon tartott olyan eszközök és újszerű megoldások (még magyar megfelelője sincs némelyiknek), mint a appreciative inquiry, a hálózatkutatás, word café, az open space workshop vagy éppen a gamification. Fontos leszögezni, hogy a játékosítás alatt nem indokot keresünk, hogy különböző ajándékokkal jobb hangulatot érzünk el a szervezeten belül. Ugyanígy nem célja, hogy a munkavállalók alapvető és kötelező feladatainak végrehajtását jutalmazzuk. Az alábbiakban bemutatom, hogy mire alkalmas a játékosítás és milyen általános szempontokat érdemes figyelembe venni, ha a gamificationt a szervezet fejlesztésének szolgálatába akarjuk állítani.

A játékosítás előnyei

Nemcsak közvetlenül a kimutatható eredményekben mutatkozik meg a hatása, hanem segíti az elköteleződést, átláthatóságot, visszajelzési lehetőséget biztosít, megerősíti, illetve jutalmazza is az elvárt viselkedésbeli változás rögzülését, a vezetőknek könnyen átlátható és egzakt módon mutatja a fejlődési, fejlesztési lehetőségeket. A játékban résztvevők

²⁰ <http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/5b37500cc034e/szerzo/10.21791IJEMS.2018.3.14.pdf>

közösséget alkotnak, sikerélményt élnek meg illetve saját folyamatos fejlődésüket követhetik nyomon. Segít az üzleti célokat jól megfogalmazni, érthetővé és átláthatóvá tenni, így az egyes munkavállalók is pontosan tudják, mi a velük szemben a cég illetve a menedzsment által támasztott elvárás.

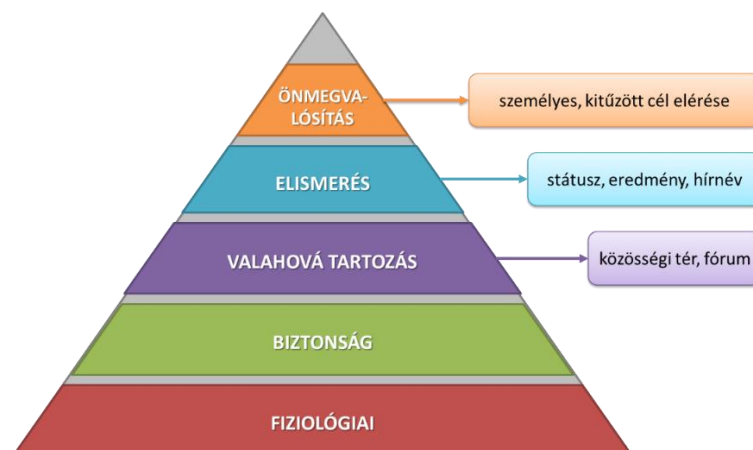
Motivációs aspektus

Személyiségétől függően a résztvevő választhat, hogy inkább saját magát győzi le, másokkal versenghet vagy csak a többiek eredményeit böngészi passzívan. Nem véletlenül kedveltek fogyasztásalapú társadalmunkban a különböző hűségakciók és pontgyűjtő kampányok. Magyar példákat hozva

- minden elköltött 1000 forintért például bőrdöbörkre vagy étkészletre beváltható matricák
- OMV-Spar Supershop vagy OTP-MOL Multipont kártyák,
- vagy a kuponokat beváltásra ösztönző Glamour-napok

Ha Maslow klasszikus szükséglethierarchiáját megidézzük, tulajdonképpen az alsó két alapszükséglet kivételével egy játékos platformon mind kielégülést nyerhetnek a különböző szintű egyéni igények. Michael Wu ábráját²¹ kicsit továbbgondolva:

5. számú ábra: Maslow szükségletpiramisa és a gamification kapcsolata



Forrás: Wu, Michael: Gamification 101: The Psychology of Motivation

A játék működési elvének fontossága:

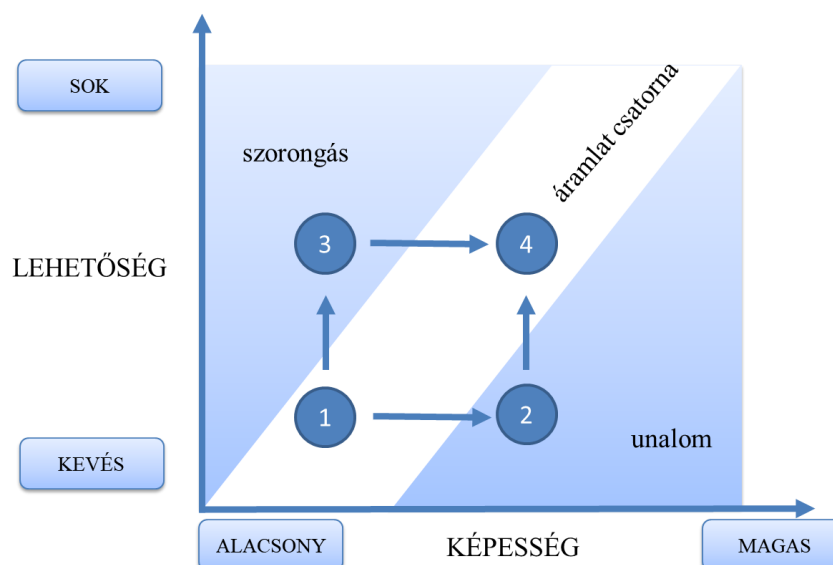
²¹<https://lithosphere.lithium.com/t5/Science-of-Social-Blog/Gamification-101-The-Psychology-of-Motivation/ba-p/21864>

A mechanizmust egyszerre lehet használni versengésre, különböző feladatok véghezvitelére, de össze lehet kapcsolni a megértést visszajelző kvíz kérdésekkel vagy akár rá lehet húzni egy e-learning platformra is. Elengedhetetlen, hogy biztosítsuk az egyenlő esélyt a belépésre, a feladatok teljesítésre, ezért fontos, hogy többé-kevésbé azonos szabadidővel rendelkezzenek a résztvevők és élvezzék a management támogatását is. Ne szegje kedvét az esetlegesen később csatlakozó vagy valamilyen oknál fogva az elején leszakadó játékosnak, akik ha azt látják, hogy az élen járók elérhetetlen távolságba kerültek, inkább már el sem kezdik a játékot, mert oda a sikerélmény. Ha a teljes kampány mellett heti mini-versenyeket is indítunk, ez esélyt biztosíthat a szabadságon, tréningen vagy épp munka miatt elfoglalt kollégáknak is.

Jutalmazás, pontok:

Ha az elérhető célok és megszerezhető jutalmak témáján gondolkodunk, érdemes több időt szentelni a helyes szintek beállításának. Csíkszentmihályi Mihály fogalmazta meg korábban, a flow elmélete kapcsán²², hogy az egyén mindig megpróbál az áramlat csatornában maradni, így az A1-es pozícióból egy idő után vagy unatkozni fog, mert javul egy adott képessége, vagy pedig eleinte szorongani, mert a kompetenciái meghaladják a feladat támasztotta elvárásokat (A3).

6. számú ábra: A kihívás és a flow élmény kapcsolata



Forrás: Csíkszentmihályi Mihály: Flow

²² Csíkszentmihályi Mihály: Flow, Budapest Akadémiai Kiadó 1997. 116. oldal

A motiváció szempontjából tehát kulcsfontosságú, hogy az elérendő célokat tudatosan állítsuk be. Ha túl alacsony és mindenki könnyűszerrel elérni, elmarad a kihívás élménye, a versengés, de ugyanígy a lehetetlen küldetésnek sokak szemében demotiváló hatása lehet.

Az átláthatóság és igazságosság szempontja:

Az általunk alkotott szabályoknak érthetőnek, visszakereshetőnek és természetesen igazságosnak kell lennie. Ügyelni kell, hogy mindenkihez eljusson az üzenet, ezért érdemes többféle kommunikációs csatornát használni (pl. email, poszter, események)

A narratíva használata is segíthet:

Egy jól megválasztott alapszituáció vagy kerettörténet segíti az elköteleződést, elvonatkoztatást, újrakeretezi a mindennapi szituációkat és más megvilágításba helyezheti az elvégzendő feladatokat. Arra is lehetőséget biztosíthat a szerepjáték, hogy kockázat nélkül kipróbálhassuk magunkat új környezetben, ami például a toborzásban lehet különösképpen hasznos és sikeres.

A kommunikációról:

Három eltérő szakaszt különböztethetünk meg egy gamification kampány során, de a folyamatos és lehetőleg interaktív kommunikáció sarkalatos pontja a sikeres programnak.

- Bevezetés során elengedhetetlen tisztázni a miérteket, érdemes tudni megfogalmazni egy mondatban a gamification célját (pl. Azért kezdtük el a játékot, hogy...), pontosan elmagyarázni a szabályokat, a pontgyűjtő mechanizmust a beváltási lehetőségeket és a játék időtartamát.
- A kampány közben –időtartamtól függetlenül- mindenképpen figyelmet kell szentelni az érdeklődést fenntartására például heti hírlevelek segítségével, amiben írhatunk kiemelkedő eredményekről, oszthatunk meg statisztikát vagy interjút, emellett az applikáció lehetőségei és beállításaitól függően kaphatnak a résztvevők személyes értesítést is, esetleg emlékeztetőt félbemaradt feladatokról
- A játék lezárása: ugyanúgy fontos a megfelelő befejezés, ami kapcsán a bevett céges kultúrának megfelelően szervezhetünk ünnepi ceremóniát, bemutathatjuk az elért változás számszerű elemeit, és természetesen sor kerülhet az eredményhirdetésre, díjátadásra is.

3. A VIZSGÁLAT MÓDSZEREI

Az eddig leírtak pontosan illeszkednek az alaphipotézisem keretfeltételeibe: az EBS Magyarország egyik elsőként idetelepült, közel 1500 főt foglalkoztatató, folyamatosan bővülő és tevékenységeit tekintve egyre összetettebbé váló budapesti SSC. A munkavállalók több, mint felét már Y és Z generációsok teszik ki és volt már példa sikeresen bevezetett játékos akciókra is.

Összesen tíz interjút készítettem, megpróbáltam a szakirodalomban megismert elméleti tartalmat összevetni minél többféle szereplő benyomásával és konkrét példákat vártam tőlük, amik alátámaszthatják vagy cáfolhatják az általam összegyűjtött ismereteket. Beszéltem több volt kollégával, akik már más SSC-kben dolgoznak, így van lehetőségük összehasonlítani a különböző szervezeti kultúrákat. Meghallgattam az EBS toborzásért felelős tanácsadóját, egy HR-esét és a munkavédelmi konzulensét, hogy számoljanak be saját játékosító programjaik részleteiről és tapasztalatairól. Megkérdeztem, hogy hogyan látja egy szervezetfejlesztő az SSC-k tipikus kihívásait és milyen megoldást szokott javasolni, alkalmazni rá. Végül pedig a selfDRVN applikáció bevezetése kapcsán volt szerencsém megosztani a tapasztalataimat a platform alapítójával, ezen felül feltettem ugyanazt a pár kérdést az egyik nyertesnek és egy olyan kollégának, aki tudatosan elhatárolta magát a résztvételtől.

A kutatásom másik részét a platformból nyert adatok képezték: megvizsgáltam, hogy milyen ütemben fejlődött a felhasználók létszáma, milyen jelvényeket gyűjtöttek, milyen üzeneteket osztottak meg az üzenőfalon, milyen eredményt értünk el az egyes „üzenet a palackban” témákkal és összességében az eredetileg elvárt eredményekhez képest hogyan teljesített a játék illetve a szervezetünk a pilot során.

4. KUTATÁS: A selfDRVN platform bevezetése

4.1. Játékosítási kezdeményezések az EBS-ben

Nem előzmény nélküli a gamification az EBS történetében, volt már több sikeres kezdeményezés, ezért is gondoltam, hogy könnyebben érthetünk el látványos eredményt a selfDRVN-nel, mert a koncepció már ismert, nem kell túl sok erőforrást allokálni a bevezetéssel. Ebben a szakaszban a szervezőkkel lefolytatott interjúk alapján összegzem az elmúlt két év különböző programjait. Négy különböző aspektusát vizsgáltam a témának: mi volt a feladat, hogyan került megvalósításra, mi volt a legfőbb kihívás és mi volt a kézzelfogható hatása.

4.1.1. Safety Heroes

Manapság már minden multinacionális nagyvállalatnál különös figyelmet szentelnek a munkabiztonságnak. Így van ez az EBS-nél is, különösen, hogy az energiaszektorban dolgozunk, és még ha az irodai környezet nem is hasonlítható össze egy olajfinomítóval, ugyanazok az elvek és szabályok vonatkoznak ránk is. Régi kihívás nálunk a munkavédelem fontosságának elfogadtatása, a külső szemlélő számára sokszor különös szabályok betartatása az SSC-ben dolgozó fiatalabb generációval. A kezdeti szigorú, kötelező, név szerinti ellenőrzött negyedéves tréningen való részvételt, az elvárt havi egy veszélyesnek tűnő szituáció (pl. kiömlött víz a padlón) bejelentését mára felváltotta egy lazább megközelítés, és olyan könnyedebb témákat, mint work/life balance, energiamenedzsment hoznak be, ami alkalom adtán még érdekelheti is az előadásokra önként jelentkezőket. A Safety Heroes eredetileg egy IT-s kezdeményezés volt, a vezetőség azt akarta elérni, hogy minél többen részt vegyenek a napi irodai nyújtózási gyakorlatban. Pontokat lehetett érte kapni, amit az év végén az együttműködők beválthattak bizonyos ergonómiai tárgyakra (egér, headset, szék, stb.). Idén már összesen negyedik éve fut, tavaly nyílt meg az összes osztály számára és a teljes munkavállalói populáció kétharmada (1000 fő) legalább egyszer belogolt már. Önbevallásos alapon működik, emiatt nagy szerepe van a bizalomnak és sajnos elő is fordulnak incidensek, illetve a játék tisztességességébe való hitet ássa alá, ha többen is túlonatúl kiemelkedő eredményt publikálnak. Beszéltem több vezetővel, akik bevallották,

hogyan nem nézik jól szemmel, ha a csoportjukból valaki túlságosan aktív és kirívóan magas pontszámot ér el. A munkavédelmi felelős elmondása szerint az egyik legnagyobb kihívást is ez jelenti: megtalálni a helyes egyensúlyt a játékkal és a munkával töltött idő között. Az adminisztráció és a logisztika kihívásai mellett a megújulás nehézségére mutatott rá, nehéz az elvárásoknak megfelelnie, októberben még nem tudta megerősíteni, hogy folytatjuk-e 2019-ben is a programot.

4.1.2. Virgin Pulse Global Challenge

Évekkel ezelőtt nagy sikerrel futott egy vállalatban belüli, SSC-k közötti sportverseny, aminek keretei között a 12 fős csapatok lépésszámlálót kaptak, és minél többet mozogtak, annál több pontot tudtak összegyűjteni. Az idei Global Challenge egy Amerikai Kereskedelmi Kamara rendezvényen megpillantott plakátnak köszönhetjük. Gyorsan egymásra talált a kereslet és a kínálat, és tulajdonképpen csak a költségeket kellett kifizetni (60 EUR/résztvevő), minden mást a svájci központú, nagy tapasztalattal és apparátussal rendelkező beszállító vállalt magára. Remekül illeszkedett a koncepció egy Culture of Health elnevezésű, az egész vállalatra kiterjedő egészséget központba állító programba, így nem volt gond sem a vezetőség meggyőzésével, sem a pénzügyi háttér biztosításával. A menedzsment bevonódását mi sem bizonyítja jobban, mint hogy saját csapatot indítottak és a játék lezárultával a felső harmadban végeztek. A játék sikeréhez (1100 aktív felhasználó) nagyban hozzájárult, hogy minden egyes résztvevő az első nap kapott egy ajándék okosórát, amit egy erre a játékra kifejlesztett telefonos applikációval kellett összepárosítani. A mechanizmus már ismert volt, és a csapatok immáron saját közösségi térben látták egymás heti eredményeit, tudtak a rekordoknak gratulálni. Félidőben és a kampány végén is az applikációba épített kérdőívet kellett kitölteni, ezek alapján követhető volt a hatás, külön paraméterek mutatták, hogy hány kilót fogytunk, mennyivel érezte magát fittebbnek és kiegyensúlyozottabbnak a játékos. A 100 nap letelte után még ma is sokan hordják az órát, ami bizonyítottan a szemlélet és a viselkedés megváltozásának látványos eredménye.

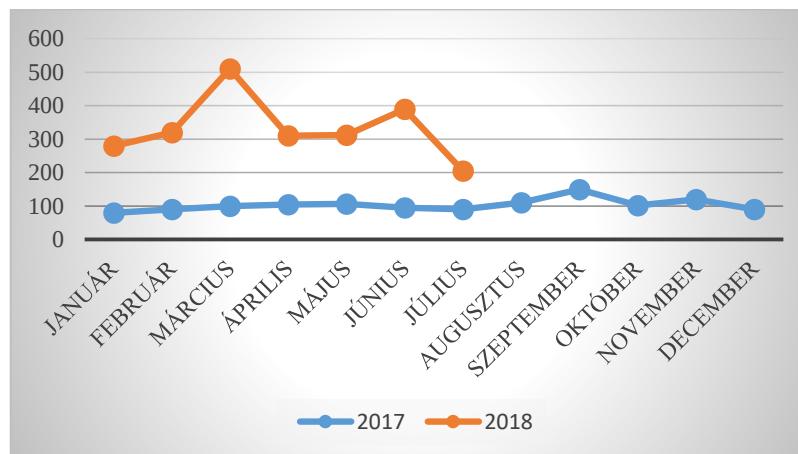
4.1.3. Poster Hunting

Egy eredetileg egyetlen osztály által bevezetett játék olyan sikeresnek bizonyult, hogy ez év második felében kibővítették és az összes EBS-ben dolgozó egymással versengve kereshette

a hirdetéseket Budapest utcáin. Az eredeti feladat az volt, hogy rövid időn belül kb. 150 IT-s szoftverfejlesztőt kell felvenni a budapesti irodánkba. Mivel egy globális migrációs projekt eredménye (lásd korábbi SSC-k bővülésével kapcsolatos trendek), megvoltak a források egy komolyabb, jól előkészített és várhatóan nagyot durranó kampányhoz. Egy Employer Brandingre specializálódott ügynökséggel együtt dolgozta ki a toborzási csapat a koncepciót: az utcán megjelenő plakátokon a saját kollégáink láthatóak, akik modern és humoros üzenetekkel hirdetik, hogy „igazi IT-s munka vérbeli IT-soknak”, ezeket a reklámokat kell megtalálnunk, egy szelfit készítenünk és felposztolni valamilyen közösségi oldalra (Facebook, Instagram, LinkedIn), használva a #JoinUs hashtaget. A játékban résztvevők között egy nagy ceremónia kereti között 3 darab Apple iPad-et sorsoltak ki. A kampány fő célja az volt, hogy segítse átpozícionálni az SSC-kben folyó IT tevékenységekről alkotott képet (helpdesk jellegű feladatok ellátása), így magunkhoz tudjuk csalogatni a fiatal tehetséges programozókat. A legnagyobb kihívás a Recruitment Advisor elmondása szerint a szükséges engedélyek időbeni begyűjtése volt: jogi osztály, GDPR, társasági kapcsolatok, és a trade mark előírásainak betartása. Mivel ehhez hasonló kampány még nem futott a vállalaton belül, több hónapos hosszú és sokszor kilátástalan folyamat volt, mire az első kommunikációs levelet elküldhette, amiben mindenki értesülhetett a játék részleteiről. Fontos volt, hogy az ügynökség pontosan ismerje a arculati kézikönyv előírásait, értse a kereteket, hogy a megfelelő színeket, logót használják és természetesen a publikálás előtt az amerikai központnak is rá kellett bólintania a látványtervekre. Érdekes, hogy a médiafoglalást (buszmegállók, villamosok ablakai, metróaluljárók) előre kellett kifizetni, ami külön utánajárást és újabb jóváhagyásokat igényelt, mivel a belső pénzügyi szabályainkban nem szerepelt teljesítés előtti fizetésre való kitétel.

A hatásait tekintve a következő ábrán jól látszódik a jelentkezők számának kimutatható növekedése, különösen a munkakeresés szempontjából alacsony intenzitásúnak mondott június hónapban.

7. számú ábra: a 2017-es és 2018-as IT-s állásokat megpályázók számának alakulása



Forrás: EBS, HR toborzási adatbázis

A külsős, ismertség és image javító célokon felül a belső brandingnek is jót tett az akció, javította a megítélésünket, növelte a céghez tartozás, büszkeség érzetét. Külön érdekesség, hogy bár kifejezetten IT-s az reklám, mégis az egész EBS a magáénak érzi a kampányt.

4.1.4. Fligby

Szintén friss kezdeményezés a vezetőképzési kurzusok között a Buzády Zoltán által tartott Fligby (Flow is Good for Business) elnevezésű szimulációs játék²³, amely Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletére alapoz, és a szervezeti döntéshozatalokat szimulálja. A játék nemzetközileg is elismert, 2012-ben megnyerték vele az International Serious Play Awards-ot. Ebben az interaktív, filmbejátszásokkal tűzdelt „komoly játékban” (serious game), egy kaliforniai borászatot kell menedzselni és különböző döntéseket hozni a vállalat irányításával kapcsolatban. A Nagy Cél, hogy a játék végeztével megnyerjük a „Spirit of the Wine” díjat, de addig rengeteg kisebb-nagyobb kihívás és menedzsmenten belüli konfliktust kell valahogy megoldani. A díj megnyerésén kívül frissen érkezett cégvezetőként az a feladatunk, hogy olyan új vállalati kultúrát alakítsunk ki, ahol munkatársaink megbecsülve érzik magukat.

Buzády fél napos előadása után minden egyes résztvevő saját belépési kódot kap, és munkaidőben ismerkedhet a cégvezetői szék kihívásaival. A játék összesen 29 különböző kompetenciát mér 150 döntési szituáció alapján, minden egyes választás befolyásolja a történet folytatását, a történetben szereplő karakterek reakcióit.

²³ <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/WJSTSD-05-2016-0035>

A programban résztvevő újdonsült vezetők egy hét elteltével először közösen elemzik a Fligby játék által tanultakat és osztják meg tapasztalataikat, majd ezután lehetőségük van a professzor úrral egy fél órás személyes beszélgetésre is, ahol az egyedi értékeiket értelmezik közösen.

A szervezetfejlesztői kurzus során az előző félévben nekem is lehetőségem volt a játékot alaposan tanulmányozni és bár közös alapos analízisre nem volt alkalom, saját tapasztalataink alapján abban meg tudtunk egyezni, hogy nagyon pontosan szimulálja mind a döntéshozókat érő kritikus szituációkat, mind az erre adott különböző karakterek nagyon is emberi reakcióit.

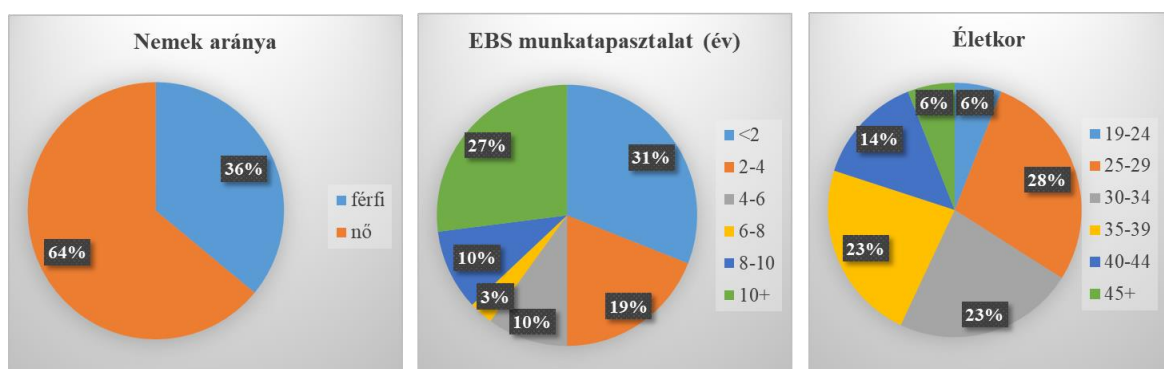
4.2. Az Ügyfélkapcsolati Osztály helyzete

Az EBS-ről, mint tipikus budapesti SSC-ről már elegendő ismeretünk van, azonban a selfDRVN-t csak egy kisebb szegmensben, a 280 fős Ügyfélkapcsolati Osztályban vezettem be. Most ennek a szervezeti egységnek a jelenlegi helyzetét mutatom be röviden.

Úgy gondoltam, hogy az eddigi tapasztalataim szerint egyszerűbben és gyorsabban fogom tudni bevezetni a platformot egy kisebb, homogénebb kísérleti terepen, és ha sikeresnek mutatkozik, már lesz hivatkozási alapom (lásd az IT-s eredetű plakátvadász játék) és felterjeszhetem majd szélesebb felhasználói körre is.

Az alábbi három kördiagram segít megismerni a szervezet demográfiai fő mutatóit:

8. ábra: az ügyfélkapcsolati osztály fő demográfiai eloszlásai



Forrás: EBS, HR adatbázis

A HR osztály által biztosított adatok elemzése alapján az alábbi megállapításokat tettem:

- Adminisztrációs és ügyfélszolgálati szektorban nem kirívó, hogy a női kollégák felülprezentáltak, de esetünkben a majdnem kétharmados arányt sajnos nem tükrözi a menedzsment összetétele, ahol tizenkettőből mindössze három női vezetőnk van.
- Folyamatos kihívást jelent a következő csoportvezetők azonosítása és kinevezése. Ennek az egyik fő oka jól olvasható a középső adatsorból is: az utóbbi évek során a felmondások jelentékeny része a 2-3. nálunk töltött év során következik be. A fiatalok nem kapják meg azt a pozíciót vagy fizetésemelést, amivel korábban számoltak, így tovább mentek.
- Osztályunkon a 25-39 évesek aránya 74%, de az is jól látszódik, hogy három különböző generációnak kell megértenie és elfogadnia egymást, ami főleg a szenior, zömében ráadásul külföldi X generációba tartozó döntéshozó és a legfiatalabb, egyetemről éppen kijövő pályakezdők számára kihívás.

4.2.1. Grow Value, Simplify

Másfél éves előkészítést követően 2018 januárjában egy, az egész globális vállalat nagyjából harmadát érintő szervezeti átalakulást jelentettek be. A projekt csapat és legfelső vezetés közös célja az volt, hogy elmozduljunk egy konzervatív, zárkózott, kockázatkerülő olajipari óriásból és fokozatosan egy nyitottabb, gyorsabban reagáló és döntéseket meghozó, nagyobb helyi szabadságot biztosító vállalattá válhassunk. Azonos értékláncok alá vonták be az eddig saját döntési jogkörrel és pénzügyi elszámolással rendelkező alegységeket. Több, mint 20 ezer dolgozónak változott meg a pozíciója, szervezeti egysége vagy munkaköri leírása. Külön üzleti transzformációs elnökhelyettest neveztek ki, megalakult a digitális transzformációs alosztály és mára már meghatározott szervezeti egység foglalkozik a kulturális átalakulásunkkal is. Ambiciózus eredménycél határoztak meg, de a legnagyobb figyelmet az újonnan bevezetett Nyerő Viselkedések (Winning Behaviors) meghirdetésének szentelték. A korábbi HR tapasztalatok, belső kérdőívek és a szenior menedzsmenttel készített interjúk alapján négy fontos területet különböztettek meg:

- Tanulás (LEARN): Tanulj a hibákból, légy rugalmas, folyamatosan kérdezz!
- Bevonás (INCLUDE): Fogadd el és értékeld a különbözőséget, fókuszálj a csapatmunkára!

- Felhatalmazás (EMPOWER): Hozz döntéseket a saját szinteden, vállald a következményeket!
- Versenyzés (COMPETE): Az végeredmény lebegjen a szemed előtt, vállalj tudatos kockázatot!

Bár valódi hálózat kutatási gyakorlat nem előzte meg, a menedzsment önkényesen kinevezett Válozás Nagyköveteket (Change Ambassador), akiknek az volt a feladata, hogy elmagyarázzák, elfogadtassák és különböző programok indításával támogassák a kulturális változást. Jómagam is ilyen nagykövet vagyok, ez is segített a az applikáció felhasználási céljának pontosításában ezen felül a későbbi érvelésben, amikor a vezetők támogatását kellett megszereznünk.

Évek óta tart az ügyfélkapcsolati osztályt érintő, soha véget nem érő változási spirál: három éve kezdték meg a back-office tevékenységek Indiába migrálását, ettől függetlenül, de párhuzamosan az üzleti modell is megváltozott, ami további pozíciók megszűnéséhez vezetett. Ezeket a kihívásokat csak fokozzák a lassan beszűremlő automatizációs törekvések, aminek következtében a legtöbben „süllyedő hajó” effektusról beszélnek, mivel nem látják, hogy bármilyen új csapat alakulna, vagy a 2. fejezetben leírt komolyabb, összetettebb feladatok kerülnének a központunkba. Ha ehhez hozzávesszük a közel 20%-os lemorzsolódást és hogy 2-3 évente mi magunk is rotáljuk a kollégákat, jogos az általános érzés, hogy ideje lenne egy kis időre kiszállni a körhintából.

4.2.2. Az éves munkavállalói elégedettség felmérése

Idén negyedik alkalommal hirdették meg az egész EBS-re kiterjedő elégedettségi kérdőívet, amit a kollégák több, mint 65%-a töltött ki. Az adatokat leszűrve az ügyfélkapcsolati osztályra, az alábbi megállapításokat gyűjtöttem össze:

- 57%-uk töltötte ki a kérdőívet, ez 154 válasz.
- 81%-a a válaszadóknak meg van elégedve általánosságban a munka környezettel
- A nálunk dolgozók 93%-a ajánlaná munkáltatóját másoknak is.
- A 2 éve érkezettek és a legalább 6 éve nálunk dolgozók tették ki a kitöltők 80%-át

Mivel a megadott kvantitatív értékek jelentősen eltértek a szabadszavas megjegyzésektől, inkább az utóbbit elemeztem tüzetesebben, abból kiindulva, hogy ha valaki több időt tölt el a kitöltéssel, bizonyára fontosabb mondanivalója van, mint annak, aki felsőbb utasításra 2 perc alatt végigpontozza a kérdőívet, csak hogy meglegyen.

Négy fő téma köré lehetett csoportosítani a kérdéseket és válaszokat, ezek közül a legtöbbször előforduló, szervezeti fejlesztés igénylő visszajelzéseket listáztam:

1. A munkahelyi környezetről és a belső kommunikációról

- A csoportvezetők és menedzserek visszatartják az információkat
- A sokszínűség és befogadás (Inclusion&Diversity) kezdeményezés csak felszínes, a vezetők nem veszik igazán komolyan
- A fizetés, teljesítmény-rangsor, megüresedő pozíciók titkosak
- Érezhető némi látványos javulás, de az átható változásokhoz több idő és akarat szükséges

2. A vezetésről

- Nincs rendszeres visszajelzés, előremutató, fejlesztési célú beszélgetés
- Túl sokan vannak egy csapatban, sokszor a vezetőnek is bele kell folynia a mindennapi feladatok megoldásaiba
- A folyamatos változások mellett nem segít a magas elvándorlás és a belső sűrű mozgások sem

3. Az elismerés és jutalmazási programokról

- Nem csak más SSC-khez képest, hanem az EBS-en belül is alapvető különbségekről számolnak be
- Az előléptetést nem követi azonnali fizetésemelés
- A lelkiismeretes, de csendes kollégák mindig a háttérben maradnak
- Nincs egységes szabályozás, sok (és jelentős) különbség az osztályok közötti mozgás során válik ismertté

4. A karrierről és előmeneteli lehetőségekről

- Leginkább az ismertség és a jó kapcsolatok segítik az előmenetelt
- Ki dolgozik új típusú tréningek kialakításán?
- Semmilyen nyoma nincs a korábban beígért új pozícióknak
- Rengeteg fókusz az éves önértékelésen, de végül nem függ össze a következő kinevezéssel

4.2.3. A „kiugrottak” szemével

A jelenlegi problémák és észrevételek listázása után kíváncsi voltam, hogy vajon a többi hozzánk képest a többi SSC-ben milyen a légkör, vajon miért mentek át más hasonló vállalathoz kollégáink, különböző szolgáltató központokban milyen megoldást talált ki vagy vezetett be a HR vagy a menedzsment. Volt munkatársaimmal ültem le és tettem fel nekik ugyanazokat a kérdéseket.

A váltás egyik fő mozgatórugója legtöbbször a beígért magasabb fizetés, ezen kívül az érdekesebb, kevésbé kötött munkakört említettek még. Többen panaszkodtak az EBS vezetőire is és megjegyezték, hogy az új helyen őszintébb a légkör, kevésbé vannak szemmel tartva. A válaszadók kétharmada úgy jellemezte új munkaadóját, mint dinamikusan fejlődő, folyamatosan változó, a pozíciók és a csoportok számát tekintve bővülő vállalat, ami igaz sokszor zavaró is, például fokozatosan elveszíti a „barátságos, mindenki ismer mindenkit” jellegét.

Sokan tartották fontosnak megjegyezni, hogy végre új dolgokat tanulhatnak, sőt egyikük arról mesélt, hogy minden hónapban a rendszer által allokált, személyre szabott e-learn alapú tréninget kapnak, bár igaz, hogy nem mindenki veszi komolyan és csak „végigkattintják”, hogy meglegyen.

Az anyavállalat céges kultúrája sokszor rányomja a bélyegét a közhangulatra: a német szerszámgyártó cégnél bizony kiemelt jelentőségű a hierarchia és az egyetemi végzettség, míg például egy másik energiaszektorban szolgáltató SSC-nél is ugyanakkora a fókusz a munkabiztonságon, mint az EBS-nél. Olyan belső kultúrához tartozó értékeket fogalmaztak meg még, mint megbecsülés, emberi környezet, partnerként kezelés, bizalom.

Szervezetfejlesztő kezdeményezések között tartották számon, hogy két cégnél is elkezdtek a mindenki által szabadon látogatható HR konzultációs órák meghirdetését.

Az ismert kihívásokat tekintve többen említették a mindennapokat átszövő költségcsökkentési kezdeményezéseket, az ezzel összefüggő hatékonyságnöveléssel kapcsolatos elvárásokat, nyomást, az időbeni és transzparens kommunikáció hiányát, illetve az alkalmatlan, meggondolatlanul kinevezett, rossz vezetőket.

A pályakezdő fiatalokat jellemzően csapatépítőkkal, játszó szobákkal, céges telefonokkal, ingyen wi-fi hálózattal, és rugalmas munkaidővel próbálják csábítani illetve megtartani.

Rákérdeztem, hogy ismernek-e központilag bevezetett, az elköteleződést elősegítő játékos kezdeményezéseket: virtuális köszönőkártyákról, Xbox napról, menedzsment által adott és később beváltható pontokról számoltak be. Egy konkrét esetről pontosan tudtam, hogy egy külön erre a célra fejlesztett gamificationre alapozó pontgyűjtő játékot használnak, éppen ezért kíváncsi voltam az illető őszinte véleményére: „Van ilyen, de én nem szeretem, túl sok időt elvesz, ha valaki tényleg csinálni akarja.”

4.3. A selfDRVN

A rövid helyzetértékelés után vizsgáljuk meg, hogy mit vall a selfDRVN platformról a vállalkozás alapítója, akitől azt próbáltam megtudni, miért és hogyan segíthet az Ügyfélkapcsolat fentebb említett kihívásain.

Mun Choongot, a selfDRVN startup alapítóját és ügyvezető igazgatóját volt szerencsém személyesen kérdezni a kezdetekről, eddigi tapasztalatairól, a saját applikációjáról és a sikeres gamifikáció titkáról.

Az egész ott kezdődött, amikor az eredeti tech cége a szokásos forgatókönyv szerint elkezdett rohamtempóban növekedni. A feladat adott volt számára: hogyan lehet egy 8 fős szingapúri garázscéget 4 év alatt 350 embert foglalkoztató nemzetközi vállalattá duzzasztani. Hogy tudná bevonzani magához a szoftverfejlesztőket, ha a frissen alakult startup ismeretlen, marketingre költhető kiadása elenyésző, de mégis fel kell tudnia venni valahogy a minőségi munkaerőét folytatott versenyt az olyan globális techóriásokkal, mint például a Facebook vagy a Google. A megoldást a munkahelyi élmény (Employee Experience) tudatos fejlesztése hozta, amivel nemcsak magukhoz tudták csábítani, de meg is sikerült tartani a helyi tehetségeket. Ehhez alapvetően kellett újragondolniuk a vállalati kultúrájukat és a vezetéshez való hozzáállást. Szoftverfejlesztő céggént ki akarták használni az általuk alaposan ismert mobilkommunikációs technológia és az adatelemzés adta lehetőségeket, így ennek kombinációjából tulajdonképpen adta magát a saját fejlesztésű játékosítási megoldás.

2013-ban indították el házon belül a selfDRVN appot meglepetésszerű sikerrel, de mindezzel párhuzamosan elkezdtek a terméket külső, béta felhasználókkal is tesztelni, továbbfejleszteni és egy év után, 2016 októberében piacra léphettek a selfDRVN platformmal.

Choong szerint 10-20 évvel ezelőtt a videojátékok csak egy elszigetelt csoportnak jelentettek mindennapi szórakozást, mára azonban a mobiltelefonok és tabletek elterjedésével, rohamos fejlődésével, ezen felül az egyre szofisztikáltabb ingyenesen letölthető mindennapi játékok megjelenésével a szórakozás eme műfaja mára már életünk szerves részévé vált.

A Nielsen piackutató nagyvállalat videojátékokra specializálódott egységének, a SuperData 2017-es kutatása szerint²⁴

- minden harmadik ember a Földön már játszott telefonnal vagy számítógéppel
- az elektronikus játékipar 2017-ben 108.4 milliárd dollárnyi bevételt könyvelt el.
- Az e-sportok használói és nézettsége szintén rohamosan növekszik, idén 756 milliós bevételük legnagyobb részét a szponzoráció és a reklámok adják ki, 254 milliós havi aktív felhasználóval számolva

Különbőféle játékokkal huzamosabb időt eltölteni, egymást kihívni, mára már társadalmilag elfogadott, a szórakozás ugyanolyan módja, mint a klasszikus moziba járás vagy a TV sorozatok nézése. Különösen igaz ez a mai Y és még inkább Z generációs fiatalokra, akiket még korábban érintett meg a konzolok világa és nem hiába nevezzük őket Mark Prensky 2001-ben megfogalmazott, bevezetett és azóta már a köztudatba került kifejezésével digitális bennszülötteknek²⁵.

A selfDRVN csapat eredeti elképzelése alapján, ha a mai ifjúság előszeretettel tölti szabadidejét ilyen platformokon, akkor miért ne lehetne behozni ezt a megoldást az irodák falai közé.

²⁴ <https://www.superdataresearch.com/market-data/market-brief-year-in-review/>

²⁵ <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

Abban hisznek, hogy a játékosítás kiváló megoldást nyújt a vállalatoknak, hogy a munkavállalók mindennapi döntéseinek és viselkedésének változtatásán keresztül szervezeti szinten valódi üzleti eredményeket tudjanak felmutatni. Konkrét példákkal is alátámasztotta mondanivalóját:

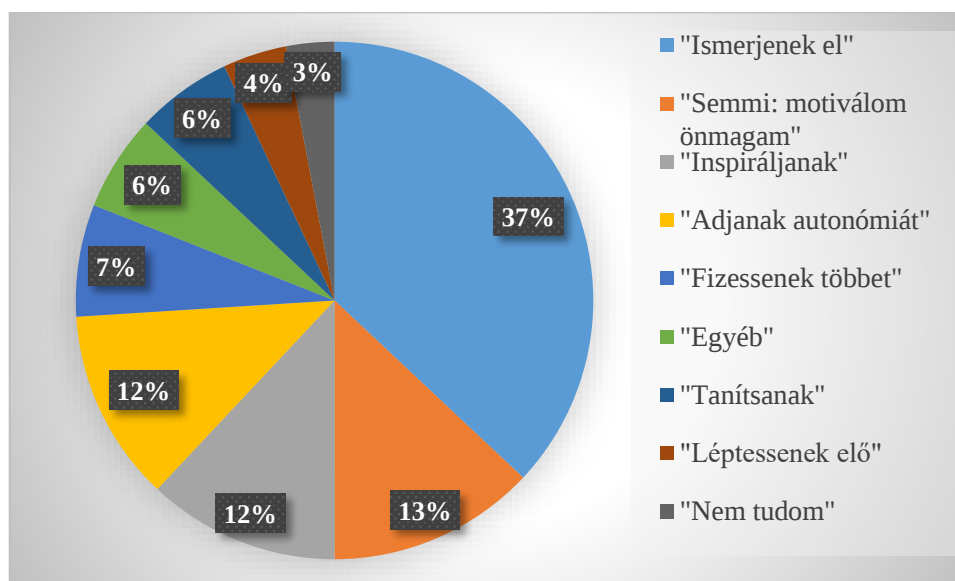
- az elismerés kultúrájának bevezetése egy tanácsadó cégnél, ahol 6 hónap alatt 80%-os volt az app felhasználóinak az aránya
- Egy másik tech vállalatnál az újonnan felvettek 50% a belső ajánlási program keretében érkezett a céghez

Megpróbálunk a szokásos játékoknál –ahol pontokat kaphatunk, jelvényeket gyűjthetünk és a ranglistát böngészhetjük– többet nyújtani és hatni szeretnénk a felhasználók döntéseire és viselkedéseire is, állítja Choong. Tudjuk, hogy felhasználóink elfoglaltak, a mai modern dolgozók aktív figyelméért és idejéért nagy a verseny, ezért is formáltuk úgy az applikációt, hogy segítse, egyszerűsítse a dolgozók hétköznapi feladatait és beleszőjük a megoldandó feladatokat egy játékos keretbe. Úgy hisszük, hogy egy jó gamification motiválja a munkavállalókat, önállóságra sarkall, a folyamatos fejlődésre, mint belső motivátorokra épít. Azzal is tisztában vagyunk, hogy különbözőek játékosaink személyiségei, így nem csak a már eleve maguktól ösztönözhetőkre építünk, hanem a külső jutalmazás lehetőségével kibővíthetjük a lehetséges elégedett és folyamatos használók körét olyanokkal, akiknek csak egy kis noszogatásra vagy apró jutalomra volt szüksége az extra teljesítmény eléréséhez.

Az alapító hivatkozott egy 2014-ben lefolytatott, online kérdőíven alapuló kutatásra²⁶, amelyben összesen 980, 25 és 65 év közötti, amerikai nagyvállalatnál foglalkoztatott kitöltő válaszait összegezték.

²⁶https://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/white-papers/2015_Cicero_WhitePaper_Drivers_of_Great_Work.pdf

9. ábra A kiemelkedő munkahelyi teljesítmény mozgatórugói



Forrás: Dr.Trent Kaufman, D. Joshua Christensen, Andrew Newton: Employee Performance: What Causes Great Work?

Tulajdonképpen minden játékosító kezdeményezés egyfajta változás menedzselése, ezért ha jól akarjuk levezényelni, nagyon fontos alaposan végiggondolni az előkészítési fázist és ebben az esetben magas szintű empátiára van szükség. Elsősorban az egyén szükségleteire érdemes fókuszálni és ezt kell összhangba hozni a vállalati célokkal. A jó gamification akkor lehet sikeres, ha egyszerre hat a felhasználók érzelmére és motiválni tudja őket, hogy a szokásos teljesítménynél még többet érhessenek el. Éppen ezért kell a szervezeteknek minél több erőfeszítést tenniük, hogy megértsék, mi motiválja a munkavállalóit, hogyan érzik magukat, milyen szükségleteik vannak. Továbbmenve, egy jól összerakott program később szabadon formálható és olyan adatokat is ki lehet belőle később nyerni, aminek alapos elemzésével tovább értelmezhetjük a játékban résztvevők szokásait, preferenciáit, reakcióit vagy viselkedését.

Vannak kulturális különbségek, amiket mindenképp figyelembe kell venni, az implementáció előtt. Nem csak az adott ország kultúrája, fejlettségi szintje (mobiltelefon penetráció, 3/4G lefedettség) nyom ilyenkor a latba, hanem a kiválasztott cég vállalati kultúrája, alapértékei és az előbb említett egyéni motivációs tényezők is nagy szerepet játszanak abban, hogy egy gamifikációs törekvés mennyire lehet sikeres egy adott környezetben. Nem mindegy, hogy az egyéni szintű versengés a megszokott és elvárt, vagy pedig az együttműködés és közös eredmények elérése a fő cél. Ezeket szervezetfejlesztőként

érdekes kérdőívek vagy interjúk formájában felmérni, esetleg rendelkezésre álló pszichometriai vizsgálatok eredményét feldolgozva tanulmányozni az adatokat.

A felhasználók digitális lábnyomot, adatokat hagynak maguk után, amit az applikáció összegyűjt, és ezt gondosan elemezve, olyan összefüggéseket vagy trendeket is fel lehet állítani, amire a hagyományos HR rendszerek és eszközök jelenleg nem képesek. Mostantól a döntéshozók támaszkodhatnak olyan számszerű tényekre, amik segíthetnek egy adott változás folyamatának kimenetelével, a fluktuációval vagy teljesítmények értékelésével kapcsolatos egyéni vagy stratégiai döntésekben.

Valós és konkrét példával élve, jelenleg éppen a malajziai PricewaterhouseCoopers menedzsmentjével szorosan együttműködve dolgoznak azon, hogy az összegyűjtött adatok elemzése alapján választ kapjanak arra, hogy:

- Kimutatható-e az összefüggés a jutalmazás és a munkavállalók teljesítménye és megtartása között?
- A jutalmazásnak milyen módjai a leghatékonyabbak?

4.4. A bevezetés körülményei

Az agilis projektmenedzsment alapkonceptiója szerint, inkább kisebb célokat érdemes kitűzni és folyamatos igényhez igazítással egyre tökéletesíthetjük termékünket vagy szolgáltatásunkat. Én is ezt az elvet választottam és kezdettől fogva úgy ültünk le a bevezetésről egyeztetni, hogy először csak kipróbálni szeretnénk az applikációt, nem szívesen köteleződünk el ismeretlenül hosszú időre és írunk alá több tízezer dolláros szerződést. A korábbi belső tanácsadói tapasztalatom alapján tisztában voltam, hogy sok egyeztetéssel, meggyőzéssel és adminisztrációs munkával jár, mire eljuthatunk odáig, hogy az első játékos belogol a selfDRVN-be. Az első személyes találkozó és a platformmal való kipróbálás után csak sejtettem, hogy ez egy érdekes, új és hasznos eszköz lehet, és esélyt adhat kirántani szervezetünket jelenlegi szkepticizmusából. Persze azt is tudtam, hogy bármi új bevezetése törvényszerűen változással, változtatással jár és nehéz lesz egyrészt megnyerni a vezetőséget másrészt átlépni az apátiában szenvedő kollégák ingerküszöbét, nemhogy felkelteni a szélesebb tömeg általános érdeklődését. Bevontam az együtt gondolkodásba és a későbbi szervezésbe a belső szervezetfejlesztőnket, aki nagy szerencsémre éppen olyan kihívás elé nézett, hogy nehezen tudja a *Winning Behaviors* által megfogalmazott

elvárásokat a kollégák számára a mindennapokra lefordítani. Adta magát az ötlet, hogy alkalmazzuk a selfDRVN-t, de óvatosságból inkább csak az egyik *Viselkedést* tűztük ki, hiszen egy öt hetes pilot alatt nem reális elvárás, hogy egy ilyen komplex és absztrakt témában kimutatható és látványos sikereket érjünk el. A legkönnyebben számszerűsíthető elemét választottuk végül, a *Tanulást*, hiszen pontosan meg tudjuk mérni a jelenlegi egy főre eső tréningekkel eltöltött órák és napok számát, míg például a *Felhatalmazás* bázis számainak összegyűjtésével biztosan kihívások elé néztünk volna. Másik nyomós érvem a tanulás fontosságának, elismertségének és támogatásának visszahozás volt: mindannyian érzékeljük a digitális transzformáció, konkrétan a robotikus folyamatautomatizálás (Robotic Process Automation) előszelét, de kevesen kapnak észbe és kezdik magukat átképezni, hogy a jelenlegi tranzakciós feladatok elvégzésén felül összetettebb új kompetenciákat igénylő pozíciók (projektmenedzsment és adatelemző) érkezésére is felkészüljenek.

Párhuzamosan kellett egyszerre az elindulás adminisztrációs előfeltételeit megteremteni, kitalálni a pontos mechanizmust, az applikáció meglévő funkcióit saját igényeinkre szabni és összeállítani egy ütős bevezető kampányt.

Hasonló bürokratikus kihívásokkal álltunk szemben, mint a toborzási tanácsadó csapat a Poster Hunting bevezetése előtt. Első körben meg kellett győznünk a fő döntéshozókat és biztosítani a költségek fedezését. Nekünk is több körben kellett a szerződést jogászokkal átnéznünk, értelmeznünk és módosítanunk, a GDPR májusi bevezetése óta különös figyelem összpontosul az adatvédelmi előírások pontos betartására, valamint arról is alaposan meg kellett győződnünk, hogy milyen fokú informatikai védelmet nyújt a szoftver kiberbiztonsági szempontból.

A már említett Simon Sinek egyik híressé vált elméletét²⁷ követve mi is sokat gondolkodunk a *Miért*en, amit végül az alábbi mondatban fogalmaztunk meg és innentől kezdve minden kommunikációnkban alkalmazzuk:

Célunk szervezetünk legfőbb értékeinek népszerűsítése (Winning Behaviors), a mindennapi feladatokba építése, kisebb, alcélok megvalósítása és összekapcsolása egy új megközelítésű jutalmazási rendszerrel, ami interaktív, egymás közötti, a kisebb célok megvalósítását is díjazza, valamint a “Mindennapi Hősöket” is motiválja.

²⁷ Sinek, Simon: Start With the Why - How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

Penguin LCC US, 2011

Fontos volt a megfelelő rendszer kitalálása és hogy a pontokat milyen motiváló ajándékokra válthatják majd be a jelentkezők. Tudtuk, hogy fontos a sikeres bevezetéshez a kezdeti lépéshez kapcsolódó jutalom (mint például a Virgin Pulse Global challenge esetén az lépésmérő okosóra volt), ezen felül úgy döntöttünk, hogy bármit is osztunk ki, mindenképpen kapcsolódnia kell valahogy a tanuláshoz. A megnyerhető ajándékok listája:

Első belépés:	3000 forintos Libri könyvutalvány
Első három helyezett:	50.000 forintot érő Samsung tablet
Következő tíz helyezett:	13.000 forintos Feldobox ajándékutalvány (Hobbi)
Következő száz játékos:	1500 forintos kávéjegy a közeli kávézóban

A pontokat tekintve pedig sok kis apró feladat teljesítése (például profilkép feltöltése) mellett négy különböző szintet különböztettünk meg, amire ha igazolt példát hoznak a játékosok, tovább növelhetik virtuális számlájuk:

- **Első szint: egyedül tanulás (passzív):** bármilyen online, jelenleg alig használt, a cégünk által ingyenesen biztosított platformon (pl. Lynda.com vagy Accenture Academy) található online training sikeres teljesítése esetén – 200 pont
- **Második szint: másoktól tanulás (aktívan):** itt már a klasszikus tantermi tréningről van szó, vagy például munkahelyi nyílt nap (workshadow) – 500 pont
- **Harmadik szint: tudásmegosztás:** bármilyen siker vagy kudarc tanulságainak megosztása másokkal – 800 pont
- **Negyedik szint: tanulás támogatása:** egymás ösztönzése, jó példa mutatása, a tudás elismerésének és kultúrájának közös építése – 1000 pont

Minden beavatkozás esetén (főleg mivel első körben pilotra szerződöttünk és az esetleges folytatás alapos mérlegeléséhez) alapkövetelmény, hogy képesek legyünk mérni az előre megadott paraméterekben történő változásokat. Pontosán tudtuk és kommunikáltuk előre, hogy egy öt hetes időszaktól gyökeres változást nem reális elvárni, de mindenképp láthatóvá akartuk tenni az elmozdulást, ezért az alábbi sikerkritériumokat fogalmaztuk meg:

2. számú táblázat: a selfDRVN sikerkritériumai

A selfDRVN 5 hetes pilotjának sikerkritériumai	cél
Elköteleződés	
Legalább egyszer belogolók	70%
Legalább egy általános tevékenységet végzők (pl. kedvelés)	60%
A Tanulásban történő változás megnyilvánulása	
Legalább egy tanulással kapcsolatos tevékenységet végzők (pl. visszajelzés)	60%
Legalább egy 3. vagy 4. szintű tevékenységben való részvétel	40%
Ügyfélmélténý (Net Promoter Score)	
Javasolnád-e a selfDRVN-t az ismerőseidnek?	60%
Hogy érezted magad az elmúlt 5 hét során?	60%

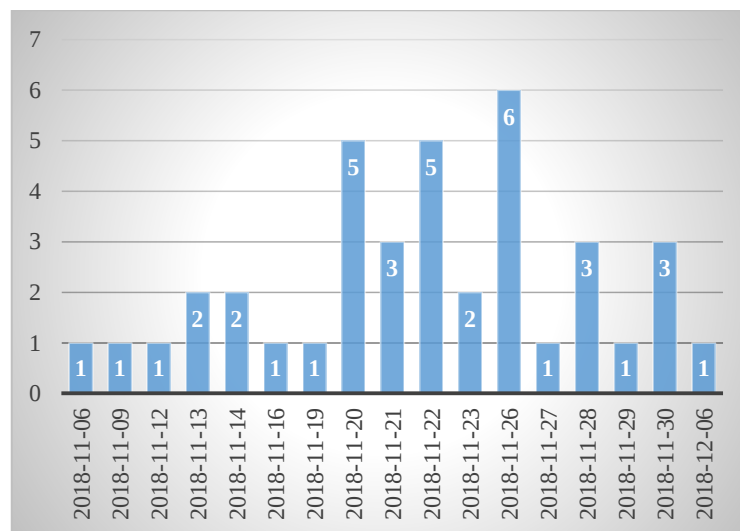
Forrás: Saját

Mielőtt belekezdünk volna a széleskörű kommunikációba, szerveztünk egy informális megbeszélést az általunk influencereknek azonosított kollégákkal, hogy elmagyarázzuk nekik, mire is készülünk és felkérjük őket az aktív részvétel mellett a tapasztalatuk folyamatos megosztására is. Itt is hasonló problémával álltunk szemben, mint mikor a vezetőknek próbáltuk magyarázni a platform előnyeit: nehéz a befogadónak elképzelnie a közösségi élményt, csak képernyőképeket látva nem könnyű azonosulni a kezdeményezéssel.

Az első visszajelzést a nyitóeseményen kaptuk, mivel a nagyjából 280 fős osztályból a két különböző alkalomra csupán 40-en jöttek el, így csak ők hallották első kézből a program célját, az app előnyeit, a pontgyűjtő mechanizmust és tudták meg a nyertesekre váró ajándékok listáját. Fontosnak tartottam kikötni, hogy a játékban való részvétel nem kötelező, így senkit sem érhet semmilyen negatív következmény, ha úgy dönt, hogy nem tart velünk ebben a programban. A másik lényeges kitétel az volt, hogy a pontversenyen élen járok se számítsanak semmilyen hivatalos pozitív megkülönböztetésre, mivel a játéknak –az előző okból kifolyólag– függetlennek kell lennie a hivatalos vállalati teljesítményértékelő rendszerektől. A vártnál lassabb elterjedést az applikációba bejelentkezők száma is alátámasztotta: az első 5 nap után 36-an logoltak csak be (12%)

Az első hét után mindenképpen nagy hangsúlyt akartunk fektetni az ismertségre, így a kommunikáció fő fókuszában az állt, hogy csak ki kell próbálni és azonnal kézhez vehető a Libri könyvtalvány. Reményeink szerint az, aki már egyszer belép, legalább pár percet el is tölt, hogy mégis miről is van szó, és a beépített azonnali apró pontoknak, új jelvényeknek hála az első ismerkedés pozitív élményt alakít ki és kíváncsivá teszi őket, ami a többi funkció megismerésére sarkalhatja a felhasználót. Az alkalmazott képregényszerű és humoros üzenetet nem csak központi email formájában kapta meg a szervezet minden tagja, de poszttereket is készítettünk, amit a folyosókon és közösségi tereken helyeztünk el.

10. számú ábra: Új, tanulással kapcsolatos események számának alakulása



Forrás: Saját

4.5. A pilot eredménye

Egy héttel a pilot vége előtt összehívtuk a 15 legjobban teljesítőt és arról kérdeztük őket, mi a tapasztalatuk, mennyiben változtatta meg a szokásaikat, miért pont őket és miért nem másokat.

Sok, általuk említett tényező visszaköszönt a korábbi fejezetekből: említették az életkorukat, nyitottságukat, a vezetés támogatását vagy, hogy volt rendelkezésükre álló szabadidejük.

Amióta játszik, a visszajelzés funkció a kedvence, mert nem csak adni, hanem kérni is lehet, ráadásul napokon belül megkapja. Arról is beszámolt valaki, hogy a játék kezdete óta nyitottabb szemmel jár, több részletre, emberi gesztusra figyel, hogy adhasson megerősítő vagy építő jellegű visszacsatolást.

A kommunikációt tekintve nagyra értékelték, hogy nem csak emailben küldünk információt, hanem kérésre elmentünk előadni csoport megbeszélésekre is. Érdekes összefüggés, hogy azoknál az osztályoknál értünk el kimagasló aktivitási arányt, ahol erre sor kerülhetett.

Többen üdvözölték az újító jelleget, és hogy végre segítséget kaptak a Nyerő Viselkedések kézzelfoghatóvá tételéhez.

Volt több az applikáció funkcióival kapcsolatos kritika, ami megint csak a modern kor felfokozott fogyasztói elvárásait támasztja alá. Mára már nem engedheti meg egy szoftverfejlesztő, hogy a pontokat ne azonnal kapja meg a játékos, hogy akadozzon a felület vagy túl lassú legyen a belépés.

Rossz megítélést kapott a platformba integrált lépésszámláló játék, mert egyrészt nem megbízhatóan gyűjtötte a lépéseket, másfelől kritizálták, hogy egy tanulási játékban miért adunk pontot sportolásra. Igazság szerint erre az előkészítés során mi is gondoltunk, érdekességből bent hagytuk a funkciót, de úgy döntöttünk, nem reklámozzuk, hogy ilyen is van.

3. számú táblázat: A legjobban teljesítők visszajelzéseinek összegzése

Tetszik, mert...	Lehetne rajta javítani	Ne használjuk
Új megközelítés	Felhasználói élmény	Lépésszámláló játék
Jó a design	QR kód megbízhatatlan	Túl hangos effektek
Azonnali visszajelzés lehetősége	Gyorsaság	
Üzenet a palackban	Egyszerűbb visszajelzés funkció	
Érdekes jutalmak	Átláthatóbb grafikonok	
Inspiráló, motiváló	Több kategóriát	
Tudásmegosztásra ösztönöz	Időközben ne legyen változtatás	
	Hírfolyamba csak híreket	

Forrás: Saját

A kampány végeztével kiküldtünk az applikáción belül egy anonim kérdőívet, amire bár sajnos nem érkezett elfogadható számú válasz (15 darab visszajelzés nem tekinthető reprezentatívnak), de talán mégis érdemes a kérdéseket és az eredményeket bemutatni:

4. számú táblázat: A pilotot lezáró kérdőív eredménye

Kérdés	Átlag pont
A selfDRVN segített nekem a Learn Winning Behavior mindennapokba való átültetésében	3.6
A kampány során azt éreztem, hogy a tanulás és fejlődés a szervezeten belül támogatott	3.8
A selfDRVN-nek látványos hatása volt a közösségünkre (össztartozás, információk megosztása)	3.8
Az itt tanultakat és tapasztaltakat beviszem majd a következő, közvetlen felettesemmel történő megbeszélésünkre	2.4
Elégedett vagyok a belső kommunikációval	4.0
Úgy gondolom, a jutalmak és ajándékok motiválóak	4.1
Javasolnám ismerőseimnek is a SelfDRVN használatát	3.9

Forrás: Saját

Ebből azt a következtetést tudom levonni, hogy azokat a kollégákat, akik eleve motiváltak vagy csak nyitottabbak az átlagosnál, könnyebb bevonni egy selfDRVN típusú játékba, nagyjából a szervezet kétharmada legalább egyszer belépett (Libri utalvány-hatása), de később a napi szintű, valóban aktív felhasználók száma nem érte el a 20%-ot. Összességében, tehát akik velünk játszottak, elégedettek voltak, de az 5 hét még nem volt elég ahhoz, hogy szervezeti szinten elérjük a kritikus többséget.

5. ÖSSZEGZÉS

A szakdolgozatom címében feltett kérdés egyben hipotézisként is szolgál.

Az első szakaszban azt vizsgáltam, hogy valóban tényezőnek számít-e a Shared Service Center szektor Magyarországon. Ezután röviden összegeztem az Y generáció – mint az SSC-kben dolgozó munkavállalók fő korcsoportja – sajátosságait, különös tekintettel a rájuk jellemző munkahelyi kihívásokra. Az elméleti áttekintésben arra voltam kíváncsi, hogy szeretnek-e a fiatalok játszani, mi is az a gamifikáció és hogy szervezetfejlesztőként hogyan lehet jól használni ezt az eszközt.

Miután meggyőződtem arról, hogy a kihívás valós és releváns, szükségem volt empirikus tesztelésre is, hogy megtudjam, valóban működik-e a játékosítás, valóban használják-e a fiatalok és hogy egy ilyen applikációval kimutatható-e egyéni viselkedésbeli változás, illetve szervezeti szinten kulturális elmozdulás. Elementáris fordulatot persze reálisan nem várhattam el, mivel óvatosan csak egy öt hetes kísérletre szerződünk a beszállítóval, túl nagy kockázat lett volna egy ilyen újszerű megoldás hosszú távú bevezetése. Visszanézve kissé alábecsültem az előkészület adminisztrációs jellegű kötelezettségeit, érdemes még a legelején azonosítani a kulcsszereplőket és az elfogadási folyamatokat, kritériumokat. Ha újra kezdeném, biztos, hogy nagyobb csapattal állnánk neki a feladatnak, hogy a szerteágazó párhuzamos feladatokkal (vezetőséggel kapcsolattartás, szerződéskötés, adatvédelem, kiberbiztonság, ajándékok, belső kommunikáció) mindenki külön-külön tudjon haladni. Bármilyen játékosítási törekvés véleményem szerint csak akkor vihető sikerre, ha csak egy bizonyos konkrét problémára fókuszál, és lehetőleg valamilyen már korábban bevezetett és ismert programhoz kapcsolódik. Azonban ha kizárólag a vállalat mutatószámaiban akarunk változást elérni, kudarcra vagyunk ítélve. A majdani felhasználók vágyait kell legelőször megérteni, megfogalmazni és a játékba beleszőni úgy, hogy összhangban legyen a szervezet céljaival. Időtartamát tekintve mi kereken 30 napig játszottuk, ez csak arra volt elég, hogy meg tudjuk ismertetni a kollégákat a platformmal, ugyanakkor – és ezt a fókusz csoportos beszélgetés is alátámasztja – a több éves folyamatos használat esetén különösen nagy kihívást jelenthet a töretlen érdeklődés és az aktivitás fenntartása. Körültekintően kell megválasztani a pontgyűjtő mechanizmust, biztosítani kell a hozzáférést mindenkinek az applikációhoz és elengedhetetlen az igazságos játékszabályok pontos kommunikálása. A mi esetünkben a személyes meggyőzés, team meetingeken való demonstráció kimutathatóan növelte a kipróbálási hajlandóságot, és a későbbi használatot. Fontos leszögezni, hogy a részvétel nem

kötelező, és az elért eredménynek (legyen az kiemelkedő vagy semmilyen, mert be sem lépett) nem lehet kihatása az egyén teljesítmény értékelésére. Mint bármilyen modern szoftver esetében mára már különösen magasak az elvárások a használhatóság, sebesség és a felhasználói élményt illetően, egy startup nem engedheti meg magának, hogy ne azonnali legyen a pontszerzés vagy ne jelenjen meg a komment a hírfolyamban. Én a fentiek figyelembe vételével javasolni fogom a játék folytatását a menedzsmentünk felé, de mindenképpen megoldást kell arra találni, hogy ne csak a pontok, jutalmak és a hírlevelek késztessek a játékosokat aktivitásra, hanem éadjuk el azt a pontot, amikor már nem külső triggererek és ösztönzők hatására, hanem valóban „self” a selfDRVN.

És végezetül, hogy hogyan tudja segíteni a gamification az SSC-k munkaerő megtartási erőfeszítéseit: alapos előkészítéssel, folyamatos belső kommunikációval, hosszabb távra tervezve úgy vélem, hasznos eszköz lehet a fiatalabb generációkat foglalkoztató nagyvállalatoknál, ha szervezeti kultúra átalakítása, közösségépítés vagy egyéni tanulás a fejlesztés fő célja.

IRODALOMJEGYZÉK

Aziz, Iylia: This Startup's Figured Out How To Keep Millennial Employees Engaged Without Relying On \$\$.
Without Relying On \$\$.
<https://vulcanpost.com/638510/selfdrvn-hr-management-platform-engagement-millennials-at-work/>

Megjelenés: 2018.05.22., letöltés: 2018.12.01.

B. Szabó Edina: Játék és/vagy módszertan?

http://www.innoteka.hu/cikk/jatek_es_vagy_modszertan.1498.html

Megjelenés: 2017.04.06. letöltés: 2018.12.02

Berta László: Kinevelnek és ráígérnek - így szereznek munkavállalót az SSC-k

<https://www.hrportal.hu/hr/kinevelnek-es-raigernek-igy-szerznek-munkavallalat-az-ssc-k-20150506.html>

Megjelenés 2014., letöltés: 2018.12.01

Buzády, Zoltán (2017) "Flow, leadership and serious games – a pedagogical perspective", World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, Vol. 14 Issue: 2/3, pp.204-217

Online elérhető: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/WJSTSD-05-2016-0035>

Letöltés: 2018.12.02

Csíkszentmihályi Mihály: Flow, Budapest Akadémiai Kiadó 1997. 116. oldal

Deloitte: The Millenials Survey 2018

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Megjelenés: 2018.01.22. letöltés: 2018.12.01

Ésik Róbert, Arjen Sader és Kelliár Zsolt: 360° view about the Hungarian shared services market

Hungarian Investment Promotion Agency in co-operation with EY and SSC Heroes

<https://hipa.hu/images/dokumentumok/hipa-ssc-insights-survey-2017.pdf>

Megjelenés 2017., letöltés: 2018.12.01

euCSOPORT blogja

<https://www.munkaugy.co.hu/az-y-es-a-z-generacio-a-munka-vilagaban/>

Megjelenés: 2014.03.11, letöltés: 2018.12.01

Fromann Richárd: Gamification - épülőben a Homo Ludens társadalma?

Digitális Nemzedék konferencia, 2014

ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Információs Társadalom Oktató- és Kutatócsoport

http://www.eltereader.hu/media/2014/06/Okt_inf_DNK_READER.pdf

Fromann Richárd, Andrei Damsa: A gamifikáció (játékosítás) motivációs eszköztára az oktatásban

Új Pedagógiai Szemle 2016/3-4.

Online elérhető: <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-pedagogiai-szemle/a-gamifikacio-jatekositas-motivacios-eszkozta-az-oktatasban> letöltés: 2018.12.01

Horváth Balázs: A budapesti munkaerő 5 százaléka már SSC-ben dolgozik

<https://www.portfolio.hu/vallalatok/karrier/a-budapesti-munkaero-5-szazaleka-mar-ssc-ben-dolgozik.287998.html>

Megjelenés 2018.06.7., letöltés: 2018.12.01

Kiss Tünde: Business Centers in Hungary

HIPA (Hungarian Investment Promotion Agency):

https://hipa.hu/images/publications//hipa-bsc-in-hungary_2018_10_11.pdf

Megjelenés: 2018, letöltés: 2018.12.07.

Hrportal.hu: Miért nem könnyű beilleszkednie a Z generációnak a munkaerő-piacra?

<https://www.hrportal.hu/hr/miert-nem-konnyu-beilleszkednie-a-z-generacionak-a-munkaero-piacra-20151109.html>

Megjelenés: 2015., letöltés: 2018.12.01.

hvg.hu : Kulimunka, vagy szuper állás?

https://hvg.hu/gazdasag/20140227_Indiaval_nem_erdemes_arversenyre_kelni

Megjelenés 2014. 02. 27., letöltés: 2018.12.01.

Dr. Kaufman, Trent; D. Christensen, Joshua; Newton, Andrew: Employee Performance: What Causes Great Work?

National Research by the Cicero Group Commissioned by the O.C. Tanner Institute 2015

Online elérhető: https://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/white-papers/2015_Cicero_WhitePaper_Drivers_of_Great_Work.pdf

Letöltés: 2018.12.03

Komár Zita: Generációelméletek

Új Köznevelés

2017. október-november, 73. évf. 8-9. szám

Online elérhető: <http://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek>

Letöltés: 2018.12.01.

Kovács Tamás, Várallyai László: Gamifikáció, avagy a játékosítás szerepe napjainkban

International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol.3. (2018) No.3

Online elérhető:

<http://ijems.lib.unideb.hu/file/9/5b37500cc034e/szerzo/10.21791IJEMS.2018.3.14.pdf>

letöltés: 2018.12.01

Lukács Eszter: Tovább terjeszkednek a hazai szolgáltató központok

<https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/mukodes/articles/hazai-szolgaltato-kozpontok-terjeszkedese.html>

Megjelenés 2017.05.11 , letöltés: 2018.12.01

Pelling, Nick: The (short) prehistory of “gamification”...

<https://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/>

Megjelenés: 2011.08.09. letöltés: 2018.12.01

Piac és Profit: SSC-ben dolgozik a legtöbb magyar

<https://piacesprofit.hu/gazdasag/ssc-ben-dolgozik-a-legtobb-magyar/>

Megjelenés 2016. 03. 22., letöltés: 2018.12.01.

Presky, Mark (2001): Digital Natives, Digital Immigrants

On the Horizon (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001)

Online elérhető: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

Letöltés: 2018.12.02

PriceWaterHouseCoopers Hungary Ltd. in cooperation with Hungarian Investment and Trade Agency: Investing Guide Hungary 2014

https://www.pwc.com/hu/hu/publications/investing-in-hungary/assets/investing_guide_en_2014.pdf

Megjelenés 2014., letöltés: 2018.12.01.

Simon Katalin: Szolgáltató központok Magyarországon: fenntartható sikertörténet?

<https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2016/ssc-hungary.html>

Megjelenés 2016.12.6., letöltés: 2018.12.01

Sinek, Simon on Millennials in the Workplace

<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

excerpt of Simon Sinek from an episode of Inside Quest.

Megjelenés: 2016.10.29. letöltés: 2018.12.01

Sinek, Simon: Start With the Why - How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action
Penguin LCC US, 2011

SuperData: 2017 Year in Review – Digital Games and Interactive Media

<https://www.superdataresearch.com/market-data/market-brief-year-in-review/>

Szilágyi Judit: Mi állítja meg a fluktuációt? Több gyümölcsöt vagy jobb vezetőket adjunk?

<https://forbes.hu/uzlet/mi-allitja-meg-a-fluktuaciot-tobb-gyumolcsot-vagy-jobb-vezeteket-adjunk/>

Megjelenés: 2018.09.12. letöltés: 2018.12.01

Tímár Gigi: Mi kell a fiataloknak? Figyelem, személyre szabottság, csocsó

https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/mi-kell-a-fiataloknak-figyelem-szemelyre-szabottsag-csoco/

Megjelenés 2015. 06.02 , letöltés: 2018.12.01

Wu, Michael: Gamification 101: The Psychology of Motivation

<https://lithosphere.lithium.com/t5/Science-of-Social-Blog/Gamification-101-The-Psychology-of-Motivation/ba-p/21864>

Megjelenés: 2011.01.03. letöltés: 2018.12.01

MELLÉKLETEK

Melléklet 1: az SSC-k térhódítása Magyarországon 1990-es évektől napjainkig



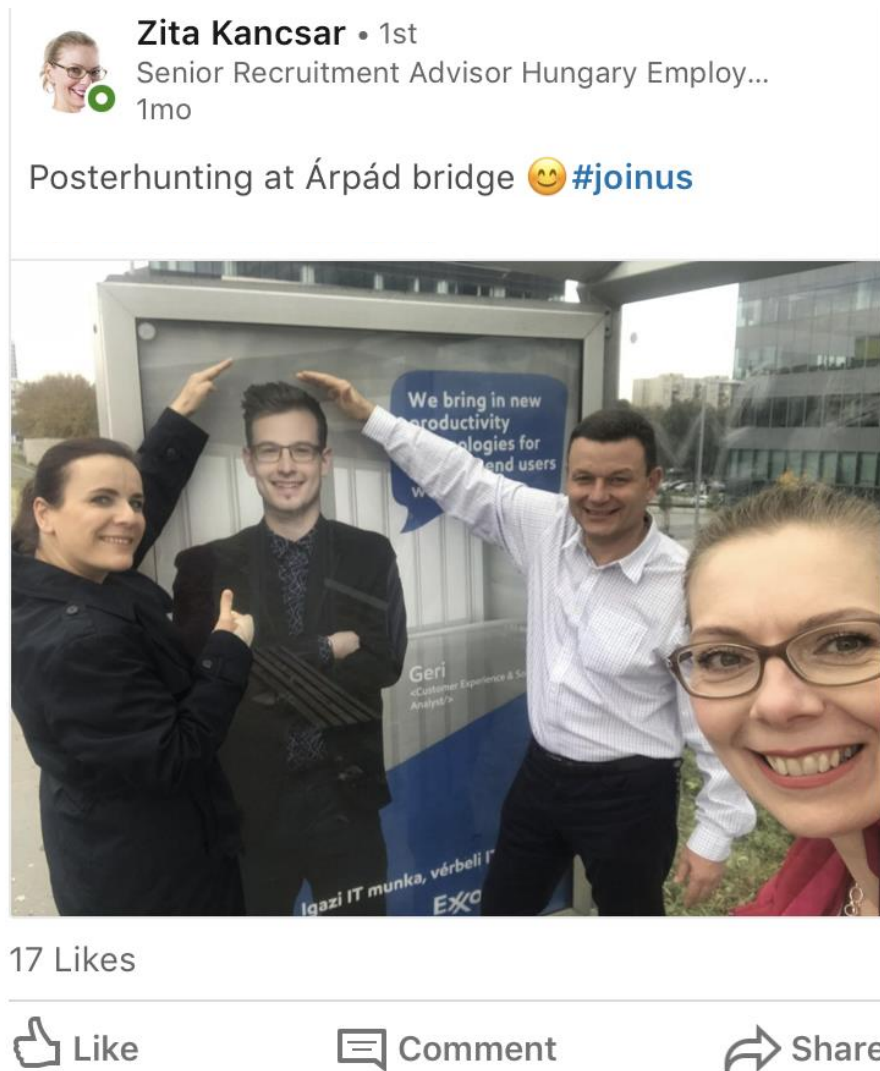
Forrás: https://hipa.hu/images/publications//hipa-bsc-in-hungary_2018_10_11.pdf

Melléklet 2: a magyarországi SSC-k földrajzi elhelyezkedése



Forrás: https://hipa.hu/images/publications//hipa-bsc-in-hungary_2018_10_11.pdf

Melléklet 3: az EBS posztervadász játékára példa

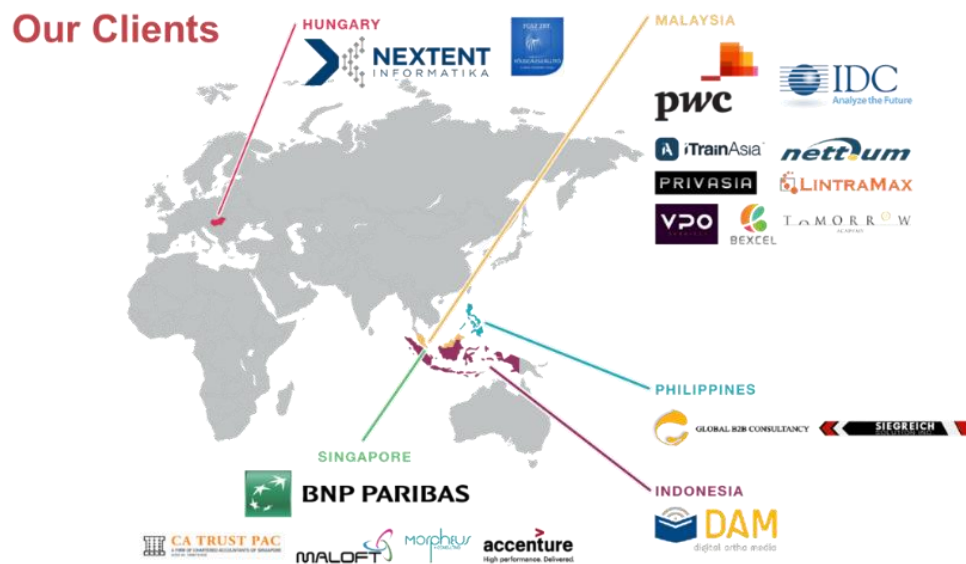


Forrás: LinkedIn

Melléklet 4. az EBS poszttervadász játékának közösségi médiában elért statisztikái

A	B	C	D	E	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
LinkedIn ZK posts June 2-July 4														
Post	Date	Views	Likes	Shares	Vodafone	Profession	MOL	BP	GE	Kelly	AIG	Adecco	EY	Johnson
Petőfi hid-Geri	2-Jun	3017	63	1	20	12	0	0	22	0	0	0	0	0
Rákóczi tér-Gábor	2-Jun	500	18	2	4	0	3	3	0	0	0	0	0	0
Margit bridge Gábor	2-Jun	563	27	0	14	0	0	4	4	0	0	0	0	0
Astoria-Gábor	3-Jun	2017	26	2	18	0	0	0	13	0	0	17	0	0
Kossuth tér-Group	9-Jun	513	20	0	2	2	0	6	9	0	0	0	0	0
Tram	10-Jun	765	30	2	0	0	0	6	8	4	0	0	0	0
Levente's picture share	10-Jun	1128	25	0	0	0	0	0	14	0	11	8	0	0
Clark's picture	14-Jun	1009	27	0	0	0	0	0	12	0	0	0	4	6
Posterhunting by night	16-Jun	1827	29	1	11	0	0	18	15	0	0	0	0	0
HVG	20-Jun	1857	41	1	0	12	0	0	16	0	0	0	0	0
Deák tér-Geri	24-Jun	1238	21	3	0	12	0	0	15	0	0	9	0	0
Corvin negyed -Geri	25-Jun	986	19	1	0	12	0	0	14	0	0	0	0	0
Blaha Lujza Geri	29-Jun	735	16	0	0	12	5	0	18	0	0	0	0	0
HR Team -Gábor	28-Jun	761	36	3	0	0	4	4	7	0	0	0	0	0
Total		16416	398	16	69	62	12	41	167	4	11	34	4	6

Forrás: EBS HR toborzási osztály



Melléklet 5. a SelfDRVN eddigi partnerei, referenciája

Forrás: selfDRVN

Melléklet 6. Példa az app bevezetését célzó belső kommunikációra

Already logged in to SelfDRVN?

Since yesterday SelfDRVN app is live, we already have 33 people who logged in to our special universe... Are you one of them?



*The Libri voucher is filled up with 3000 HUF, wait for Agi's email about the pick-up instructions.

Forrás: saját

Melléklet 7.a Interjú kérdések más SSC-ben dolgozó kollégák részére

- Jelenleg milyen pozícióban és összességében mióta vagy a mostani munkáltatódnál?
- Milyen motivációk vezéreltek, amikor úgy döntöttél, hogy eljössz az EBStől?
- Mi volt az a 3 fő tényező, amiért az új munkáltatód mellett döntöttél?
- Az új munkáltatód rövid jellemzése: hányan dolgoznak, milyen tevékenységek, stb.
- Hogy érzed most itt magad?
- Hogyan tudnád pár szóban jellemezni új munkáltatód céges kultúráját?
- Az utóbbi években milyen HR által indított kezdeményezések, kampányok segítettek a munkavállalókat?
- Ha van róla tudomásod, mik a főbb megoldandó feladatok a kollégák szerint?
- Mennyi figyelmet szentelnek a fiatalok (Y, Z generáció) megváltozott igényeire?
- Volt-e vagy van-e bármilyen motiváció, összetartás segítő pontgyűjtő játék a cégben?

Melléklet 7.b Interjú kérdések a szervezetfejlesztő részére

- Mennyiben látod a hazai SSC-ket “speciális állatfajnak”? Mik a főbb jellemző területek, amiben alapvetően eltérnek a többi nagy multihoz képest?
- Szervezetfejlesztői szemüveggel nézve, mi a legnagyobb kihívás az Y és a Z generációk motiválásában?
- Ismersz-e már bevált újszerű, modern megközelítéseket, amik a munkaerő megtartásában nagy szerepet játszottak? Mik a mai trendek?
- Milyen célokra lehet szerinted használni a gamification eszközét és mik lehetnek véleményed szerint a buktatói?