

**TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI  
DOLGOZAT**

**2024.11.24**

**KIHÍVÁS FELOLDVA: A  
GAMIFIKÁCIÓ SZEREPE A Z  
GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK  
MOTIVÁLÁSÁBAN**

**Jelige:GZG100**

**2024.11.24**

# Tartalom

|     |                                                                                                   |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | Bevezetés.....                                                                                    | 1  |
| 2.  | Az új munkaerő: jellemzőik és elvárásaik.....                                                     | 3  |
| 2.1 | Világszemlélet és viselkedési minta: a Z generáció bemutatása.....                                | 3  |
| 2.2 | Generációs változások és azok hatása a vállalkozásokra.....                                       | 5  |
| 3.  | Játékosmód bekapcsolva: a gamifikáció és PBL–triád ereje.....                                     | 8  |
| 3.1 | Mi a gamifikáció?.....                                                                            | 8  |
| 3.2 | Játékos dimenzió: a résztvevők identitása.....                                                    | 10 |
| 3.3 | Motivációs és etikai kérdések.....                                                                | 10 |
| 3.4 | Gamifikációs korlátok és hátrányok.....                                                           | 11 |
| 3.5 | A keretrendszer kibontása – avagy a gamifikációs rendszer felépítése.....                         | 12 |
| 3.6 | Tervező fázis.....                                                                                | 14 |
| 3.7 | PBL–triád bemutatása és működése.....                                                             | 14 |
| 4.  | A gamifikáció szerepe a Z generáció munkahelyi integrációjában és lojalitásának erősítésében..... | 16 |
| 4.1 | A munkahely iránti lojalitás jelentősége.....                                                     | 16 |
| 4.2 | PBL–triád és a kiegészítő elemek.....                                                             | 17 |
| 4.3 | Gyakorlati ötletek.....                                                                           | 18 |
| 4.4 | További játékosított elemek.....                                                                  | 19 |
| 4.5 | Létező rendszerek és eredményeik.....                                                             | 20 |
| 4.6 | Személyre szabott–játékosított képzési terv és programok.....                                     | 21 |
| 4.7 | További ötletek.....                                                                              | 21 |
| 4.8 | Mi a helyzet a fizikai dolgozókkal?.....                                                          | 22 |
| 4.9 | Gamifikáció adaptálása kékgalléros munkakörnyezetbe.....                                          | 22 |
| 5.  | Gamifikációs rendszer általi változások külső és belső kommunikációja.....                        | 24 |
| 5.1 | Belső átalakulás.....                                                                             | 24 |
| 5.2 | Employer Branding szerepe.....                                                                    | 25 |
| 5.3 | Toborzás.....                                                                                     | 26 |
| 6.  | Unlock New Research– A kutatás ismertetése és feldolgozása.....                                   | 28 |
| 6.1 | Z generáció általános jellemzése.....                                                             | 29 |
| 6.2 | Z generáció munkájának jellemzői.....                                                             | 29 |
| 6.3 | Munkaerőpiac és a vállalatok viszonya a Z generációval.....                                       | 31 |
| 6.4 | Zyntern Suliverzum: belső és külső kommunikáció.....                                              | 31 |
| 6.5 | Motiváció és megoldások.....                                                                      | 32 |
| 6.6 | Gamifikáció: Zyntern Suliverzum egyedi megoldásai.....                                            | 33 |
| 6.7 | A Z generáció munkahelyi lojalitása növelhető–e gamifikációval.....                               | 34 |
| 6.8 | Összegzés.....                                                                                    | 34 |
| 7.  | Befejezés.....                                                                                    | 36 |
| 8.  | Irodalomjegyzék:.....                                                                             | 38 |
| 9.  | Melléklet: Mélyinterjú kérdések.....                                                              | 40 |

## 1. Bevezetés

A munka világába való belépés gyakran ambivalens élmény: egyszerre félelmetes és izgalmas, hiszen egy új, lehetőségekkel teli világ tárul fel. Ugyanakkor azok, akik nagyon fiatal éveikben nem találják meg a számukra önazonos szakterületet, nehezebben indulnak el ezen az úton. A Z generáció tagjai, vagyis az 1995 és 2009 között született nemzedék számára a munkavilágába való belépés még meghatározóbb élmény lehet. A digitalizációval számos új lehetőség nyílt meg, ami által máshogy szocializálódtak, mint a korábbi nemzedékek, azonban a munkakultúra még nem változott velük együtt. Nem hierarchikus és hagyományos gondolkodással rendelkeznek, hanem egyenlő félként tekintenek magukra és rugalmasabb, nyitottabb légkörre vágnak.

Ugyanezt éltem át én is, amikor alapszakos diplomám elvégzése után egy PR ügynökséghez kerültem. A rugalmasság és újítások hiányán egész könnyen átléptem, viszont az erősen kontrollált, hierarchikus felépítés és a komor hangulat hamar elvette a motivációm. Az első munkanap végén már új álláshirdetések után kutattam, mert azon a helyen a rövid idő alatti kiegészítést szinte munkahelyi előírásnak éreztem. Ez a tapasztalat vezetett oda, hogy egy barátságosabb és rugalmasabb vállalatnál folytattam a karrieremet, ahol rengeteg kihívással és fejlődési lehetőséggel gazdagodtam. Ez az élmény indította el bennem a gondolatot, hogy a munkaerőpiacon milyen szélsőséges különbségek vannak, és vajon ezek a problémák kiküszöbölhetők-e.

Így találtam rá a gamifikációra, majd ezek vállalati közegben használt módjaira és eredményeire. A szakirodalmak szerint a gamifikáció számos munkahelyi problémára kínálhat megoldást, különösen a Z generáció speciális igényeire szabva. Úgy éreztem érdemes lenne mélyebben utána járni és a későbbiekben akár a magyarországi munkahelyekre való integrálásával felpezsdíteni az enyhén lemaradott munkakultúrát. Az elköteleződés hiánya gyakran előfordult a szakirodalmakban és magamat is érintettnek éreztem benne, így lehetséges megoldásainak feltérképezését tűztem ki célul.

Fontos kiemelni, hogy a generációs meghatározások között különbségek lehetnek attól függően is, milyen gazdasági és kulturális helyzet uralkodik adott régióban, ahonnan származnak az érintettek. Egy amerikai nagyvárosban élő és egy fejlődő ország vidékén felnövő fiatal között nagy eltérések lehetnek. A dolgozat jelentős részében általános megállapítások olvashatóak, de differenciák és különféle elvárások nem zárhatóak ki.

A dolgozat fő célja és hipotézise, hogy bemutassa, a gamifikáció integrálása hogyan növelheti a Z generációs munkavállalók lojalitását. A hipotézis kidolgozása során kezdetben a PBL (pontok, jelvények és ranglisták) módszerét terveztem vizsgálni, azonban a szakirodalom megismerésével felismerhetővé váltak ennek a módszernek a hiányosságai. Így alakult ki az a megközelítés, amely a gamifikáció átfogóbb, rendszerszintű alkalmazását célozza. Ebből fakad a kutatás címe is, Z generációshoz méltóan megfogalmazva.

A dolgozat szerkezete a következőképpen épül fel: elsőként a szakirodalom részletes bemutatására kerül sor, amely megalapozza a kutatás elméleti keretét. Először a Z generáció jellemzőit és igényeit ismertetem, majd bemutatom a gamifikáció működését és eredményeit, valamint ezek munkahelyi integrálásának lehetőségeit elemzem. Végül a vállalatok számára megjelenő előnyök és stratégiák bemutatásával zárul a szakirodalmi rész. Ezt követően pedig egy mélyinterjú kutatás eredményeinek bemutatása és elemzése következik.

A kutatás során feltárt adatok rávilágítanak arra, hogy a Z generáció jelenléte a munkaerőpiacon egyre növekvő kihívást jelent, különösen, hogy ők alkotják a jövő munkaerejét. A következő korosztály, az alfa generáció, akik szintén új kihívásokat fognak hozni, így a reagálás és változás bevezetése elengedhetetlen. A válaszok keresése most már nem a „miért”, hanem a „hogyan” kérdésében rejlik. Ehhez próbál közelebb jutni a jelenlegi tanulmány.

## **2. Az új munkaerő: jellemzőik és elvárásai**

A hipotézisben kutatott probléma megértéséhez és megoldási módjainak kidolgozásához a vizsgált alanyok ismertetésével kezdek. A célcsoport tagjairól számos szakirodalom elérhető, de több megosztó adat is található, például már a születési időintervallum esetében is. Mark McCrindle demográfus és Emily Wolfinger szociológus a Z generációhoz az 1995 és 2009 között született személyeket sorolják. (Frommann, 2017)

### **2.1 Világszemlélet és viselkedési minta: a Z generáció bemutatása**

Korcsoportok között soha ekkora mértékű különbség nem jelent meg korábban, mert ez a generáció már születésétől kezdve a digitális média világában szocializálódik. Kiderült, hogy ilyen esetben neuroplaszticitásról van szó, vagyis más agyi működéssel rendelkeznek, mint a digitalizáció nélkül felnevelkedett személyek. Innen ered a digitális bennszülött és bevándorló kifejezés is, amit Marc Prensky alkotott meg. A korábbi nemzedékek, akik felnőttkorukban találkoztak először a digitalizációval ők a bevándorlók, akik pedig bele születtek, a bennszülöttek. (Sós, 2017)

Az előző nemzedékekhez képest – akár a média aspektusából tekintve – fejlette és rendkívül elterjedt váltak a médiakommunikációs eszközök, amelyekben már nem csak passzív befogadóként jelennek meg az emberek. A digitalizáció ilyen értelemben vett eredménye, hogy a kommunikáció nem egyoldalú a média részéről, hanem interaktívva vált a fogyasztók szemszögéből. (Tapscott, 1999)

„Az adott generációt és világot a kommunikációs forradalom formálja.” (Tapscott, 1999)

Gyerekkortól kezdődően irányítják a digitális eszközöket, ami kihatással van fejlődésük olyan területeire is, mint a nyelvhasználat, szociális képesség és gondolkodás. Ebből kifolyólag más módon és más tempóban fejlődnek, mint elődeik: gyorsaság kedvelők, függetlenebbek és szeretik az innovációkat. A felmerülő kérdések esetén először az interneten keresik a választ. (Tapscott, 1999)

Oktatás esetében már az Y generációnál elindult a tanárközpontúságról való átalakulás a tanulóközpontúság felé. Továbbá azóta sokkal több jog és törvény jár a diákoknak. A Z generációhoz érve a jelenség egy megalapozott rendszerré alakult, kiegészülve az új technológiákkal, így ők lettek a világ műszakilag legfelszereltebb és legtelítettebb nemzedéke. Fiatalkortól olyan oktatási közeg veszi őket körül, ahol formálissá vált az interaktivitás.

(McCrindle, 2012) Ez is az egyik okozója, hogy felnőttként megjelenik a vágy a fontos és maradandó nyomot hagyó munka végzése iránt. (Berezki, 2022)

Tanár és diák között már jellemzően nem alárendelt, hanem sokkal inkább mellérendelt viszony alakult ki. Emiatt a főnök kifejezéstől is ódzkodnak és inkább mentort keresnek, mintsem valakit, aki megmondja mit kell tenniük. (Tapscott, 1999)

Vagyis szó szoros értelmében beosztott, alkalmazott helyett munkatársak szeretnének lenni, főnök helyett pedig mentort, vezetőt látnának maguk felett a munkahelyi ranglétrán.

Don Tapscott 1999-es kutatásában 6000 internetgenerációs – azaz az új, interaktív média beköszönte idején felnövő – fiatallal készített tanulmányában nyolc lényeges tulajdonságot állapított meg, ezek között szerepelt az autonómia, a testreszabhatóság, a kooperáció, a gyorsaság, az újítás és a szórakozás. (Fromann, 2017)

Számos tényező és történelmi esemény vezetett oda, hogy a Z generáció tagjai számára fontos a szabadság, az újítás, ugyanakkor gyakran és erősen bírálják, elégedetlenebbek. (Soós, 2008) Fontos a gyorsaság, mert türelmetlenebbek és ha a számukra szignifikáns kihívások elfogynak, már nem lesznek annyira motiváltak, így könnyebben tovább lépnek. (Berezki, 2022)

A digitalizáció egy másik fontos jelensége a videójátékok megjelenése volt, amellyel az 1995 és 2009 között születettek korai éveikben találkoztak. A videójátékok által számos hatás érte őket, kezdve a cselekvésre ösztönzéssel, a problémák megoldásán át, a visszacsatolásokig. A játékok sok esetben egyre nehezebbé váltak, ami általánosságban a terhelési képességet már gyerekként fejlesztette, de éppen emiatt is igénylik az azonnali visszacsatolást és a megfelelő jutalmazást. Olyan játékkultúra alakult ki, amelyben az alapvető komponensek felépítették és megerősítették ezeket a reakciókat a résztvevőkben. A videójátékokon szocializálódó – napjainkra nagykorúvá cseperedett – réteg pedig ma már az élet más területein is hasonló elvárásokat támaszt. (Fromann, 2017)

A Z generációnak felnőttként is fontos az élményszerzés és a szórakozás, ezt pedig felerősíti a FOMO (vagyis a félelem attól, hogy kimaradnak valamiből). Ennek egyik nagy hátránya az élményfüggőség kialakulása, amikor a nem megfelelő lelkiállapot vagy valamilyen hiány miatt az élmény adta érzésekbe menekülnek. Az ezred forduló környékén születetteknek ma már a termékek önmagukban nem kielégítőek, mert emlékezni szeretnének arra, amit vásároltak. Ha nem azonnal megszerezhető az információ, azonnal tovább haladnak. (Berezki, 2022)

## 2.2 Generációs változások és azok hatása a vállalkozásokra

A Z generáció új értékeket és teljesen új világszemléletet hoz magával. Számukra az eddigi megoldások egyáltalán nem vagy kevésbé lehetnek működőképesek. A klasszikus motivációs formák pedig nem segítenek már. (Fromann, 2017) A szocializáció során átélt változás eredményei a munkaerőpiacon is megjelentek és minél több személy kerül ki ebből a nemzedékből, annál sürgetőbb lesz a felmerülő változások megfelelő kezelése.

Ez a korosztály tudatosan építi a karrierjét, így egy fejlődést biztosító vállalatnál érzik biztonságban magukat. A képzési rendszerek fontossága, vagyis a konkrét és világos munkával kapcsolatos célok segíthetik őket és értékes tapasztalatot adhatnak számukra. (Kovács, 2020) A legtöbbet akkor lehet kihozni belőlük, ha többször, gyorsan kapnak kisebb mennyiségű információkat és ezek aktivitást igényelnek részükről. (Bereczki, 2020)

Például egy nekik szóló, konkrét képzési terv kialakításának aktív résztvevői lehetnek, ahol először a nagyobb mérföldköveket tűzhetik ki, majd ezeket részfeladatokra bonthatják. Kiegészíthetők olyan számukra fontos lehetőségekkel, mint a hard és soft skillek fejlesztése. Ezek jelentőségét a Carnegie Alapítvány egyik kutatása támasztja alá, mely szerint a munkahelyi siker 15%-ért a kemény készségek felelősek. Ezek mérhető, adott feladatokban a munkavállaló képességeit tükröző területre összpontosítanak. A kutatás eredményei alapján a soft skillek a karrier során elért sikerek 8%-át adják. Ezek a problémamegoldáshoz, alkalmazkodáshoz és döntési módokhoz köthető, kevésbé mérhető készségek. Ezek közül a Deloitte Millenial felmérése szerint az emberi kapcsolatok és az önbizalom fejlesztéséhez lenne szükségük az 1995 és 2009 között születetteknek külső segítségre. Továbbá a komfort zónából való kilépés és személyes kommunikáció csiszolását emelték még ki. Ezek beépítése a karrier tervbe jelentősen motiválhatja a munkavállalókat, mert a személyre szabhatóság is megjelenik általuk. (Bereczki, 2022)

A rugalmasság is fontos tényező munkaválasztásnál számukra – idő és tér szempontjából egyaránt. A rugalmas munkaidőt preferálják, mert ez a munka–magánélet egyensúlyát biztosítja nekik, ezáltal lojalitásuk a cégfelé és belső motivációjuk növekedhet. Egy fix törzsidő segíthet, hogy minden munkatárs egyszerre legyen jelen – akár valós, akár virtuális térben. A legjobb a 2–3 órás rugalmasság, mert tervezhető mindkét fél részéről. A flexibilitást a munkavégzés helye szempontjából is előnyben részesítik. Amennyiben van rá lehetőség, a home office általában nem csökkenti, hanem épp ellenkezőleg, növelheti a kiadott munka minőségét. (Kovács, 2020)

Rendkívül szociális nemzedék és a munkatársak személyisége is meghatározó nekik. (Kovács, 2020) A csapathoz tartozás élménye a munkahely választásnál az élen jár az ő szemszögükből. (Bereczki, 2022) McCrindle szerint az Y és Z generáció tagjai minden eddigi nemzedékhez képest jobban ragaszkodnak kortársaikhoz. Újító szellemükből és habitusukból fakadóan nagyobb eséllyel alakul ki konfliktus az innovációktól félő korábbi nemzedékek képviselőivel. Egyik oldal az újdonság iránti félelemmel, a másik a szabadságában és növekedésében való korlátozással kell, hogy megküzdjön. (McCrindle, 2012)

John Protzko Kids these days: Why the youth of today seem lacking? című kutatása szerint már időszámításunk előtt 7. évszázadtól létezik a jelenség, hogy az idősebbek romlottabbnak tartják a fiatalabbakat. Ennek oka, hogy pozitív felnőttkori élményekkel kiegészülnek fiatalkori tapasztalataik. Ezeket emlékdarabkáknak nevezték el és ezek vonhatók felelősségre a pozitív irányba eltorzított emlékek miatt. (Bereczki, 2022)

A különféle korosztályok közös munkahelyi környezete sokszor többféle kihívást rejthet magában, persze számos előnnyel is rendelkezhetnek. Azonban a kellemes munkahelyi miliő szempontjából fontos a megfelelő együttműködés, vagyis most már az idősebb és fiatalabb korosztály tagjai is tanulhatnak egymástól. Ennek erősítésére is érdemes odafigyelni és a dolgozók közti összhang megteremtésére nagy hangsúlyt fektetni.

Az idősebbek szakmai tapasztalatukkal, lelkiismeretességükkel és lojalitásukkal is ellensúlyozhatják a fiatalok által hozott előnyöket. (Soós, 2008)

A főnök kifejezés már fentebb is megjelent. A szó negatív érzést kelt az ezredforduló idején születettekben. A már említett tanár és diák mellérendelt szerep megjelenését várják el a munkahelyeken is, vagyis egy segítőt, mentort szeretnének látni a ranglétrán előttük járó kollégájukban. Egy vezető személyében lényeges számukra, hogy elérhető legyen, ugyanakkor ne ellenőrizzen minden lépést, hagyjon teret nekik. (Kovács, 2020) Amikor segítségre van szükség legyen ott és támogassa, de az önálló utat is hagyja meg. (Bereczki, 2022)

Vagyis szélsőségek nélkül, egy aranyközépút kiépítése és fenntartása lehet a kulcs a vezetői szerepvállalásban. Ezáltal a Z generációsokkal sokkal könnyebb lehet a közös munka és az általuk adott értékekért cserébe, ez megéri.

Sarkalatos pontot jelentett a visszajelzések fontossága, mert az általam kutató szakirodalmak szinte mindegyike tartalmazta és nagy jelentőséget szenteltek neki.

Már említésre került, hogy ez a nemzedék a videójátékok által, a folyamatos és azonnali visszajelzéshez szokott. (Fromann, 2017) A közösségi média is jelentősen hozzátesz ehhez az szükségletükhöz. Tekintettel arra, hogy ilyen környezetben is szocializálódtak, elvárásként tekintenek rá. Abban az esetben, ha nem kapják meg, könnyen elveszíthetik őket a vállalatok. Azonban a visszajelzés igénye generációtól függetlenül gyakori és jelentős elvárás. (Soós, 2008) A Z generációsok – ellentétben az idősebbekkel – a teljesítményük értékelését azonnali hatállyal várják el. (Kovács, 2020) A visszacsatolás 360 fokban ideális számukra – a közösségi média ezt felerősítette –, mert a vezetőjük és a munkatársaik véleménye is jelentős, ezzel együtt önmaguk is reflektálnak saját eredményeikre. (Bereczki, 2022)

A reakciók fontossága tagadhatatlan. Hibázás esetén tanulni szeretnének belőle, hogy többször ne kelljen szembenézniük vele. Megfelelő, vagy akár kiemelkedő teljesítés esetében pedig akár jutalmat is várhatnak. A jutalmak – akár a képzési tervek és karrierutak – konkrét rendszerre épülnek, így ezek megismerésével és kialakításával foglalkoznak a további fejezetek.

### **3. Játékosmód bekapcsolva: a gamifikáció és PBL–triád ereje**

A visszajelzések fontossága tagadhatatlan, ezek formája és minősége viszont különböző lehet. Akár hiba, akár általános teljesítés vagy kiemelkedő eredmény születik, a visszacsatolás minősége és módja hatalmas szereppel bír.

Jane McConigal szerint a jól felépített játékok erre lehetőséget adhatnak, mert elemi szükségleteket elégítenek ki és közreműködnek a személyes fejlődésnél is. (Fromann, 2017)

#### **3.1 Mi a gamifikáció?**

A gamifikáció szó eredete nem teljesen tisztázott, azonban a legtöbb szakirodalom szerint Nick Pellinghez köthető és 2011-ben terjedt el széleskörűen, amikor játékhoz hasonló felületeket tervezett elektronikus környezetben és ezt egy konferencián megosztotta. Szerette volna gyorsítani és szórakoztatóbbá tenni ezeket a platformokat. (Duchon, 2021)

Szintén 2011-ben jelent meg Jane McConigal elmélete, miszerint az életben megjelenő individuális és társadalmi problémák megoldására a videójátékok lehetnek a fő eszközök. A problémamegoldás és autonómia fejlesztése mellett az emberek globálisan ötletelhetnek együtt, így szórakoztató formában különféle megoldások születhetnek jelenlévő dilemmákra, gondokra. (Fromann, 2017)

A játék fogalmára angolul két szót használnak: a play és a game kifejezéseket. Előbbi kötetlenebb, nincs szabály rendszere és célja. Fő célja a kikapcsolódás és lényeges, hogy a való életre nincs semmilyen kihatással. Ezzel szebben a game kötött, szabályrendszeren alapuló, szórakozást és problémamegoldást elérő tevékenységet jelöl. A gamifikáció fogalom pontosan a game szóból ered. (Duchon, 2021)

Definíciójára számos megoldás született. Ezek közül kettőt szeretnék kiemelni tanulmányomban.

Az egyik leggyakrabban megjelenő elgondolás Deterding, Dixon, Khaled és Nacke művéből ered, a From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification-ből (A játéktervezési elemektől a játékosáig: A gamifikáció meghatározása). Megfogalmazásuk a következő: „A gamifikáció a játéktervezés elemeinek alkalmazása játékon kívüli környezetben.” (Polonyi, Abari, Szabó, 2019)

Karl Kapp megfogalmazása szerint a „A gamifikáció játékalapú működési elvek, játékesztétika, játéktervezői gondolkodás használata emberek lekötésére, cselekvésre sarkallására, tanulásának elősegítésére és problémák megoldására.” (Polonyi, Abari, Szabó, 2019)

Míg az első megfogalmazás részben az elemeket emeli ki, a második ilyen tekintetben tágabban, a játék működési mechanizmusát és folyamatát nyomatékosítja. Továbbá Kapp meghatározása a funkciókat is megjelöli, ezáltal a négy szerző általi gondolatot szűkebben értelmezi. Kapp kiemeli az emberek motiválását, fejlesztését és aktivitásra ösztönzését. Ezek alapján Deterdingék megfogalmazása kontextusba helyezi, Kapp értelmezése funkciókkal egészíti ki a definíciót.

Nélkülözhetetlen kiemelni, hogy a gamifikáció nem játék. Komoly szisztémával rendelkezik, vagyis nem a szórakoztatás a legfőbb célja, inkább csak mellékterméke. Ezenfelül résztvevői nem játékként fogják fel és tisztában vannak azzal, hogy nem játékokban vannak. (Duchon, 2021)

Ez a szisztéma olyan lehetőségeket rejt magában, mint az elkötelezettség növelése, a motiváció felébresztése és fenntartása, továbbá a teljesítmény serkentése az eredmények fellendüléséhez. Azonnali visszajelzésekre és személyiségfejlődésre ad lehetőséget –, amivel a korábbi fejezet is részletesebben foglalkozott. A változás menete nyomon követhető és egy jól felépített struktúra a kooperációs készségeket is csiszolhatja, erősítheti. (Polonyi, Abari, Szabó, 2019)

Ahogy korábban is említésre került, a játékosításnak célja van, ennek meghatározásában pedig az segít, ha felállítanak egy megfelelő diagnosztikát. Ehhez nélkülözhetetlen ismerni a célcsoportot, motivációikat és a környezetet, amire épül a konstrukció. Azaz pontosan mi az orvosolni kívánt probléma és ennek megoldása lehet a játékosított rendszer célja. Abban az esetben, ha a vizsgálat nem megfelelő, a gamifikáció kontraproduktív is válhat. Ezért is fontos a játéktervezők szerepe, akik nagy hangsúlyt fektetnek a tervezésre, kivitelezésre és precízen végzik el a diagnosztikát. (Fromann, 2017)

Miután tisztán látható a fejlesztésre váró helyzet, egy keretrendszer kialakítása a cél, melyek közül a legkedveltebb az MDA (Mechanics–Dynamics–Aesthetics). A mechanikai szint a játékszabályokat és a játékelemeket tartalmazza, a dinamikai a tevékenységeket és lépéseket foglalja magába, míg az esztétikai az élmények gyűjtéséért és a szórakozásért felelős. (Duchon, 2021)

### 3.2 Játékos dimenzió: a résztvevők identitása

Richard Bartle 1999-ben dolgozott ki egy játékos felosztást identitásalapú kategóriák szerint, amely a játék általi motivációkat és viselkedést modellezi. Ennek gamifikációs szisztémába adaptálását Andrzej Marczewski alkotta meg, kialakítva egy hat típusból álló modellt, amely a különböző játékos-típusokat és azok motivációs hátterét vizsgálja gamifikált környezetben. Egy jól felépített játékosított rendszer minden típus számára tartalmaz előnyöket, megragadó elemeket. (Duchon, 2021)

Marczewski felosztása a következő:

- Kapcsolatépítők: ahogy a nevében is benne van, emberek megismerésére és új kapcsolatok kialakítására vágynak.
- Szabadszellemek: felfedezés és alkotás jellemző rájuk, fontos nekik a függetlenség.
- Eredményközpontúak: tudásra szeretnének szert tenni, hogy általa eredményesebbé, kitűnőbbé válhassanak.
- Emberbarátok: céljuk, hogy segítsenek másokon, cserébe nem várnak el semmit.
- Játékosok: a jutalom megszerzése fő céljuk. Csak akkor működnek együtt másokkal, ha előnyük keletkezik belőle.
- Zavarkeltők: a nem szimpatikus szabályokat megszegik és direkt zavarni akarják a rendszert, változásra vágynak. (Marczewski, 2021)

Az említett tipológiák a résztvevők identitásán alapulnak, amiből nagyrészt a belső motivációjuk is kikövetkeztethető. A játékosított rendszerek esetében a motiváció egy rendkívül lényeges kérdéskör, nem csak működési, de etikai tekintetből is.

### 3.3 Motivációs és etikai kérdések

Daniel H. Pink nevéhez köthető a motiváció három szintű elmélete, mi szerint a Motiváció 1.0 ösztönszerű szükséglet kielégítést jelent, vagyis éhség, szomjúság enyhítése. A Motiváció 2.0 egy külső ösztönző erő, aminek hosszú ideig tartó alkalmazása az intrinzik (belső) motiváció elvesztéséhez és teljesítmény csökkenéshez vezet. (Duchon, 2021)

Edward L. Deci szerint az extrinzik (külső) motiváció rövid távon erősíti a tevékenységekhez kapcsolódó viszonyulást, elhivatottságot. Mindamellettt hosszabb távon az önkontroll és a különféle opciók közötti döntés segítheti a belső motiváció és a megfelelő teljesítmény fenntartását. (Duchon, 2021)

Felmerülhet a kérdés, etikailag helyes-e a munkavállalókat játékos elemekkel ösztönözni teljesítményük növelésére.

A szórakoztató élmények és eszközök gyakran manipulációs elemeket tartalmaznak, sőt, esetenként addiktív hatásúak is lehetnek. A manipuláció és inspiráció közti fő különbségek a szándék és az elért eredmény között jelennek meg. Előbbinél a manipulátor a saját érdekeit nézi, befolyásolja a másik fél döntését, míg az inspirációnál a belső motiváció fontossága és az egyén fejlődésre ösztönzése a cél.

Manipulációra jól ismert példa a kaszinók és a szerencsejátékok világa, melyek elsődlegesen a rendszerek létrehozóinak érdekeit szolgálják, miközben a felhasználók számára jelentős kockázatokat hordoznak. A játékfüggőség és a versenyszellem számos negatív hatással járhat, amelyek károsan befolyásolják az emberek életminőségét. (Fromann, 2017)

Ezért jogos a kérdésfelvetés: a játékos és szórakoztató módszerek alkalmazása során vajon a rendszer létrehozóinak célja az emberek manipulálása és bizonyos cselekvésekre való ösztönzése, vagy etikus és tiszta szándékok vezérlik őket? A bizalom megteremtése és fenntartása érdekében elengedhetetlen a világos kommunikáció, valamint az esetleges kérdések alapos megválaszolása. Ez segíthet elkerülni azt az érzést, hogy a játékosított rendszer a felhasználók ellenőrzésére szolgál, és lehetőséget teremt egy etikailag elfogadható, kölcsönösen előnyös megközelítés kialakítására. (Fromann, 2017)

Simon Sinek úgy nyilatkozott, hogy csapatuk sikerének oka, hogy „nem manipulálják, hanem inspirálják egymást” a tagok.

Feltéve, hogy a szándék tisztán az inspirálás létrehozása és fenntartása, úgy etikailag is rendben van a kérdés. A játékosított folyamatoknak szabadon választhatónak és használhatónak kell lenniük. Emiatt meghatározó jelentőségű a gamifikációs rendszerek céljainak tiszta és világos kommunikálása. (Fromann, 2017)

### **3.4 Gamifikációs korlátok és hátrányok**

Mint a legtöbb rendszernek, ennek is vannak határai. Rendkívül hangsúlyos, hogy akár a kommunikáció, a gamifikáció is egy már létező rendszernek a része, nem önálló struktúra. Nem helyettesíti a folyamatokat, amikben alkalmazzák – például a munkát, tanulást –, csak szórakoztatóbbá teszi azokat. Feladata a hatékonyság növelése, ehhez pedig megfelelően kell beilleszteni egy már jól feltérképezett környezetbe. A diagnosztika értelme itt nyer kiemelkedő figyelmet. A problémához illő legideálisabb játékelemek kiválasztása és játékos mechanizmus

létrehozása elengedhetetlen egy hatékony gamifikációs rendszer kialakításához. (Fromann, 2017)

Az élet számos területén találkozhatunk laikus, akár kuruzsló, inkompetens személyekkel, akik magukat szakértőnek mondják. Emiatt fokozott körültekintéssel érdemes gamifikációs szakértő segítségét igénybe venni. Ezzel elkerülhetők azok a hibák, amelyek egy hozzá nem értő tanácsadó bevonása esetén zsákutcába vezethetnék a projektet.

A játékos folyamatok végesek, nem tartanak örökké, így kezdeti megoldást nyújthatnak, hosszú távon pedig átalakítás, frissítés vagy egy új rendszer kialakítása lehet a megoldás. (Fromann, 2017)

Azonban nem minden esetben lehet eredményes a játékosítás. A munkavilágában annak eredetéből, pénzügyi vagy munkatársi kapcsolatokból keletkező gondokra nem hoz megoldást egy ilyen konstrukció.

### **3.5 A keretrendszer kibontása – avagy a gamifikációs rendszer felépítése**

Egy ilyen rendszer –, ahogy már fentebb is megjelent – több szintre tagolódik. Létrehozásának van egy alapvetése: a megalkotását alulról felfelé, kialakítását azonban felülről lefelé haladva végezzük. A résztvevő első benyomását az esztétikai szint, azaz az élményvilág adja, így ebből érdemes kiindulni a tervezéskor. Egy MDA struktúra esetében nem találhatóak meghatározott komponensek, de sokféle opció ide sorolható – például az érzés, a közösség, a kihívás, az önkifejezés. (Duchon, 2021)

Már a tervezésnél fontos tudni, milyen és mikben megjelenő limitek lesznek, azaz milyen szabályok lesznek alkalmazva. Fontos, hogy a felhasználók ne kerüljenek két véglet közé. Emiatt törekedni kell arra, hogy elkerüljük a túlságosan széles, illetve a túlzottan korlátozó választási lehetőségek kialakítását. (Duchon, 2021)

Szükséges, hogy a résztvevők tudják honnan indulnak és merre felé tartanak az előrehaladás folyamatában, így ennek nyomon követhetősége is lényeges. Ezen az úton támogatják egymást egy közösségen belül, így a szociális tevékenységből következő kapcsolatteremtési lehetőség is kamatoztatható. (Duchon, 2021)

A dinamika szintjén a rendszer olyan elemei találhatóak, amelyek működésbe hozzák az esztétika szintjén már említett opciókat. Ez a réteg felelős az élmények minőségéért. Rengeteg eleme van, így csak pár, jelen esetben fontos egység kerül kiemelésre. (Duchon, 2021)

- Jutalom: a visszacsatolás hatékony eszköze.
- Státusz: a rendszeren belül megjelenő, valamely résztvevőnek presztízs értéket adó elem.
- Teljesítés: energia befektetéssel megoldható kihívások sorolhatóak ide. Nem túl nehezen és nem túl könnyen teljesíthetőnek kell lenniük. Illetve a visszacsatolás nem maradhat el, amennyiben véghez viszik.
- Önkifejezés: egyéni igényeknek megfelelő elemek tartoznak ide, melyek az önazonosság megélését támogatják.
- Versengés: motiváló és demotiváló eszközként is megjelenhet, ez a közegtől függ.
- Együttműködés: másokkal együtt dolgozva elérhető kihívások és célok teljesítése.
- Önzetlenség: a többi résztvevő segítése a célja. Akkor a leghatékonyabb, ha ismerik egymást a szereplők.
- Győzelem: amikor a fő célt eléri a játékos. (Duchon, 2021) (Fromann, 2017)

A legalsó, vagyis a mechanizmus szintjén jelennek meg a játékelemek. Ezekből is rengeteg létezik, pár esszenciális közülük:

- Pontok: számos fajtája létezik, például tapasztalati, beváltható, szakértelmet jelölő, karma (mások segítéséért járó). Visszajelzés adására szolgálnak. Célja a fejlődés monitorozása.
- Szintek: a progresszió fokát mutatja a cél elérése felé haladva. Reálisan elérhetőnek kell lennie és ezt szükséges világosan kommunikálni. Ideális esetben minél magasabbak a szintek, annál nehezebben legyen elérhető a továbblépés.
- Kitűzők: akárcsak a cserkészeknél, katonaságnál, ilyen rendszerekben is megjelenhet, mint egy cél eléréseért járó díj. Több fajtája is lehet, például ami teljesítményért jár vagy olyan, ami a személy egy értékes tulajdonsága miatt – például segítőkészségért.
- Rangok: hasonló a szintekhez. Presztízs értékű, státuszsimbólum, ami egy teljesítés után jár.
- Küldetés: problémák megoldása a feladat. Ezekért járhatnak a már korábban említett elismerések. Tisztának és világosnak kell lennie, hogy mit és hogyan kell elérni. Érdemes személyre szabni őket.
- Gyűjtemény: az adott fajtájú elemek összegyűjthető kollekciója.
- Ranglista: az összes résztvevő egymáshoz viszonyítására alkalmas. Az összemérés szempontja többféle is lehet, de nem muszáj verseny alapúnak lennie. Lehet aktivitás,

életkor vagy egy adott közösség érdeklődési körének sorrendbe állításával rendelkező felület.

- Ajándékok: másoknak adományozható – akár saját javakból vagy attól függetlenül, – játékhoz tartozó alkotórészek.
- Közösség: a közreműködők kapcsolatteremtési felülete.
- Újrajátszási opció: amennyiben egy feladat nem sikerül vagy javítanak az eredményen, biztosítható egy vagy több újabb kísérlet. (Duchon, 2021) (Fromann, 2017)

### **3.6 Tervező fázis**

Van pár fontos lépés, amire érdemes még hangsúlyt fektetni. Ilyen például az, hogy milyen módon történik a résztvevők ismertetése és beillesztése a játékosított rendszerbe. A szabályok létrehozása a tervezés fázisában történik, és érdemes odafigyelni arra, hogy egy ilyen struktúrában az elbukás nem opció. A cél a fejlődés, valaminek a megtanulása, cselekvésre ösztönzése, ez pedig a folyamatból való kieséssel nem valósítható meg. Ezenfelül az eltérő játékosok – a korábban említett tipológia alapján, – igényeinek megfelelően kell tervezni, hogy a motivációjuk fennmaradjon és jó élményként éljék meg a folyamatot. (Duchon, 2021)

### **3.7 PBL–triád bemutatása és működése**

Már említésre kerültek a pontok, jelvények és ranglisták. A PBL mozaikszó pontosan ezekre utal: Points, Badges, Leaderboards. A PBL rendszerek nagyon elterjedtté váltak, mert a kevés játékelem miatt könnyen tervezhetőek.

Marketingre való használatuk esetében a külső motivációs tényezőkön van a hangsúly. Ezekkel néha túlzásba is esnek és rontanak a felhasználói élményen. A rangtáblák által okozott versengés könnyen gyengíthet a teljesítményen. Ilyen alapú hűségprogramokat használ több vállalat is Magyarországon, köztük van a Burger King és a Rossmann is.

Számos szakértő szerint, amikor nem kerül be más elem a már említett PBL–triád mellé, nem beszélhetünk gamifikációról, mert csak egy pontszámító, külső motivációs rendszer jön létre. (Fromann, 2017)

Pat Kane szerint a 21. században a megismerést és az értékteremtést játékként éljük meg, míg ezek az ipari társadalmakban még a munkához kapcsolódtak (Fromann, 2017).

Az előző fejezet a Z generációsok igényeivel foglalkozott, különös tekintettel arra, milyen elvárásokat támasztanak a világgal és a munkahelyekkel szemben. Számukra alapvető igény van az azonnali visszajelzésre, a személyre szabhatóságra, a mentorálásra és a másokkal való együttműködésre. A gyorsaság, innováció, szórakozás és függetlenség szeretete jellemző rájuk. Ezen elvárások és a gamifikáció által nyújtott előnyök között szoros párhuzam vehető észre. Nem túlzás azt mondani, hogy a kereslet és kínálat megtalálhatja egymást egy megfelelően megtervezett és megvalósított játékosított rendszerben. Ez a rendszer szorosan kapcsolódhat a munka világához is.

Johan Huizinga szerint: „Nem a játékok alakultak ki az emberi kultúrából, hanem a játékok bírnak kulturális alakítóerővel.” (Duchon, 2021)

## **4. A gamifikáció szerepe a Z generáció munkahelyi integrációjában és lojalitásának erősítésében**

Az elmúlt években egyre mérvadóbbá vált az alkalmazottak toborzásával és kiválasztásával kapcsolatos kutatások fontossága. (Molnár, Müller, 2024) A felgyorsult és digitalizált világ kihívásait más módszerekkel szükséges megoldani, mint a korábban. A munkaerő piacon már pár éve jelenlévő Z generáció tagjai videójátékokon nőttek fel, sokan ma is használják őket, akár munka utáni kikapcsolódásként. Népszerűségük nem kérdőjelezhető meg, azonban érdemes feltérképezni, milyen lehetőséget rejtenek magukban a munkavilágába adaptálva.

### **4.1 A munkahely iránti lojalitás jelentősége**

Már korábban említésre került a Z generációsok vállalat iránti hűsége. A munkahely iránti lojalitás elementáris része a szervezetek sikerességének. Ez annyit tesz, hogy az alkalmazottak mennyi többlet teljesítményt tesznek feladataikba az elvárton kívül. Nagy hatást gyakorolhat rájuk a munkahelyi környezetben résztvevő személyekkel való viszony, az együttműködés, csapatok és az egymás közötti személyes kapcsolatok. (Barna, 2020) Fontos megjegyezni, hogy a valahova tartozás érzése nem a lojalitást jelenti. Előbbi létszükséglet, ösztönösen jön, míg utóbbi választható és inkább ragaszkodásként írható le.

A munkahely iránti elkötelezettség olyan szempontból is figyelemre méltó, hogy számos vállalat belülről építkezik, vagyis a ranglétra megmászását saját rendszerükön belül képzelik el. A kezdetektől képzik a munkavállalókat, akik idővel akár a legmagasabb pozíciókat tölthetik be, ez viszont nem megoldható, ha a dolgozók pár hónap után felmondanak.

A motiváció elvesztése és az ebből következő felmondás erre a nemzedékre kifejezetten jellemző. Továbbá az értékrendek ütközése is a szervezet elhagyásához vezethet. (Czeily, Dajnoki, 2021) A toborzási, kiválasztási és beillesztési feladatok nagy költségekkel járhatnak a vállalatoknak, ezen felül egy lojális munkatárs kevesebb betegszabadságot is használ fel, ami még jobban felértékeli a munkavállalók szervezetnél eltöltött idejét és munka végzését. (Szabó, 2016) Ha ez még nem lenne elég, a dolgozók lojalitása és a pénzügyi eredmények között szoros és közvetlen kapcsolat áll. (Barna, 2020) Amennyiben az alkalmazottak megértik a vállalat céljait, a saját munkájuk érdemét is felismerik, ezáltal komolyabb erőfeszítéseket tesznek. (Szabó, 2016)

A munkahelyi lojalitás fontossága vitathatatlan, emiatt mérvadó megfelelően megismerni és kezelni a fiatal generációk körében felmerülő – lojalitást visszafogó – problémákat. Az

elkötelezettség mértékét meghatározó területeket kilenc faktorra osztotta Szabó Anna. Ezek közé tartozik, hogy ismerjük a vállalat misszióját, a lehetőségeket, amiket a vállalat biztosít. A munka minősége, az autonómia megléte, a társaság, a tiszta és rendszeres kommunikáció, a vállalat értékei – például újítások –, valamint a javadalmak és méltányolás mértéke tartoznak ide. (Szabó, 2016)

Az elköteleződés mértékének növelése a Z generációsok körében sem lehetetlen, csak másfajta megközelítést kívánhat. Sok esetben nem a bérezés az egyetlen és legkiemelkedőbb tényező a döntés meghozatalában, hanem a különféle szükségletek beteljesülése. Ezek persze sokfélék lehetnek, de pár népszerű problémát és lehetséges megoldásaikat érdemes figyelembe venni. Különböző megközelítésekkel és hozzájuk kapcsolódó gyakorlati példákkal szeretném bemutatni a gamifikáció által adott lehetőségeket.

A toborzás és kiválasztás területét kevésbé érintem, inkább a vállalat munkaerő piacon való pozitívabb megjelenéséhez, az új munkatársak integrálásához és a már alkalmazottak lojalitásának növeléséhez kapcsolódnak az alábbi felvetések.

Az 1995 és 2009 között született nemzedék számára egy olyan képzési terv elemeinek összegyűjtése a cél, amelyek gamifikációval színesítettek. Olyan gyakorlati ötletek megtalálása, amik különböző szervezetek számára segítségül szolgálhatnak a Z generációsok okozta fluktuáció elkerülésére, csökkentésére. Természetesen a távozásoknak számos oka lehet, most az általános Z generációs problémákra keresem a megoldást. Ezeket minden esetben személyre szabottan, a vállalat céljaihoz és értékeihez mérten, a probléma megfelelő felismerésével érdemes használni és figyelembe venni.

## **4.2 PBL–triád és a kiegészítő elemek**

Önmagában a pontok, jelvények és ranglisták – mint már említésre került – nem számítanak valódi gamifikációnak. Ilyen rendszer alapjaként, más komponensekkel kiegészítve azonban megjelenhetnek pozitív változások és a belső motiváció felébresztésére is lehetőség adódhat.

A PBL betűszó első tagja a pontok, amelyek különbözőek lehetnek. Léteznek karma, beváltható, szakértelmet igazoló és tapasztalati pontok, amik visszajelzésként és ösztönzésként alkalmazhatóak. A jelvények egy konkrét cél teljesítéséért járhatnak. (Zichermann, Linder, 2013) Léteznek egymásnak adományozhatóak, vagy olyanok, amiket megkülönböztetésként használnak különböző részlegeknél. A ranglistáknak is több fajtája létezik, két nagy csoportja a verseny alapú és a nem verseny alapú felosztás. (Marczewski, 2021)

### 4.3 Gyakorlati ötletek

Gyakorlati példaként egy új kolléga integrálása a feladat egy PR–ügynökséghez, ami sokszor nehéz feladat. Erre a szektorra is jellemző, hogy aktivitást és nagy teherbírást igényelnek a feladatok, emiatt többnyire fiatalokat alkalmaznak. A betanítás azonban nagyobb erőfeszítéseket és energiát igényelhet.

Ilyen esetekre kutatási lehetőségként érdemes vizsgálni egy olyan módszert, amiben egy teszt alapú felületen az ügynökség kliensei és az ő céljaik, igényeik jelennek meg. Akár mindegyikről egy összefoglaló szöveg elolvasása után teszt tölthető ki, ezek által pontot gyűjthet az új munkatárs. További feladat lehet a sajtóközlemény írásának megtanulás bizonyos szempontok alapján. Összefoglaló leírások és pár minta áttekintése után egy kvízben három sablonból kiválaszthatja a megfelelően elkészített dokumentumot a felhasználó. Sajtóközlemény írására akkor érdemes sort keríteni, ha mesterséges intelligenciával rendelkező ellenőrző szoftver adott, mert kevésbé szubjektív és kevesebb időt vesz igénybe, mint a humán ellenőrzési mód.

Válság kommunikációval is foglalkozó ügynökség esetén további kutatási feladat lehet játékosítás feltérképezésére, a már globálisan megtörtént krízis helyzetek megoldása – hasonló feladatfelépítéssel, mint az előző esetben. Azaz a helyzetről és a vállalatról összefoglaló szöveg, akár erről szóló videó és újságcikkek jelenhetnek meg a tesztben, így a vizuális tartalmak még érdekesebbé tehetik a feladatot. Ehhez lehetnek virtuális segítség kártyák, amik kérdésekkel vezetik megoldáshoz a kitöltőt.

További elvárások az ilyen módszerekkel szemben, hogy a tesztek újra kitölthetőek legyenek és a végeredményt azonnal lássák az új munkavállalók. Mindenképp kapjanak visszajelzést, jó eredmény esetén elismerő, nem kielégítő teljesítéskor motivációt a teszt megismétléséhez.

Ezek támogatják a fiatalok elvárásait egy interaktívabb, azonnali visszajelzéssel és javítási lehetőséggel kiegészített munkahelyi integrációs lehetőséghez.

A PBL második összetevője a jelvények kategóriája. Ezeknek is számos fajtája van: jelezhet valamely csoporthoz való tartozást, egy bizonyos teljesítmény elérését, elismerést adhat és státuszszimbólum is lehet. (Marczewski, 2021) Egy munkahelyi környezetben lehetőség lehet arra is, hogy a munkatársak egymásnak adjanak különféle elismerés gyanánt ilyeneket – például a szerintük legsegítőkésebb, legtürelemesebb, legmagasabb szakértelemmel rendelkező munkatársaknak. Egyrészt személyes visszajelzést ad, másrészt közösségépítő ereje lehet, harmadrészt az új kollégák tudhatják kihez milyen esetben érdemes fordulniuk.

A ranglisták foglalják el a PBL betűszóban az utolsó helyet. A versenyre épülő verziók sok esetben demotiválóak lehetnek, hiszen csak egy-két játékos típusnak kedveznek, a többiek motivációját pedig csökkentheti. Karl Kapp szerint énközpontú hozzáállást teremthet a játékosok között. (Marczewski, 2021)

Létrehozható olyan ranglista, ahol konkrét számoknak nem szükséges megjelenniük. Akár a jelvényekkel is összevonhatóak, így aki jelvényt kapott, annak megjelenhet a neve mellett – de a jelvények mennyiségének nem szükséges ott lennie. Továbbá állhat ranglista az utoljára online lévő személyekből, a hasonló célokat kitűzőkből – amennyiben erre van lehetőség a játérendszerén belül –, vagy akár konkrét csapat tagjaiból nagyobb vállalatok esetén. Ezáltal versengés helyett közösségépítés érhető el, ami a fiatal generációi igényeinek egy fontos szempontját támogatja.

Egy nagy létszámú, akár multinacionális vállalati közegben a rengeteg feladat és a segítség hiánya hamar fellépő probléma. Ilyen esetekben támpont lehet a jelvény alapú ranglista, ami akár csapaton belül segíthet megtalálni egy segítő személyt – amennyiben a vezető vagy mentor éppen nem ér rá. Továbbá a vállalatoknak is hasznos áttekintést nyújthat, hogy ki, milyen szerepet tölt be csapaton belül, akár vezetői attitűddel rendelkezik-e, így pozíció változásnál segítség lehet a megfelelő megítélésben.

#### **4.4 További játékosított elemek**

Az eddigiek alapján érzékelhető, hogy ez még önmagában nem játékosított rendszer, de kiindulópontnak alkalmas táptalaj. Ennél a pontnál beléphetnek a kihívások és küldetések. Ezek lehetnek akár bizonyos feladatok is a munkában, kezdetekben például a heti feladatlista összeírása, de lehetnek fejlődést menedzselő vagy munkától független tevékenységek is.

A Google létrehozta a 70/20/10 modellt, amely alapján a munkavállalók munkaidejének felosztása 70%-ban saját munkájukhoz tartozó elsődleges feladataikat végzik, 20%-ban „innovációs szabadidőt” töltenek, azaz feladataikhoz valamennyire kapcsolódó, azok új területekre való kiterjesztésével foglalkoznak és a munkaidő 10%-ban üzlethez nem kötődő, átalakítást kezdeményező idejük van. A 20%-ot felölelő időben született meg a Gmail, a Google News, az AdSense és sok más innovatív ötlet. (Zichermann, Linder, 2013)

Ebből kifolyólag a kihívások és küldetések akár a munkaidő egy bizonyos részét is képezhetik, az ezekbe fektetett energia pedig nagyobb teret engedhet az alkalmazottaknak és új ötleteket a vállalatnak. Tehát tanulásra és szakmai tovább fejlesztésre is szánható ez az idő. Érdemes lenne

azt is megvizsgálni a nap mely szakaszában a leghatékonyabb egy ilyen tevékenység elvégzése. Egy 8 órás munkavégzés esetén 20% munkaidő nagyjából másfél órát jelent.

#### **4.5 Létező rendszerek és eredményeik**

A Southwest Airlines létrehozta a saját gamifikációs jutalmazó rendszerét, amit SWAG–nek neveztek el és az új munkatársak az első ledolgozott hónap után vehetnek részt benne. A rendszeren belül a dolgozók és a vezetők is elismerhetik egymást, illetve fél és egy éves munkaviszonyok megünneplésekor is kapnak pontokat. Ezeket értékes ajándékokra válthatják be. Járnak azért is, amikor a cég negyedéves célokat ér el, ekkor minden dolgozó egyenlő mennyiségű ponttal bővítheti az egyenlegét. (O.C. Tanner, 2024)

Az eredmények alapján 97%–os elkötelezettséget mértek a platformon, 359.000 elismerés érkezett 2023 harmadik negyedévében és a jutalmak 87%–os beváltási rátával rendelkeztek. (O.C. Tanner, 2024)

A számokból kifolyólag a SWAG program magas elégedettséget okozott, bár elég friss ahhoz, hogy mérvadó következtetéseket még nem érdemes levonni.

A NextJump technológiai vállalat alapítója, Charlie Kim is számos ötletet alkalmazott a munkavállalói inspirálására. Ezek közé tartozott napi egy üzenet az email címükre, ahol olyan munkán kívüli feladatokat kaptak, mint egy 10 perces séta, egy szeretett személy felhívása vagy, hogy igyanak egy pohár vizet. A feladatok teljesítéséért csillagokat kapnak, amik beválthatóak egy ingyenes reggelire vagy egy olyan péntekre, ahol nem kell munkaruházatot viselniük, hanem hétköznapi szettükben lehetnek – ezt Casual Fridaynek nevezték. Nem meglepő, hogy a NextJump lényegesen az átlag alatti fluktuációval, magas munkavállalói elégedettséggel és kiemelkedő alkalmazotti hűséggel rendelkezik. (Zichermann, Linder, 2013)

Jelentős javulást ért el az Amerikai Hadsereg is, amikor bevezettek egy virtuális játékot, ami a hadsereg által nyújtott élményt biztosította. A videójáték eredménye, hogy a fiatal amerikai lakosok 30%–ának jobb lett a véleménye a hadseregről és jobb eredményeket ért el az újoncok toborzásában, mint a hadsereg összes hirdetése együttvéve. (Zichermann, Linder, 2013)

A francia Formaposte munkahelyi gyakorlatot biztosító játékosított rendszert hozott létre, ami által a motiváltabb jelentkezőket ki tudták szűrni. Így csökkentették 25%–ról 8%–ra a munkahelyet elhagyók számát. (Czeily, Dajnoki, 2021)

Ezek alapján elmondható, hogy a munkavállalók megszólítása, toborzása és még lojalitásuk növelése is jobb eredményeket érhet el a hagyományostól eltérő, játékosított rendszerek által.

#### **4.6 Személyre szabott–játékosított képzési terv és programok**

A személyre szabhatóság nem csak a gamifikációs rendszert alkalmazó vállalatoknak, de a Z generációsok képzési tervének is alapja. Egy jól felépített, fejlődés támogató program is rengeteg adhat egy ilyen korú munkavállalónak, míg a nem átlátható karrier célok és lépések motiválatlanná tehetik. A képzési tervek is felruházzhatnak olyan játékosított elemekkel, amik már korábban megjelentek. Ezek megalkotását minél korábban érdemes elkezdni, hogy már a betanulási fázistól inspirált legyen a munkatárs.

Számos személyre szabható gamifikációs szoftver létezik elérhető áron, ahol a munkáltatók létrehozhatnak efféle platformot dolgozóik számára. Ilyen gamifikált felület a TalentLMS, a Quizizz for Work és a Bunchball Nitro, melyek közül utóbbi kifejezetten a munkavállalói lojalitás és a teljesítmény növelésére jött létre. Az SCTraining kifejezetten telefonra készült alkalmazás. Mindegyik esetben tesztek kitöltésére és visszajelzésekre is alkalmasak a platformok, de jutalmakat, kihívásokat is kaphatnak a pontok és jelvények mellett.

Az egyéni igényeket kiszolgáló karriertervben is lehetnek szórakoztató komponensek, de minden esetben a belső motiváció felébresztése a legfontosabb alapvetés. Máskülönben csak a külső motivációs erők fogják hajtani a fiatal dolgozókat, ami egyhamar kiégéshez vezet.

#### **4.7 További ötletek**

A képzési tervek tartalmazhatnak tanulási, fejlesztési időt – mint a Google esetében is. Amennyiben van rá igény és lehetőség, akár soft skilllek fejlesztése is beépíthető a kihívások és küldetések közé, mint például a szemtől szembeni kommunikációs kompetenciák erősítése, amire a Z generáció kifejezetten igényt tart. (Bereczki, 2022)

A visszajelzések hatékonyságának növelése érdekében alkalmazhatók munkahelyi telefonra küldött push-értesítések, vagy ahogy a NextJump esetén, postafiókba érkező, rövid pihenésre és kizökkenésre sarkalló üzenetek.

Olcsó és hatékony megoldás leiratni az elérni kívánt célokat a dolgozókkal – ezek nem szükségesek, hogy a munkához kötődjenek –, vagyis mit és mennyi idő alatt szeretnének megvalósítani. Ebből akár verseny is kialakulhat, hogy ki az, aki a legjobban megközelítette a célt, de nem lépte át. A verseny pedig ők nyerhetik meg, vagy akár a gamifikációs rendszeren

belül jutalmat – pontot, jelvényt – kaphatnak érte. (Zichermann, Linder) A versengés káros lehetőségeiről továbbra sem szabad megfeledkezni, azonban az egészséges versenyszellem előidézése – az erre alkalmas környezetben – pozitív hatást ér el.

Számos eleme lehet egy gamifikációs módszernek, a legfontosabb a valós problémák felismerése, valamint a vállalat és a munkavállalók értékeihez legjobban illeszkedő módszer megtalálása.

#### **4.8 Mi a helyzet a fizikai dolgozókkal?**

A tanulmányok jelentős része a szellemi munkát végző munkaerővel foglalkozik, de nem szabad megfeledkezni a fizikai munkát végzőkről sem, ugyanis a vállalat iránti lojalitás az ő esetükben is épp olyan számottevő.

A 2022-es Voice of the Blue-Collar Worker (A kékgalléros munkavállalók hangja) kutatás során közel húszezer fizikai munkát végző személyt kérdeztek meg. A kitöltők 20%-a a vállalati hűség kialakulásához az előre lépési lehetőséget adta meg. Két igényt jelölt meg a kitöltők 15%-a, a rugalmas munkavégzést és a 401K-t, utóbbi egy nyugdíj megtakarítási számlához hasonló. 13% lett az egészségbiztosítás fontossága és 10% a munkáltató megértő hozzáállása a munkán kívüli kötelezettségek elvégzéséhez. (Remedy, 2023)

2021-ben kicsit eltérő eredmények születtek, akkor az első helyen 15% adta meg azt, hogy a munkáltató foglalkozik-e a fejlődésükkel. Negyedik helyen, 10% adta meg, hogy új készségeket sajátítana el. (Remedy, 2023)

#### **4.9 Gamifikáció adaptálása kékgalléros munkakörnyezetbe**

Az ő esetükben a már említett lehetőségek remekül adaptálhatóak egy nem elektronikus rendszerbe is – hiszen többségük nem számítógéppel dolgozik. A napi egy üzenet megjelenhet a munkahelyi hirdetőtáblán, és egy kiválasztott személy naponta cserélheti. A jelvényeket egymásnak is adhatják és működhet papír formátumban, mint az ötlet ládák. Amennyiben szeretnének rangsort a jelvényekről, a különféle részlegek vezetőinek asztala körül vagy falitáblákon megjelenhetnek nyomtatott formában.

Akár 30 napos kihívásokat is elvégezhetnek, amiket kinyomtatott papírokból vehetnek el és az öltöző szekrényük belső falára tűzhetnek. A napok előrehaladásához mágneses jelvények is használhatóak, így mindennap munka előtt és után motiváltabbá válhatnak. Amennyiben különböző kihívások közül többen ugyanazt választják, ez is megjelenhet valamilyen egyszerű

felületen, így láthatják még kik tűztek ki hasonló célokat. Így a közösségépítés alapjai is megteremthetőek. Papírokat biztosíthatnak azoknak is, akik csak egy célt és annak határidejét szeretnék felírni és ezt kirakni a szekrényükbe. Ezáltal megmarad a személyre szabhatóság, belső motiváció és akár másokkal is együttműködhetnek.

Vállalatonként személyre szabható diagnosztika szükséges, azonban a Z generáció megteremtett egy általános helyzetet, ami a munkahelyi elköteleződést csak bizonyos feltételek teljesülése – értékek megegyezése, munka és magánélet egyensúly, motiváció, stb. – esetén váltja valóra. Ebben az esetben sem biztos a teljes elköteleződés, mindössze jobb esélyeket jelenthetnek. Ezért az alapvető problémaként a munkahelyi lojalitást vettem figyelembe. Fontos kiemelni, hogy amennyiben a munka jellegével, a munkatársakkal van problémája egy dolgozónak, a játékosítás ezeken nem fog segíteni.

Az eddig leírt lehetőségek elsősorban a strukturális gamifikáció keretei közé tartoznak, azaz nem változtatnak a tevékenység tartalmi elemein, de annak megjelenési és előadási módján igen. Ez lehet az egyik legköltséghímélőbb és időhímélőbb fluktuáció csökkentő módszer. (Czeily, Dajnoki, 2021)

Egy soft és hard skillek fejlesztésével egybekötött gamifikációs rendszer remek kompenzációs csomag lehet az alacsonyabb fizetések, a kevés káféteria vagy az előre lépési hiányosságok kompenzálására. Hiszen új készségek elsajátításával képesek fejlődni – ezáltal a magánéletükben is vehetnek észre változásokat. Ezért pedig a munkahelyi programnak is hálásak lesznek.

Alex Konrad, a CNN Money Fortune tudósítója 2011-ben új vadnyugatként jellemezte a gamifikációt és üzleti kínálattal teli konstrukciónak ismerte el, amit szerinte a világ leghatalmasabb cégei fognak alkalmazni. Úgy tűnik nem tévedett. (Czeily, Dajnoki, 2021)

## **5. Gamifikációs rendszer általi változások külső és belső kommunikációja**

A munkahelyi folyamatok megváltozását minden esetben tisztán és világosan kell kommunikálni az összes stakeholder felé. Mikor egy játékosított rendszer adaptálásáról van szó, az elsődleges, közvetlen érintettek a munkavállalók és vezetők, vagyis akik használni fogják a rendszert. Vállalat függő lehet, hogy partnereket, ügyfeleket, különféle felügyeleti szerveket tájékoztatnak-e.

Ebből kifolyólag a vállalat belső környezetét is érinti, azaz a Public Relations szerint belső kommunikációnak minősül. A belső kommunikáció egyik alapvető célja a dolgozók hűségének megteremtése és fenntartása. (Sós, 2017)

### **5.1 Belső átalakulás**

A munkahelyi átalakulás nehézségekkel járhat, mert az emberek szeretnek a komfortzónájukon belül maradni és a megszokott rutint alkalmazni. Az ettől való eltérés feldöntheti az emberek biztonságát és bizalmát, ezért kiemelkedően fontos a megfelelő tervezés és végrehajtás mellett a kommunikáció szerepe is. Mindezt változásmenedzsmentnek nevezik és több lépésből áll. (Sós, 2017)

Az első az információ átadása, ami történhet emailen, faliújságon keresztül, de ezek személytelensége és szórványos elérése erősen kerülendő egy ekkora változásnál. A legjobb egy fórum, ahol az érintettek összegyűlnek és a tájékoztatás mellett kérdéseket is tehetnek fel. A következő lépés az attitűd kialakítása, vagyis az alkalmazottak a változás nyertesei legyenek, annak elfogadásával és áldozatainak elvállalásával. Végül a pontos előnyök és az értük hozott bizonyos lemondások ismertetése a feladat, ezáltal a személyes inspiráció kialakítása a cél. (Sós, 2017)

A strukturális gamifikáció nem számít hatalmas változásnak, de a vállalat szempontjából jelentős értékekkel bír, így ennek megfelelő minőségű kommunikálása is fontos. Valójában nem nevezhető valódi átalakulásnak, inkább „csak” vérfrissítésnek, hiszen használatát sem lehet kötelezővé tenni. Azonban olyan újdonságokat hoz be a munkakultúrába, ami esetében a tájékoztatás elengedhetetlen. A változás mértékéről, felépítéséről és ritmusáról is egy fórumon szerezhetnek tudomást a dolgozók.

Strukturált gamifikáció esetén a játékelemek bevezetése az újdonság, a munka lényege nem változik. Így fontos lehet a felület megismerkedésével és az elemek bevezetésével kapcsolatos újdonságok és előnyeik kiemelése, továbbá ezek hogyan illeszkednek a cég értékeihez és jövőképéhez.

## **5.2 Employer Branding szerepe**

Magyarországot figyelembe véve a gamifikációs rendszerek még nem nevezhetők „mainstreamnek”. A kutatási terület maga nincs még másfélévtizede a figyelem középpontjába, hazánkban pedig még csak ismerkednek a fogalommal az érdeklődők. Ebből kifolyólag egyedinek számító módszer, ami korai alkalmazásával a munkaerő piacon mérvadó előnyökkel járhat.

Az Employer Branding szerepe pontosan itt mutatkozik meg. Nevéből is fakadóan a munkáltatói márkázást jelenti, vagyis egy attraktív és hiteles arculat megteremtését, ami elősegíti az új munkavállalók toborzását és a már meglévők megtartását. (Kovács, 2020)

Akárcsak a termékek esetében, egy elismert márka hívószó és presztízs értékű lehet. Így működik ez a vállalatok esetében is. Egy elismert cégnél sokan szívesen dolgoznának, mert a dolgozók is megbecsültnek érezhetik magukat és környezetük is nagyobb tekintélyt szavazhat nekik. Ezek által nagyobb dolgozói hűséget eredményezhet egy jól megépített cég márkázás. (Sós, 2017) Egy ilyen vállalat az önéletrajzban is remekül mutat, illetve jobb esélyeket adhat a későbbiekben, ha valamilyen okból munkahelyet váltana az alkalmazott.

Egy élvonalbeli cégmárka rengeteg jelentkezőt vonz, főleg, ha kiemelkedő és különleges juttatások társulnak a bérezés mellé. Ezáltal a szakma legjobb hozzáértőit is könnyebben megszerezhetik az ilyen cégek. Kimagasló bérezést valószínűleg több helyen is ajánlanak nekik, így a béren kívüli juttatásokat fogják figyelembe venni. (Sós, 2017) A gamifikált környezet önmagában nem lehet elég hívószó, de innovációt és a korral való haladást jelenti, ami emelheti a cégimázs értékén.

A munkavállalók elismerésre, önmegvalósításra, tervezhetőségre és tovább tanulásra vágyanak, ezeket egy játékosított program képes konstruálni és nyomon követhetően menedzselni. Továbbá beillesztési programokban is könnyebb átláthatóságot teremteni egy működő onboarding terv kiegészítéséhez. Ezáltal az Employer Brandingben jól mutató eszköz a gamifikáció. (Kovács, 2020)

A játékosítás eleme lehet az Employer Value Proposition-nek, vagyis bekerülhet a cég értékeinek összesítésébe. Itt jelennek meg azok a kvalitások, amiknek egyaránt jelentős szerepet kell kapnia a külső és belső kommunikációban.

Nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a Z generáció számára nemcsak az élményszerzés, de annak közvetítése is fontos. Amennyiben érdekes tapasztalatokat szereznek, azt megörökíthetik és könnyen a közösségi médiában láthatjuk viszont. A véleménynyilvánítás is közel áll hozzájuk, ezért bármiféle kritikát vagy megerősítést tartalmazhat a megjegyzésük és kommentjeik. (Bereczki, 2022) Ez a vállalatok előnyére is válhat, mert a word of mouth által – vagyis az egymás közötti szóbeszéddel – akár a cég értéke erősödhet is.

### **5.3 Toborzás**

Nem csak a belső, de a külső kommunikációban is fontos a vállalati értékek kiemelése. A gamifikáció a Z generációsokat csalogató kifejezés lehet már a kezdetektől. A toborzási feladat főként a humán erőforráshoz tartozó szakterület, de a kommunikációban nekik is fontos szerepük van. Új munkaerő felvételiztetése során a vállalat erősségeit, szervezeti kultúráját és céljait ismerniük kell és már ennél a folyamatnál is szükséges elmondani ezeket – vagy akár korábban, a pozíció leírásánál feltüntetni. (Bereczki, 2022)

Ennek a folyamatnak a része az új munkaerő megszólítása is. Manapság ez a korosztály a social media platformokon, ezen belül is a Youtube, Instagram és Tiktok felületein a legkönnyebben elérhetőek. A vizuális tartalmakat részesítik előnyben, ezért egy vicces mém vagy szórakoztató videó áttörheti az ingerküszöbüket. Egy hazai mezőgazdaságban mozgó cég felkérte Szalay Isti influencert egy együttműködésre. A véleményvezér egy farmos játékkal vált rendkívül népszerűvé a fiatalok körében, ezért az együttműködés által elkészült egy videó, amiben Isti kombájnt vezet. A videó hatalmas népszerűségnek örvendett és az érintett cég iránt is megnőtt a fiatal korosztály érdeklődése. Vagyis kiemelkedően nagy hangsúlyt kap tőlük a szokatlan, szórakoztató, humoros hangvételű tartalom, a figyelem azonnali megragadása és a vizualitás fontossága. (Guld, 2022)

A vállalatok üzenetei információs, érzelmi és megfogalmazáson alapuló szintekből épülnek fel. Vagyis az üzenet tartalma, a bizalom megteremtése és az ezekhez illő kifejezések használata tartoznak a meggyőzési módszerekhez. (Sós, 2017) Ezek figyelembevételével könnyebb lehet elérni a kívánt célcsoportot a cégek számára.

Lesznek olyan területek, ahol a gamifikáció jelenléte nem fog akkora népszerűségnek örvendeni, mint máshol, ezért fontos utánajárni és kutatni, hol, milyen problémára milyen változások érik el a legjobb eredményt.

Ettől függetlenül nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a belépéskor a legfontosabb aspektusok a bérezés és a munkakörülmények helyzete. Ha a fizetés nem kielégítő – vagy éppen nem eltérő a versenytársakéhoz képest – akkor egy kompenzációs csomag sokat segíthet a lehetséges új munkaerő oda vonzása során.

A Z generációsok számára is hívogató vállalati közeg kiépítése nem tűnik egyszerű feladatnak, de tudásuk és motivációjuk óriási segítség lehet a szervezetben. Egy ehhez megfelelő, cégekultúrát, célokat és értékeket biztosító környezetben szívebben dolgoznak és jobb teljesítményük is lehet.

Már korábbi kutatások alátámasztották, hogy a szervezeti kultúra és a vezetés között közeli kapcsolat áll. (Szabó, Molnár, 2022) A szervezeten belüli problémák megoldásához változás szükséges, amit proaktív esetben a cég vezetői kezdeményeznek. Ennek feltérképezésében lehet segítség egy vezetővel készült interjú.

## **6. Unlock New Research– A kutatás ismertetése és feldolgozása**

Már korábban kifejtésre került a Z generációsok munkahelyi lojalitásával kapcsolatos problémák és lehetséges megoldásaik. Sokat kutatott területről van szó, ami egyre nagyobb hangsúlyt kap, minél több Z generációs kerül be a munkaerő piacra. Ebből fakadóan egyre többen lépnek magasabb pozícióba, ami az eddigiektől eltérő munkamorál miatt változásokat hozott ebben a környezetben.

A vizsgált téma kifejezetten konkrét és részletes elemzéséhez a mélyinterjú módszere tűnt a legcélszerűbbnek. Bár a mélyinterjú egyedi vélemény és nem reprezentatív, azonban a gamifikációs rendszerek sem tipikusak és ugyanolyanok. Épp ellenkezőleg, mindegyik más és más, ez pedig adott vállalat igényeitől és kihívásaitól függ. A számszerű adatok – éppen az egyediség miatt – nem vezettek volna a kívánt tudás megismeréséhez, ezért választottam kvalitatív módszert. Jelen esetben a problémák megértésére és mélyebb megismerésére helyeztem a fókuszot, nem a reprezentativitás volt a célom, hanem az egyedi kihívások és megoldásaik megismerése adott vállalat szemszögéből. Ilyen esetben a számszerű adatok felhasználása úgy érzem, nem juttatott volna közelebb a megismerni kívánt információkhoz.

Fókuszcsoporthoz kutatás esetében a dominánsabb alanyok elnyomták volna a visszahúzóbbak véleményét, ami kevésbé reális képet adott volna. Valamint a négy szemközti történő beszélgetés esetén olyan információkra is fény derül, amire más helyzetben nem lenne lehetőség. Az egyedi problémák és megoldásaik ilyen helyzetben alaposabban feltárhatóak.

A vállalatok és a Z generáció specifikus igényeinek felmérése, a vezetői döntések motivációjának megismerése és a gamifikáció iránti nyitottság felfedezése tartozott a kutatás fő céljai közé. Ezért egy közvetlenül érintett személlyel készült és átfogó ismereteket adó módszer tűnt ideálisnak. Ehhez mérten egy Z generációsokkal foglalkozó vállalat vezetőjével készült mélyinterjú kutatási módszert ítéltam logikusnak.

Jelen esetben a lehető legrelevánsabb szakemberek egyikét szólítottam meg. Ennek köszönhetően Bathó Zsófiával, a Zyntern Suliverum állásportál ügyvezető igazgatójával készült el az interjú. A Zyntern egy gyakornoki és pályakezdő állásportál, akik számára a fő célközönség az 1995 és 2009 között született személyek, mivel a jelenlegi 29 és 15 évesek kerülnek ilyen pozíciókba. A Suliverzum kifejezetten a diákokkal és hallgatókkal foglalkozik. Többnyire multinacionális cégekkel dolgoznak együtt, akik széleskörű gyakornoki és

utánpótlásnevelési programokkal rendelkeznek. Ezeknek a megnyíló pozícióknak a toborzásában segít a Suliverzum.

Zsófi maga is ennek a korosztálynak a tagja. Így a mélyinterjú során egy Z generációba tartozó vezető beszél saját nemzedékével kapcsolatos munkahelyi kihívásokról.

Az interjú egy órát vett igénybe és három fő területet érintett: a Z generáció jellemzőit, a vállalaton belüli kihívásokat és ezek megoldásait. Mivel a beszélgetés jól tematizált, ennek megfelelően haladok a mélyinterjú feldolgozásával.

## **6.1 Z generáció általános jellemzése**

Zsófia kiemelte, hogy a Z generáció tagjai digitális bennszülöttek, ezért egy felgyorsult világba születtek bele. A türelmetlenség, hirtelenség abszolút jellemző rájuk.

Az interjú alany továbbá úgy fogalmazott „a Z generációsok semmit nem adnak, csak úgy”. Azaz sokan közülük minden tettükért cserébe elvárnak valamit. Lehet ez bármilyen reakció, dicséret, de mindezt természetesnek tartják. Ebből énközpontúságra hajlamosság következtethető ki.

Az interjú során érezhető, hogy többnyire a negatívumok kiemelése jelent meg, ennek az is lehet az oka, hogy az interjú alany nem rég résztvett egy kerekasztal beszélgetésen vállalatvezetőkkel, akik inkább a Z nemzedék hiányosságait erősítették meg. Ettől függetlenül Zsófia kiemelte, nagyon elfogult a Z generációval kapcsolatban és értékes, sokat tudó fiataloknak tartja őket.

## **6.2 Z generáció munkájának jellemzői**

A beszélgetés során felmerült, hogy a Zyntern partner vállalatainál és saját cégükön belül is, a munkaidő leteltével nem dolgoznak tovább a fiatalok. A munkahely iránti lojalitás, a kollégák és projektek felé közvetített empátia hiánya és a nemtörődömség gyakran előfordul. Mikor egy feladatot nem tudnak azonnal teljesíteni, többségük egy kicsit megsértődik. Sarkallatos pont a telefonhasználat és az ebből fakadó gondatlanság, mivel a munkavégzés rovására megy alkalom adtán. A beszélgetés során megerősödött, hogy a vállalatoknál még nem született megoldás ezekre a problémákra.

A Suliverzum ügyvezető igazgatója nyomatékosította, hogy a jelenlegi fiatalok ajtóstul rontanak a munkaerőpiacra és egyből magas pozíciókat várnak el. Ez olyan téren nem negatívum, hogy a régi idők korlátait legyőzzék és változásokat érjenek el, azonban a ranglétra

megmászása egy elméleti és gyakorlati tanulási folyamat, ami elengedhetetlen egy jó szakember képzéséhez.

Abból fakadóan, hogy mindenért cserébe elvárnak valamit, a munkahelyekkel szemben is követelményeik vannak: hogyha ők a munkájukat, energiájukat adják, kapjanak vissza valamit, például megbecsülést, tiszteletet, empátiát, elfogadást és azt, hogy komolyan vegyék őket. Ezek alapján a Z generációsok olyan elismerésre vágnak pályájuk elején, amit mások korábban több év munkával értek el.

Ennek lehetséges oka, hogy a digitalizáció elterjedésével párhuzamosan – vagy éppen abból fakadóan – minél idősebbnek próbálták feltüntetni magukat. Látványos formája ennek a közösségi médiában megjelenő fényképeken való megjelenés. Míg az Y generáció és korábbi nemzedékek tagjai koruknak megfelelően öltözködtek és jelentek meg, addig a Z generáció nagy része úgy öltözködik, sminkel és viselkedik, mint a fiatal felnőttek.

Nekem a testvérkapcsolatok dinamikája jutott eszembe a jelenségről, amikor az idősebb testvért a fiatalabb nagyon fiatalon utánozni kezdi, ezáltal idősebbként feltüntetve magát. Bár más kontextus az előbb említett példa, a fiatalok és a kisebb testvérek célja azonos lehet: szeretnék elérni, hogy felnőttként kezeljék őket. Az egészséges felnőtté váláshoz viszont hozzátartozik minden életszakasz megélése és tapasztalatainak gyűjtése. A folyamatok siettetése hiányosságokat okozhat, nemcsak a magánélet, hanem a karrier terén is. A munkahelyi számarlétrán való feljebb jutás túlzott gyorsasága szakmai és egyéb kompetenciák gyengeségét idézheti elő.

A jelenlegi fiatalság számos tényezőt vár el a munkahelyektől a megfelelő munkakörnyezet kialakításával kapcsolatban. Interjú partnerem kiemelte, hogy ilyen a hibrid munkavégzés, a rugalmasság és az ehhez szorosan kapcsolódó munka–magánélet egyensúlya. Szerinte a megfelelő munkaeszközök szolgáltatása alap dolog egy Z generációs számára. A versenyképes fizetés is az elsődleges elvárások között van. Ezt a tendenciát a Zyntern által már nyolc éve rendszeresen elvégzett pályakezdő kutatások is alátámasztják. Ezek a kutatások évente vizsgálják a fiatalok számára legfontosabb álláshoz tartozó igényeket, kiemelve azokat a tényezőket, amik a munkakeresési szempontokban a legfontosabbak. Idén, 2024-ben már harmadik éve a versenyképes fizetés az első, utána a munka–magánélet egyensúly szerepel és harmadik helyen a munkahelyi csapat, közösség helyezkedik el. Zsófia szerint, ha a kutatásban megjelenő három legfontosabbnak ítélt tényező egyszerre érvényesül, könnyebben kialakul a

pályakezdők és gyakornokok munkahelyi iránti elköteleződése. Ezek alapján a megfelelő munkakörnyezet és szervezeti kultúra nagy befolyással van a munkahelyi hűség kialakulásában.

### **6.3 Munkaerőpiac és a vállalatok viszonya a Z generációval**

Kiderült, hogy sokkal több fiatal keres állást, mint amennyi álláslehetőség jelenleg a piacon van. Ez azt eredményezi, hogy a vállalatok rendkívül magasra teszik a lécet a kiválasztási folyamatoknál. Ma már egy gyakornoki pozíció megszerzése is olyan kiválasztási folyamaton megy át, mint egy főállású. Ezért a gyakornokok, ha megkapnak egy számukra jó állást, nagyon hálásak lesznek érte.

A korábbi generációknál sok minden másként működött, de elsősorban a számlálóra megmászásához való türelem került elő a beszélgetés során. Az X generáció tagjai teljességében elfogadták ennek ritmusát, az Y nemzedék inkább beletörődött, míg a Z korcsoport nem tudja elfogadni ezt a tempót és sokkal hamarabb szeretnének eredményeket. Azonban a vállalatok ezeknek a helyzeteknek a megoldására még nincsenek felkészülve.

Zsófi szerint minden generációban vannak és lesznek olyan személyek, akiknek a munka morálja sosem lesz olyan, mint amilyen az elvárás lenne. Szerencsére viszont minden nemzedékben vannak motivált, naprakész tudással rendelkező, innovatív és empatikus szakemberek, akik a jövő vezető és főállású munkavállalói lesznek.

### **6.4 Zyntern Suliverzum: belső és külső kommunikáció**

Saját dolgozóik között a Zyntern ügyvezetője az egyetlen, aki nem a Z nemzedék tagja. Zsófia szerint ez nem elvárás náluk, egyszerűen így alakult az évek során. Az interjú alany elmondása szerint a jelenlegi dolgozók huzamosabb ideje vannak a vállalatnál és a kiemelkedő csapat dinamika, a barátságos közeg, a fejlődési lehetőségek, a képzések és egy bizonyos fokú rugalmasság a munka–magánélet egyensúlyt támogatva, rengeteget hozzátesznek ehhez. Zsófi maga is ezeket emelte ki, saját elvárásaiként egy munkahely felé.

Azonban a fluktuáció az elmúlt fél, egy évben jelentős volt náluk. Ugyanaz az előnye és hátránya is a diákok és gyakornokok foglalkoztatásának: a rugalmasság. Amennyiben meggondolják magukat, hogy mégsem ezt a típusú munkát végeznék, másfajta szakmai kihívásra vágnak vagy nem tetszik nekik a környezet, többségük egyből felmond. Sok esetben, amikor személyes fejlődésre vágytak, a munkahelyi előrelépéssel hozták párhuzamba. Amennyiben ez nem sikerült nagyon gyorsan, elvesztették a motivációjukat. A Suliverum

ügyvezető igazgatója szerint ez érthető, hiszen egy nagyon gyors világba születtek bele a mai fiatalok, nyilvánvalóan ezt a gyorsaságot várják el a munkahelyükön is. Mindazonáltal a munkaerő piac erre még nem áll készen.

Zsófia tapasztalatai szerint számos olyan munkavállaló van akik kizárólag a munkaköri leírásban szereplő feladatokat hajlandók elvégezni, míg a leíráson kívül eső tevékenységek elvégzésére nem nyitottak.

Jelenleg a Suliverzum azon dolgozik, hogy újjáépítse a csapatot és olyan kollégák legyenek a tagjai, akik szintén lelkesek, szeretik a munkakörüket és teljesen ki tudnak bontakozni benne.

A Zyntern Suliverzum weboldalának megjelenését és kialakítását hosszas és alapos kutatás előzte meg. Hasonló felépítése lett, mint a népszerű társskereső applikációé, a Tinderé. A felhasználók a munkalehetőségeket tudják oda-vissza húzni a képernyőn, akár egy kártyát, amin a pozíció legfontosabb adatai szerepelnek. Továbbá dinamikus színek és formák színesítik a weboldalt. A vállalatok videók és képek feltöltésével érhetik el a célközönségüket.

A jól ismert telefonos applikáció szerkezetének adaptálása egy állásportál felültére jó ötletnek bizonyult. A Tinder és a Zyntern fő célközönsége elsősorban a fiatal korosztály, akik mindkét platform esetében valaminek a célzott keresésével foglalkoznak. A Tinder a potenciális partnereket, a Zyntern a releváns munkahelyi pozíciókat segít megtalálni számukra. Ebből kifolyólag a kártyás, húzással tovább haladható kialakítás könnyűvé és lendületessé teszi a keresési folyamatot.

A Zyntern próbál közvetlen kapcsolatban lenni célközönségével, számos egyetemi Facebook csoportban jelen vannak, diákönkormányzatokkal és hallgatói szervezetekkel tartják a kapcsolatot, egyetemi állásbörzéken országosan jelen vannak. Többnyire nem szükséges toborozniuk, mert a munkakereső fiatalok ismerik őket.

## **6.5 Motiváció és megoldások**

Zsófia kiemelte, hogy a felelősségteljes munkakör motiváló tényezőként szolgálhat a fiatal munkavállalók számára, mivel ezáltal fontosnak érezhetik magukat és egy nagyobb egészhez tartozhatnak. Ez a hozzáállás erősíti a bizalmat, amit a vállalat szavaz meg számukra. Továbbá, a munkahelyi kedvesség, empátia, a hibázás lehetősége és a segítségkérés elfogadottsága szintén alapvető fontosságú tényezők a motiváció fenntartásában.

A szakmai támogatás, például képzések, konferenciák vagy online tanfolyamok révén, kulcsszerepet játszik az előrelépés és a folyamatos fejlődés biztosításában. Amikor egy munkavállaló érzékeli, hogy a cég befektet a fejlődésébe, hálával és nagyobb elköteleződéssel honorálhatja. Összességében a rugalmasság, az önállóság, a bizalom és a fejlődési lehetőségek biztosítása a fiatal generáció legfontosabb igényei és motivációi közé sorolhatóak.

A mélyinterjú során kiderült, hogy a Zyntern Suliverzum már alkalmazott és jelenleg is használ gamifikációs elemeket, csak nem tudták, hogy ezeket így nevezik.

Szóba került a Zyntern Campus Rider nevű játéka, amit 2022-ben hoztak létre. A játék a régi videójátékokra, a Flappy bird-re emlékeztető megjelenést kapott. A Campus Rider ügyességi játékkal pontokat gyűjthettek a hallgatók saját egyetemük számára, a győztes egyetem pedig egy intézményi program fellépőjének részvételéhez kapott anyagi támogatást. A projekt nem volt sikeres, ezért a következő évben nem ismételték meg.

A projekt kapcsán felmerült a kommunikáció hiányossága, vagyis nem társult hozzá kellően áttörő és figyelemfelkeltő üzenet, amely hatékonyan képes lett volna megragadni az érdeklődést. A retro kivitelezés vagy a díjak nem megfelelő hangsúlyozása is visszatarthatta a figyelmet. Pontos és megbízható információk a projekt pontos okainak sikertelenségéről nem álltak rendelkezésemre, így a helyzet átfogó elemzése a hozzáférhető adatok hiánya miatt nem valósult meg teljes mértékben.

## **6.6 Gamifikáció: Zyntern Suliverzum egyedi megoldásai**

A Suliverzum csapata sok dologgal próbálkozik és az eredmények alapján döntenek az új ötletek elhagyása vagy a folytatása mellett. A sikeres projektekből pár szóba került a beszélgetés során.

Csapatépítő szervezések az azt a stratégiát követték, hogy egy véletlenszerű eredményt adó generátorba beírták a kollégák nevét és pár lehetőséget a költségvetésre. A felület ezek alapján kiválasztott két kollégát és egy fix összeget, amiből nekik kellett megszervezniük az eseményt és az eddigi legsikeresebb csapatépítőként hivatkozott rá az interjú alany.

A Zyntern évek óta szervezi az Internship Awardot, aminek keretein belül a partner vállalatok a saját gyakornoki programjukkal pályázhatnak. Egy szakmai zsűri értékeli a beadott pályázatokat és a győztes cég a díj mellett, a Zyntern weboldalán is kap egy jelvényt a saját profiljára. A díj gyakornokbarát munkahelyet jelöl, ami népszerűsíti a céget a fiatalok körében.

Továbbá az állásbörzéken és kitelepüléseken, ahol a Suliverum megjelenik, szerencsekereket szoktak magukkal vinni. A fiatal munkakeresők és az idősebb vezérigazgatók is ugyanolyan örömmel és izgalommal szoktak pörgetni rajta és a végén akár egy ajándékkal is gazdagabbak lesznek.

Idén, a 2024-es évi karácsonyra a vállalati ügyfeleknek olyan társasjátékot készítettek, ami a humán erőforrás területéhez köthető és egy csapatépítő jellegű, játékos italozásra invitálja a résztvevőket. A Zyntern saját reprezentációs termékeik közül az 50 centiliteres és az 500 milliliteres poharak tették a játékba. Így egyszerre játékos, élményszerző, közösségépítő játék és mindeközben a Zyntern vállalatra emlékezhettek a játékosai.

### **6.7 A Z generáció munkahelyi lojalitása növelhető-e gamifikációval**

Zsófia szerint a gamifikáció lehet a jövő, hiszen jelenleg a Z generáció uralja a gyakornoki és pályakezdő pozíciókat és egyre többen kerülnek vezetői pozícióba közülük. Magasabb munkakör esetén az anyagi kérdések már elhanyagolhatóbb tényezők, hiszen addigra egy bizonyos egzisztencia megteremtése alapvető. Ebben az esetben már lényegesebbé válnak a juttatási csomagok.

Zsófia a gamifikációt olyan esetekben nem tartja hatásosnak, ha a dolgozó nem szereti amit csinál. Példának kedvéért egy HR gyakornoki pozícióban nem az interjúkra ül be megfigyelőként vagy a jelöltek szűrésével foglalkozik, hanem kávéfőz és a konferencia termeket ő rendezi be az esemény előtt. Ilyen esetekben a gyakornok nem fogja jól érezni magát és el fog jönni a vállalattól. Amennyiben az alapvető feltételek teljesülnek és a megfelelő szakmai feladatok mellé, jó társaság és versenyképes anyagi juttatás társul, jó ott tartó erő lehet.

A Z generáció munkavégzése nem kikerülhető, így a megfelelő módszerekkel és technikákkal lehet őket motiválni és hatékony munkaerővé tenni. A Suliverzum ügyvezetőjének elmondása szerint a Zynternen belül és az ügyfél vállalatoknál is lenne igény a gamifikáció bevezetésére.

### **6.8 Összegzés**

A mélyinterjú során fény derült arra, hogy a Zyntern Suliverzum már alkalmazott játékos elemeket, csak nem tudtak arról, hogy egy bizonyos szakterülethez tartozik ez a fajta megközelítés. Nagyon szeretik ezeket a módszereket alkalmazni és további játékos elemekkel szeretnék kiegészíteni a jövőben, hiszen eddig is jól működtek náluk. Munkakultúrájuk

kiemelkedően fontos része a közösségépítés és szakmai fejlődés, de az általános Z generációs elvárásoknak is próbálnak megfelelni.

A digitális bennszülöttek lojalitása nem csupán munkahelyi, hanem társadalmi probléma. A párkapcsolatokban és barátságokban épp úgy jelen van, mint a munka területén. A magas elvárások mellé, valamilyen szintű érdekvezéreltség is társul, hiszen cselekedeteikért cserébe elvárnak valamit. Ebből fakadóan sokukat énközpontúság jellemez. Azonban széleskörű digitális tudással és naprakész szaktudással rendelkezik többségük. Képességeik megfelelő kiaknázásához az előző nemzedékekhez képest új módszerek szükségesek, amik még nem teljesen ismertek.

A Z generáció munka–magánélet egyensúlyra való törekvése és a vállalatok tőlük elvárt elhivatottsága között egy hatalmas ellentét áll. Hiszen mindkét fél meghúzza a saját határait. Amennyiben a fiatalok nem dolgoznak a munkaidő letelte után, kevésbé szorgalmasnak és elhivatottnak tartják őket, ellenben, ha eleget tesznek ennek az igénynek, felborulhat a magánéletükben létrehozott egyensúly. Az aranyközépút megtalálásához a pontos igények kommunikálása és a határok enyhítése mind a fiatalság, mind a vállalatok részéről elengedhetetlen.

Zsófia egy üdítő példája annak, amikor valaki fiatalon elkötelezett a munkahelye iránt és szenvedéllyel végzi a feladatait. Az egyensúly megteremtésén ő is dolgozik, de vezetőként számos megoldással próbálja színesíteni és egyre jobb helyé tenni a Zyntern Suliverzumot – emberileg és szakmailag egyaránt. A társasjátékok, a csapatépítő programok, a munkatársak egymás közti támogatása és ünneplése, a szerencsekerék használata és a vállalatoknak ítelt díjak a Zyntern Suliverzumot egy kreatív és innovatív vállalatként jelenítik meg a munkaerőpiacon.

## 7. Befejezés

Jelenlegi kutatás hipotézise, hogy sikerülhet-e a Z generációs munkavállalók vállalat iránti lojalitásának növelése gamifikáció által. Az állítás alapos vizsgálatához először a kutatott korosztály megismerése volt a cél, vagyis általános és kifejezetten a munka világához köthető elképzeléseik, elvárásaik feltárása. Ezt követően a gamifikáció ismertetése és működése került kifejtésre. Ezek összevetése és munkahelyre adaptálása már egy alkalmazott módszer, amit számos nagy vállalat használ – elsősorban külföldön. A kutatás viszont rámutatott arra, hogy a játékosítás Magyarországon még nem ismert metódus, ezért nem is készültek fel erre sem a munkáltatók, sem a dolgozók. Így először ennek ismertetése és népszerűsítése lenne a feladat, és később képezhetné a munkakultúra egy bizonyos részét.

További kutatási kérdések lehetnek a fizikai dolgozók munkahelyi játékosításának eredménye, mert minimális mennyiségű kutatás és irodalom áll rendelkezésre ezzel kapcsolatban. Illetve a gamifikáció hazai ismertetésére és népszerűsítésére programok, ismertetőik létrehozásához lenne szükség, így talán bevezetésük kevesebb ellenállásba ütközne.

A Z generációval kapcsolatos szakirodalmi felvetéseket kiegészítette és sok esetben alátámasztotta a mélyinterjú. A kutatásban előkerülő énközpontúság megerősíti a szakirodalmakban említett személyreszabhatóság és rugalmasság iránti vágyat. Azonban a közösség és szórakozás fontossága erősen ellensúlyozza az előbbi felvetést. Az elhivatottság és szorgalom hiánya valid problémák, viszont ezek enyhítése megfelelő belső motivációs eszközökkel elérhető. Ezeknek az egyedi válaszoknak a megtalálása a kulcs az elhivatottság fellobbantására, de a hard és soft skilllek fejlesztése jó kiindulópont lehet.

Egy olyan gamifikációs rendszer, amely egyszerre szórakoztató, a közösségépítést kiemelkedően támogatja, miközben az egyén saját igényeinek és fejlődésének is keretet ad, hatalmas segítség lehet a vállalatoknak. A közösségi kapcsolatok kialakításának nehézségére, a visszajelzések és a fejlődési lehetőségek hiányának megoldására alkalmas lehet egy ilyen rendszer. Ha ilyen és ezekhez hasonló esetekben a lojalitás kialakítása és fenntartása a probléma, egy ilyen rendszer nagy eséllyel segíthet rajta. Nem segít azonban a munka eredetéből következő és a vezetővel vagy munkatárssal kapcsolatos problémák megoldásában. Az állásuk iránti elkötelezettség által a fiatalok is megkímélik magukat a folyamatos munkahely változtatás nehézségeitől, a vállalatok pedig rengeteg energiát és pénzt spórolhatnak a csökkenő fluktuáció által.

A szakirodalomban összeállt, hogy a Z generáció igényei és a gamifikáció elméletben úgy egészítheti ki egymást, mint Jing és Jang, azonban a gyakorlatban ez egy sokkal árnyaltabb helyzet. Sok esetben a felmerülő problémákat nem oldhatja meg egy játékosított rendszer, mert annak céljain és képességein túlmutatnak ezek a kihívások. Ezáltal a gamifikáció önmagában nem képes megoldani társadalmi problémákat.

Ugyanakkor fontos emlékezni arra, hogy akárcsak a hatalmas LEGO építmények, melyek kis elemekből épülnek fel, a gamifikáció elemei is apránként építve képesek változást elérni a cégeknél. Ezért a gamifikáció ereje abban rejlik, hogy a játékosított rendszerekkel tudatosan és megfelelően segít az általa kezelhető problémákon.

## 8. Irodalomjegyzék:

Barna Balázs (2020) Gamifikáció hatásának vizsgálata vállalati és oktatási közegben. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdasági és Gazdaságinformatikai Doktori Iskola. Elérhető: <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/1102/> Letöltés időpontja: 2024.10.23

Bereczki Enikő (2022) A rejtélyes Z generáció – Együttműködés a mai tizen- és huszonévesekkel. Budapest, HVG Kiadó Zrt., ISBN 9789635653799

Czeily Tibor, Dajnoki Krisztina (2021) Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze. *Economica* XII. Új évf., 1–2. sz. 2021, ISSN 2560–2322. Elérhető: <https://ojs.lib.unideb.hu/economica/article/view/9060/8408> Letöltés időpontja: 2024.10.23.

Duchon Jenő (2021) Gamifikáció az oktatásban. Budapest, Typotop Kft. ISBN 9786158109758

Fromann Richárd (2017) Játékoslét. A gamifikáció világa. Budapest, Typotex Kiadó. ISBN 978–963–2799–54–4

Guld Ádám (2022) A Z generáció médiahasználata. Budapest, Libri Könyvkiadó. ISBN: 9789636040314

Kovács Kata (2020) Garantáltan működő employer branding eszközök. *BrandMa*. Elérhető: <https://brandma.hu/egyeb/garantaltan-mukodo-employer-branding-eszkozok/> Letöltés időpontja: 2024.10.23

Kovács Kata (2020) Z generáció a munkaerő piacon. *BrandMA*. Elérhető: <https://brandma.hu/egyeb/employer-branding-a-z-generacio-megszerzeseert/> Letöltés időpontja: 2024.10.23.

Marczewski, Andrzej (2021) Még a Ninja majmok is szeretnek játszani. Budapest, Kreatív Kontroll Kft. ISBN: 9786158116251

McCrindle, M. (2012) Generation Z Defined: Global, Visual, Digital. Elérhető: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-z/generation-z-defined-global-visual-digital/> Letöltés időpontja: 2024.10.23.

Molnár Anikó, Müller Anetta (2024) A gamifikáció alkalmazása a toborzás és kiválasztás területén. *Gradus.kefo.hu*. Elérhető: <https://doi.org/10.47833/2024.1.ART.005>. Letöltés időpontja: 2024.10.23

O.C. Tanner (2024) Southwest Airlines: Recognizing the Employee Journey with Heart. Elérhető: <https://www.octanner.com/client-stories/southwest-airlines> Letöltés időpontja: 2024.11.03

Polonyi Tünde, Abari Katalin, Szabó Fruzsina (2019) Innováció az oktatásban. Budapest, Oriold és Társai Kiadó és Szolgáltató Kft. ISBN 9786155981098

Remedy (2023) How do blue collar workers feel about their jobs in 2022? Elérhető: <https://www.remedystaffing.com/how-to-earn-the-loyalty-of-blue-collar-workers/> Letöltés időpontja: 2024.11.03

Soós Juliánna Klára (2008) Generációk találkozása: értékrendek ütközése, vagy hatékony együttműködés? *MUNKAÜGYI SZEMLE* 52 : 1 pp. 29–35. , 7 p. <https://www.munkaugyiszemle.hu/generaciok-talalkozasa>

Sós Péter János (2017) #Mindennapir – Gyakorlati Public Relations a webkorszakban. Budapest, B. Swan Partners Kft. ISBN: 9789631297324

Szabó Anna (2016) A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. Opus et Educatio, 3(4), pp. 439-450. Elérhető: [https://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724\\_opus\\_et\\_educatio\\_2016\\_04\\_439-450.pdf](https://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2016_04_439-450.pdf) Letöltés időpontja: 2024.11.08

Szabó Tamás, Molnár Edina (2022) A szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata. Elérhető: <https://doi.org/10.47833/2022.1.ECO.002> Letöltés időpontja: 2024.10.23

Tapscott, Don (1999) Gowing Up Digital: The Rise of the Net Generation. New York: McGraw Hill

Zichermann, Gabe, Linder, Joselin (2013) Gamification : az üzleti játékok forradalmasítása : játékosítás a piaci verseny leküzdésére. Miskolc, Z-Press Kiadó. ISBN 978-963-9493-69-8

## 9. Melléklet: Mélyinterjú kérdések

A kutatás során a kérdéseket és felépítésüket tudatosan megterveztem és a könnyebb témáktól a mélyebbek, lényegesebbek felé haladva próbáltam eljutni a kutatás számára mérvadó információkhoz.

Először bemelegítő kérdéseket tettem fel a mélyinterjú alanyának, Zsófiának. Kértem, hogy mutakozzon be, meséljen korábbi tapasztalatairól. Nagyon fiatalon egy rendkívül magas pozíciót tölt be, így az eddig vezető útról és kihívásokról kértem, hogy meséljen. A kérdések célja az volt, hogy kényelmesebben érezze magát az interjúhelyzetben és előkészítsem a kutatott témát. Ezt követően a személyes véleményét kértem a Z generáció munkavégzéséről. Érdekelt, hogy a nemzedék tagjaként hogyan vélekedik általánosságban a témához kapcsolódó célcsoportról.

Ezek után az ő saját munkahelyi elvárásairól faggattam, ezáltal egy Z generációs munkavállaló véleményét is megkaptam. Valamint ezzel kapcsolatosan már szóba kerültek a Z és egyéb generációról alkotott személyes tapasztalatai. Így a többi korosztállyal való közös munkavégzésről érdeklődtem, hogy mennyiben különbözik szerinte a munkahellyel kapcsolatos attitűd.

Érdeklődtem a Zyntern Suliverzum bemutatásáról, a célközönségről és arról, számukra mik a legjelentősebb munkahelyi problémák, illetve fejleszteni kívánt területek. Itt már egyenesebb kérdések és válaszok érkeztek, amik közelebb vittek a problémák felismeréséhez.

A partner vállalatokról tudakozódtam, hogy mennyire hierarchikus, rugalmas cégek. Illetve róluk és nekik milyen visszajelzéseik vannak a munkavállalóktól, munkavállalókról. A vállalat környezetét és a Zyntern által közvetített Z generációsok munkáltatóit próbáltam feltérképezni ezekkel a kérdésekkel.

Érdeklődtem, hogy a Z generáció és a lojalitás közti kapcsolatról mi a véleménye és mit tapasztalnak a Suliverzumnál ezzel kapcsolatban. Milyen problémák merülnek fel ezzel kapcsolatban és a megoldási módszerekről kérdeztem. A Z generációsok motivációiról és a gyakoribb munkahely váltási szokásaikról kérdeztem Zsófiát. A generációk közti különbségek és ezek megjelenése is szóba került a beszélgetés során. Ez a téma szekció az ő saját munkavállalói élmény kialakítási módszerükkel fejeződött be. Itt már a valós probléma felfedése volt a cél és az Suliverzum ezekre adott válaszai.

A gamifikáció rövid ismertetése után érdeklődtem, hogy ők alkalmaznak-e ilyen jellegű módszereket, volt-e már sor ilyen kampányokra. Megneveztem a Campus Rider programot, amit 2022-ben alkalmaztak. Érdeklődtem, hogy játékosított rendszer bevezetésén elgondolkodnának-e ennyi információ megszerzése után és ha igen, milyen elemeket alkalmaznának. A beszélgetést azzal a kérdéssel zártam, hogy összességében szerinte képes lenne-e egy gamifikációs rendszer növelni a Z generációsok munkahelyi lojalitását. Ezek a kérdések kifejezetten a gamifikációról, annak ismertetéséről, működéséről és hatékonyságáról szóltak.

A kérdések felépítését hasonlóan terveztem a dolgozat felépítéséhez és ugyanazokon a szekciókon keresztül próbáltam meg közelebb jutni a válaszokhoz, mint a szakirodalmi rész során.