

# A játékosítás az emberi erőforrás területén, egy kreatív toborzási technika napjainkban

## Gamification in the field of human resource, a creative solution for recruitment

T. KOVÁCS<sup>1</sup>, L. VÁRALLYAI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
kovacs.tamas@econ.unideb.hu

<sup>2</sup>Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Agrárinformatika Tanszék, varallyai.laszlo@econ.unideb.hu

*Absztrakt: A legújabb eszközök és technológiai megoldások térnyerésével a netgeneráció avagy a Z generáció lételemévé vált az okoseszközök használata természetesen azonnali internetkapcsolattal. Ezzel egyidejűleg az IoT eszközök szerepe is a mindennapi életünk részévé vált és kiegészíti, olykor megkönnyíti dolgunk. Ennek oka, hogy egyre olcsóbbá válnak az eszközök az idő előrehaladtával és már nem luxuscikként tekintenek a szülők és fiatalok egy-egy technikai innovációra, hanem mint létszükséglet. Ezen generációk; az Y, a Z és az Alfa egyszerre jelenik meg a mai munkaerő piacon, amely komoly kihívás elé állítja a jövő HR vezetőit, toborzóit. Mivel generációs szakadék, tapasztalható köztük, így mind motivációs, mind pedig elvárás oldaláról, ezért egyre inkább felértékelődnek az újszerű megoldások ezen a területen. A tanulmány célja, hogy bemutassa a gamifikáció általi lehetőségeket és rávilágítson a fontosabb területeire mindamelllett, hogy ismertebb példákon keresztül rávilágítson a „jó gyakorlatokra” a kreatív toborzás területén. Emellett a motivációra gyakorolt hatását és a flow- élmény kapcsolatára is igyekeztem rámutatni. A játékosítás módszer hazánkban is egyre elterjedtebb, mivel egyre fontosabb szerepet tölt be az üzleti életben és az oktatásban is. Az utóbbi években a különböző komoly játékok (serious games) alkalmazásával pedig már a HR toborzás és kiválasztás területén is több példa van, mellyel egyértelműen a fiatal generációk munkavállalóit igyekeznek elérni.*

*Abstract: With the introduction of latest tools and the expansion of technological solutions, the usage of smartphones ,with instant internet connection of course, has become an essential part of the net generation, also known as generation Z. At the same time, the role of IoT devices has also become part of our daily lives, completing and sometimes making it easier. This is due to the fact that the tools become more and more cheaper as time passes and parents and young people no longer consider these a technical innovations, but as a necessity. These generations; Y, Z and Alpha appear simultaneously on today's job market, which poses a serious challenge to future HR leaders and recruiters. Because of the generational gap between them, both motivational and demanding, novel solutions are becoming increasingly appreciated in this area as well. The purpose of this study is to demonstrate the potential of gamification and to highlight the its major areas, as well as to draw the attention to "good practices" in creative recruiting through better known examples. In addition, I also tried to point out the effect on the relationship between motivation and flow-experience. The gamification method is becoming more and more popular in our country, as it plays an increasingly important role in business and education as well. In recent years,*

*with the use of serious games, there have been several examples of HR recruitment and selection, which clearly strives to reach out to younger generations.*

## Bevezetés

Napjainkban egyre többet hallani, hogy nincs megfelelő mennyiségű és minőségű szakmai utánpótlás az üzleti szféra számos területén. Sok munkavállaló külföldön próbál és próbált szerencsét az elmúlt évek során, amely mellett újabb generációk nevelkedtek fel és került a munkaerő piacra frissen végzettként. Természetesen az Y és Z generációról van szó. Az Y generációt a "technológia örültjeinek" nevezik, mivel ők a modern technika vívmányaiba születtek bele mint például; számítógép, tablet, okostelefon és más IoT (*Internet of Things*) eszközök veszik körül őket. Mindezeket természetesen rutinszerűen használják a mindennapjaik során. Munkamoráljukat jellemzően a fogyasztói társadalomban betöltött szerepük alapján határozhatjuk meg. A monotonitást elődeikhez képest kevésbé tűrik, amely mellett a koncentrációs képességük is gyengült, olykor fegyelmetlenség és kiszámíthatatlanság jellemzi őket. Leginkább élvezni szeretnék az életet, amelybe a jelen a fontos a távoli jövő gondolatával még nem foglalkoznak. A munkaerőpiacon sokszor horribilis fizetési igény megjelölésével borzolják a kedélyeket, amely mellé csekély munkatapasztalat párosul. A Z generációt ezzel szemben egyszerűen csak "digitális bennszülötteknek" vagy "netgenerációnak" szokták nevezni. Ők azok, akik a filmeket, a rendeléseket, a beszélgetéseket és a társkeresést is az interneten folytatják le a legtöbbször. Mindent azonnal akarnak, ami a munkamoráljukban is megmutatkozik. Cégesautó, karrier lehetőség alapelvárás sőt egy-egy extrém esetben csocsóasztal, bokszsák, relax szoba és munkahelyi játszótér is az elvárások között szerepel (*ld. Google*), amely megoldások a rekreáció előtérbe helyezését jelentik. A jelenlegi helyzetben a munkaerőpiacon egy időben vannak jelen az X, az Y és a Z generációk, így a cégeknek egyre nagyobb erőfeszítésbe telik a megfelelő embert a megfelelő helyre megtalálni. Ezen felül további problémaként jelentkezik, hogy ha egy cég az Y és Z generációkból képez tovább munkatársakat, belefektet időt és pénzt, amellyel el tudják látni a munkakörüket a jövőben, ezen generáció tagjai azonnal munkahelyet váltanak, ha valami nem a megbeszéltek szerint történik, illetve túl nagy vagy túl kicsi rajtuk a felelősség. Egy ilyen helyzetben a cégek egyedi megoldásokkal próbálkoznak a munkahelyi lojalitást a fiatalabb generációkba "nevelni", melynek egy lehetséges eszköze a játékosítás. A következő fejezetekben a motiváció és a munkahelyi elköteleződés erősítésére használható módszert mutatok be. Ezért az irodalomelemzésem céljaként az eltérő nézetek szintetizálásán túl, a kutatási kérdésem megválaszolását tűztem ki célul miszerint: Van-e létjogosultsága és hol lehet alkalmazni a játékosítást a humán erőforrás menedzsment területén?

## 1. A játékosítás fogalmi lehatárolása

A játékosítás szóhasználattal egyre többet találkozunk a marketing, a szervezetfejlesztés – HR és az oktatás területén egyaránt [11]. A fogalma a mai napig sem kiforrott. A szó az angol játék (*game*) és a valamivé tesz (*fiction*) szavakból alkotott lexéma. Valódi magyar megfelelője a játékosítás, de gyakran használják a gamifikációt és az eredeti gamification szavakat is a módszerre. A játékosítás tágabb értelemben véve egy olyan módszer, amely során valamely nem játékos környezetben alkalmazunk

játékos elemeket [4]. Nemzetközileg az elmúlt tíz év során sikeresnek mondható, főleg marketing szempontból, míg ezzel szemben hazánkban a cégek többsége még csak nem is hallott a technikáról. A különböző motivációs elméletek és pszichológiai tesztek arra erősítenek rá, hogy az emberek különböző belső igényekkel rendelkeznek. Ahhoz, hogy ezeket az embereket elérhessük, motiváljuk, különböző ösztönzőket kell alkalmaznunk mint például a jutalmakat, elismeréseket stb. A játék és játékoság már az emberiség megjelenése óta része az életünknek, melyet épp az ősi mivolta miatt tudjuk felhasználni belső és külső motivációra egyaránt. A gamification (*játékosítás*) ezeket a motivációs tényezőket használja a szükségletek és vágyak alapján az egyes szervezeti feladatok elkészültéhez. Az egyes szervezési feladatok játékosítása az elkötelezettségre és a munkamorálra is pozitív hatással lehet, mivel ha az emberek izgalmasnak tartanak egy feladatot, akkor szívesen végzik és egyidejűleg a termelékenységre is pozitívan hat [20]. Összességében elmondható, hogy a játékok, illetve a játékosított tantárgyak, feladatok, munkafolyamatok pozitív hatásai közül a motiváció is megjelenik, mivel a használók pontokat, bónuszokat, státuszt és előrehaladási lehetőséget kaphatnak. De fontos kiemelni, hogy negatív visszacsatolás esetén is tudja a szervezet lereagálni az esetleges problémákat, mert könnyen demotiválttá válhat a dolgozó a kudarcélmény hatására. Ezért a negatív visszajelzéseket, megfelelő vezetői stílussal kell párosítani, hogy hosszútávon is hatékony legyen [5]. Tehát a játékosítás egy olyan módszer, amely a szervezet egészére hatással van, emiatt egy olyan szemléletmódként lehet rá tekinteni, ami a szervezeti célok elérését azáltal támogatja, hogy a munkavállalók elégedettségét és motivációját elősegíti, miközben játékos elemeket használunk.

## 2. Anyag és módszer

A játékosítás témakörének egyik kiemelt területén a humán erőforrás és szervezetfejlesztés lehetőségeit vizsgáltam a kutatás során. Az irodalmi feldolgozáson alapuló kutatás szekunder adatokra és más a témakörben releváns kutatók munkáit és azok elemzését taglalja. Az irodalomelemzés elkészítéséhez az irányított kulcsszavas keresést tartottam megfelelőnek, így a következő kulcsszavakra kerestem rá: gamifikáció a humán erőforrás területén, humán erőforrás lehetőségei, játékosítás, flow, munkavállalói hűség, motiváció. Ezen kulcsszavakra több száz találatot kaptam, melyet követően a szakirodalmi lehatárolás követett. Így idézettség alapján sikerült kiválasztani, mind hazai és nemzetközi szinten a releváns kutatókat. Ezáltal a publikációk számát sikerült 50 alá csökkenteni. Ezt követően a fogalmi meghatározások egységesítése és a szakirodalmak szintetizálása következett. Az adatbázisok melyeket felhasználtam a kutatáshoz: ResearchGate, ScienceDirect, GoogleScholar, továbbá a repozitóriumok közül MTMT és a DEA került kiválasztásra.

## 3. A játékosítás kiemelt területei

Amennyiben szeretnénk megtudni, vajon hol és milyen területen lehet hasznos a gamifikáció, könnyű dolgunk van, ugyanis a válasz elég egyszerű; az élet számos területén. Azonban még mielőtt valamiféle csodának gondolnánk le kell szögeznünk, hogy egyes ágazatoknál, mint például a marketing, a HR és az oktatás területein lehet gyorsan és kiemelkedő eredményeket elérni a bevezetése által. Érdekes, hogy a játékosítás még az ezredforduló körül alakult ki egy marketing módszerként, azonban az elmúlt évek

során folyamatosan formálódott. Az elsők között vezette be a Coca-Cola és a StarBucks, azonban ekkor még csak marketing célokat szolgált [15].

Mára több marketingmenedzser alkalmazza a marketing mix részeként, és számos játékosított applikáció került piacra vásárlásösztönzés vagy épp a CRM folytán. A képzések esetében számos módszer alkalmazható és alkalmaztak is az oktatás területén, azonban a játék alapokra helyezett tanulás és tudásátadás igen hatékony módszernek mutatkozik. Ennek oka, hogy sokkal könnyebben megtanulhatják a hallgatók a tananyagot a hagyományos „súlykolt” oktatással szemben. Több szimulációs alkalmazás is készült ennek a módszernek a segítségével, amely egy-egy iskolai tantárgyat vagy egyetemi kurzust segíthet elsajátítani a hallgatóknak és egyúttal az oktatók terheit is csökkenthetik. Ez az innovatív módszer részképzések esetén és e-learning megoldások kiegészítéseként is alkalmazható, mellyel az intézmények esetlegesen pénzt, időt és energiát is megtakaríthatnak. Mindemellett, természetesen a humán erőforrás területén is kiválóan működik a játékosítás, ugyanis a csapatépítő tréningek, tesztek és munkafolyamatok játékosításával már az újabb generációk munkavállalóit is könnyebben meg tudják a cégek tartani. Ez azért fontos, mert az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeinek eredményességét több olyan tényező mutatja meg, mint a munkavállalók elégedettsége, a munkateljesítmény növelése és a munkatársak megtartásának képessége [21].

Összességében elmondható, hogy a marketing szektorból kiinduló módszer mára számos területre beférkőzött, melynek következtében részben átalakult. A játékosításnak mint módszernek lehet on- és offline megközelítése. Jelen publikáció alatt az online, vagy informatikával támogatott megoldásokat értem.

## 4. A játékosítás a humán erőforrás területén

A szervezet és menedzsmenttudományok kialakulása folytán uralkodó megközelítés volt a racionális szemlélet, amely a „kemény”, analitikus megközelítést jelentette. Ezek közül a legismertebbek a: taylorista munkaszervezés, a weberi bürokráciaelmélet és a williamsoni tranzakciós költség voltak [6]. Az emberi viszonyok tanának kísérletei óta azonban a „puha” szemléletmód vált egyre elterjedtebbé [12]. Ezen újszerű megközelítés napjainkban egyre inkább felértékelődött és ezzel egyidejűleg a puha, azaz szoft tényezők dominálnak amikor egy munkavállalót motiválni, vagy épp megtartani akarnak a cégek.

### 4.1 A motivációban betöltött szerepe

A motiváció általánosságban egy pszichológiai meghatározás, miszerint az egyén egy olyan tudati állapota, amely készteti, hogy egy meghatározott módon viselkedjen. Maga a kifejezés egy latin eredetű szóból, a „movere”, mint mozgatni, szóból származik, mondhatni az ember belső mozgatórugója [19]. Az egyik olyan szoft tényező, amely olyan vezetői felfogást feltételez, hogy a vezetési tevékenységek során a munkavállalókat olyan cselekvésre készítjük, mellyel a szervezeti szinten is az elvárt teljesítményt eredményezi. Herzberg az ilyen elégedettségre ható tényezőket motivátoroknak nevezte el, míg a státuszt és munkahelyi biztonságot a higiénés tényezők közé sorolta (1. táblázat).

Higiénés tényezők	Motivációs tényezők
Fizetés	A felelősségvállalás lehetősége
Munkafeltételek	A nagyobb teljesítmény elérésének lehetősége
Státusz	A fejlődés
Munkahelyi biztonság	A karrierépítés lehetősége
<b>Elégedetlenség forrása</b>	<b>Elégedettség forrása</b>

1. táblázat: Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők

Forrás: Herzberg, 2003 [9]

A higiénés tényezők esetében ha kedvezőtlenek elégedetlenséget váltanak ki a munkavállalókból, azonban motivációs modelljének hiányossága, hogy nem veszi kellően figyelembe az egyének közötti különbségeket. Ez pedig napjainban kiemelkedően fontos, ugyanis egyszerre három generáció van jelen a munkaerőpiacon. Beszélhetünk belső és külső motivációkról. A humán erőforrás esetén a belső motivációk közé sorolhatjuk a munkából fakadó motivációt, a munkakör tartalmához fűződő motivációt. A motiváció 1.0 korszakában a személy egyéni cselekedetei csupán a létfenntartás miatt volt ösztönző. Ezen tényezők a Maslow-piramishoz fűződő egyéni szükségleteink kielégítésével vannak szoros kapcsolatban [13]. Ezt követően a motiváció 2.0-ról beszélhetünk, ahol a feladatok elvégzését jutalmazással, hiányát pedig büntetéssel jutalmazzuk. Ide tartozik az iskolai motiváció is, amely külső motivációként jelenik meg. Amikor belülről fakadó motivációt érünk el, tehát a tevékenység végzése okoz örömet, akkor a motiváció 3.0 korszakáról beszélhetünk. Ezt másnéven flow-motivációnak is nevezik [17]. A belső motivációt befolyásoló tényezők közül a legfontosabbak: a kihívást jelentő munka, a felelősség és az előrehaladás, önfejlesztés és szabadság jelenléte a vállalatoknál. Ezzel szemben a külső motivációról akkor beszélhetünk, ha a menedzsment olyan ösztönző eszközöket használ, mint: a folyamatos béremelés, juttatások, bónusz stb. Jól látszik ezek a motiváló tényezők nem hosszútávú állapotot tartanak fenn, csak ideiglenesen motiválják a munkavállalókat. Sőt a fiatalabb generációk munkavállalói esetében a külső motivációs eszközök alapelvárásként jelentkeznek, amelyet csak belső motivációval kiegészítve lehet alkalmazni hatásosan. Emiatt a motiváció 3.0 korszakának megfelelően, belső motivációt kell felkelteni a munkavállalókban, ugyanis ez lehet hosszú távon kifizetődő [8]. A játékosítás erre kiváló eszközként használható, mivel a belső motivátorok közül sokat kielégít, sőt a monotonitásra is problémát nyújthat. Ezt ismerte fel az Omnicare nevű cég, amely egy gyógyszeripari szolgáltató. Maga a cég IT támogatást nyújt telefonos ügyfélszolgálaton keresztül egészségügyi intézményeknek. A vállalat magas lemorzsolódási aránnyal, fluktuációval és hosszú hívás-válasz idő aránnyal rendelkezett, ezért a vezetőség ezen változtatni szeretett volna. Mivel a telefonos ügyfélkiszolgálás monoton, így először pénzbeli jutalmakkal igyekeztek a dolgozókat motiválni a cégnél maradásra, amely hamar kudarcot vallott. Ezt követően bevezették az ún. OmniQuest-et, amellyel dolgozóikat pontokkal, jelvényekkel igyekeztek motiválni. Visszacsatolásként a hívás-válasz időt és a válaszidők hosszát is láthatták a kollegák, amely motiváltá tette őket. Az alkalmazás küldetéseként is kínált a dolgozóknak mint például „szerezzen egymás után követő öt tökéletes ügyfélértékelést” és egy-egy ilyen küldetés újabb jutalmakat adott a dolgozóknak. Ez a játékosított megoldás óriási sikert aratott a cégnél, ahol a dolgozói motiváció növekedése mellett 80%-kal csökkent a lemorzsolódási arány az új dolgozók körében [22].

## 4.2 A játékosítás és a lojalitás kapcsolata

A lojalitás, másnéven elköteleződés vagy hűség a humán erőforrás területén két irányból közelíthető meg. Először is mint márkahűség, amit a vállalat a magas minőségű termékével vagy szolgáltatásával igyekszik elérni a vásárlóknál. Azonban mára egyre inkább felértékelődött a munkavállalók lojalitása, ugyanis az élethosszig tartó foglalkoztatást a fiatalabb generációk esetében nehéz alkalmazni, vagy szinte lehetetlen. Emiatt egyre inkább a LLL azaz, élethosszig tartó tanulás váltotta fel. A fiatalok számára az élmények, a kihívás és a folyamatos fejlődés a szimpatizánsabb [1]. De hogy mit is értünk lojalitás alatt, arról sok szemlélet alakult ki az elmúlt évek alatt, azonban az mindegyikben közös, hogy valamilyen elkötelezettséget, hűséget jelent, amit a vásárló, vagy a munkavállaló belső késztetesként él meg. Ezzel szemben a vásárlói szemszögből van aki csak az újravásárlási hajlandósággal azonosítja [10]. A humán erőforrás menedzsmentnek és magának a lojalitásnak is vállalati szinten kellene szerepelnie a stratégiában [7]. Kiépítésének egyik eszköze a HR branding lehet. Az előzőekben említett motivátorokat is használhatjuk, azonban figyelniük kell, hogy az alkalmazottak valóban jól érezzék magukat az adott munkakörben [3]. Ezt a barátságos kapcsolatok kiépítésével, bónuszokkal, csapatépítő tréningekkel érhetjük el, melynek egy kiváló eszköze lehet a játékosítás. Oldham és Baer szerint a lazább kapcsolatok segíthetnek az információ átadásban és brainstorming folyamatában, de csökkentik az elköteleződést és a lojalitást a vállalat iránt [16]. A lojalitás szoros összefüggésben van a fluktuációval, így ha a munkavállalók elköteleződését tudjuk növelni a cégünk iránt, úgy a fluktuációt szervezeti szinten tudjuk csökkenteni. Az látszik a munkaerőpiacon, hogy szakember, munkaerőhiány van, melynek következtében a vállalatok igyekeznek könnyíteni a felvételi szűrések esetében. Manapság sokkal inkább felértékelődik a munkatapasztalat és a képességek, készségek a tanulásra, továbbhaladásra mint a jelentkező képzettségi szintje. Azt viszont ne feledjük, hogy a hazai munkavállalók esetében jelentős motiváló tényezőként a fizetésemelés, bónusz és jutalmak szerepelnek, így sok esetben a külső motivátorok a dominánsak.

## 4.3 A toborzás támogatása játékosítással

A toborzás az emberi erőforrás menedzsment egyik legfontosabb funkciója, mivel az első kapcsolatot ekkor teremtjük az adott munkakörre pályázó jelöltel. A gamifikáció kínálja kreatív toborzással könnyedén kevés energia és költség befektetésével találhatjuk meg azt a munkavállalót, akit az adott feladatkörre szeretnénk. Az elmúlt évek során a játékosítás megjelent a HR, az oktatás és a marketing szektorban, mindamelllett az egyik legkreatívabb, legkorszerűbb szűrőrendszerként is funkcionál.

Ahhoz, hogy megértsük, mi az oka ennek a gyors elterjedésnek, meg kell vizsgálnunk hogyan működik a cégek esetében. Gyakran adott feladatokat, munkafolyamatokat vagy épp munkaköröket egy videójátékhoz hasonló, szimulációs tesztre építik föl. Ezzel a munkaerőmegtartási mutatók is javulhatnak, mivel az újabb generációk mobilisak, hamar váltanak munkahelyet és ezáltal sokszor nem találják a kihívást abban, amit csinálnak. Így a játékosítással egy számukra vonzó munkakörnyezetet tudunk teremteni, mivel azt látják, hogy a cég ahova pályáznak valami új élményt akar átadni az ott dolgozóknak (11). Azonban tisztában kell lennünk azzal a ténnyel, hogy csak bizonyos munkakörökre alkalmazható, ezért a gamification korlátai végesek. Mérő László csak „Csodaszer” -ként említi egyik

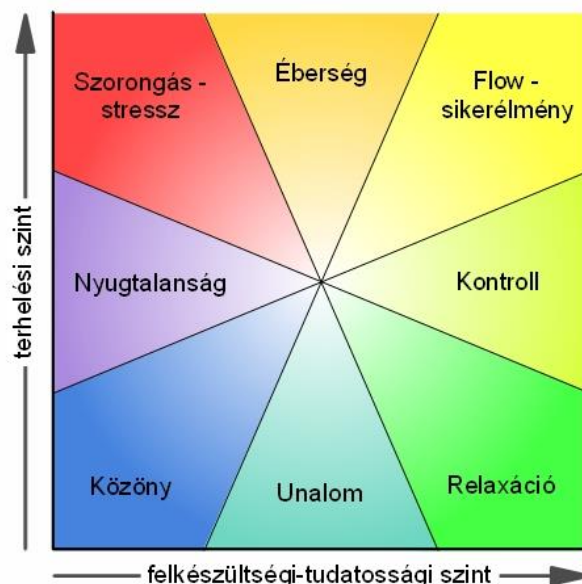
írásában [12]. Az első kreatív toborzási ötletet a Marriot International szállodalánc valósította meg azzal, hogy elkészítette a My Marriot Hotel szimulációs játékát. Itt a játékosoknak, egy online virtuális hotelkonyhában kell helytállnia mint menedzser. A játék tesztelte alkalmazóit az üzemeltetési, menedzselési készségeik meglétéről, majd a legjobbak továbbjutottak a következő toborzási folyamatba [22]. Az Egyesült Királyságban az ArciticShores külön játékosított módszerekre épülő alkalmazást fejlesztett ki. Az alkalmazásban egy pszichometriai tesztet építettek be, amellyel a pályázók tudását, képességét és más személyes attitűdök mérését végezhetnék el. Az ilyen mérések azért fontosak, mert a Szabó által megfogalmazott kompetencia-modellt tudja szemléltetni, ugyanis ekkor realizálódhat a munkavállaló, a munkakör és a szervezet által elvárt és tapasztalt kompetenciák [18]. A tesztet a friss diplomások körében sikerrel zárták és kiderült, hogy a kompetenciamérésre is kiváló alkalmazást alkottak. A játékosítást emellett az Egyesült Királyság egyik titkosszolgálati szerve a GCHQ is alkalmazta már kreatív toborzásként. A pályázók a GCHQ weboldalán az állásajánlatok fül alatt az erre kialakított titkos üzenetet kellett feltörniük, ami a következő személyes interjúhoz szükséges adatokat, időpontot és helyszínt tartalmazta. Kódolt üzenettel tette próbára a Google is az embereket, mikor 2004-ben a Szilícium-völgyben egy hirdetőtáblára csak annyit írtak: „*az első 10 jegyű prímszám az e egymást követő számjegyeiben}.com*”. A matematikai megoldás egy újabb lapra irányította az érdeklődőket, ahol ha újra sikeresen megoldotta a feladványt egy Google Labs oldalon találta magát a játékos, ahol ezt olvashatta: „*A Google építése során megtanultuk, hogy könnyebben megtalálsz, amit keresel, ha az keres meg téged. Amit mi keresünk, azok az egész világ legjobb mérnökei. És most itt vagy.*” Az amerikai Quixey okostelefon-alkalmazáskereső fejlesztő cég toborzásához egy hasonlóan kreatív technikát talált ki. A cég elkészítette a QuixeyChallenge-et, amely egy online kódolási verseny. Itt egy kódolási hibát kellett a jelentkezőknek megtalálni, mindössze 1 perc alatt, melyet Skype-on közvetítettek. A sikeres megoldók esélyt kaptak, hogy a cégnél dolgozhassanak és egy csekély 100\$-os sikerdíjat is [22]. A cég a 2011-2012 között 35100 dollárt fizetett ki összesen a 351 nyertesnek. Közülük 4 teljes idejű programozót és több vezető beosztású személyt is vettek már fel ezzel a módszerrel [14]. Természetesen hazai fejlesztés is történt a játékosítás területén. A PwC Magyarország a Multipoly alkalmazás segítségével, virtuális gyakornoki programot hirdetett, amit a sikeresen teljesítők, a cégnél valódi állást is kaphattak. Természetesen a cég a HR branding területén is nagyot alkotott a szoftverrel, amely nagy médiareklámot is jelentett egyidejűleg [13]. A GE Hungary és a Laboratory Group a 2015-ös HR innovátor díj harmadik helyezetteje ugyancsak játékosítással lett. A céljuk az volt, hogy 100 Java programozót találjanak a GE Healthcare számára. Mivel tudták, hogy a programozókat a játék által könnyebb bevonni egy adott feladatra elkészítették a Bitfection alkalmazást. A játékosok feladata az volt, hogy csak Java kóddal irányítsanak egy tucat nanorobotot és ezáltal megtalálják és azonosítsák a beteg pixelcsoportokat. A Kampány sikerrel zárult, mivel több mint 140 programozót vettek fel a segítségével [15]. Ezen felül a Magyar Telecom is használ „*Serious game*”-et, azaz komoly játékot toborzási célokra.

Ezek a példák is jól szemléltetik, hogy a játékosítással milyen kreatív és hatékony megoldásokat hozhatunk létre, ráadásul költséghatékonyan. Ezek az új toborzási formák lehetőséget kínálnak arra, hogy a fiatalabb generációt is megtaláljuk az egyes meghírdetett pozícióinkkal. Gyakran olvashatjuk, hogy generációs problémák jelentkeznek, amikor a fiatalok nem találják a helyüket egy adott munkahelyen, munkakörben. Unják a monotonitást, nem találkoznak kihívásokkal, ha pedig túl nagy a

teher a vállukon, egyszerűen felállnak és otthagyják a munkahelyet. Ezért véleményem szerint a gamifikáció jelentheti a megoldást a fiatal generációk munkaerőpiaci problémáira, mivel a monotonitást tudja mérsékelni adott munkakörökben.

#### 4.4 Flow élmény a játékosítás során

A flow vagy áramlás-élmény egy olyan állapotot jelent, amikor az ember teljesen elmélyül abba a tevékenységbe, amit csinál. A koncentráció és a kontroll érzése ekkor nagyon magas. Átéltje úgy érzi, mintha a mindennapi problémái megszűnnének és a gondjai háttérbe szorulnának. Az időérzékelése is megváltozik, mert úgy érzi, mintha megállt volna az óra. Ezt a folyamatot szinte bármilyen tevékenység kiválthatja pl.: sportolás, művészet, vagy akár egy cikkírás is. Ezek alapján elmondható, hogy a flow nem a tartalomtól függ, hanem a tevékenység minőségétől. A legfontosabb, hogy olyan feladatot végezzünk amiben megfelelő kihívást érzünk és hozzá tudunk rendelni konkrét célokat és feladatokat, melyek megoldásakor egyfajta áramlat, azaz flow élmény ragad magával. A játékosítás alkalmazásával gyakran párosul a flow-élmény, ugyanis a játékos sokszor belefeleltkezik az adott feladatba vagy szintbe. Ezt a videójáték gyártók is tudatosan használja készítésük során, mivel a fiatalok játék során könnyedén flowba esnek és megszűnik az időérzésük [14]. Természetesen tisztában kell lennünk a képességeinkkel is, mivel az ilyen feladatok és célok eléréséhez sok energiát kell bevetnünk és a végkimeneteltől függően fogja az egyén érezni magát. Azaz, ha jól teljesítünk, jól érezzük magunkat és boldogok vagyunk, ha pedig nem tudunk teljesíteni, rossz hangulatunk lesz [2] Csikszentmihályi 1975-ben írta le, hogy mit is nevez "flow-élménynek". Ezen terület egyik legkiválóbb kutatójának számít azóta is. Szerinte az, hogy hogyan alakul valakinek a sorsa, több tényezőtől is függ. Kiemelte azonban, hogy mit kezdünk a lehetőségeinkkel, s hogy hogyan használjuk ki a lehetőségeinket az nagyban befolyásolja a jövőnket és a motiváltságunkat. Ezért fontos, hogy megtaláljuk az életben azt a munkát, ami örömet okoz és amiben kiteljesedhetünk.



1. ábra: A Flow-élmény jellemzői a feladatok és képességek közötti kapcsolat tükrében



A flow-elképzelés mögött pszichológiai kutatások állnak, szemben más motivációs elméletekkel. A flow a komplexitás evolúciójának motorja, hiszen arra ösztönöz, hogy a saját határainkat meghaladva, fejlődjünk. Ezt szemlélteti az 1. ábra, melyen láthatjuk, hogy a közönytől a flow élményig, a felkészültségi szintüktől fogva (*képességeink*) és a terhelési szint függvényében milyen reakciókat vált ki a személyekből az egyes feladatok, munkafolyamatok. A játékosítás módszerének lényege, hogy az ember a flow élmény hatására belefelelkezik egy-egy munkafolyamatba így hatékonyabban és gyorsabban is el tudja érni a kitűzött célt. Kihhasználja a játék iránti vágyat, vagy épp a gyerekkori énjünket előtérbe hozza és azzal motiválva az egyes folyamatok rutinszerű elvégzésére.

## 5. Konklúzió

Összegezve elmondható, hogy a játékosítás nem csak az oktatás és marketing területén álja meg a helyét, mivel egyre gyakrabban alkalmazzák a humánerőforrás és szervezetfejlesztés egyes részeiben. A kreatív toborzástól, a csapatépítő tréningeken keresztül egészen a munkaerő megtartás és lojalitás fokozására is kiválóan alkalmas. Természetesen serkentheti a motivációt, a kollaborációt és egyidejűleg növelheti a vállalati teljesítményt is szektortól függően. A HR és employer branding egyik eszközévé vált az elmúlt évek során, azonban Magyarországon még döntően a multinacionális cégek foglalkoznak ezen újszerű megközelítéssel az emberi erőforrás területén. Véleményem szerint egyértelműen alkalmazható a HR területeken a játékosítás, sőt egyre inkább felértékelődnek az ilyen innovatív és kreatív megoldások a munkaerőpiacon.

## Hivatkozások

- [1] B. Collis (2003) *Course redesign for blended learning: modern optics for technical professionals*. International Journal of Continuing Engineering Education and Lifelong Learning, pp. 22–38
- [2] M. Csikszentmihályi (1990) *Flow: the psychology of optimal experience*. Nueva York: Harper Collins Publisher [ed. cast: Fluir (Flow): una psicología de la felicidad. Barcelona
- [3] K. Dajnoki – M. Héder (2017) *"Új szelek fújnak" : a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira*. Hadtudomány 27pp. 84-93
- [4] S. Deterding – R. Khaled – L. Nacke – D. Dixon (2011) *Gamification: Toward a Definition*, CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings, Vancouver, BC, Canada
- [5] E. L. Devi (1972) *The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation*. Organizational behavior and human performance 8, 217-229 pp.
- [6] P. A. L. Evans (1999) *HR On The Edge: A Duality Perspective*. Organization, 325-338 pp.
- [7] V. Fenyves – K. Dajnoki (2015) *Controlling oppertinities in area of human resources management*. Annale Universitati din Oragea Fasciola Management si Inginiere Technologica: 137-142 pp.
- [8] R. Fromann (2014) *Gamification – épülőben a Homo Ludens társadalma?* <http://jatekoslet.hu/letoltes/publikaciok-gamification.pdf>
- [9] F. Herzberg (2003) *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review, 81-96 pp.

- [10] E. Hetesi (2002) *A lojalitás mérési problémái a közüzemi szolgáltatóknál, A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*. SZTE Gazdaságtudományi Kar közleményei. JATEPress, Szeged 205-218 pp.
- [11] K. M. Kapp (2012) *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. John & Sons Inc, San Francisco CA
- [12] A. Kieser (1995) *Szervezetelméletek*. Budapest. AULA kiadó
- [13] A. H. Maslow (1970) *Motivation and Personality*. New York-Evanston-London, 22. p.
- [14] J. McGonigal (2011) *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. New York: The Penguin Press.
- [15] T. Myler (2015) *Level Up: 7 Games that Are Actually Marketing Campaigns*, <https://www.wework.com/creator/grow-your-business/content-marketing/level-up-7-games-that-are-actually-marketing-campaigns/>
- [16] G. R. Oldham – M. Baer (2012) *Creativity and the Work Context*. In Mumford, M. D. Handbook of Organizational Creativity, Elsevier Academic Press 387-420. pp.
- [17] D. H. Pink (2009) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. Penguin Group.
- [18] Sz. Szabó (2014) *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, p. 57-59, Budapest. ISBN 978 615 5491 15 3
- [19] P. Sz. Szarka (2010) *Az idegennyelv-tanulási motiváció és az azzal összefüggésben álló tanulói jellegzetességek változása a felsőtagozatban*. Iskolakultúra 20.9, 105–117.
- [20] É. G. Siposné. (2001) *A személyügyi kontrolling jelentősége az emberi erőforrás gazdálkodásban*. Munkaügyi szemle, 2001.XLV.évf.11. szám 22. p.
- [21] M. Wu (2011) *Gamification from a Company of Pro Gamers*
- [22] G. Zichermann – J. Linder (2013) *Gamification: Az üzleti játékok forradalmasítása*. pp.:94-96. Miskolc: Z-Press Kiadó.

#### Internetes hivatkozások:

- [1] *Gamification* (x) (2015): <http://www.portfolio.hu/premium/gamification.221082.html>
- [2] L. Mérő (2016) *Játék az egész világ!* [http://hvg.hu/gazdasag/201650\\_jatek\\_azegesz\\_vilag](http://hvg.hu/gazdasag/201650_jatek_azegesz_vilag)
- [3] V. Sebők (2017) *Kreatív toborzási technikák: a gamification* <https://www.profession.hu/cikk/20170505/kreativ-toborzasi-technikak-a-gamification/7212>
- [4] M. Levinson (2012) *How to Hire Software Developers: Quixey Has an App for That* <https://www.cio.com/article/2397628/it-organization/how-to-hire-software-developers--quixey-has-an-app-for-that.html>
- [5] *A Colibríé lett a legjobb HR innováció* (2015): <https://www.hrportal.hu/hr/a-colibríe-lett-a-legjobb-hr-innovacio-20151112.html>