



Digitális motiváció

Napjainkban nem kérdés, hogy a vállalatok fontosnak gondolják-e a dolgozói motivációs rendszereket. Gondoljunk csak arra, hogy milyen jelentős pénzeket fizetnek ki különféle jutalmakra, bónuszokra! Azt viszont, hogy az elvárt célkritériumokat valójában mennyire szolgálják sikeresen, már kevesebben vizsgálják. Többször láttam példát arra, hogy egy jelentős vállalati stratégiaváltozást a vezetők a bónuszrendszer súlyozásának átalakításával próbáltak megoldani. Pedig, mint látni fogjuk, ezzel inkább gátolták, mint segítették a változást.

Nemrég egy bank vezérigazgatójával beszélgettem erről a témáról. Elmesélte, hogy náluk minden év végén rendeznek egy díszvacsorát a legsikeresebb értékesítők számára. Ami zavarba ejtő, hogy minden évben ugyanazokat az arcokat látja. Ez felveti a kérdést, hogy vajon jól működik-e a motivációs rendszerük. Vajon jutalomként, vagy „juss”ként élnek-e meg a jutalmat a jelenlévők? És mi motiválja a többi kollégát?

Háttérként érdemes tudni, hogy a 2000-es években indult el a hazai bankoknál a személyes mérési és motivációs rendszerek bevezetése. Valójában egy nemzetközi tanácsadó cég által felépített modell került minden pénzügyintézetnél bevezetésre. Kezdetben mérték az eredményességet és ez alapján jutalmazták. Később elkezdtek a termékstratégia alapján differenciálni, vagyis eltérő termékek eltérő súllyal képviseltetik magukat az ösztönző rendszerben. A harmadik lépcső a különféle „visszaélések” kiküszöbölésére felállított további szabályok bevezetése volt. Az idő múltával különböző kampányok és stratégiák mentén egyedi jutalmakkal színesítették a kompenzációs modellt. Mára egy átlagos banki értékesítő már nem látja át a motivációs rendszerüket. Vajon mennyi motivációt ad ez a napi tevékenysége során?

Sokan ismerik Tom Wujec *Építs tornyot, építs csapatot* című TED előadását. Az előadás magját a „pillecukor-kihívás” nevű feladata során megfigyelték képezik. A feladat viszonylag egyszerű: 20 spagettiből, egy méter celluxból, egy méter cukorspárgából és egy pillecukorból kell a négy fős csapatoknak minél magasabb tornyot építeniük. A feladat megoldásában a háttér nyilván sokat számít – a legeredményesebbek



szerencsére az építésszek voltak. A második legeredményesebb csoport viszont az óvodásoké volt, akik a felnőttekkel szemben mertek kísérletezni, játszani építés közben.



forrás: <https://kidsatswitch.wordpress.com>

Hogy előmozdítsák a felnőttek eredményességét a csapatok motivációs rendszert kaptak, vagyis a legmagasabb torony építői 10 ezer dolláros jutalomban részesültek volna. Az eredmény meghökkentő. A csapatok egyikének sem sikerült önmagában megálló építményt készíteni! Vagyis ez a motivációs rendszer végleg megszüntette a kísérletező kedvet, a kockázatvállaló képességet. Ez azért kritikus, mert a mai gyorsan változó

világunkhoz való alkalmazkodás két legfontosabb viselkedését ölte meg!

A Gallup néhány éve végzett egy világszintű felmérést a dolgozói elkötelezettségről. Az eredmény lesújtó. A munkatársak több, mint 70%-a nem elkötelezett a cégével szemben! (1)

Itt az ideje újragondolnunk a vállalati motivációs rendszereket!

5 MÓD AZ ELKÖTELEZETTSÉG KIALAKÍTÁSÁRA

A motivációs rendszerek fő célkitűzése az elkötelezettség felépítése egy munka, egy változás, vagy a vállalat felé.

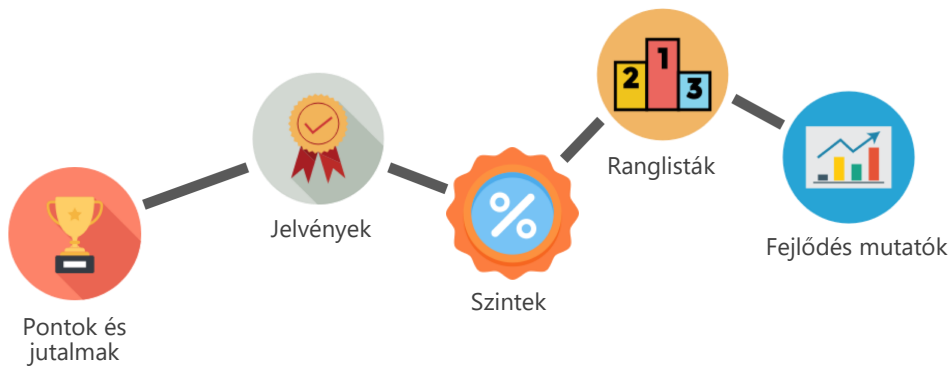
- **Azonnali visszajelzés:** Minél messzebb van a jutalom és a tett, annál kevésbé motiváló. Az jut eszembe, hogy a kisiskolás fiamat vajon mennyire fogja a jelenben tanulásra motiválni egy felnőtt korban beszerezhető sportautó? Ellenben egy most felajánlott kedvezményrel mekkora csodákat tudok tenni! Ugyanez igaz a felnőttekre is. Nemrég mesélték nekem, hogy egy vállalat az intranet szerkesztőit pontrendszeren keresztül kívánta jutalmazni. Szomorúan mondták, hogy ez a megközelítés sajnos nem működik náluk, pedig egyébként már ideje lenne összeadni ki hol tart... A visszajelzés, jutalom tehát akkor hatásos, ha a tethez időben és térben minél közelebb történik meg.
- **Szórakozás és érdekesség:** Változó világunkban ez a sikeresség egyik alappillére. Gondoljunk csak vissza a cikk elején az ovisokra! Nem véletlenül néz ki egy modern iroda ma már inkább játszótérnek, mint „komoly” munkahelynek. Fontos ugyanakkor, hogy a berendezés segíthet, de önmagában nem teszi játékossá a dolgozókat. Egy játék mechanizmusokat megszólító motivációs

rendszer sokkal többet tud ebben segíteni.

- **Közösségi elismerés:** Arra a cikk elején felmerült kérdésre, hogy mi jelenthet motivációt a top 30%-on kívülieknek, az egyik lehetséges válasz az, hogy tetteikkel egy csoport sikerességéhez járulhatnak hozzá. De ahhoz, hogy ez az egyén szintjén megfogható legyen és a közösségtől megkapja az elismerést, fontos a **teljesítmény láthatósága**.
- **Kihívás/elérhető célok:** És végül, mi motiválabb egy nagy kihívást jelentő, de elérhető cél elérésénél?

AZ ÜZLETI GAMIFIKÁCIÓRÓL

A gamifikáció, magyarul játékosítás, digitális korunk válasza a fent vázolt problémákra. Működési mechanizmusa nagyon hasonló az internetes játékokéhoz. A „játékosok”



feladatok teljesítésével pontokat, jelvényt gyűjtenek, teljesítmény szinteket érnek el. Ez alapján személyes és csoportos ranglistákon szerepelnek.

A játékosítás a vállalkozások életében először a vásárlói hűség megtartásának eszközeként jelent meg. Mára az üzleti gamification a dolgozói elkötelezettség növelésének egyik legjobb eszközévé vált. Tapasztalatok alapján az üzleti gamifikáció sikerrel alkal-



mazható a munkavállalói **elköteleződés** kialakításában, **képzésben**, **értékesítési versenyekben** és a belső **együttműködés** fejlesztése területén.

Hogy miért hatékony eszköz a gamifikáció? Mert az elérendő célt apró feladatokra



bontja, mert minden eredményt azonnal jutalmaz, mert a ranglistákon keresztül személyes és csoportos elismeréseket nyújt, és végül egy nagyon részletes áttekintést ad a szervezetről.

A tapasztalatok meggyőző eredményeket mutatnak. A megvalósított projekteknél több, mint **40%-kal nőtt a munkatársak közösségi tevékenysége**, az értékesítési eredmények, vagy a sikeres tréningek száma. (2) (részletek a különböző esettanulmányokban <https://badgeville.com/category/case-studies/>).

GAMIFIKÁCIÓ A GYAKORLATBAN

A sok elméleti fejtegetés után nézzünk egy gyakorlati példát. Előljáróban még annyit érdemes tudni, hogy egy játékosítási projekt megtervezése nem azonos egy új társasjáték kitalálásával. A projektek a gamifikáció eszközkészletéből, mechanizmusaiból építkeznek.

A változatosság kedvéért a példában szereplő vállalat a telekommunikációs szektorhoz tartozik. A képzeletbeli cég célja a programmal, hogy az eddigiek során mobil szolgáltatásokat értékesítő vállalati salesek ezentúl szoftver szolgáltatásokat is adjanak el. Vagyis a célkitűzés világos, az aktuális állapot jól megmérhető.

A projekt következő lépése az akadályok beazonosítása. A teljesség igénye nélkül ilyen például, hogy szoftver termékeket egész más módszerekkel kell értékesíteni, mint mobil előfizetést (megoldás értékesítés), új ügyfélkapcsolatokat kell építeni (más személy vesztel telefon egy cégnél, mint mondjuk a CRM rendszert), valamint az értékesítési folyamatban új szereplőket kell támogatónak behívniük (például CRM megoldás szakértő). Akadály továbbá az új megtanulásával járó bizonytalanság, és az értékesítők kifelé mutatott magabiztos szerepe közötti ellentmondás.

A példa jól mutatja, hogy a gamifikáció önmagában nem áll meg, csak egy komplex fejlesztési program egyik elemeként értelmezhető, ahol a célja az, hogy a program sikeréhez szükséges motivációt felépítse. Jelen esetünk támogatja a tréning program végigvitelét (részvételi aktivitás, tréning feladatok végrehajtása) a készségi ranglistákkal, vagy heti feladatok megoldásáért adott pontokkal.

Itt visszautalnék a cikk elején említett pillecukor kihívás eredményeire. Egy radikálisan új képességeket igénylő termékértékesítés jutalmazását nem lehet a végénél kezdeni (eladott mennyiség után járó ösztönzők), az értékesítési folyamat összes lépését jutalmazni kell és minden fejlődési ponton az ahhoz szükséges támogatásokat kell biztosítani. Az értékesítés első lépése, hogy új kontaktokat kell keresni az ügyfélnél. Ez az ügyfélkapcsolati rendszerből (CRM) jól mérhető, jutalmazható. És természetesen mellé kell tenni azokat a képzési elemeket, amelyek a sikeres új kapcsolatépítéshez szükségesek. Tapasztalatom, hogy erős meglévő termékportfólióval és relevanciával



Minta képernyő, egy az együttműködést fejlesztő programból

rendelkező cégek értékesítőinek a változásig kevéssé van szükségük erre a képességre! A példában említett harmadik elem az együttműködés. Tapasztalat, hogy a telekommunikációs szektorban dolgozó értékesítők jellemzően magányos harcosok, kevés a tapasztalatuk az együttműködésben. Nagy változás számukra, hogy egy külső szakértőt bevonjanak és megnyerjenek a feladatra, megbízzanak benne, azaz sikeresen együtt dolgozzanak. A gamifikáció eszközeivel jutalmazni lehet az együttműködést (például a legtöbb külső segítséget bevonó, vagy másnak segítséget adók ranglistái).

Összegezve a sikeres gamifikációs projekt alapja a problémákat és a megoldásokat tisztán megfogalmazó program. Az ezeket a pontokat „támadó” gamifikációs programmal kiemelkedő változásokat lehet elérni!

ÖSSZEFOGLALÁS

Mielőtt a cikket olvasó pénzügyi vezető felugrana és törölné az éves költségek közül a pénzügyi jutalmakat, le kell szögezni, hogy a gamifikáció nem váltja ki, hanem kiegészíti a hagyományos motivációs eszközöket. A hagyományos formák hatékonyan jutalmazták a jól ismert folyamatok elvégzését, viszont a változások sikeres véghezviteléhez új eszközökre van szüksége a szervezeteknek.

És végül kedves cikket olvasó People Managerek, ne felejtsetek el, hogy minden motivációs rendszer legfontosabb elemei Ti Magatok vagytok. Akik célokat jelöltök ki, számonkértek, és **egyénre szabottan jutalmaztok!**

Jegyzetek

- (1) További részletes információk a Gallup State of the Global Workplace tanulmányában. Forrás: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- (2) Forrás és további részletek: <https://badgeville.com/category/case-studies/>