

Gamification is dé hype van 2019

Onderzoek naar gamification in het Holland Casino Enschede



*Isabel Hassink
Holland Casino Enschede
2019*

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Isabel Hassink
Datum: 13-10-2019

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Isabel Hassink', enclosed within a large, loopy oval stroke.

Thesis

“Hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer?”

*Isabel Hassink, 424167
Apeldoorn, 2019
Hospitality Business School Saxion
Examinatoren Erik Pakkert en Jos Poth*

Voorwoord

Dit rapport is op de volgende manier tot stand gekomen. In eerste instantie was het mij niet gelukt om een passende afstudeeropdracht te vinden. Ik wilde namelijk graag een onderzoek verrichten met betrekking tot de HR-afdeling, omdat hier mijn interesses liggen. Veel bedrijven, zeker in de hotelserie, hadden als vereiste om vijf dagen mee te draaien in het hotel. Dit was voor mij niet haalbaar en dat werd ook afgeraden door Saxion. Dit betekende dat ik drie maanden studievertraging opliep. In de tussentijd ben ik opzoek gegaan naar een nieuwe opdracht. Zo kreeg ik als tip om eens te kijken op de Saxion Lectoraten website. Ik kwam in contact met Guide Bruinsma die werkzaam is als 'lector HRM & Digitalisering'. Meneer Bruinsma bracht mij in contact met GameLab Oost. GameLab was net van plan om van start te gaan met een nieuw project. GameLab kreeg namelijk van het Holland Casino Enschede de opdracht om een game te ontwikkelen om zo de millennial gasten aan te trekken. Ik werd gelijk enthousiast en ik heb aangeboden om te helpen bij dit project. Zo was ik aanwezig bij de testdagen, hielp ik de gameontwikkelaars en hielp ik met het verrichten van onderzoek. Ik kwam met het Holland Casino Enschede in contact en dit werd mijn opdrachtgever. Mijn eigen onderzoek zou gaan over hoe het Holland Casino Enschede aantrekkelijker zou kunnen worden voor de millennial werknemers. Dit werd aangeraden door Guide Bruinsma en paste goed bij mijn interesses. Het Holland Casino Enschede is zelf niet met deze opdracht gekomen, maar werd uiteindelijk wel enthousiast. Zo kwam ik in contact met Esther Nijhuis-Wilke, zij werd mijn contactpersoon.

De zomervakantie viel binnen mijn afstudeersemester en dit heb ik als niet zo prettig ervaren. In de zomervakantie is er namelijk geen begeleiding vanuit Saxion. Ik was eigenlijk van plan om van start te gaan met de interviews met de werknemers van het Holland Casino Enschede in de zomervakantie, maar dit lukte niet. Er moest namelijk rekening gehouden worden met de vakanties. Mijn contactpersoon Esther ging op vakantie, ik ging op vakantie en de respondenten ook. Dit was niet goed te combineren. Toen de zomervakantie eenmaal was afgelopen, had ik last van 'opstartproblemen'. Ik moest echt weer even inkomen en ik vond het lastig om de draad weer op te pakken. Om deze reden begon ik later dan gepland met het afnemen van de interviews en dit leverde stress op. Ik had onderschat hoeveel werk hierin zat. Uiteindelijk heb ik iets harder mijn best gedaan en is het gelukt.

Ik wil graag mijn examiner Erik Pakkert bedanken die mij heeft voorzien van feedback. Meneer Pakkert was altijd goed bereikbaar en hielp graag op een informele manier. Zo ontstond er een prettige sfeer van samenwerken. Daarbij wil ik de werknemers van GameLab bedanken voor de samenwerking. Als laatste bedank ik mijn contactpersoon Ester Nijhuis-Wilke, die mij heeft voorzien van informatie over het Holland Casino Enschede en heeft geholpen met het faciliteren van de interviews. Ook wil ik graag de negen respondenten bedanken die de tijd hebben genomen om met mij de interviews af te leggen. Deze mensen hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport.

Samenvatting

In deze scriptie wordt er antwoord gegeven op de volgende vraag: “hoe kan het Holland Casino Enschede aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer?” Het Holland Casino Enschede veronderstelt dat door de toepassing van gamification er meer millennials naar het casino zullen trekken, aangezien de toepassing van gamification goed aansluit bij deze generatie. Gamification houdt in: “het gebruik van game design-elementen in niet-game contexten” (Thite, 2019). De term millennials houdt in: “iedereen geboren tussen 1981 en 1996” (Dimock, 2019). Om dit te onderzoeken worden er hoofd- en deelvragen opgesteld.

GameLab onderzoekt hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast. Zo heeft GameLab de game ‘Project Casino’ ontworpen, het is de bedoeling dat deze game de millennials aantrekt. Om dit te onderzoeken worden er enquêtes afgelegd in het Holland Casino Enschede bij de millennial gasten. In totaal leverde dit onderzoek 46 respondenten op. Er kan worden geconcludeerd dat de respondenten positief denken over de game Project Casino. Dit blijkt uit de resultaten.

Verder wordt er aan de hand van negen diepte-interviews met de huidige millennial werknemers van het Holland Casino Enschede onderzocht hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial werknemer. Het doel is om aan de hand van de input van de respondenten te achterhalen hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennials in de toekomst. Dit is een kwalitatief onderzoek, dus het doel is om “inzicht te krijgen in de verschillende interpretaties en opvattingen die mensen hebben en de betekenis die ze toekennen aan bepaalde gebeurtenissen of verschijnselen” (Swaen, Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek?, 2019). Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de respondenten van mening zijn dat de toepassing van gamification het Holland Casino Enschede aantrekkelijker maakt voor de werknemers. Zo wordt de werknemersapp momenteel niet intensief gebruikt, terwijl dit initiatief juist is bedoeld om het de werknemers gemakkelijker te maken. Zo wordt er geadviseerd om gamification toe te passen in de All-in app. De All-in app krijgt nieuwe functies zoals: een mentimeter, progressie bar, challenge-game en interests. De functies worden vervolgens gekoppeld aan een puntensysteem om zo de app te voorzien van game-elementen. Deze functies worden nader toegelicht in het adviesgedeelte.

Om het Holland Casino Enschede aantrekkelijker te maken voor de millennial gast, wordt er geadviseerd om gamification toe te passen in het casino zelf. Zo wordt er geadviseerd om QR-codes en iPads te implementeren. De voornaamste reden waarom de millennials niet naar het Holland Casino trekken is, omdat de millennials niet alle tafelspelen en speelautomaten goed begrijpen. Dit blijkt uit onderzoek. De QR-codes biedt de gasten de mogelijkheid om spelenderwijs te leren, uit onderzoek blijkt dat dit goed werkt (Kristianto, Dela, & Santoso, 2018). Deze mix van gamification en leren sluit goed aan bij de wensen en behoeftes van de millennials.

Om terug te komen op de hoofdvraag: “hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer?” wordt het volgende geconcludeerd. Het Holland Casino Enschede wordt aantrekkelijker voor de millennial **werknemer** door gamification toe te passen in de All-in app en het Holland Casino Enschede wordt aantrekkelijker voor de millennial **gast** door gamification toe te passen in het casino zelf door de implementatie van QR-codes en iPads.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Holland Casino Enschede	8
1.2 Aanleiding en relevantie	8
1.3 Beschrijving managementvraagstuk	9
1.5 Adviesgedeelte	10
1.6 Onderzoeksgedeelte	10
1.7 Leeswijzer	10
2. Het onderzoeksgedeelte	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Doelstelling en overzicht hoofd- en deelvragen	11
2.3 Theoretisch kader	12
2.3.1 Definitie kernbegrippen	12
2.3.2 Trends & Ontwikkelingen gamification	13
2.3.3 Gamification en hospitality branche	13
2.3.4 Gamification en HRM	13
2.3.5 Employee engagement	14
2.3.6 Millennials en gamification	15
2.3.7 Millennials en werkgevers	15
2.3.8 Voor- en nadelen van gamification	16
2.3.9 Gamification en QR-codes	16
2.4 Onderzoeksstrategie en waarnemingsmethode	17
2.4.1 Interviews medewerkers	17
2.4.2 GameLab enquêtes millennial gasten	17
2.5 Onderzoekseenheden	18
2.5.1 Interviews medewerkers	18
2.5.2 GameLab	18
2.6 Analysetechnieken	19
2.7 Resultaten onderzoek GameLab	19
2.7.1 Gegevens respondenten	19
2.7.2 Effectmeting	19
2.7.3 Beoordeling van de game	20
2.7.4 Conclusie onderzoek GameLab	20
2.8 Onderzoek interviews medewerkers	21
2.8.1 Werkwijze interviews	21
2.8.2 Resultaten interviews werknemers	22
2.8.3 Conclusie interviews werknemers	28
2.9 Betrouwbaarheid en validiteit	29
2.9.1 Interviews werknemers	29
2.9.2 Onderzoek GameLab	30
3. Adviesgedeelte	31
3.1 Doelstelling en adviesvragen	31
3.2 Adviesopties	31
3.2.1 Gamification in de werknemersapp	31
3.2.2 Gamification in trainingen en cursussen	32
3.2.3 Game Project Casino	32
3.2.4 QR-codes	33
3.2.5 Ipad's in het casino	33
3.3 Uiteindelijk advies	33
3.3.1 Gamification in de werknemersapp	33
3.3.2 Gamification in trainingen en cursussen	36
3.3.3 Game Project Casino	36
3.3.4 QR-codes en iPads	36
3.4 Implementatieplan millennial werknemer	37
3.4.1 Doelgroep analyseren	37
3.4.2 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen	37
3.4.3 Veranderstrategie	38

3.4.4 Actieplan.....	38
3.4.5 Opschalen	39
3.5 Implementatieplan millennial gast.....	40
3.5.1 Doelgroep analyseren	40
3.5.2 SWOT-analyse	40
3.5.3 Veranderstrategie.....	40
3.5.4 Actieplan.....	41
3.6 Financiële consequenties All-in app.....	41
3.6.1 App ontwikkelen	41
3.6.2 Opleidingskosten	42
3.6.3 Promotiekosten.....	42
3.6.4 Personeelskosten	42
3.6.5 Kosten personeelsdag.....	43
3.6.6 Onvoorziene kosten.....	43
3.6.7 Opbrengsten.....	43
3.7 Financiële consequenties gamification QR-codes en iPads.....	43
3.7.1 Implementeren gamification.....	43
3.7.2 Opleidingskosten	44
3.7.3 Personeelskosten	44
3.7.4 Promotiekosten.....	44
3.7.5 Kosten personeelsdag.....	44
3.7.6 Onvoorziene kosten.....	44
3.7.7 Opbrengsten.....	44
Conclusie.....	45
Nawoord	47
Literatuurlijst	48
Bijlagen.....	51
Bijlage I Visualisatie game Project Casino	52
Bijlage II overzicht deelvragen	53
Bijlage III Overzicht open codes en bijbehorende fragmenten interviews.....	54
Bijlage IV Overzicht van de axiale codes, open codes en fragmenten interviews.....	55
Bijlage V AAOCC-criteria	56
Bijlage VI Enquête GameLab.....	64
Bijlage VII Gedetailleerde resultaten GameLab	67
Bijlage VIII Boomdiagram.....	70
Bijlage IX Topic list.....	71
Bijlage X Interviewguide.....	72
Bijlage XI Transcript interviews met open codes.....	75
Bijlage XII Fragmenten axiale codes.....	134
Bijlage XIII Schematisch overzicht scriptie.....	153
Bijlage XIV Checklist sterke- en zwakke punten	154
Bijlage XV SWOT-analyse verandering millennial werknemer	155
Bijlage XVI SWOT-analyse millennial gast.....	156
Bijlage XVII Actieplan implementatie gamification All-in app.....	157
Bijlage XVIII Actieplan implementatie iPads en QR-codes	158
Bijlage XIX Financiële consequenties	159

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de thesisopdracht ingeleid. Om te beginnen wordt er achtergrondinformatie gegeven van de opdrachtgever Holland Casino Enschede. Vervolgens wordt de aanleiding voor en de relevantie van de thesis voor de opdrachtgever beschreven. Daarna wordt er aandacht besteed aan de beschrijving van het managementprobleem dat centraal staat in het adviesgedeelte en de managementvraag die hierbij hoort. Vervolgens wordt het doel van het onderzoeksgedeelte weergegeven en de hoofd- en deelvragen die hierbij horen. Als laatste wordt er een leeswijzer voor de rest van het thesisrapport opgesteld.

1.1 Holland Casino Enschede

Holland Casino Enschede wordt gezien “als een unieke uitgaansgelegenheid met een ruim aanbod van tafelspelen en speelautomaten”. Daarbij beschikt het casino over een restaurant en twee multifunctionele zalen voor bijvoorbeeld een zakelijke bijeenkomst. Naast het feit dat het Holland Casino “er alles aan doet om het speelplezier voor de gasten te bevorderen, staat ook de gastvrijheid hoog in het vaandel”. Dit is terug te zien in de manier waarop het Holland Casino omgaat met de gasten en “er continu mee bezig is om het Holland Casino te verbeteren” (Casino, bedrijfsinformatie, 2018).

In het jaarverslag van Holland Casino van 2017 is te vinden dat het casino hoog inzet op het bieden van het hoogst haalbare niveau van hospitality en om steeds de gasten opnieuw te verrassen. “Holland Casino investeert continu om de kwaliteit en beleving van haar casino's te verhogen”. Ondanks het feit dat het Holland Casino in 2017 de stijgende lijn van de afgelopen jaren heeft weten vast te houden, kampt het casino met een nieuw probleem, namelijk het aantrekken van zowel de millennial gast als de millennial werknemer (Lambaart, 2017).

1.2 Aanleiding en relevantie

Holland Casino Enschede gaf aan dat het problemen ervaart met het trekken van de jongere doelgroep naar de casino's. Het casino ervaart een beginnend tekort aan millennial werknemers en millennial gasten. Hierover zijn geen cijfers bekend, maar dit wordt aangegeven door de directie van het Holland Casino Enschede. Om deze reden wil Holland Casino Enschede meer focus leggen op de targetgroep: de ‘millennials’. Dit is een generatie met de volgende kenmerken: authentiek, zelfverzekerd, actief op internet en hebben meegekregen dat alles mogelijk is. De leeftijd ligt tussen de 18-40 jaar (Sark, 2018, p. par 5).

Het Holland Casino heeft zelf een klein onderzoek gestart om te ontdekken waar het probleem zou kunnen liggen waarom de jongere doelgroep niet naar het casino trekt. Uit dit onderzoek worden twee groepen onderscheiden. De eerste groep zijn de ‘first timers’, dit zijn mensen die überhaupt nog nooit naar een casino zijn geweest. De tweede groep zijn de ‘unique guest's’, dit zijn mensen die ooit een keertje naar een casino zijn geweest, maar vervolgens niet meer terugkomen. Uit het onderzoek is gebleken dat de first time visitors tegen het volgende aanlopen. Allereerst controle, voor mensen voelt het spelen op automaten als gokken in plaats van spelen. Ten tweede community, mensen willen graag hun ervaringen delen met andere spelers in plaats van in je eentje achter een automaat zitten. Ten derde onduidelijkheid, mensen ervaren een gebrek aan informatie bij automaten. Ook bij de speeltafels zijn er te weinig personeelsleden aanwezig om de mensen van informatie te voorzien. Als laatste onpersoonlijk, mensen ervaren het Holland Casino Enschede als onpersoonlijk, de mensen willen graag hun voorkeuren aangeven, zodat hier vervolgens iets aan gedaan wordt (Hees, 2019).

Holland Casino Enschede wil de millennials aantrekken door middel van gamification. Door gamification wordt meer aansluiting gevonden bij de wensen van de desbetreffende doelgroep. Daarbij is ook uit onderzoek gebleken dat millennials het best aangetrokken kunnen worden door de millennials te waarderen. Millennials hebben namelijk waardering nodig om zich gelukkig te voelen. Ook staat het hebben van persoonlijk contact hoog in het vaandel (Holster, 2018).

Om dit te realiseren heeft het Holland Casino Enschede GameLab Oost ingeschakeld. GameLab is een stichting gevestigd in Enschede die het onderwijs, bedrijfsleven en opdrachtgevers verbindt.

GameLab Oost ontwikkelt een 'game' om zo de millennial gasten naar het casino te trekken. Het idee van de game is dat mensen op hun telefoon of bijvoorbeeld tablet zelf hun eigen casino kunnen bouwen. Op deze manier kunnen de spelers op spelenderwijze informatie over de automaten krijgen en zo bijvoorbeeld de speluitleg begrijpen (zie bijlage I voor een visualisatie van de game). Zo wordt het stukje 'onduidelijkheid', zie bovenstaande tabel, onder handen genomen. De spelers van de game kunnen uiteindelijk alleen maar progressie in de game maken, als de spelers daadwerkelijk in real life de opdrachten in het Holland Casino uitvoeren. Zo kunnen de spelers alleen hun casino uitbreiden wanneer de spelers in real life in het Holland Casino het spel blackjack hebben meegespeeld. Op deze manier, door gamification, wil Holland Casino de aandacht van de millennial gasten trekken (Butler, 2019).

Waarom is het voor het Holland Casino zo belangrijk om de jongere doelgroep aan te trekken? Kortweg, omdat de jongere doelgroep, de millennials, de toekomst is, aldus Holland Casino Enschede. Daarbij blijkt uit de trends en ontwikkelingen dat deze doelgroep het best te bereiken is door het gebruik van mobiele apparaten toe te passen. De millennials zijn namelijk letterlijk geboren in het digitale tijdperk (Fluss, 2017, pp. 1-2).

De ambitie van het Holland Casino is om "de behoeften van hun gasten als geen ander te begrijpen en om verwachtingen te overtreffen" aldus het Holland Casino. Zo wil nu Holland Casino dus ook de behoeften van een potentiële nieuwe doelgroep, de millennials, begrijpen.

Naast het feit dat het Holland Casino Enschede aantrekkelijker wil worden voor de millennials als gast, wil het Holland Casino ook aantrekkelijker worden voor de millennial werknemers. Het Holland Casino gaf namelijk aan dat, zeker voor de toekomst, het belangrijk is om met millennials te werken. De millennials hebben namelijk een andere kijk op hun werk. Millennials hebben een inspirerende frisse blik op verhoudingen. Daarbij is het voor de millennials belangrijk om kwalitatief goed werk te leveren. Dit zijn voordelen voor het Holland Casino als werkgever zijnde.

Er wordt door middel van diepte-interviews onderzocht in hoeverre, door het gebruik van gamification, Holland Casino Enschede aantrekkelijker wordt voor de millennial werknemers.

1.3 Beschrijving managementvraagstuk

In het adviesgedeelte van de thesis zal het volgende managementvraagstuk centraal staan:

"Hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als millennial werknemer?"

Dit managementvraagstuk is tot stand gekomen, aangezien Holland Casino problemen ervaart om de doelgroep, de millennials, aan te trekken. Het Holland Casino heeft hiervoor de stichting GameLab Oost ingeschakeld om een game te ontwikkelen om zo het Holland Casino interessanter te maken voor de millennials. Daarnaast gaf het Holland Casino Enschede ook aan dat het casino aantrekkelijker wil worden voor de millennial werknemers. Het Holland Casino veronderstelt dat de millennials kunnen worden aangetrokken door middel van gamification. Om deze reden ligt de focus van deze scriptie op de link tussen gamification en de millennial gast en millennial werknemer.

Het doel van het adviesgedeelte is om zowel een HR-advies als een marketingadvies te schrijven. Het marketingadvies richt zich meer op in hoeverre 'Project Casino'¹ aanslaat bij de millennials als gast. Het doel van het HR-advies is om advies te geven over de link tussen millennial werknemers en gamification. Uiteindelijk zal er een aanzet tot implementatie van gamification worden beschreven. Het advies is gericht aan het Holland Casino Enschede en kan eventueel gebruikt worden als pilot voor de andere Holland Casino's. Ondanks het feit dat er wellicht meerdere methodes kunnen zijn om de millennial gast en de millennial werknemer aan te trekken, wordt dit onderzoek beperkt tot gamification, aangezien het Holland Casino de pijlen hierop wil richten.

¹ Project Casino is de naam voor de game die GameLab Oost ontwikkelt.

1.5 Adviesgedeelte

Het doel van het adviesgedeelte is om een aanzet tot implementatie van gamification te beschrijven. Er wordt zowel een HR-advies als een marketingadvies gegeven. Het HR-advies richt zich op hoe het Holland Casino aantrekkelijker wordt voor de millennial werknemer, dit advies is gebaseerd op onderzoek aan de hand van diepte-interviews met werknemers van Holland Casino Enschede. Het marketingadvies richt zich op hoe het Holland Casino aantrekkelijker wordt voor de millennial gast, dit advies is voornamelijk gebaseerd op het onderzoek van GameLab. Deze informatie is nodig om het advies te kunnen formuleren. Samenvattend zal er dus gebruik worden gemaakt van twee onderzoeken in deze scriptie.

De managementvraag die beantwoord wordt in het adviesgedeelte luidt als volgt: “hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als millennial werknemer?”

1.6 Onderzoeksgedeelte

Om het advies te kunnen formuleren is er verschillende informatie nodig. Om deze informatie te vergaren richt GameLab zich op de millennials als gast en legt de scriptieschrijfster de focus op de millennials als werknemer. Holland Casino wil weten hoe het casino meer onder de aandacht komt bij de millennial gasten. Om deze reden wordt er onderzocht door GameLab Oost of de game ‘Project Casino’ aanslaat bij de millennials. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de kanttekeningen van de game. Om te onderzoeken hoe het Holland Casino aantrekkelijker wordt voor werknemers is het nuttig om informatie te vergaren betreft de link tussen employee-engagement en gamification.

Het onderzoeksdoel van deze thesis is om te achterhalen hoe het Holland Casino Enschede aantrekkelijker kan worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer. Om hierover een advies te kunnen geven zijn de volgende twee hoofdvragen met bijbehorende deelvragen opgesteld:

Hoofdvraag 1: “in hoeverre zorgt de toepassing van de game Project Casino voor een stijging van de millennial gasten in het Holland Casino Enschede?”

- Wat zijn de voor-en nadelen van de game Project Casino?
- Op welke wijze zijn de millennials te bereiken?

Hoofdvraag 2: “hoe kan het Holland Casino Enschede aantrekkelijker worden voor de millennial werknemers?”

- Wat zijn de huidige kenmerken van de millennials?
- In hoeverre is het Holland Casino Enschede aantrekkelijk als werkgever zijnde voor de millennials?
- In welke mate staan de millennials open voor de toepassing van gamification?
- In welke mate bevordert de toepassing van gamification de employee-engagement?
- Wat zijn de nadelen van de toepassing van gamification?

Zie bijlage II voor een schematisch overzicht van de deelvragen.

1.7 Leeswijzer

Dit thesisrapport bevat in totaal drie onderdelen. Het eerste onderdeel bevat de algemene inleiding. Het tweede onderdeel bevat het onderzoeksgedeelte. Dit onderdeel gaat in op de onderzoeksvragen, het theoretisch kader, een verantwoording van de aanpak van het onderzoek, bespreking van de resultaten en een conclusie. Als laatste wordt er in dit onderdeel ook een reflectie van onderzoeksbegrippen worden weergegeven. In het laatste onderdeel wordt het adviesgedeelte weergegeven. Het adviesgedeelte gaat in op de evaluatie van alternatieve oplossingen, het implementatieplan en de conclusie van de adviezen. Vervolgens wordt er een nawoord beschreven, hierin wordt een reflectie van de scriptieschrijfster gegeven.

2. Het onderzoeksgedeelte

In dit hoofdstuk wordt er eerst een inleiding weergegeven met daarin een herhaling van de onderzoeksvragen. Vervolgens wordt er een theoretisch kader opgesteld met daarin een literature review. Daarna wordt er een verantwoording gegeven van de aanpak van het onderzoek en worden de resultaten van het onderzoek besproken. Vervolgens wordt er een conclusie beschreven met daarin een beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op de begripsvaliditeit, de interne validiteit, de externe validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

2.1 Inleiding

Zoals eerder beschreven is er bij deze thesisopdracht sprake van twee onderzoeken. In deze paragraaf wordt bondig uitgelegd hoe de twee onderzoeken tot stand zijn gekomen. Om te beginnen is de scriptieschrijver, tijdens het zoeken van een afstudeeropdracht, in contact gekomen met GameLab Oost. GameLab Oost was op dat moment al bezig met een opdracht van Holland Casino. De opdracht van het Holland Casino was om te testen of de millennials meer naar het casino trekken aan de hand van een game (gamification). De scriptieschrijver heeft meegewerkt aan het testen van deze game. De resultaten van het testen van de game zijn al bekend en zullen later in dit onderzoeksgedeelte aan bod komen. Dit betreft het eerste onderzoek. Dit onderzoek is dus eigenlijk afgelegd door GameLab Oost en de scriptieschrijver heeft toestemming om deze resultaten te gebruiken in de thesis. Gezien het feit dat dit waardevolle informatie is, wordt deze informatie gebruikt. Het tweede onderzoek wordt afgelegd door de scriptieschrijver zelf. Holland Casino is namelijk de opdrachtgever en het casino heeft aangegeven dat het casino graag onderzocht wil hebben hoe het casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst voor de millennial werknemers aan de hand van gamification. Dit onderzoek wordt afgelegd aan de hand van negen interviews met millennial werknemers van het Holland Casino.

Kort samengevat betekent dit dat GameLab de focus legt op de millennials als gast en de scriptieschrijver legt de focus op de millennial werknemers. Dit resulteert tot het managementvraagstuk: “hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer?” Om enigszins verwarring te voorkomen, wordt eerst het onderzoek van GameLab uitgelicht en wordt vervolgens het onderzoek van de scriptieschrijver nader toegelicht. Bij de literature review wordt echter dit onderscheid niet gemaakt.

2.2 Doelstelling en overzicht hoofd- en deelvragen

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen hoe Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker kan worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer aan de hand van gamification. Dit wordt gedaan middels kwalitatief onderzoek onder de doelgroep.

In onderstaande tabel staat een overzicht van de deelvragen en op welke manier deze vragen onderzocht zullen worden. De eerste twee deelvragen horen bij de eerste hoofdvraag: “in hoeverre zorgt de toepassing van de game Project Casino voor een stijging van de millennial gasten in het Holland Casino Enschede?” Deze twee deelvragen worden voornamelijk onderzocht door middel van veldonderzoek. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door GameLab Oost de schrijver van de scriptie zal gebruik maken van deze resultaten. Daarbij wordt bij de tweede deelvraag extra informatie opgezocht aan de hand van deskonderzoek. De laatste vijf deelvragen horen bij de tweede hoofdvraag, namelijk: “hoe kan het Holland Casino Enschede aantrekkelijker worden voor de millennial werknemers?” Om antwoord te geven op deze vraag, wordt er zowel desk- als veldonderzoek verricht. Tijdens het veldonderzoek zullen de werknemers van het Holland Casino geïnterviewd worden. Het doel is om aan de hand van de input van de huidige werknemers van het casino antwoorden te kunnen geven op de deelvragen. Daarbij wordt er tijdens de interviews onderzocht of de toepassing van gamification Holland Casino Enschede aantrekkelijker maakt als werkgever. Bij de eerste twee deelvragen wordt er ook deskonderzoek verricht.

2.3 Theoretisch kader

In deze paragraaf wordt een literature review weergegeven, waarin wordt ingegaan op de beschrijving van de kernbegrippen van de thesis en de relaties die daartussen bestaan. In dit theoretisch kader wordt er gebruik gemaakt van de volgende zoekmachines: Google Scholar en de Saxion Bibliotheek, waaronder EBSCO. Er is voor deze zoekmachines gekozen, aangezien dit zoekmachines zijn die betrouwbaar zijn en in het verleden meerdere malen mee gewerkt is. De volgende zoektermen zullen aan bod komen: 'gamification', 'gamification employee engagement', 'trends gamification', 'HRM-trends', 'E-HRM', 'millennials gamification', 'pros and cons gamification' en 'hospitality gamification'. Er is er bewust voor gekozen om in het Engels informatie te zoeken, omdat dit over het algemeen meer hits oplevert. Om de zoekresultaten te beoordelen wordt er gebruik gemaakt van de AAOCC-criteria. Op deze manier wordt er met een kritisch oog gekeken naar het doel van de auteur, in hoeverre het artikel objectief is, de recentheid en de betrouwbaarheid en kwaliteit. **De toepassing van de AAOCC-criteria is terug te vinden in bijlage V.**

2.3.1 Definitie kernbegrippen

Om te beginnen wordt er gezocht naar het eerste kernbegrip 'gamification' op de zoekmachine Google Scholar. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de volgende zoektermen: gamification en gamification definition. De definitie van het begrip 'gamification' komt uit het artikel van Thite² (Thite, 2019, pp. 150-155). Gamification is het gebruik van game design-elementen in niet-game contexten. Deze verandering geldt vaak voor lang termijn, in de meeste gevallen is het doel van gamification om het menselijk gedrag te veranderen. Het achterliggende idee is volgens Gabe Zichermann dat er productiever gewerkt gaat worden. Zichermann definieert gamification als volgt: het proces van speldenken om meer betrokkenheid te creëren bij gebruikers en om problemen op te lossen³. Hierbij ligt de nadruk op oplossingsgericht denken en betrokkenheid (Zichermann & Cunningham, 2011, p. 11). Zo wordt het begrip 'gamification' door een ander artikel als volgt omschreven: gamification verwijst naar het gebruik van games en game gerelateerde componenten buiten de traditionele speeltuin met als doel om elke dag taken voor organisaties aantrekkelijker en aangeneramer te maken⁴ (Ėrgle & Ludviga, 2018, p. 1). Er is gekozen om de eerste definitie van het artikel van Thite te hanteren, aangezien deze definitie kort en krachtig omschrijft wat gamification betekent.

Een ander kernbegrip in deze thesis zijn de millennials. Michael Dimock typeert millennials in zijn artikel als volgt: "iedereen geboren tussen 1981 en 1996 (leeftijd 23 tot 38 in 2019) wordt beschouwd als een millennials⁵" (Dimock, 2019, p. 2). Deze bron is gevonden op Google Scholar, door middel van de zoekterm: 'definition millennials'. Een andere bron toont de kenmerken van de millennials als volgt: meegekregen dat alles mogelijk is, authentiek, actief op het internet en zelfverzekerd. Deze bron is via het internet gevonden (Sark, 2018). De laatste bron is gevonden via Google Scholar. Volgens Pinzaru worden de millennials als volgt gedefinieerd: "de theorie van generaties is gebaseerd op het idee van Cohorten- groepen mensen met bepaalde overtuigingen en attitudes, die vergelijkbare problemen ervaren en delen bepaalde problemen in dezelfde periode⁶" (Pinzaru, 2016, p. 2).

Er is gekozen om een mix van de eerste en de tweede definitie te hanteren, aangezien de eerste definitie aangeeft welke doelgroep het begrip betreft. De tweede definitie geeft aan wat de kenmerken van de millennials zijn. De definitie van het kernbegrip de millennials luidt als volgt. *Millennials betreft*

² Gamification is the use of game design elements in non-game contexts.

³ The process of game-thinking and game mechanics to engage users and solve problems.

⁴ Gamification refers to the use of games and game related components outside the traditional playground with a serious purpose within organizations or training institutions with an aim to make everyday duties more attractive and pleasant.

⁵ Anyone born between 1981 and 1996 (ages 23 to 38 in 2019) is considered a millennial.

⁶ The theory of generations is based upon the idea of cohorts - groups of people with particular beliefs and attitudes, who experience similar problems and share similar experiences in a certain period of time.

iedereen die geboren is tussen 1981 en 1996, deze generatie heeft de volgende kenmerken: authentiek, actief op het internet, zelfverzekerd en meegekregen dat alles mogelijk is.

2.3.2 Trends & Ontwikkelingen gamification

Er is gezocht op Google Scholar met de zoekterm: trends gamification. Zo blijkt er uit de volgende bron dat er wereldwijd spectaculaire successen te zien zijn over organisaties met gamification-strategieën. Gamification wordt gezien als een krachtige benadering om mensen meer betrokken te laten voelen en te motiveren om hun doelen te bereiken, terwijl ze tegelijkertijd de organisatiedoelstellingen realiseren. Het wordt gebruikt om mensen te motiveren om hun gedrag te veranderen, vaardigheden te ontwikkelen en innovatie te stimuleren. Daarbij wordt er in deze bron geconcludeerd dat de sleutel tot succes van gamification is om mensen op een emotioneel niveau te betrekken en hen te motiveren om hun doelen te bereiken (Burke, 2014, pp. 14-20).

Dit artikel toont aan dat sinds de oprichting rond 2010 gamification een van de beste technologieën is geworden. Daarentegen wordt gamification ook beschouwd als een van de meest uitdagende gebieden van software engineering. De bron stelt dat de komst van gamification onvermijdelijk is en dat in de toekomst alle bedrijven gamification zullen toepassen (Morschheuser, Hassan, Werder, & Hamari, 2018, pp. 219-237).

Naast het feit dat gamification ook steeds populairder wordt onder de bedrijven, wordt er ook gezocht naar operationele trends en ontwikkelingen op het gebied van gamification. Zo blijkt uit dit artikel dat volgens recente studies de toepassing van gamification pas effectief is op het moment dat het wordt afgestemd op de gebruiker. Dit betekent dat bijvoorbeeld de werknemers binnen een bedrijf ieder hun eigen, gepersonaliseerde 'game' spelen (Stuart, Serna, Marty, & Lavoué, 2019, pp. 2-7).

2.3.3 Gamification en hospitality branche

Gezien het feit dat Holland Casino binnen de hospitality branche valt, wordt er gekeken of er een link is tussen gamification en de hospitality branche. Zo is er op Google Scholar aan de hand van de zoekterm: gamification and hospitality, de volgende bron gevonden. Er blijkt uit deze bron dat gamification op verschillende manieren bijdraagt tot de algemene toeristische ervaring. Gamification kan namelijk worden gebruikt als een interface tussen toeristen, organisaties en lokale gemeenschappen. Daarbij toont deze bron de succesverhalen van gamification toegepast in de hospitality en toerisme. Dit is voor het Holland Casino belangrijke informatie, aangezien het casino veel toeristen trekt. Gamification, hospitality en toerisme hebben dus een verband met elkaar. Door gamification toe te passen in een bedrijf binnen de hospitality branche, trekt dit meer toeristen door de belevenis die de toeristen ervaren (Negrușă, Toader, Sofică, Tutunea, & Rus, 2015, pp. 23-25).

Dit artikel, gevonden via Google Scholar met de zoekterm: 'gamification hospitality', versterkt bovenstaand artikel. Dit artikel toont aan de hand van onderzoek namelijk aan dat gamification een aanzienlijk potentieel heeft voor toerisme en gastvrijheid. Zo worden er enkele voorbeelden genoemd van bedrijven in de hospitality branche die gamification al toegepast hebben. Zo werkt Starbucks al een tijd met een beloningsprogramma voor de gasten. Met dit beloningsprogramma worden niet alleen prijzen ontvangen, maar gaat het ook om de intrinsieke motivatie van de gasten te stimuleren. Er worden bijvoorbeeld menu-uitdagingen gepresenteerd die bijdragen aan interacties en een hogere tevredenheid wat vervolgens leidt tot een grotere bekendheid en loyaliteit (Buhalis, et al., 2019, pp. 5-10).

Er kan dus worden geconcludeerd dat de toepassing van gamification voor een bedrijf in de hospitality branche, meer gasten oplevert door de grotere bekendheid en de (nieuwe) interactie met de gasten.

2.3.4 Gamification en HRM

Deze bron toont aan dat de toepassing van gamification een steeds grotere rol begint te spelen op HR-afdelingen. Het is ontzettend populair, aangezien door de digitalisering iedereen continue is verbonden met elkaar. Deze technologieën hebben een grote impact op zowel het dagelijks leven van mensen als op de werkvloer. Daarbij is de interesse in games ook flink gestegen. Het spelen van games is namelijk al een deel van de menselijke samenleving en wordt gebruikt om kennis over te

brengen in een veilige omgeving. Concluderend wordt er in dit artikel beschreven dat het concept van games spelen en het concept van werk verenigbaar met elkaar zijn. Deze link legt de basis voor het opnemen van gamification in e-HRM (Thite, 2019, pp. 150-155).

Dit artikel onderzoekt het effect van gamification op de motivatie, betrokkenheid, loyaliteit en behoud van werknemers. Uit onderzoek blijkt dat door gamification een speelse en transparante omgeving wordt gecreëerd, dit stimuleert werknemers om problemen op te lossen. Deze omgeving maakt het werk leuker en minder eentonig. Op deze manier wordt de betrokkenheid en de loyaliteit van de werknemers naar het bedrijf toe verhoogd. Het artikel stelt vast dat bedrijven hun eigen details moeten toevoegen aan het creëren van een zogenaamd 'Gamified-omgeving'. Er is namelijk geen vaste regel over hoe gamification moet worden geïmplementeerd. Het is allemaal gebaseerd op het type bedrijf en vooral het type medewerkers (Hussain, Quazi, Ahmed, Streimikiene, & Vveinhardt, 2018, pp. 2-4).

Dit artikel, gevonden via Google Scholar, geeft een overzicht van de link tussen gamification en HR. Waarom wordt er gamification gebruikt bij Human Resources? Gamification helpt om door het gebruik van games de medewerkersbetrokkenheid binnen een organisatie te vergroten. Gamification moedigt mensen aan om meer te doen dan noodzakelijk en ook om er beter in te worden. Gamification kan op verschillende manieren gebruikt worden in HR. Gamification kan gebruikt worden om werknemers aan te trekken, te introduceren, op te leiden, te ontwikkelen, te betrekken en om te behouden (Simpson & Jenkins, 2015, pp. 1-3).

2.3.5 Employee engagement

Employee engagement wordt in dit artikel gedefinieerd als: emotionele betrokkenheid van de werknemers naar het bedrijf en de doelen van het bedrijf⁷. Zo worden door middel van gamification werknemers aangemoedigd en leveren een waardevolle bijdrage in een bestaand communicatieplatform en samenwerking. Het volgen van doelen is de kerntaak van werknemersbetrokkenheid, dit wordt bevestigd door dat werknemers vertrouwd zijn met de organisatiecultuur (Aziz, Mushtaq, & Anwar, 2017, pp. 249-252).

In dit artikel is er onderzoek gedaan in hoeverre de toepassing van gamification binnen een bedrijf reageert op bepaalde HR-processen. Er wordt onderzocht of op deze manier de betrokkenheid en arbeidsvreugde van werknemers kan worden vergroot. Zo wordt er geconcludeerd dat gamification een positieve impact heeft op de werktevredenheid, maar minder op de betrokkenheid van werknemers. Dit heeft te maken met het feit dat de meeste organisaties gamification niet op de juiste manier toepassen. Wanneer er namelijk onvoldoende uitleg van bovenaf wordt gegeven, is het zeker voor de oudere doelgroep, soms te ingewikkeld om zich aan te passen aan de nieuwe technologieën (Ērgle & Ludviga, 2018, pp. 1-7).

Vervolgens wordt er gezocht naar andere bronnen met betrekking tot werknemersbetrokkenheid en gamification. De zoektermen die hierbij gebruikt zijn: employee-engagement gamification en werknemersbetrokkenheid gamification. Zo wordt er in deze bron onderzocht of het concept van gamification over het algemeen samenhangt met employee-engagement. Ook worden de voordelen van gamification en de koppeling met werknemersbetrokkenheid uitgelegd. Zo blijkt dat gamification drie elementen bevat waardoor werknemers meer betrokkenheid vertonen, namelijk: technologie, feedback en beloningen. Wanneer deze drie elementen worden toegepast, stijgt de betrokkenheid van de werknemers. Vervolgens wordt er beschreven hoe organisaties gamification kunnen implementeren op een realistisch niveau. Het is namelijk van groot belang dat dit realistisch blijft, anders heeft de toepassing van gamification geen zin en zal het niet aanslaan bij de werknemers (Kumari, 2019, pp. 5-11).

Dit artikel, gevonden via de zoekmachine Google Scholar, toont aan dat door gamification toe te passen binnen een bedrijf, de motivatie van de persoon sterk verbetert. De bron is gevonden met de zoekterm: gamification motivation. Deze bron sluit aan bij de bovengenoemde bron, aangezien ook uit

⁷ Employee engagement is emotional commitment to the organization and it's goals.

dit onderzoek blijkt dat beloningen en feedback door middel van gamification ervoor zorgen dat het werkplezier bevordert en de motivatie van de medewerkers stijgt. Dit beïnvloedt uiteindelijk de employee engagement (Sailer, Hense, Mandl, & Klevers, 2013, pp. 1-3).

Kort samengevat kan er worden geconcludeerd dat de toepassing van gamification de werknemersbetrokkenheid sterk bevordert, mits het bedrijf gamification op de juiste manier toepast.

2.3.6 Millennials en gamification

Dit artikel is gevonden via Google Scholar, met de zoekterm: gamification millennials. Dit artikel beschrijft een duidelijke link tussen gamification en de millennials. Er worden namelijk verschillende manieren omschreven om meer betrokkenheid met de millennials te creëren. Bij één van deze manieren staat dat door middel van gamification, de millennials meer betrokken raken. Bijvoorbeeld dat game-achtige functies zoals uitdagingen, scoreborden en badges de prestatiebeoordeling meer boeiend maken voor millennials. Daarbij kan gamification ook worden geïmplementeerd om trainingen interessanter te maken. Ook wordt er bij één manier omschreven dat millennials snakken naar onmiddellijke feedback, dit komt overeen met de eerdergenoemde bron van Sonu Kumari (Jha, Sareen, & Potnuru, 2019, pp. 1-3).

Ook deze bron bevestigde theorieën van eerdergenoemde bronnen, namelijk die van Sonu Kumari en Nivedita Jha. De bron benadrukt dat bedrijven meer moeten inspelen op de millennials, aangezien deze groep de toekomst is. Bedrijven zullen afhankelijk worden van de millennials en moeten daarom inspelen op de wensen en behoeftes van deze doelgroep. Bedrijven zullen hun processen moeten aanpassen aan de voorkeuren van de millennials en de millennials willen zelf kunnen bepalen wat ze leren, wanneer en hoe. De behoefte aan onmiddellijke bevrediging, succes en erkenning op de werkplek wordt opgevangen door onder andere gamification (Jain & Dutta, 2018, pp. 6-7).

Deze bron, gevonden door middel van de zoekmachine Google Scholar met de zoekterm: millennials and gamification, toont aan dat het spelen van games met name de millennials aantrekt. De millennials zijn namelijk autochtonen als het op het begrip technologie aankomt. De millennials gebruiken technologie in hun dagelijks leven en zijn nota bene opgegroeid met het afspelen van video spellen. Onderzoek heeft aangetoond dat gamification de motivatie en de interesses van de millennials verhoogd. Dit geldt in het geval van het Holland Casino voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer (Lynch, et al., 2018, pp. 1-4).

2.3.7 Millennials en werkgevers

Dit artikel focust zich op wat de millennials kunnen betekenen voor werkgevers. Daarom is het belangrijk om te weten wie de millennials zijn. Dit artikel toont aan dat de skills die werkgevers op dit moment zoeken, goed aansluiten bij de ambities van de millennials. De millennials zijn opgegroeid in een wereld met de grenzeloze mogelijkheden van het internet. Dit is een belangrijke ontwikkeling waarin deze generatie is opgegroeid. Vervolgens benoemt dit artikel een aantal trends om de kenmerken van de millennials aan te duiden. Het verantwoordelijkheidsgevoel neemt af, millennials voelen zich minder verantwoordelijk voor de maatschappij. Millennials zijn meer zelfgericht. Een andere trend is grenzeloosheid, "the sky is the limit". Millennials zijn avontuurlijk en reizen liever dan oudere generaties. Daarbij is er sprake van een meer risicozoekende instelling. De laatste trend is dat de millennials gezien willen worden als een succesvol individu. Daarnaast beschrijft deze bron de kenmerken van millennials. Millennials worden gekenmerkt als: digital natives (geboren in grenzeloos digitaal tijdperk), hoog zelfbeeld, aandacht en waardering voor prestaties is belangrijk, hoge verwachtingen toekomstige baan, persoonlijke ontwikkeling belangrijk en passievol (fun gaat boven functionaliteit). Vervolgens schetst dit artikel een weergave van welke competities werkgevers belangrijk vinden: betrouwbaarheid (64%), samenwerken (63%), probleemoplossend vermogen (52%), pro-actief en slagvaardig (39%) en doorzettingsvermogen (32%). Daarnaast verschaft het artikel informatie over hoe je als werkgeverszijde aantrekkelijk blijft voor millennials. Zo is het belangrijk dat er sprake is van een sterk en duidelijk leiderschap. "Geef vrijheid, maar wel binnen een duidelijk kader". Ook verlangen millennials naar zowel positieve als negatieve feedback. Millennials vinden het fijn als ze het gevoel hebben dat mensen meedenken. Het geven van een goed beeld van

de doorgroeimogelijkheden vinden de millennials ook prettig. Millennials willen bewust zijn van de carrièrekansen binnen het bedrijf op een duidelijke en transparante manier. Als laatst moeten bijbanen en stages nuttig zijn, zodat er vervolgens een win-win situatie wordt gecreëerd (Koot, 2016, pp. 3-18).

2.3.8 Voor- en nadelen van gamification

Dit artikel richt zich op zowel de positieve als de negatieve aspecten van gamification in het bedrijfsleven. Daarbij beschrijft dit artikel een mechanisme dat helpt bij het implementeren van de games in een onderneming. Dit artikel toont aan dat gamification het vermogen heeft om de aandacht van werknemers vast te houden, om loyaliteit op te bouwen en om de motivatie te vergroten. De studie focust zich op hoe bedrijven gamification kunnen inzetten in het voordeel van het bedrijf. Voorbeelden van voordelen zijn: verbetering van de productiviteit en het niveau van motivatie van de medewerkers, volledige betrokkenheid van medewerkers bij nieuwe initiatieven van het bedrijf en de doelstellingen van het bedrijf worden de doelen van de medewerkers. Onderzoek toont aan dat de toepassing van gamification de employee-engagement bevordert. Zo blijkt zelfs dat een hoge employee-engagement het personeelsverloop met 87% kan verminderen en dat de performance van werknemers met 44% werden verhoogd. Momenteel gebruiken bedrijven gamification als beste tool voor medewerkersbetrokkenheid en motivatie.

De toepassing van gamification verhoogd de werknemersbetrokkenheid en de motivatie. Echter, dit geldt niet in alle gevallen. Ieder bedrijf is anders en de motiverende elementen van gamification werken niet altijd. Dit kan te maken hebben met het feit dat het bedrijf gamification niet op de juiste manier toepast of dat bijvoorbeeld gamification simpelweg niet past bij het bedrijf. Daarbij ervaren sommige werknemers juist een bepaalde druk door de continue feedback die de werknemers krijgen. (Aziz, Mushtaq, & Anwar, 2017, pp. 249-252).

Dit artikel, gevonden via Google Scholar met de zoekterm 'pros and cons gamification' bevestigt de hierboven benoemde uitspraken. Ook uit dit onderzoek is gebleken dat de toepassing van gamification de werknemersbetrokkenheid binnen een bedrijf bevordert en dat veel bedrijven hier hoog op inzetten. Een valkuil echter voor veel bedrijven is dat er niet serieus wordt nagedacht over de toepassing van gamification. Veel bedrijven denken dat gamification simpelweg een toevoeging is van een leuke 'videogame laag' bovenop bestaande bedrijfsprocesssystemen. Dit is niet het geval, om effectieve medewerkersbetrokkenheid te creëren, moeten organisaties diep nadenken over gamification-initiatieven (Ruhi, 2015, p. 11).

Ook deze bron, gevonden via Google Scholar met de zoekterm: 'pros and cons gamification' bevestigt de hierboven benoemde voordelen van gamification. Dit artikel toont aan de hand van onderzoek aan dat gamification de werknemersbetrokkenheid bevordert zonder de geloofwaardigheid van de werknemers te ondermijnen. Vanwege de (positieve) feedback worden werknemers in de goede richting geduwd en worden gemotiveerd om te leren. Daarentegen worden er ook een aantal nadelen van gamification benoemd. Gamification kan, indien het niet correct is ontworpen, zogenaamde valse prikkels geven. In de opleiding en ontwikkeling weten medewerkers misschien hoe de werknemers hier mee om moeten gaan, maar op het werk zijn de werknemers niet in staat om dit toe te passen. Op het moment dat de beloning van gamification alleen gebaseerd is op geld, dan beïnvloedt dit negatief de motivatie van de werknemers. Millennials streven namelijk naar uitdagend en zinvol werk, het draait tegenwoordig niet meer alleen om geld. Daarbij is het belangrijk dat de intrinsieke motivatie wordt bevordert en niet de extrinsieke motivatie. Een ander nadeel van gamification is dat de kosten van het implementeren hoog zijn, gezien de hoge apparatuurskosten, softwarekosten en trainingen. Het implementeren van gamification kost niet alleen veel geld, maar ook tijd. Het opzetten van een 'game' vereist namelijk veel onderzoek en planning (Saha & Pandita, 2017, pp. 4-8).

2.3.9 Gamification en QR-codes

Deze bron, gevonden via Google Scholar met de zoekterm: "gamification and QR-codes" toont de link aan tussen gamification en het werken met QR-codes. In deze bron wordt een museum als voorbeeld gebruikt. Mensen bezoeken minder vaak het museum, omdat veel informatie ook gewoon op de smartphone te vinden is. Om dit probleem op te lossen is er besloten om gamification te implementeren aan de hand van mobiele telefoons. Zo kunnen bezoekers in het museum een QR-code scannen met hun smartphone en vervolgens ontvangen de bezoekers informatie. Dit betekent

dat de bezoeker spelenderwijs leert. Zo blijkt uit onderzoek dat zeker wanneer de bezoekers een beloning krijgen, de nieuwsgierigheid alleen maar groter wordt. De bron toont aan dat gamification het leren in het algemeen kan verbeteren en zich niet beperkt tot alleen musea (Kristianto, Dela, & Santoso, 2018, pp. 5-6).

2.4 Onderzoeksstrategie en waarnemingsmethode

Voor dit onderzoek is er besloten om meer te focussen op kwalitatief onderzoek, aangezien kwalitatief onderzoek meer beschrijvend van aard is en zich richt op interpretaties, ervaringen en betekenis (Verhoeven, 2018, pp. 25-26). Het managementvraagstuk luidt als volgt: “hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor de millennial gast en de millennial werknemer?”

Kwalitatief onderzoek past beter bij dit vraagstuk, aangezien er dieper wordt ingegaan op het gedrag van mensen. Toch zal er ook enigszins kwantitatief onderzoek verricht worden om bepaalde feiten en cijfers van bijvoorbeeld werknemerstevredenheidsonderzoeken van het Holland Casino van voorgaande jaren in te zien. Er wordt dus gebruik gemaakt van zowel kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek, maar de focus ligt op kwalitatief onderzoek. Er is voor gekozen om met dit onderzoek de diepgang in te gaan betreft de link tussen gamification en millennial gasten en millennial werknemers. Ook sluiten de onderzoeksvragen goed aan bij kwalitatief onderzoek, aangezien de vragen open geformuleerd zijn (Baarda, 2014, pp. 19-21). De onderzoeker wil door middel van kennis van respondenten een zo passend mogelijk advies schrijven.

2.4.1 Interviews medewerkers

De onderzoeksstrategie die hierbij aansluit is daarom een casestudy met als waarnemingsmethode diepte-interviews. Een casestudy is: “een vorm van kwalitatief onderzoek, waarin verschillen methodieken als diepte-interview, participatieve observaties en documenten-analyse worden ingezet om een sociaal fenomeen te bestuderen” (Baarda, 2014, pp. 35-36). De casestudy zal plaats vinden in haar natuurlijke omgeving gedurende een bepaalde periode, in dit geval is dat het Holland Casino Enschede. Bij de casestudy wordt als waarnemingsmethode diepte-interviews gebruikt. Deze interviews zullen worden afgelegd bij de werknemers van het Holland Casino om zo te achterhalen wat hun ervaringen en denkbeelden zijn over gamification. Het liefst worden de interviews face-to-face afgelegd, zodat het interview meer persoonlijk gemaakt wordt en de onderzoeker het gedrag van de respondent kan observeren. Mocht dit niet lukken, dan zou er eventueel ook telefonisch interviews kunnen worden afgelegd.

2.4.2. GameLab enquêtes millennial gasten

GameLab Oost is gedurende een bepaalde periode bezig om de game, Project Casino, in het Holland Casino te testen bij first-time visitors en millennials. Dit betekent dat GameLab bezig is met een surveyonderzoek. Deze manier van onderzoek houdt in dat GameLab door middel van enquêtes inzicht probeert te krijgen over hoe de game aanslaat. Er wordt gebruik gemaakt van een steekproef, dit is een kleinere groep respondenten die de populatie vertegenwoordigt (Baarda, 2014, p. 40). Tijdens het testen van de game in het Holland Casino wordt er ook observatieonderzoek verricht. Hierbij wordt het feitelijk gedrag van respondenten geobserveerd. Ook worden uitspraken van respondenten opgeschreven, om zo de denkwijze van millennials te ontdekken. Uiteindelijk zal dit onderzoek 100 respondenten opleveren en bijdragen aan het onderzoek betreft het managementvraagstuk.

Kort samengevat is er onderzoek gedaan naar de millennials als werknemer. Dit onderzoek wordt gedaan aan de hand van diepte-interviews met negen werknemers van het Holland Casino Enschede. Het doel van de interviews is om te achterhalen of millennials het Holland Casino Enschede aantrekkelijker vinden als werkgever, wanneer Holland Casino Enschede gamification in hun beleid toepast. Daarnaast richt GameLab zich op de millennials als gast. GameLab onderzoekt aan de hand van de testdagen of de game Project Casino aanslaat bij de millennial gasten. De scriptieschrijver woont een aantal van deze dagen bij om gebruik te maken van de resultaten van het onderzoek van GameLab.

Het Holland Casino Enschede veronderstelt dat de toepassing van gamification het antwoord is op het managementvraagstuk. Om deze reden wordt de opdracht beperkt tot gamification. Er kunnen

namelijk ook andere methodes zijn om een bedrijf aantrekkelijker te maken voor millennials, maar de focus ligt dus op gamification in deze scriptie.

2.5 Onderzoekseenheden

Het is belangrijk dat voor een onderzoek duidelijk wordt over wie of wat er iets gezegd wordt. De onderzoeksvraag luidt als volgt: 'hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor de millennial gast en de millennial werknemer?' In dit geval wil de onderzoeker iets zeggen over de aantrekkelijkheid van het Holland Casino Enschede. Met de onderzoekseenheid wordt de generalisatiepretentie van het onderzoek vastgelegd. Generalisatiepretentie houdt in voor wie uiteindelijk de uitkomsten van het onderzoek gelden. Dit advies is gericht aan het Holland Casino in Enschede. Holland Casino Enschede kan vervolgens als pilot gebruikt worden voor andere Holland Casino's.

2.5.1 Interviews medewerkers

"Onderzoekseenheden zijn de personen, instanties of situaties waarover je op basis van je onderzoek uitspraken wil doen" (Baarda, 2014, pp. 24-26). De onderzoeker wil weten hoe het Holland Casino aantrekkelijker wordt voor de millennial werknemers. Dit betekent dat de werknemers van het Holland Casino in dit geval de onderzoekseenheden zijn. Daarom zullen de diepte-interviews zich richten de invloed van gamification op de employee-engagement. Er zullen in totaal negen diepte-interviews worden afgelegd met werknemers van het Holland Casino Enschede. Gezien het feit dat de focus op de millennials ligt, zullen alleen de werknemers worden geïnterviewd met de leeftijd tussen de 20-38 jaar, zowel man als vrouw. Er wordt geen rekening gehouden met de functies van de millennial werknemers, aangezien dit niet relevant is. De millennials hebben namelijk ongeacht van hun functie, dezelfde kenmerken en manier van denken.

Er is voor een aantal van negen interviews gekozen, aangezien het bij kwalitatief onderzoek gaat om kleinschaligheid en diepgang in plaats van grote getallen respondenten. "De resultaten zijn kwalitatief representatief als de steekproef zodanig is samengesteld dat alle relevante variaties in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties de mogelijkheid krijgen om zich te manifesteren binnen de steekproef en binnen het onderzoek". In die zin spreken we van representativiteit in kwalitatief onderzoek (Remmers, 2016).

Er zal gebruik gemaakt worden van een selecte steekproeftrekking. Select betekent in dit geval niet-willekeurig. Er is namelijk ervoor gekozen om negen diepte-interviews af te leggen bij de werknemers van Holland Casino Enschede. Gezien het feit dat de onderzoeker meer nut heeft om de interviews met relatief 'jonge' medewerkers af te leggen, is een selecte steekproeftrekking in dit geval het best. Daarbij pas een selecte steekproeftrekking ook beter bij kwalitatief onderzoek, aangezien er meer waarde wordt gehecht aan de inhoud van de diepte-interviews in plaats van het aantal interviews (Wijk, 2015, pp. par 1-3).

2.5.2 GameLab

GameLab Oost houdt zich bezig met de game Project Casino. Om te kijken hoe deze game aanslaat bij de millennials, worden er tien testdagen ingepland. GameLab Oost staat op vrijdag en zaterdag van 21.00-23.00 met een prototype van de game. Er is voor dit tijdstip gekozen, aangezien er rond deze tijden de meeste millennials aanwezig zijn in het Holland Casino Enschede. Naar verwachting zullen er per dag tien respondenten zijn. Uiteindelijk zal het onderzoek van GameLab dus 100 respondenten opleveren. In dit geval is de onderzoekseenheid de millennials en is het rapport bedoeld voor het Holland Casino Enschede. De onderzoeker woont dit onderzoek bij en heeft daarom volledig inzicht in de uitkomsten van dit onderzoek. GameLab kiest voor een selecte steekproeftrekking, namelijk de millennials.

2.6 Analysetechnieken

In deze paragraaf wordt het analyseplan voor kwalitatieve data opgesteld. Nadat de interviews zijn afgelegd, is er een berg aan data verzameld. Deze informatie moet geordend worden, zodat er uiteindelijk goede conclusies getrokken kunnen worden. Om deze reden wordt er gebruik gemaakt van de techniek: 'coderen'. Om dit in goede banen te leiden wordt er een stappenplan opgesteld (Zee, 2017).

1. De negen diepte-interviews worden afgelegd
2. Transcriberen: de interviews worden woord voor woord digitaal uitgeschreven
3. Open coderen: er worden labels (codes) gehangen aan bepaalde tekstfragmenten
4. Axiaal coderen: de codes worden met elkaar vergeleken en vervolgens bij een overkoepelende code gevoegd
5. Selectief coderen

Het voordeel van coderen is dat de informatie op een overzichtelijke manier wordt onderverdeeld. Dit betekent dat het gemakkelijker is voor de onderzoeker om relevante informatie voor het advies toe te passen. Daarbij past deze analysetechniek goed bij de onderzoeksstrategie, omdat de diepte-interviews met elkaar kunnen worden vergeleken om zo verbanden te ontdekken. Het nadeel van coderen daarentegen is dat het uittypen van de interviews et cetera veel tijd vergt.

2.7 Resultaten onderzoek GameLab

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van het onderzoek van GameLab. Dit onderzoek is afgelegd in de periode 31-05-2019 t/m 29-06-2019. De testdagen waren altijd op de vrijdag en de zaterdag van 09.00 uur tot 23.00 uur. Er is gekozen voor deze dagen en tijden, aangezien volgens de gegevens van Holland Casino op deze momenten de meeste millennials in het casino aanwezig waren. Het team bestond uit zeven studenten onder leiding van de projectmanager: Keesjan Nijhuis. De onderstaande resultaten zijn overgenomen van het rapport van GameLab (Nijman, Test results HC report, 2019). Er wordt in de onderstaande tekst naar tabellen verwezen.

Deze tabellen zijn te vinden in bijlage VII. De originele enquête die is afgelegd is te vinden in bijlage VI.

2.7.1 Gegevens respondenten

De geschatte meting stond op 100 respondenten voor dit onderzoek. Dit betekende dat er ongeveer 10 respondenten zouden zijn op één avond (10 respondenten x 10 avonden = 100 respondenten). In werkelijkheid is de meting afgenomen bij 46 respondenten. De leeftijd van de respondenten zit tussen de 18 en 45 jaar. De doelgroep voor de game zijn de millennials met een leeftijd van 18 t/m 38 jaar, toch zijn er drie respondenten die afwijken van de doelgroep door hun leeftijd. Er is ervoor gekozen om deze gegevens wel mee te nemen in de berekeningen, aangezien de steekproef een klein aantal respondenten bevat en alle input waardevol is. De verdeling tussen de mannen en vrouwen is gelijk en de gemiddelde leeftijd van de respondenten is 23.85 jaar. In de onderstaande tabel wordt een duidelijk overzicht geschetst van de gegevens van de respondenten.

2.7.2 Effectmeting

Voor de effectmeting is gebruik gemaakt van vragen en stellingen die beantwoord konden worden met een zogenaamde 'likertschaal'. Dit is een antwoordschaal met vijf antwoordmogelijkheden. De volgende vijf antwoordmogelijkheden zijn er op de likertschaal: helemaal oneens (1), oneens (2), neutraal (3), mee eens (4) en helemaal mee eens (5). De antwoorden helemaal oneens en oneens kunnen worden geïnterpreteerd als negatief. Het antwoord neutraal kan worden geïnterpreteerd als neutraal. De antwoorden mee eens en helemaal oneens kunnen worden geïnterpreteerd als positief.

Een doel van de game was om kennis over te brengen, zodat de nieuwe spelers zichzelf in staat stellen om de spellen te spelen. De meting die gedaan is niet volledig valide, er wordt namelijk gevraagd of de resultaten van deze meting wel voor juist aangezien kunnen worden. Er was namelijk op een aantal data dat de game getest werd een probleem met het afspelen van de video, die uitleg gaf over de regels van Blackjack. Om deze reden kon de informatie niet goed worden overgebracht. Op basis hiervan kan worden verwacht dat wanneer de video wel had gewerkt, in alle situaties de uitkomsten hoger zouden zijn. Het gemiddelde van de voormeting is 3.1, wat overeenkomt met het antwoord 'neutraal'. Het gemiddelde van de nameting is 3.2, wat wederom overeenkomt met

het antwoord 'neutraal'. Zoals tabel 5 laat zien zijn de negatieve antwoorden en de neutrale antwoorden gezakt. De positieve antwoorden zijn gestegen.

Onderzoeksstelling: *"Ik heb genoeg kennis over Blackjack om direct te kunnen spelen".*

Een ander doel van de game was om van millennials terugkerende gasten te maken. Een barrière is dat spelers niet alleen naar het casino willen gaan. Hierdoor is het belangrijk dat ze het casino beoordelen als een leuke plek voor zichzelf en hun vrienden. Het gemiddelde van de voormeting is 3.7, wat overeenkomt met het antwoord 'mee eens'. Het gemiddelde van de nameting is 4.1, wat overeenkomt met het antwoord 'mee eens'. Zoals tabel 8 laat zien zijn de negatieve antwoorden en het neutrale antwoord allemaal gezakt. De positieve antwoorden zijn allemaal gestegen.

Onderzoeksstelling: *"Holland Casino is een leuke plek voor mij en mijn vrienden".*

Zoals eerder omschreven is een van de doelen om van millennials terugkerende gasten te maken. Hierbij is het belangrijk dat ze het casino beoordelen als een leuke plek voor iedereen. Het gemiddelde van de voormeting is 3.3, wat overeenkomt met het antwoord 'neutraal'. Het gemiddelde van de nameting is 3.6, wat overeenkomt met het antwoord 'mee eens'. Zoals tabel 11 laat zien zijn de negatieve antwoorden en het neutrale antwoord allemaal gezakt. De positieve antwoorden zijn allemaal gestegen.

2.7.3 Beoordeling van de game

Om te bepalen of het spel als leuk werd beoordeeld werden de respondenten gepresenteerd met de volgende stelling "Ik zou dit spel ook in mijn vrije tijd spelen". De antwoorden zijn weergegeven in tabel 12: "Ik zou dit spel ook in mijn vrije tijd spelen". Het gemiddelde antwoord is 3.5, wat overeenkomt met "mee eens".

Om te bepalen of het spel als leuk werd beoordeeld werden de respondenten gepresenteerd met de volgende stelling "ik zou dit spel ook spelen zonder de beloningen/coupons die ik er mee verdien". De antwoorden zijn weergegeven in tabel 13: "Ik zou dit spel ook spelen zonder de beloningen/coupons die ik ermee verdien". Het gemiddelde antwoord is 3.2, wat overeenkomt met "neutraal".

Een van de hoofddoelen van de game was dat de spelers de intentie hebben om vaker terug te komen naar Holland Casino. Om te bepalen of ze deze intentie hebben werden de respondenten gepresenteerd met de volgende stelling "Ik zou vaker naar Holland Casino gaan". De antwoorden zijn weergegeven in tabel 14 "Ik zou vaker naar Holland Casino gaan". Het gemiddelde antwoord is 3.8, wat overeenkomst met "mee eens".

Let op: er wordt in de tekst naar tabellen verwezen, deze tabellen zijn te vinden in bijlage VII.

2.7.4 Conclusie onderzoek GameLab

De gemiddelde leeftijd van de 46 respondenten is 23.85 jaar. Dit gemiddelde past goed bij de doelgroep, namelijk de millennials. Het eerste doel van de game was om kennis over te brengen naar de nieuwe spelers. De stelling die hierbij hoorde was: *"Ik heb genoeg kennis over Blackjack om direct te kunnen spelen"*. Om dit te testen werden er een aantal vragen voor het spelen van de game gesteld en een aantal vragen na het spelen van de game. Wegens technische problemen kon de video, die de kennis van de game Blackjack zou overbrengen, niet worden afgespeeld. Dit maakt deze meting niet volledig betrouwbaar. Toch begrepen de respondenten het idee en kan er worden geconcludeerd dat de positieve antwoorden allemaal zijn gestegen. De respondenten zijn dus positief over het spelenderwijs leren. Een ander doel was om van de millennials terugkerende gasten te maken. Uit vooronderzoek bleek namelijk dat spelers niet graag alleen naar het casino gaan. De stelling die hierbij hoorde was: *"Holland Casino is een leuke plek voor mij en mijn vrienden"*. De positieve antwoorden ten op zichten van de voormeting zijn allemaal gestegen. Daarbij is het ook belangrijk dat spelers het casino beoordelen als een leuke plek voor iedereen. De stelling die hierbij hoorde was: *"Holland Casino is een plek voor iedereen"*. De positieve antwoorden zijn ook hier allemaal gestegen. De belangrijkste vraag was of de respondenten dit spel ook in hun vrije tijd zouden spelen. Het gemiddelde antwoord is 3.5, wat overeenkomt met "mee eens". Het idee achter deze game is om nieuwe potentiële gasten/millennials te trekken naar het casino. Om mensen te stimuleren kunnen er beloningen verdiend worden tijdens het voltooien van missies in de game. Zo kan de speler

bijvoorbeeld een “gratis” drankje bij de bar halen. Om te achterhalen hoe de respondenten hierover dachten werd de volgende stelling gepresenteerd: *“ik zou dit spel ook spelen zonder beloningen/coupons die ik er mee verdien”*. Het gemiddelde antwoord is 3.2, wat overeenkomt met “neutraal”. Het hoofddoel van de game was dat de spelers de intentie hebben om vaker terug te komen naar Holland Casino. Om dit te bepalen werd de volgende stelling gepresenteerd: *“ik zou vaker naar het Holland Casino gaan”*. Het gemiddelde antwoord is 3.8, wat overeenkomt met “mee eens”. Zo kan er worden geconcludeerd dat het prototype van de game “Project Casino” positief aansloeg bij de millennials en dat deze manier van gamification zou kunnen werken in de toekomst voor het Holland Casino Enschede.

Daarbij wordt er ingegaan op de onderzoeksvragen. De hoofdvraag luidt als volgt: “in hoeverre zorgt de toepassing van de game Project Casino voor een stijging van de millennial gasten in het Holland Casino Enschede?” Gezien het feit dat alle stellingen na het spelen van de game positief zijn veranderd, kan er worden geconcludeerd dat de game Project Casino in de toekomst kan zorgen voor meer millennial gasten in het Holland Casino Enschede. Vervolgens wordt er antwoord gegeven op de eerste deelvraag: “wat zijn de voor- en nadelen van de game Project Casino?” Zoals hierboven in de eerste alinea staat beschreven, functioneerde de video van de game niet volledig. De game bevat veel technologische aspecten, het nadeel hiervan is, is dat technologie niet altijd betrouwbaar is en niet altijd goed werkt. Daarbij gaven sommige respondenten mondeling aan dat zij de game soms als kinderachtig ervoeren. Dit heeft te maken met het idee dat sommige respondenten (leeftijd 25+) zich ‘te oud’ voelden om met games geassocieerd te worden. Daarnaast is het voordeel van de game dat respondenten het doel: kennis overbrengen, als prettig ervoeren. Ook de beloningen die te verdienen zijn bij het spelen van de game stimuleerden de respondenten om in de toekomst het Holland Casino te bezoeken. De laatste deelvraag luidt als volgt: “op welke wijze zijn de millennials te bereiken?” Op basis van de gegevens van dit onderzoek wordt er geconcludeerd dat de millennials goed zijn te bereiken door middel van gamification. De game sloeg positief aan bij de respondenten. Er zijn waarschijnlijk ook andere manieren om de millennials te bereiken, maar het Holland Casino veronderstelt dat de toepassing van gamification de beste manier is. Om deze reden wordt de focus op gamification gelegd en wordt er geen onderzoek gedaan naar andere manieren om millennials te bereiken.

2.8 Onderzoek interviews medewerkers

In deze paragraaf worden de resultaten van de diepte-interviews weergegeven. Er zijn in totaal negen interviews afgelegd, de interviews duurden gemiddeld ongeveer 35 minuten per respondent. De respondenten zijn allemaal werkzaam bij het Holland Casino Enschede. Er is sprake van een selecte steekproeftrekking, aangezien alleen de millennial werknemers geïnterviewd werden. Daarbij is er gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Dit betekent dat er een interviewschema wordt opgesteld met wat algemener geformuleerde vragen, waar de interviewer van mag afwijken. Zo kan er worden doorgevraagd wanneer de respondent iets opvallends zegt, zo ontstaat er meer gedetailleerde informatie. Dit is juist in kwalitatief onderzoek het doel. Het doel van deze interviews is om aan de hand van de informatie en input van de huidige millennial werknemer van het Holland Casino Enschede, het Holland Casino Enschede aantrekkelijker te maken voor de toekomstige millennials.

2.8.1 Werkwijze interviews

Om te beginnen werd er een topic list opgesteld. Hier werden alle onderwerpen ingezet die tijdens de interviews behandeld werden. **De topic list is te vinden in bijlage IX. In bijlage VIII wordt het boomdiagram weergegeven.** Vervolgens worden de negen interviews getranscribeerd, dit betekent dat de interviews volledig worden uitgetypt. De interviews worden onderverdeeld in fragmenten. Daarna worden de belangrijkste fragmenten uitgekozen. De fragmenten die minder relevant zijn, worden doorgestreept. Op deze manier is het overzichtelijk te zien welke fragmenten belangrijk zijn. Over het algemeen zijn dit de antwoorden van de respondenten. De fragmenten worden genummerd, zodat deze makkelijk terug te vinden zijn. De interviews worden genummerd van één tot en met negen. Vervolgens wordt er aan elk fragment een code gekoppeld. Deze open code wordt bepaald door naar de inhoud van het fragment te **kijken (zie bijlage III)**. Daarna worden de open codes gegroepeerd en krijgt elke groep een axiale code **(zie bijlage IV)**. **Zie bijlage XI** voor de volledige transcripties van de interviews met de open codes. Vervolgens worden er per open code de bijbehorende fragmenten op een rijtje gezet, zodat de resultaten weergegeven kunnen worden. Dit is terug te vinden in **bijlage XII**. **De interviewgids is te vinden in bijlage X.**

2.8.2 Resultaten interviews werknemers

In deze paragraaf worden de resultaten van de negen interviews met de werknemers van het Holland Casino Enschede gepresenteerd.

Axiale code: achtergrondinformatie respondent

Open code: leeftijd

Fragmenten: 1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 5.3, 7.3, 8.1, 9.1

Alle respondenten vallen onder de generatie de “millennials”. Dit betekent dat de leeftijd tussen de 20 en de 40 jaar ligt. De respondenten hebben een gemiddelde leeftijd van 27 jaar. Dit past dus goed bij de doelgroep.

Open code: geslacht

Fragmenten: 1.2, 2.2, 3.2, 4.2, 5.2, 6.2, 7.2, 8.2, 9.2

Van de negen respondenten zijn er zes vrouwelijke respondenten en drie mannelijke respondenten.

Open code: functieomschrijving

Fragmenten: 1.3, 2.3, 3.3, 4.3, 5.3, 6.1, 7.1, 8.3, 9.3

De meeste respondenten zijn werkzaam op de afdeling tafelspelen als croupier, dit zijn er in totaal vier. Twee respondenten werken op de F&B-afdeling als kelner en twee respondenten werken op de afdeling services. Daarbij is één van de respondenten shiftleader op de F&B-afdeling.

Axiale code: werknemersapp / All-in app

Open code: functie All-in app

Fragmenten: 1.6, 2.24, 1.10

De All-in app is de benaming voor de werknemersapp van het casino. De All-in app is geïmplementeerd door het casino zelf. Het idee was om d.m.v. de app alle informatie te voorzien op één plek, de All-in app dus. In de praktijk blijkt dit toch niet goed te lopen, hierover wordt meer informatie gegeven in de volgende alinea. Over het algemeen zijn de functies van de All-in app: communicatie met collega's d.m.v. chatten, algemene updates van acties (landelijk), een nieuwsoverzicht van belangrijke gebeurtenissen en de mail.

Open code: gamification All-in app

Fragmenten: 1.7, 3.6, 3.22, 4.5, 4.21, 4.22, 5.23, 5.25, 6.21, 7.21, 8.22, 1.32, 2.23, 2.37, 9.19

Op de vraag: “bevat de huidige werknemersapp enige vorm van gamification?”, zijn alle respondenten van mening dat de app momenteel geen vorm van gamification bevat. Dit heeft o.a. te maken met het feit dat de app nog enigszins in de try-out fase zit en nog niet veel mensen gebruik maken van deze app. Op de vraag: “zou je meer gebruik maken van de werknemersapp als hier gamification in wordt toegepast?”, waren de meningen verdeeld. Zeven respondenten zijn van mening dat de toepassing van gamification het gebruik van de werknemersapp kan bevorderen, mits het interessant is voor iedereen en op de juiste manier is toegepast. Twee van de respondenten zijn van mening dat dit zou kunnen werken, maar dat ze zelf niet gevoelig zijn voor spelletjes etc.

Open code: gebruik All-in app

Fragmenten: 2.22, 3.5, 4.22, 5.24, 6.20, 7.20, 8.6, 8.7, 9.20, 1.5, 1.8, 1.9, 1.11, 1.12

Alle respondenten geven aan dat er weinig tot geen gebruik wordt gemaakt van de All-in app. Dit heeft te maken met het feit dat de app nog in de kinderschoenen staat. Daarbij zijn de werknemers andere kanalen gewend om te communiceren, de werknemers hebben geen zin om dit opnieuw te moeten ontdekken. Sommige respondenten maken af en toe gebruik van de app door er even door heen te scrollen of de daghap te bekijken, maar het doel van de All-in app mist. Het doel is namelijk om alle media en informatie betreft het casino op één plek te hebben staan, maar als niet iedereen hier gebruik van maakt, werkt het niet.

Axiale code: kenmerken millennial

Open code: kenmerken millennial

Fragmenten: 1.14, 2.5, 3.7, 4.6, 5.5, 5.6, 6.5, 7.6, 8.8, 9.5

Meerderdeel van de respondenten geeft aan dat ze zichzelf kenmerken als een sociaal persoon. Daarbij vinden de respondenten collegialiteit en enthousiasme ook belangrijke kenmerken. De intrinsieke motivatie speelt een grotere rol. De respondenten willen zichzelf ontwikkelen, persoonlijke ontwikkeling staat dus bovenop.

Open code: omschrijving werkgebied

Fragmenten: 1.15, 2.6, 3.8, 4.7, 5.7, 6.6, 7.7, 8.9, 9.6

Een grote meerderheid van de respondenten (zeven), geeft aan dat ze prestatiegericht zijn. Ze willen graag gericht iets bereiken en houden van aanpakken. De respondenten zijn dus prestatiegericht, maar willen deze prestaties bereiken op een leuke manier. Dit houdt in dat enthousiasme, gezelligheid en harmonie met het team ook een belangrijke rol speelt. De respondenten willen alles uit zichzelf halen.

Open code: vaardigheden millennial

Fragmenten: 1.16, 1.17, 2.7, 3.9, 4.8, 5.8, 5.9, 6.7, 6.8, 7.8, 8.10, 9.7

Er kan worden geconcludeerd dat voor alle respondenten de vaardigheid collegialiteit het belangrijkste is. Het prettig met elkaar kunnen samenwerken staat voorop en op deze manier wordt er een fijne (werk) sfeer gecreëerd. Daarbij speelt vertrouwen en respect een belangrijke rol.

Axiale code: millennials in het Holland Casino Enschede

Open code: millennials in het casino

Fragmenten: 1.18, 2.8, 3.10, 4.9, 5.10, 6.9, 7.9, 8.11, 9.8

De meeste respondenten vinden het aantal millennials die momenteel werkzaam zijn bij het casino, goed op zijn. De respondenten vinden dat de gemiddelde leeftijd goed in verhouding staat met elkaar. Dit verschilt echter wel per afdeling. Zo zijn er op de afdelingen tafelspelen en F&B meer millennials te vinden dan op de afdeling speelautomaten en services. Op de afdelingen speelautomaten en services zijn meer de 50-plussers te vinden.

Open code: toekomst millennials Holland Casino

Fragmenten: 1.19, 1.20, 2.9, 2.10, 3.11, 4.10, 5.11, 6.10, 7.10, 8.12, 9.9

Drie respondenten zijn van mening dat er in de toekomst meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het casino. De millennials hebben namelijk een frisse blik en het casino ervaart momenteel en licht personeelstekort. De overige respondenten daarentegen vinden niet per se dat er meer millennials zouden moeten komen werken in de toekomst. De respondenten vinden juist een mix van "jongeren en ouderen" belangrijk, zodat er van elkaar geleerd kan worden. Toch is wel iedereen van mening dat de millennials wel meer verdeeld moeten worden over de afdelingen. Zo zijn er op de F&B-afdeling heel veel millennials te vinden en op de afdeling services relatief weinig.

Open code: aantrekkelijkheid Holland Casino Enschede

Fragmenten: 1.21, 2.11, 3.12, 4.11, 5.12, 6.11, 7.11, 8.13, 9.10

Alle negen respondenten zijn van mening dat het casino in de toekomst aantrekkelijker moet worden voor de millennials. De respondenten geven de volgende redenen waarom het casino nu nog niet aantrekkelijk genoeg is voor de millennials: er zijn weinig doorgroeimogelijkheden, het casino loopt een beetje achter op het gebied van technische snufjes, onregelmatige werktijden en mensen hebben geen goed beeld van hoe het er in het casino aan toe gaat. Volgens de respondenten moet het casino voornamelijk aantrekkelijker worden voor de millennials om mee te blijven lopen met de tijd en omdat dit goed is voor de toekomst. Een frisse blik, waar de millennials om bekend staan, is van groot belang.

Axiale code: aantrekkelijkheid werkgever voor millennials

Door de resultaten van deze axiale code te presenteren kan worden achterhaald in hoeverre het casino aantrekkelijk is als werkgever voor de millennials.

Open code: doorgroeimogelijkheden

Fragmenten: 1.22, 1.29, 2.18, 2.19, 3.19, 4.17, 4.18, 5.20, 6.17, 7.17, 8.19, 9.16

Alle negen respondenten zijn zich bewust van de doorgroeimogelijkheden binnen het casino. Deze doorgroeimogelijkheden worden aangegeven op personeelsdagen en via briefings en mails. Ook heeft iedere werknemer zijn of haar eigen mentor. Het is o.a. de taak van de mentor om de doorgroeimogelijkheden te bespreken met de werknemer. De respondenten zijn zich dus bewust van de doorgroeimogelijkheden, maar weten wel dat deze mogelijkheden beperkt zijn. Als iemand bijvoorbeeld werkzaam is als croupier, kan deze persoon alleen doorgroeien als chef of manager. Deze functies zijn zeer beperkt. Verder kunnen werknemers zich voornamelijk horizontaal ontwikkelen door bijvoorbeeld meer spellen te leren. Ongeveer de helft van de respondenten heeft de ambitie om door te groeien, de andere helft is tevreden met hun huidige functie. Opvallend is dat de respondenten onder de leeftijd 25 minder behoefte hebben om door te groeien, aangezien dit voor hun een bijbaan is en niet de ambitie hebben om voor langere tijd voor het casino te werken.

Open code: voorwaarden

Fragmenten: 1.23, 3.13

Twee van de negen respondenten geven aan dat de voorwaarden om voor het Holland Casino te werken erg aantrekkelijk zijn. Zo zijn de primaire- en secundaire voorwaarden van wat de werknemers verdienen goed. Ook is het casino een dynamisch bedrijf en wordt er veel reclame gemaakt.

Open code: vrijheid werkgever:

Fragmenten: 1.24, 2.12, 3.14, 4.12, 5.13, 6.12, 7.12, 8.14, 9.11

Er kan geconcludeerd worden dat alle respondenten van mening zijn dat de respondenten voldoende vrijheid ontvangen van de werkgever. Het casino denkt goed mee met de werknemers en de werknemers worden in staat gesteld om privé en werk met elkaar te onderscheiden. Daarbij draagt het casino bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers. Ook gaven de respondenten aan dat de respondenten veel vrijheid ervaren omtrent de rooster. Werknemers mogen zelf aangeven op welke dagen de werknemers het liefst werken. Hier wordt rekening mee gehouden. Opvallend is dat de oudste respondent aangeeft juist geen vrijheid te ervaren omtrent de rooster. Deze respondent begrijpt namelijk de roosterapp niet goed. Over het algemeen heerst er dus voldoende vrijheid, toch geven de respondenten aan dat dit wel afhankelijk is van welke functie de persoon heeft. Zo heb je als croupier weinig vrijheid, aangezien aan dit werk veel regels zitten verbonden. Zo moet elke croupier om het uur 15 minuten pauze houden en handelingen zowel rechts als links kunnen uitvoeren. Deze regels zijn verplicht en mag het casino niet van afwijken. De respondenten hebben hier begrip voor.

Open code: verantwoordelijkheden

Fragmenten: 1.25, 2.13, 3.15, 4.13, 5.14, 7.13, 8.15, 9.12

Over het algemeen geeft grotendeels van de respondenten aan dat de respondenten relatief snel verantwoordelijkheden krijgen, maar dat deze verantwoordelijkheden wel moeten worden opgebouwd. Dit vinden de respondenten ook logisch, gezien de financiële risico's die aan de meeste functies zitten gekoppeld.

Open code: richting en structuur

Fragmenten: 1.26, 2.14, 3.16, 4.14, 5.15, 6.13, 7.14, 8.16, 9.13

Bijna alle respondenten geven aan dat de respondenten tevreden zijn over de richting en structuur die de respondenten ontvangen van de werkgever. Alles werkt gestructureerd, maar wel met de openheid van flexibiliteit. Dit is een mooi contrast. Er zijn veel trainingen en cursussen beschikbaar waar de richting en structuur van het bedrijf worden weergegeven. Zo zijn er de HEP-trainingen, deze trainingen traint het personeel om een 9+ ervaring te waarborgen voor de gasten van het casino. Ook is het voor de respondenten duidelijk wat er van hun verwacht wordt. Daarbij biedt de persoonlijke mentor van de werknemers ook richting en structuur.

Open code: verwachtingen en visie

Fragmenten: 1.27, 2.15, 3.17, 4.15, 5.16, 5.17, 5.18, 6.14, 6.15, 7.15, 8.17, 9.14

Voor alle negen respondenten is het duidelijk wat er van de respondenten verwacht wordt en wat de missie en visie van het casino is. Dit wordt voornamelijk overgedragen door de leidinggevende. De leidinggevende geeft aan wat die van de werknemers verwacht en hoe de leidinggevende dit wil terugzien in het werk. Dit gebeurt aan de hand van gesprekken. Daarbij worden de missie en de visie van het casino continue herhaalt. Door het casino heen hangen motiverende posters om de werknemers te stimuleren om de missie en visie na te streven. Ook wordt er tijdens personeelsdagen en trainingen en cursussen hier veel aandacht aan besteed.

Open code: feedback leidinggevende

Fragmenten: 1.28, 2.16, 2.17, 3.18, 4.16, 5.19, 6.16, 7.16, 8.18, 9.15

Alle negen respondenten zijn zeer tevreden over de mate waarin de respondenten feedback ontvangen van de leidinggevende. Zo streeft het casino ernaar om per jaar drie formele gesprekken te voeren met de werknemers om de vooruitgang en eventuele bijzonderheden te bespreken. Daarbij zijn er op de werkvloer ook informele feedback momenten. Dit wordt door de meerderheid van de respondenten als prettig ervaren. Zo krijgen de werknemers positieve feedback in de vorm van complimentjes. Wanneer er iets niet goed gaat, wordt dit door de leidinggevende opbouwend gebracht.

Open code: transparantie werkgever

Fragmenten: 1.30, 2.20, 3.20, 4.19, 5.21, 6.18, 7.18, 8.20, 9.17

Zeven respondenten zijn tevreden in hoeverre het casino transparant is. Er worden veel personeelsdagen georganiseerd. Op deze dagen worden de jaar doelen besproken, ook wanneer een doel niet is gehaald, wordt dit met elkaar besproken. Ook is de communicatie transparant. Zo wordt er tijdens sollicitaties besproken wat de mogelijkheden zijn, zonder hier een mooi verhaal van te maken. De communicatie wordt ervaren als eerlijk en rechtvaardig. Slecht twee respondenten zijn van mening dat de werkgever niet transparant genoeg is. Toch hebben de twee respondenten hier begrip voor, aangezien het casino een gevoelig onderwerp is en niet als het personeel alles mag en kan weten.

Open code: betrekking stagiaires e.d.

Fragmenten: 1.31, 2.21, 3.21, 4.20, 5.22, 6.19, 7.19, 8.21, 9.18

Drie respondenten geven aan dat er weinig gewerkt wordt met stagiaires, aangezien dit voor de meeste functies niet mogelijk is. Daarvoor zitten er te veel risico's verbonden aan de meeste functies. Toch zijn alle respondenten tevreden over het feit dat iedereen bij het casino gelijk is. Als er stagiaires of bijvoorbeeld uitzendkrachten zijn, dan worden deze werknemers altijd uitgenodigd voor alle teamuitjes, personeelsdagen, briefings en vergaderingen. Iedereen hoort erbij, ongeacht de functie.

Axiale code: gamification

Open code: gamification in de roosterapp

Fragmenten: 1.33, 5.26, 6.22, 7.22, 8.4

Drie van de vijf respondenten zijn zich ervan bewust dat er een vorm van gamification verstopt zit in de huidige roosterapp van het casino. In de eerste ronde kunnen werknemers hun ideale rooster invullen. In de tweede ronde worden de zogenoemde "gaps" weergegeven. Dit betekent dat er nog niet iemand gevonden is om die dag te werken. Vervolgens kan de werknemer zijn flexibiliteit aantonen door aan te geven dat hij of zij dan wel kan werken. Hiervoor krijgt de werknemer dan een bonuspunt. Bij een x aantal bonuspunten, ontvangt de werknemers privileges. Dit is ook een vorm van gamification.

Open code: gamification All-in app

Fragmenten: 1.7, 3.6, 3.22, 4.5, 4.21, 4.22, 5.23, 5.25, 6.21, 7.21, 8.22, 1.32, 2.23, 2.37, 9.19

Er kan worden geconcludeerd dat alle respondenten van mening zijn dat de huidige All-in app geen vorm van gamification bevat. Veel respondenten geven aan weinig gebruik te maken van deze app,

omdat de werknemers ook niet getriggerd worden om hierin te kijken. De informatie die de app biedt, wordt nauwelijks gelezen. Grotendeels van de respondenten denkt de All-in app meer te gaan gebruiken wanneer er een vorm van gamification in zou zitten. De toepassing van gamification lijkt de meeste respondenten een leuk idee, mits het op de juiste manier wordt toegepast. Het moet niet saai zijn, maar juist vernieuwend en interessant. Slecht twee respondenten geven aan het een goed idee te vinden, maar zijn van mening dat dit hun niet zou beïnvloeden, met de reden niet gevoelig te zijn voor spelletjes en beloningen.

Open code: gamification in trainingen en cursussen

Fragmenten: 1.34, 7.5

Twee respondenten geven aan enige vorm van gamification te hebben ervaren tijdens trainingen en cursussen. Het casino probeert de trainingen en cursussen interessante te maken door de leerstof op een spelende manier aan te leren.

Open code: gebruik gamification

Fragmenten: 1.4, 2.4, 3.4, 4.4, 5.4, 6.4, 7.4, 8.5, 9.4, 1.13

Er kan geconcludeerd worden dat alle negen respondenten van mening zijn dat het Holland Casino momenteel geen gebruik maakt van enige vorm van gamification op het gebied van werknemers.

Axiale code: resultaat gamification

Open code: beloningen game

Fragmenten: 1.35, 2.25, 3.23, 4.23, 5.27, 6.23, 7.23, 8.23, 9.21

Op de vraag: “denkt u dat u gevoelig zou zijn voor de beloningen als element van de game?” reageren de respondenten als volgt. Zeven respondenten zijn gevoelig voor beloningen. De respondenten geven aan dat dit wel afhankelijk is van de manier waarop dit toegepast wordt, maar denken dat het menselijk is dat iedereen gevoelig is voor beloningen. Slechts twee respondenten geven aan niet gevoelig te zijn voor beloningen. Eén respondent geeft als reden dit kinderachtig te vinden.

Open code: gevoeligheid feedback

Fragmenten: 1.36, 2.26, 3.24, 4.24, 5.28, 6.24, 7.24, 8.24, 9.22

Er kan worden geconcludeerd dat alle negen respondenten gevoelig zijn voor zowel positieve als negatieve feedback. De respondenten geven aan het prettig te vinden wanneer er positieve feedback wordt gegeven en dat dit ook relatief veel gebeurt. Op het moment dat er negatieve feedback wordt gegeven, gebeurt dit altijd op een opbouwende manier. Ook dit ervaren de werknemers als prettig, omdat de werknemers er vervolgens aan willen werken om dit te veranderen.

Open code: intrinsieke motivatie

Fragmenten: 1.37, 3.25, 4.25, 5.29, 6.25, 7.25, 8.25, 9.23

Op de vraag: “denkt u dat de toepassing van gamification uw intrinsieke motivatie zou kunnen bevorderen?” reageren de respondenten als volgt. Drie respondenten kunnen geen antwoord geven op deze vraag, omdat de respondenten dit niet weten. Vier respondenten geven aan dat de intrinsieke motivatie bevordert zou kunnen worden als de toepassing van gamification aansluit bij de interesses van de persoon. Pas als dit met elkaar overeenkomt, dan stijgt de intrinsieke motivatie. Het is dus afhankelijk van de implementatie. Eén respondent denkt dat een groot deel van de, met name Twentse werknemers, hier te nuchter voor zijn.

Axiale code: employee-engagement

Open code: bevordering employee-engagement

Fragmenten: 1.38, 2.27, 3.26, 4.26, 5.30, 6.26, 7.26, 8.26, 9.24

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement bevordert. Het is wel belangrijk dat de toepassing bijdraagt aan de algemene effectiviteit

van het bedrijf. Samen trotsheid voor het bedrijf creëren is belangrijk en hierdoor stijgt de verbondenheid. Daarbij draagt samen progressie behalen ook bij aan de onderlinge verbondenheid. Elkaar helpen is belangrijk. Twee respondenten geven aan geen antwoord te kunnen geven betreft dit onderwerp.

Open code: impact gamification

Fragmenten: 1.39, 1.44, 2.28, 2.34, 3.27, 3.32, 4.27, 5.31, 7.27, 8.27, 9.25, 9.30

Op de vraag: “wat is de impact van gamification?” reageren de respondenten als volgt. Alle negen respondenten zijn van mening dat de toepassing van gamification een positieve impact zal hebben. Er wordt namelijk op een speelse manier interactie gecreëerd. Het is wel van groot belang dat dit goed geïmplementeerd wordt en dat er rekening wordt gehouden met de verschillende leeftijden. Eén respondent geeft aan dat gamification een opkomende trend is en de respondent is van mening dat dit een groot succes wordt. Twee respondenten zijn van mening dat de 40-plussers wellicht minder enthousiast kunnen reageren.

Open code: bevordering werktevredenheid

Fragmenten: 1.40, 2.29, 3.28, 4.28, 5.32, 6.27, 7.28, 9.26

Van de acht respondenten, geven zes respondenten aan dat de respondenten van mening zijn dat de toepassing van gamification de werktevredenheid bevordert. Zo geven de respondenten aan dat er op deze manier meer waardering wordt gecreëerd en dat dit de sfeer op de werkvloer beïnvloedt. Ook wordt het werk hierdoor leuker en interessanter, kortweg meer plezier. Twee respondenten zijn van mening dat het voor hen de werktevredenheid niet zou beïnvloeden, maar misschien voor anderen wel.

Open code: motivatie werknemers

Fragmenten: 1.41, 2.30, 3.29, 4.29, 5.33, 6.28, 7.29, 8.28, 9.27

De meerderheid van de respondenten is van mening dat de huidige motivatie van de werknemers verschilt. Over het algemeen is iedereen wel gemotiveerd, maar dit is er wisselend. Zo draaien de “ouderen” gewoon de dienst en dan zit het erop. Ook wordt er aangegeven dat de jonge werknemers soms nog een beetje motivatie missen, omdat die hun werk als gewoon een bijbaantje zien. Over het algemeen kan er geconcludeerd worden dat de huidige motivatie van werknemers in orde is volgens de respondenten.

Axiale code: nadelen gamification

Open code: nadelen gamification

Fragmenten: 1.42, 2.32, 3.30, 4.30, 5.34, 6.29, 7.30, 8.29, 9.28

Van de negen respondenten is één respondent van mening dat er geen nadelen aan de toepassing van gamification zitten verbonden. De overige acht respondenten zien de volgende nadelen: eventuele verdeeldheid van een groep die het wel ziet zitten en van een groep die het niet ziet zitten, dat sommigen het niet serieus zullen nemen en cynisch zijn, dat het te modern is en hierdoor mensen zullen afhaken, dat het saai is en dit een averechts effect heeft, dat mensen het om de verkeerde redenen doen, dat werknemers niet met de All-in app bezig willen zijn in hun vrije tijd en dat eventueel de 50-plussers de toepassing niet begrijpen.

Open code: oudere generatie en gamification

Fragmenten: 1.43, 2.33, 3.31, 4.31, 5.35, 6.30, 7.31, 8.30, 9.29, 2.31

De meerderheid van de respondenten zijn over het algemeen van mening dat de oudere generatie tegen de volgende dingen aan zullen lopen: begrijpen niet hoe het werkt, hebben geen smartphone, vinden het te overweldigend, zijn sceptischer of de oudere generatie heeft er niks mee. Respondenten zeggen ook dat de oudere generatie gehoord wil worden en er dus voor open staan, mits de implementatie betrouwbaar en rechtvaardig is.

Open code: werkelijk gebruik verandering

Fragmenten: 1.45, 2.35, 5.36, 6.31, 7.31, 8.31, 9.31

Zeven respondenten geven aan dat het werkelijk gebruik van de toepassing van gamification afhankelijk is van de manier waarop deze verandering wordt geïmplementeerd. Het moet een rechtvaardig systeem zijn en efficiënt en effectief, anders zullen de nuchtere Twentenaren snel afhaken. Daarbij moet de toepassing van gamification ook goed aansluiten bij de interesses van de werknemers wil iedereen er intensief gebruik van gaan maken. Het heeft tijd nodig.

Axiale code: bevordering aantrekkelijkheid Holland Casino

Open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

Fragmenten: 1.46, 2.36, 3.33, 4.32, 5.37, 6.32, 7.32, 8.32, 9.32

Op de laatste, samenvattende vraag: “in welke mate denkt u dat de toepassing van gamification Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker maakt voor de millennial werknemers?” reageren de respondenten als volgt. Van de negen respondenten zijn zeven respondenten van mening dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt. Samengevat worden de volgende redenen gegeven: de werkcultuur wordt leuker, het meelopen met de tijd en het ‘spelen’ met technologie is aantrekkelijk voor millennials en de informatie wordt gemakkelijker gepresenteerd. Wel is het volgens de respondenten van groot belang dat de toepassing van gamification op de juiste manier wordt geïmplementeerd. Het moet naar buiten worden gecommuniceerd, zodat ook de nieuwe millennials hier lucht van krijgen en het moet vernieuwend blijven. Slecht één respondent geeft aan dat de toepassing van gamification het casino niet aantrekkelijk maakt, maar dat dit echt een passie vanuit jezelf moet zijn, omdat het anders geen zin heeft.

2.8.3 Conclusie interviews werknemers

In deze paragraaf wordt een conclusie gegeven met een beantwoording van de onderzoeksvragen. Allereerst wordt er antwoord gegeven op de eerste deelvraag: “wat zijn de kenmerken van de millennials?” Om antwoord te geven op deze vraag worden de antwoorden van de respondenten vergeleken met het artikel van Koot, dit artikel komt uit het literatuuronderzoek (Koot, 2016). De respondenten kenmerken zichzelf als sociaal, collegiaal en enthousiast. Daarbij staat de persoonlijke ontwikkeling voorop. Qua werkgebied zijn de meeste respondenten prestatiegericht, maar willen deze prestaties bereiken op een harmonieuze manier. De millennial respondenten vinden collegialiteit en samenwerken belangrijke vaardigheden. Al deze kenmerken komen overeen met het artikel van Koot. Er kan dus geconcludeerd worden kenmerken van de millennial respondenten overeenkomen met het artikel van Koot.

Vervolgens wordt er antwoord gegeven op de tweede deelvraag: “in hoeverre is het Holland Casino Enschede aantrekkelijk als werkgever zijnde voor de millennials?” Om antwoord te geven op deze vraag wordt wederom de antwoorden van de respondenten vergeleken met het artikel van Koot (Koot, 2016). Het artikel omschrijft hoe een bedrijf aantrekkelijk wordt of blijft voor millennials. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de respondenten het casino aantrekkelijk vinden als werkgever. Er is sprake van een sterk leiderschap, er wordt regelmatig feedback gegeven, de doorgroeimogelijkheden zijn bekend en alle werknemers worden betrokken bij de algehele bedrijfsvoering. Er kan geconcludeerd worden dat het Holland Casino Enschede een aantrekkelijke werkgever is voor de millennials.

Vervolgens wordt er antwoord gegeven op de derde deelvraag: “in welke mate staan de millennials open voor de toepassing van gamification?” Uit de resultaten van de respondenten kan worden geconcludeerd dat de respondenten open staan voor de toepassing van gamification. Met name in de werknemersapp/All-in app, omdat die app nu nog niet intensief gebruikt wordt. De respondenten zijn van mening dat de toepassing van gamification een positief effect kan hebben, mits de toepassing op een goede manier wordt geïmplementeerd. Dit betekent dat de toepassing van gamification moet aansluiten bij de interesses van de werknemers, effectief, betrouwbaar en rechtvaardig moet zijn.

Vervolgens wordt er antwoord gegeven op de vierde deelvraag: “in welke mate bevordert de toepassing van gamification de employee-engagement?” Er kan worden geconcludeerd dat de meerderheid van de respondenten van mening is dat de toepassing van gamification de employee-engagement bevordert. Samen trotsheid creëren voor het bedrijf en samen progressie maken bevordert de onderlinge verbondenheid. Daarbij bevordert gamification de werktevredenheid. Er wordt

meer waardering gecreëerd en dit beïnvloedt de sfeer op de werkvloer. Ook wordt het werk hierdoor leuker en interessanter.

Als laatst wordt er antwoord gegeven op de laatste deelvraag: “wat zijn de nadelen van de toepassing van gamification?” Er kan worden geconcludeerd dat het grootste nadeel is dat de “oudere generatie” de toepassing van gamification niet zit zitten. Deze generatie begrijpt het niet, is niet in het bezit van een smartphone of staat er sceptisch tegenover volgens de respondenten. Een ander nadeel volgens de respondenten is dat wanneer de toevoeging van gamification niet op de juiste manier wordt toegepast, werknemers afhaken of het saai vinden.

De hoofdvraag luidt als volgt: “hoe kan het Holland Casino Enschede aantrekkelijker worden voor de millennial werknemers?” Het Holland Casino veronderstelt dat door de toepassing van gamification, het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennials, daarom ligt de focus op gamification. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de respondenten positief denken over de toepassing van gamification.

2.9 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt er een reflectie gegeven op de begripsvaliditeit, de interne validiteit, de externe validiteit en de betrouwbaarheid van zowel de interviews als het onderzoek van GameLab.

2.9.1 Interviews werknemers

Bij de begripsvaliditeit wordt het volgende afgevraagd: “dekt de operationalisering de achterliggende begrippen af?” (Verhoeven, 2018, pp. 35-36). In dit geval zijn dat de begrippen: millennials en gamification. De interviewgids is opgesteld aan de hand van de literatuur uit het literatuuronderzoek. Zo wordt het artikel van Koot gebruikt om vergelijkingen te maken tussen de antwoorden van respondenten en het artikel van Koot. Hierover wordt meer verteld in de conclusie van de resultaten van de interviews. Ook wordt de interviewgids gecontroleerd door een inhoudsdeskundige. In dit geval is dat een onderzoeksdocent van Saxion. Deze genoemde factoren verhoogt de begripsvaliditeit. Gezien het feit dat er sprake is van een kwalitatief onderzoek, is het proces van coderen ook een vorm van operationaliseren. Het is van groot belang dat de vraag goed geformuleerd wordt. Het is namelijk niet gemakkelijk om bepaalde begrippen te meten. Zo zijn er vaak meerdere vragen nodig om een begrip te meten. Dit wordt door de interviewer toegepast in het interview. Lastige vragen en begrippen worden nader toegelicht. Ook dit vergroot de begripsvaliditeit.

De begripsvaliditeit kan worden onderverdeeld in externe validiteit en interne validiteit. “Bij interne validiteit wordt er afgevraagd of de getrokken conclusies waar zijn” (Verhoeven, 2018, pp. 35-36). “Bij externe validiteit wordt er gekeken naar de mate waarin het aannemelijk is dat de conclusies mogen worden gegeneraliseerd naar de andere situaties” (Verhoeven, 2018, pp. 35-36). Met ‘andere situaties’ wordt verstaan, situaties die verschillen van de onderzochte situatie. De interne validiteit van dit onderzoek wordt omschreven als ‘gemiddeld’. Van de conclusies die zijn getrokken is namelijk geen harde waarheid te zien. Er zijn namelijk in totaal maar negen werknemers van het Holland Casino geïnterviewd. Dit betekent dat bepaalde antwoorden ‘toevallig’ met elkaar in verband kunnen worden gebracht, terwijl dit voor andere werknemers van het casino anders kan zijn. Ook is ervoor gekozen om gebruik te maken van een semigestructureerd interview. Dit betekent dat er een interviewschema is opgesteld met wat algemener geformuleerde vragen. Hier mag van worden afgeweken als de interviewer wil doorvragen als de respondent iets interessants zegt. Zo ontstaat er meer gedetailleerde informatie, maar dit betekent dus ook dat niet elke respondent dezelfde vragen krijgt. Op deze manier worden er misschien verkeerde conclusies getrokken. Toch bestaat er een duidelijke leidraad in de interviews en worden belangrijke vragen zoals de nadelen van gamification bij elke respondent gesteld. Dit betekent dat er over het algemeen goede conclusies kunnen worden getrokken. Om deze reden is de interne validiteit van dit onderzoek gemiddeld.

De externe validiteit van het onderzoek is relatief hoog. Het is belangrijk dat de respondenten willekeurig worden geselecteerd, zodat de onderzoeker hier geen invloed op heeft. Zo is de kans groter op een representatieve steekproef, waarvan de resultaten beter gegeneraliseerd kunnen worden. Dit is bij dit onderzoek het geval, de respondenten zijn namelijk aangeleverd door de opdrachtgever en hier heeft de onderzoeker dus geen invloed op. Ook vallen de respondenten binnen de leeftijdscategorie van de millennials, namelijk tussen de 20 en 38 jaar. Ook dit vergroot de externe

validiteit. Het enige waar over gediscussieerd kan worden is of er wel genoeg respondenten zijn voor dit onderzoek. Als negen respondenten al de millennials vertegenwoordigen is dit wel erg weinig. In dit onderzoek vertegenwoordigen de negen respondenten de millennial werknemers in het Holland Casino Enschede en dit zijn er in totaal niet zo veel. Er kan dus over het algemeen worden vastgesteld dat de resultaten voor de gehele populatie gelden. Gezien het feit dat er met deze interviews onderzoek wordt gedaan naar een specifiek bedrijf, namelijk het Holland Casino Enschede, is het generaliseren van de bevindingen geen doel. Om deze reden is de externe validiteit van dit onderzoek minder belangrijk.

Vervolgens wordt er gekeken naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Onder het begrip betrouwbaarheid wordt het volgende verstaan: “geen toevallige fouten, als het onderzoek zou worden herhaald, dan zou het een soortgelijke uitkomst hebben” (Verhoeven, 2018, pp. 33-34). “Voornamelijk bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat alle stappen en keuzes die genomen worden, worden bijgehouden en verantwoord” (Verhoeven, 2018, pp. 33-34). Er kan worden geconcludeerd dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek hoog is. Zo is er goed nagedacht over de interviewgide, zodat bij elk interview de belangrijke vragen gesteld worden. Ook is de kans groot dat wanneer deze interviews opnieuw afgelegd zouden worden, de respondenten dezelfde antwoorden zouden geven. Er was namelijk geen sprake van toevallige fouten. Zo wisten de respondenten het antwoord op alle vragen en werd er niet zomaar iets geroepen. De kans dat bijvoorbeeld een respondent het verkeerde antwoord aankruiste, was niet mogelijk, aangezien de interviewer de antwoorden opnam. Het is natuurlijk mogelijk dat de onderzoeker zelf een fout heeft gemaakt bij het invoeren van de gegevens of een begrip anders geïnterpreteerd heeft, maar hier wordt niet vanuit gegaan.

2.9.2 Onderzoek GameLab

Er kan geen duidelijk beeld worden gegeven over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek van GameLab. Dit onderzoek is namelijk door GameLab zelf uitgevoerd en de scriptieschrijfster beschikt niet over deze informatie. Alleen de resultaten van dit onderzoek werden gegeven en zijn vervolgens verwerkt in deze scriptie, aangezien de resultaten relevant zijn.

Op basis van eigen interpretaties kan er worden geconcludeerd dat de externe validiteit van dit onderzoek laag is. Het doel was namelijk om in totaal 100 respondenten te onderzoeken, dit werden er uiteindelijk 46. Dit betekent dat er eigenlijk te weinig respondenten waren om de populatie te vertegenwoordigen.

Ook over de betrouwbaarheid van dit onderzoek kan worden gediscussieerd. De instructievideo van de enquête werkte namelijk bij de ene respondent wel en bij de andere niet. Dit betekent dat wanneer dit onderzoek zou worden herhaald, de uitkomst niet hetzelfde zou zijn. Ook gezien het feit dat er gewerkt werd met iPads, computers etc. kan het zijn dat een respondent bijvoorbeeld het verkeerde kruisje heeft aangevinkt op de iPad.

3. Adviesgedeelte

In dit hoofdstuk wordt het adviesgedeelte beschreven. Eerst wordt er een inleiding gegeven met daarin een herhaling van de doelstelling en de adviesvragen. Vervolgens wordt er een evaluatie van alternatieve oplossingen voor het managementprobleem omschreven. Daarna wordt het beste alternatief gepresenteerd. Vervolgens wordt het implementatieplan beschreven. Als laatste wordt er een conclusie gegeven met daarin een overzicht van de belangrijkste adviezen.

3.1 Doelstelling en adviesvragen

Het doel van het adviesgedeelte is om een aanzet tot implementatie van gamification te beschrijven. Er wordt zowel een HR-advies als een marketingadvies gegeven. Het HR-advies richt zich op hoe het Holland Casino aantrekkelijker wordt voor de millennial werknemer. Dit advies is gebaseerd op onderzoek aan de hand van diepte-interviews met werknemers van Holland Casino Enschede. Het marketingadvies richt zich op hoe het Holland Casino aantrekkelijker wordt voor de millennial gast, dit advies is voornamelijk gebaseerd op het onderzoek van GameLab. Deze informatie is nodig om het advies te kunnen formuleren.

De managementvraag die beantwoord wordt in het adviesgedeelte luidt als volgt: “hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als millennial werknemer?”

3.2 Adviesopties

Het managementvraagstuk luidt als volgt: “Hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer?” Deze vraag wordt opgesplitst in twee delen. Eerst worden de adviesopties gepresenteerd hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial werknemers. Vervolgens worden de adviesopties gegeven hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast.

3.2.1 Gamification in de werknemersapp

Voor de huidige werknemers van het Holland Casino heeft het casino een werknemersapp geïmplementeerd. Dit wordt ook wel de All-in app genoemd. Het doel van deze app is om alle informatie aan te bieden op één plek. Dit lijkt ideaal, maar toch geven de werknemers aan dat er niet intensief gebruik wordt gemaakt van de All-in app. Om de app aantrekkelijker te maken voor de millennial werknemers is het een optie om een vorm van gamification toe te passen in de All-in app.

De volgende opties van gamification in de All-in app worden gepresenteerd:

- De **mentimeter**: de mentimeter biedt werknemers de mogelijkheid om op een speelse manier mee te denken over veranderingen binnen het bedrijf.
- De **Progressie-bar**: de progressiebar stimuleert de werknemers op een leuke manier om hun profiel up-to-date te houden. Zo ontvangt een werknemer bijvoorbeeld +15% wanneer de werknemer een profielfoto toevoegt. Het doel is om zo snel mogelijk de bar naar 100% te krijgen.
- **Challenges**: werknemers kunnen een ‘challenge’ aanvragen in de All-in app. Het idee is dat de werknemer één maand de tijd heeft om zijn of haar eigen challenge te voltooien. De challenges sluiten aan bij de interesses van de werknemer.
- **Feedback-moments**: uit literatuuronderzoek blijkt dat millennials gevoelig zijn voor feedback, de resultaten van de interviews bevestigt dit. Om deze reden worden er feedback-moments ingevoerd door de app. Dit betekent dat de All-in app werknemers een uitnodiging verstuurt om mee te doen aan een feedbackronde. De werknemer kan ervoor kiezen om hieraan mee te doen of niet. Als een werknemer ervoor kiest om mee te doen, wordt die persoon gevraagd om een week lang een collega te observeren en vervolgens deze collega feedback te geven op een opbouwende manier. De mentor of leidinggevende controleert dit en bepaald wie aan wie feedback geeft.
- **Interesses**: uit de resultaten van de interviews bleek dat de respondenten niet geïnteresseerd zijn in het nieuwsoverzicht die de All-in app verschaft. De reden hiervoor is, is dat het nieuwsoverzicht niet overeenkomt met de interesses van de werknemers, aldus de

respondenten. Om dit te voorkomen worden de werknemers om de drie maanden gevraagd om hun interesses door te geven in de All-in app.

Er wordt afgevraagd in hoeverre de feedback-moments daadwerkelijk interessant zijn voor de werknemers. Er is namelijk geconcludeerd uit de resultaten van de interviews dat, met name de millennial werknemers, gevoelig zijn voor feedback. Dit blijkt ook uit literatuuronderzoek (Koot, 2016). Alleen de respondenten gaven ook aan dat de werknemers al voldoende feedback ontvangen en hier erg tevreden over zijn. Zo wordt er informeel feedback gegeven op de werkvloer door collega's en leidinggevenden, maar zo zijn er ook drie keer per jaar formele gesprekken met de mentor van de werknemers. Er wordt dus afgevraagd in hoeverre de werknemers hierop te wachten zitten.

3.2.2 Gamification in trainingen en cursussen

Een andere optie is om gamification meer door te laten lopen in de trainingen en cursussen. Zo is het een optie om meer game-elementen toe te voegen aan de leerstof om zo de trainingen en cursussen leuker te maken. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat voordat iemand komt werken bij het casino deze trainingen en cursussen krijgt. Het kan ook zijn dat een bestaande werknemer een ander spel bij wil leren en daarom hiervoor trainingen moet volgen. Op het moment dat de trainingen en cursussen leuker worden gemaakt, maakt dit het casino aantrekkelijker voor de millennials om hier te gaan werken. Daarbij stimuleert het juist de huidige (millennial) werknemer om een spel bij te leren. Dit zou dus een win-win situatie betekenen. Wel is het van belang dat het casino een manier vindt om deze verandering naar buiten te presenteren. Respondenten gaven tijdens de interviews aan dat dit niet voldoende wordt gedaan. "De toekomstige millennials weten daardoor niet hoe leuk het is om voor het casino te werken", aldus een respondent. Om deze reden wordt geadviseerd om dit bijvoorbeeld op de website te vermelden of door middel van commercials.

Enkele voorbeelden van de toepassing van gamification in trainingen en cursussen

- Kahoot quiz's zo worden de werknemers spelenderwijs overhoord
- Interactieve PowerPoints
- Spelopdrachten op de smartphone

Er wordt afgevraagd of het wel verstandig is om op twee plekken gamification te implementeren. Misschien is het handiger om eerst volledig de focus te leggen op de toepassing van gamification in de All-in app en daarna te kijken naar de toepassing van gamification in trainingen en cursussen. Uit de resultaten van de interviews bleek dat de respondenten al wel tevreden waren over de huidige trainingen en cursussen, maar niet over de All-in app. Om deze reden is verstandiger om eerst de All-in app te verbeteren.

3.2.3 Game Project Casino

Een adviesoptie is om de ontwikkeling van de game Project Casino door te zetten. Uit de resultaten van het onderzoek van GameLab blijkt namelijk dat alle stellingen na het spelen van de game positief zijn veranderd. Dit betekent dat de respondenten van mening zijn dat de game het Holland Casino aantrekkelijker maakt. Het idee achter de game is om millennials te trekken naar het casino. Om mensen te stimuleren kunnen er beloningen verdiend worden tijdens het voltooien van de missies in de game. De beloningen die de game biedt sluiten goed aan bij de eerdergenoemde theorieën uit literatuuronderzoek. "Onderzoek heeft aangetoond dat gamification de motivatie en de interesses van de millennials verhoogd" (Lynch, et al., 2018). Er wordt geadviseerd om eerst de game verder te ontwikkelen. Zo werken namelijk alle functies van de game niet optimaal, is de game alleen nog maar in het Nederlands beschikbaar en werkt de instructievideo niet optimaal. Op het moment dat de game Project Casino geoptimaliseerd is, wordt er geadviseerd om eerst de game opnieuw te testen, aangezien het onderzoek nu niet 100% betrouwbaar was.

Alhoewel uit de resultaten van het onderzoek van GameLab blijkt dat de respondenten positief denken over de game Project Casino wordt er toch getwijfeld aan de effectiviteit van de game. Deze twijfel blijkt uit de opmerkingen die de respondenten maakten bij de testdagen. Veel millennial respondenten van de ongeveer 25 jaar gaven aan het wel een leuk idee te vinden, maar waren zelf niet van plan om het te spelen, omdat het spel te kinderachtig is. Daarbij wordt ook rekening gehouden met het verlavingsrisico van de game. De game Project Casino stimuleert millennial gasten eigenlijk om te gaan gokken en om 'verslaafd' te raken. Toch is het Holland Casino heel streng en discreet wat betreft het verslaafd raken aan gokken en zal willen dit te voorkomen. Toch wordt dit wel meegenomen in de afweging.

3.2.4 QR-codes

Een andere optie om het Holland Casino aantrekkelijker te maken voor de millennial gast is om gamification toe te passen in het casino zelf. De grootste reden waarom millennial gasten niet naar het casino trekken is, omdat de gasten niet bekend zijn met de spellen. Millennial gasten begrijpen niet goed hoe alle spellen werken en dit weerhoudt de gasten om mee te doen aan spellen zoals: Blackjack, Poker, Roulette en speelautomaten. Dit blijkt uit het vooronderzoek van het Holland Casino (Hees, 2019). Om deze 'drempel' weg te halen is het een optie om te gaan werken met QR-codes. Dit betekent dat er bij elk spel of bij elk automaat een QR-code te vinden is. De gasten kunnen met hun smartphone deze code scannen. Vervolgens ontvangt de gast op de smartphone informatie over dit spel of automaat. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat deze 'spelende' vorm van leren goed aanslaat (Kristianto, Dela, & Santoso, 2018). Zeker wanneer deze vorm van leren gekoppeld is aan beloningen. Zo krijgen de gasten na het leren van het spel een voucher op hun smartphone. Met deze voucher kunnen de gasten bijvoorbeeld een 'gratis' drankje ophalen bij de bar.

3.2.5 Ipad's in het casino

Een ander adviesoptie is om te gaan werken met Ipad's in het Holland Casino Enschede. Dit betekent dat de tafelspelen en speelautomaten gekoppeld zijn aan een Ipad. Deze Ipad bevat verschillende functies zoals: eten bestellen, drinken bestellen of hulp vragen aan een medewerker.

3.3 Uiteindelijk advies

In deze paragraaf wordt het uiteindelijke advies weergegeven. Dit advies wordt volledig, gedetailleerd en diepgaand uitgewerkt. Daarbij sluit het advies aan bij de doelen van het Holland Casino. Het uiteindelijke advies is opgesplitst in de millennial gast en de millennial werknemer.

3.3.1 Gamification in de werknemersapp

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat het Holland Casino Enschede momenteel nog niet intensief gebruik maakt van de toepassing van gamification. De respondenten gaven aan hier wel behoefte aan te hebben, omdat de respondenten van mening zijn dat de toepassing van gamification de werksfeer positief kan beïnvloeden. Dit komt overeen met een bron uit het literatuuronderzoek: "zo wordt er geconcludeerd dat gamification een positieve impact heeft op de werktevredenheid" (Ergle & Ludviga, 2018).

Het Holland Casino heeft een landelijke werknemersapp ontwikkelt, genaamd de All-in app. In deze app staan alle werknemers van de Holland Casino's in. Dit biedt de werknemers de mogelijkheid om met elkaar te communiceren. Het doel van de All-in app is om alle informatie aan te bieden op één plek. Zo staat er in de app en soort nieuwsoverzicht waarin alle acties en bijzondere gebeurtenissen vermeld worden. Ook functies zoals de mail, 'groepsappen' en roosters biedt de All-in app. De All-in app is ongeveer drie maanden geleden geïmplementeerd en uit de resultaten van de interviews blijkt dat eigenlijk niemand intensief gebruik maakt van deze app. Redenen daarvoor zijn: werknemers zien de app als een 'extra' medium in plaats van een vervangend medium en de 'oudere generatie' ziet het nut er niet van in. Kortweg, de werknemers vinden de All-in app niet interessant genoeg en begrijpen niet goed hoe de app werkt.

Er wordt geadviseerd om gamification toe te passen in de All-in app, zodat de werknemers de app interessanter vinden en de app meer gaan gebruiken. Zo blijkt uit literatuuronderzoek dat de toepassing van gamification een steeds grotere rol begint te spelen op HR-afdelingen en de toepassing steeds populairder wordt, aangezien iedereen continue verbonden is met elkaar (Thite, 2019). Er is tijdens de interviews ook gevraagd aan de respondenten wat de respondenten vinden van

de toevoeging van gamification in de All-in app. De respondenten worden momenteel niet getriggerd om in de All-in app te gaan kijken, terwijl de app veel relevante informatie bevat. De toepassing van gamification lijkt de meeste respondenten een goed idee, mits het op de juiste manier wordt toegepast. “Het moet niet saai zijn, maar juist vernieuwend en interessant”. Zo gaven twee respondenten aan dat ze alleen in de app kijken voor de daghap, hier ligt hun interesse. Werknemers gaan dus pas gebruik maken van de All-in app als de werknemers denken dat er voor hen iets interessants in staat. Werknemers moeten dus getriggerd worden om de All-in app te gaan gebruiken en dit lukt alleen als de werknemers de app interessant vinden voor hun eigen behoeftes. Er wordt geadviseerd om door middel van de toepassing van gamification, de app interessant te maken. Uit literatuuronderzoek blijkt dat dit mogelijk is. “Gamification kan gebruikt worden om werknemers aan te trekken, te introduceren, op te leiden, te ontwikkelen, te betrekken en om te behouden” (Simpson & Jenkins, 2015).

Uit de resultaten van de interviews blijkt dus dat de respondenten positief denken over de toepassing van gamification in de All-in app, mits dit op de juiste manier wordt toegepast. Het moet aansluiten bij de interesses van de werknemers én de toepassing van gamification moet er niet te dik bovenop liggen, het mag niet kinderachtig zijn. Er moet dus goed over nagedacht worden hoe dit wordt geïmplementeerd. “Een valkuil voor veel bedrijven is dat er niet serieus wordt nagedacht over de toepassing van gamification” (Ruhi, 2015).

Hoe gaat dit eruit komen te zien? Hoe wordt gamification verwerkt in de All-in app? Er wordt geadviseerd om bepaalde elementen toe te voegen aan de All-in app. Zie de onderstaande toevoegingen van gamification.

3.3.1.1 Mentimeter

Er wordt naar gestreefd om de All-in app interessant te maken voor alle werknemers van het casino, dus ook voor de ‘oudere generatie’. Dit is lastig, aangezien uit het onderzoek is gebleken dat deze generatie niet snel het nut inziet van nieuwe dingen. De oudere generatie “doet hun werk al jaren op deze manier, waarom zou het nu ineens anders moeten”. Nu blijkt uit de interviews dat deze generatie voornamelijk graag ‘gehoord’ willen worden. De oudere generatie willen hun zegje kunnen doen en meedenken over bijvoorbeeld nieuwe beleidsvoorstellen.

Om deze reden wordt de zogenaamde ‘**mentimeter**’ toegepast in de All-in app. De mentimeter biedt werknemers de mogelijkheid om op een speelse manier mee te denken over veranderingen binnen het bedrijf. Zo wordt vanuit het casino een stelling of vraag gepresenteerd in de All-in app. Bijvoorbeeld: “*wat zouden jullie ervan vinden als we meer personeelsdagen in zouden plannen?*” De werknemers kunnen hierop reageren in de app. Uiteindelijk ontstaat er een ‘wolk’ van woorden. Zie de onderstaande afbeelding.

Dit betekent dat de werknemers betrokken worden in beleidsprocessen van het casino. Zo heeft de oudere generatie het gevoel dat ze echt gehoord worden. Dit proces bevordert de employee-engagement. Dit wordt bevestigd door bronnen uit literatuuronderzoek. “Door middel van gamification worden werknemers aangemoedigd een bijdrage te leveren” (Aziz, Mushtaq, & Anwar, 2017).

→ Wanneer de werknemers meedenken en de mentimeter invullen, ontvangen de werknemers één punt. Later wordt toegelicht wat deze punten inhouden.

3.3.1.2 Progressie-bar

Ook is het belangrijk dat het onderlinge teamverband wordt bevorderd. Vooral beginnende, nieuwe werknemers moeten kennis maken met de huidige werknemers. Om dit proces gemakkelijker en leuker te maken worden de werknemers van het casino gevraagd om hun profiel in de All-in app up-to-date te houden. Dit wordt gedaan aan de hand van een ‘**progressie-bar**’. Deze progressie bar stimuleert werknemers op een leuke manier om hun profiel in orde te maken. Zo krijgt een werknemer +15% als de werknemer een profielfoto toevoegt en bijvoorbeeld +10% wanneer de werknemers zijn of haar hobby’s toevoegt.

Dit proces stimuleert werknemers om hun profiel bij te werken en daardoor kunnen andere werknemers en nieuwe werknemers elkaar beter leren kennen. Natuurlijk is het hebben van face-to-face contact met collega’s van groot belang, maar de progressie bar helpt hier een handje bij.

→ Wanneer de werknemers met de progressie bar 100% hebben behaald, ontvangen de werknemers één punt.

3.3.1.3 Challenges

Uit literatuuronderzoek blijkt dat door middel van gamification, de millennials meer betrokken raken. “game-achtige functies zoals uitdagingen, scoreborden en badges maken de prestatiebeoordeling voor millennials meer boeiend” (Jha, Sareen, & Potnuru, 2019). Om deze reden worden er ook ‘challenges’ toegevoegd bij de All-in app. Voornamelijk de millennials zijn namelijk gevoelig voor uitdagingen en dit wordt bevestigd door de resultaten van de interviews. Eerder werd al benoemd dat het belangrijk is dat er wordt ingespeeld op de interesses van de werknemers. Om deze reden krijgt iedere werknemer zijn of haar eigen ‘challenge’. Het idee is dat iedere werknemer voor één maand zijn of haar eigen challenge krijgt. Is een werknemer bijvoorbeeld erg geïnteresseerd in het milieu? Dan is zijn of haar challenge om een maand lang te letten op het energieverbruik in het bedrijf. Dat er bijvoorbeeld geen onnodige lampen branden of een ‘warme tuinen dag’ organiseren (dit is een duurzaam initiatief). Iedere werknemer heeft al een eigen mentor, het is de taak van de mentor om te beoordelen of de werknemer de challenge heeft behaald.

→ Wanneer de werknemer zijn of haar maand-challenge heeft behaald, ontvangt de werknemer vijf punten.

3.3.1.4 Interesses

Een anderstruikelblok is dat de werknemers niet kijken naar de nieuwtjes, acties en updates die op het nieuwsoverzicht van de All-in app worden weergegeven. Dit blijkt uit de resultaten van de interviews. Volgens de respondenten is het nieuwsoverzicht niet interessant genoeg en om die reden haken de werknemers af. Het is dus belangrijk om het nieuwsoverzicht interessant te maken. Zo wordt er om de drie maanden vanuit de All-in app aan de werknemers gevraagd waar hun interesses liggen. Vervolgens kan het Holland Casino inspelen op deze interesses. Als een werknemer bijvoorbeeld opgeeft dat zijn of haar interesses liggen bij milieu en personeelsbeleid, dat kan het casino meer zaken ‘posten’ die hier meer te maken hebben. Op deze manier sluit het nieuwsoverzicht meer aan bij de interesses van de werknemer.

→ Op het moment dat de werknemer zijn of haar interesses opgeeft in de app, krijgt de werknemer per interesse één punt.

Eerder, in de vorige paragraaf, werden de adviesopties genoemd. Er is een afweging gemaakt en er is er voor gekozen om de ‘feedback-moments’ niet als vorm van gamification toe te voegen aan de All-in app. Uit de resultaten van de interviews bleek namelijk dat de respondenten al erg tevreden zijn over de manier waarop de werknemers nu feedback ontvangen van collega’s en leidinggevenden. Het zou een beetje dubbel zijn om dit weer terug te laten komen in de All-in app. Om deze reden worden de feedback-moments dus achterwege gelaten.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat “gamification drie elementen bevat waardoor werknemers meer betrokkenheid vertonen, namelijk: technologie, feedback en beloningen” (Kimari). Wanneer deze drie elementen worden toegepast, stijgt de betrokkenheid van de werknemers. Dit wordt bevestigd door resultaten van de interviews. Daar blijkt namelijk uit dat de meeste respondenten gevoelig zijn voor feedback en beloningen. Niet zo zeer beloningen in de zin van geldbeloningen, maar juist een stukje aandacht en waardering. Daarom worden er punten gekoppeld aan de mentimeter, progressie-bar, challenges en interesses. Elke maand wordt er gekeken welke werknemer de meeste punten heeft behaald. De werknemer met de meeste punten wordt werknemer van de maand. Op deze manier ontvangt de werknemer een stukje waardering en aandacht. Daar zijn de millennials veel gevoeliger voor blijkt uit literatuuronderzoek (Koot, 2016). Om deze reden zijn de elementen technologie, feedback en beloningen toegepast in de All-in app. Deze drie elementen zijn belangrijke aspecten van gamification.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de respondenten enthousiast zijn over de toepassing van gamification. Echter, is het wel belangrijk dat gamification eerlijk en rechtvaardig wordt toegepast en dat het effectief is, volgens de respondenten. Op het moment dat dit niet het geval is, haken de werknemers af. Om deze reden wordt hier veel aandacht aan besteed. De mentimeter en de

progressie-bar worden gecontroleerd door het systeem zelf. De challenges en de feedback-moments worden gecontroleerd door de leidinggevende of de mentor. De leidinggevende en de mentor worden namelijk in staat gesteld om gegevens in te voeren in de All-in app.

Een doel van het Holland Casino is om de kracht van ondernemerschap te benutten. “Holland Casino stimuleert haar medewerkers eigenaarschap te nemen en altijd beter te worden in hun vak, medewerkers worden aangemoedigd hun talenten te ontplooien” (Casino, Missie, Visie en strategie, 2019).

Dit doel sluit goed aan bij de implementatie van gamification in de All-in app. Doordat werknemers namelijk de app intensief gaan gebruiken, zijn de werknemers bewuster van bijvoorbeeld beleidsprocessen. Ook stimuleert de app door middel van de toepassing van gamification de onderlinge verbondenheid.

3.3.2 Gamification in trainingen en cursussen

Er is een afweging gemaakt en er wordt niet geadviseerd om gamification toe te passen in trainingen en cursussen. Er wordt namelijk geadviseerd om eerst de focus te leggen om gamification te implementeren in de All-in app. Het is namelijk belangrijk om ervoor te zorgen dat eerst dit goed loopt. Op het moment dat dat het geval is, dan wordt er aangeraden om ook gamification toe te passen in trainingen en cursussen. Anders bestaat er een kans dat de aandacht verslapt en dat het implementeren van gamification in de All-in app niet goed verloopt. Daarbij bleek ook uit de resultaten van de interviews dat de respondenten wel redelijk tevreden zijn over hoe de trainingen en cursussen nu verlopen. Om deze reden ligt de prioriteit dus bij het implementeren van gamification in de All-in app.

3.3.3 Game Project Casino

Ook wordt er niet geadviseerd om de game Project Casino te implementeren in het Holland Casino. de game moet namelijk eerst nog beter getest worden om zo te achterhalen of de game daadwerkelijk het casino aantrekkelijker maakt voor de millennial gast. Uit de resultaten van het onderzoek van GameLab bleek namelijk dat de respondenten positief dachten over de game Project Casino, maar toch waren er veel respondenten die de game voornamelijk als ‘kinderachtig’ beschouwden. Daarbij wordt er ook rekening gehouden met het verlavingsrisico van de game Project Casino. De game stimuleert namelijk om millennial gasten eigenlijk ‘verslaafd’ te maken aan gokken. Ook al heeft het Holland Casino hier een goed beleid voor, wordt er toch een andere optie geadviseerd. Zo wordt er geadviseerd om te gaan werken met Ipad's en QR-codes in het casino.

3.3.4 QR-codes en iPads

Eerder, in de vorige paragraaf, worden de adviesopties QR-codes en Ipad's beschreven. Er wordt geadviseerd om dit met elkaar te combineren. Uit literatuuronderzoek blijkt namelijk dat millennial gasten niet naar het casino trekken, omdat de gasten niet altijd goed weten hoe alle spellen en speelautomaten werken. Het Holland Casino doet al erg zijn best om de spellen zo duidelijk mogelijk te presenteren. Zo lopen er medewerkers rond die de spellen uitleggen, zijn er instructieboekjes te vinden en is er een informatiedesk in de speelzaal te vinden. Om in te spelen op de millennials wordt er geadviseerd om de spelinstructies op een spelendewijs over te brengen. Uit literatuuronderzoek blijkt dat deze spelendewijs manier van leren goed aanslaat bij de millennials. Zeker wanneer deze speelse manier van leren gekoppeld is aan een beloning. “Zo blijkt uit onderzoek dat zeker wanneer de bezoekers een beloning krijgen, de nieuwsgierigheid alleen maar groter wordt” (Kristianto, Dela, & Santoso, 2018).

Om deze reden worden er beloningen gekoppeld aan de QR-codes en Ipad's. Er wordt geadviseerd om bij elk spel en bij elk automaat een Ipad te plaatsen met een QR-code. Zo kunnen gasten wanneer de gasten een spel niet begrijpen, de QR-code scannen met zijn of haar smartphone. Op het moment dat de code gescand is, ontvangt de gast op de smartphone de speluitleg. Dit stimuleert de gast om op leuke en spelendewijs het spel te leren. Wanneer de instructies zijn voltooid en de gast het spel begrijpt, ontvangt de gast een beloning. Deze beloning houdt bijvoorbeeld in dat de gast €2 speelgoed ontvangt om het spel uit te proberen. Daarnaast biedt de Ipad de mogelijkheid om hapjes en drankjes te bestellen. Op deze manier hoeft de gast bij trek of dorst niet het spel te verlaten om naar de bar te lopen. Ook biedt de Ipad de functie om een medewerker van het casino op te roepen bij

eventuele onduidelijkheden. Deze vorm van gamification sluit goed aan bij de wensen en behoeftes van de millennials blijkt uit literatuuronderzoek. "Onderzoek heeft aangetoond dat gamification de motivatie en de interesses van de millennials verhoogd" (Lynch, et al., 2018). Daarnaast biedt de Ipad informatie in verschillende talen, zodat ook buitenlandse gebruikers kunnen maken van deze toepassing.

Dit advies komt overeen met de doelen van het Holland Casino. Zo is een doel van het Holland Casino om keuzes te maken op basis van kennis van de gast. "We zorgen er elke dag opnieuw voor dat we onze gasten een bijzondere ervaring bezorgen binnen ons bedrijf; we benaderen hen op een manier die zich enerzijds kenmerkt door gastvrijheid en inspelen op persoonlijke wensen en anderzijds door oprechte betrokkenheid" (Casino, Missie, Visie en strategie, 2019). Dit doel sluit goed aan bij het implementeren van QR-codes en Ipad's. Op deze manier ervaren de gasten een bijzondere ervaring. Daarbij speelt het Holland Casino met deze verandering in op de persoonlijke wensen van de millennial gasten, namelijk het begrijpen van het spel.

Daarbij is een ander doel van het Holland Casino om innovatief te zijn. "Het streven naar vernieuwing is een constante binnen ons bedrijf., we realiseren ons het belang van steeds blijven zoeken naar betere oplossingen en treden buiten de gebaande paden" (Casino, Missie, Visie en strategie, 2019). Dit doel sluit ook goed aan bij de implementatie van QR-codes en Ipad's. Er zijn namelijk in Nederland nog geen casino's die dit bieden en daardoor is deze verandering dus innovatief en vernieuwend.

Daarbij sluit het implementeren van QR-codes en Ipad's ook aan de missie van het bedrijf. De missie luidt als volgt: "wij brengen het spannendste spel, altijd gastvrij en betrokken" (Casino, Missie, Visie en strategie, 2019). Door te werken met QR-codes laat het Holland Casino zien betrokken te zijn met de (millennial) gasten die de spellen niet goed begrijpen. Ook is dit een vorm van gastvrijheid, het Holland Casino biedt een extra service om de gasten te helpen.

Kort samengevat wordt er geadviseerd om gamification toe te passen in de All-in app om het Holland Casino aantrekkelijker te maken voor de millennial werknemers. Daarnaast wordt er geadviseerd om te gaan werken met Ipad's en QR-codes in het Holland Casino zelf om het casino aantrekkelijker te maken voor de millennial gast.

3.4 Implementatieplan millennial werknemer

In deze paragraaf wordt een aanzet tot implementatieplan beschreven van het implementeren van gamification in het Holland Casino Enschede. Holland Casino Enschede wordt gebruikt als pilot en wanneer dit plan slaagt kan het advies worden doorgevoerd naar andere Holland Casino's in Nederland. Het implementatieplan wordt opgesteld voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer.

Eerst wordt er een implementatieplan opgesteld voor het toepassen van gamification in de All-in app. Het doel van dit implementatieplan is om aan de hand van de toepassing van gamification in de All-in app, het Holland Casino Enschede aantrekkelijker te maken voor de millennial werknemers. Deze verandering is dus relevant voor de huidige werknemers van het Holland Casino Enschede en de toekomstige werknemers van het Holland Casino Enschede. De huidige werknemers van het casino moeten namelijk aan de slag met de vernieuwde All-in app en uiteindelijk is het de bedoeling dat deze verandering het casino aantrekkelijker maakt voor de toekomstige werknemers.

3.4.1 Doelgroep analyseren

Allereerst is het belangrijk om een goed beeld te hebben van de kenmerken doelgroep. Om deze reden wordt de doelgroep geanalyseerd. De doelgroep in dit geval zijn de millennial werknemers. Uit literatuuronderzoek blijkt dat de millennials over het algemeen over de volgende kenmerken beschikken: de grenzeloze digitale wereld is vanzelfsprekend, aandacht en waardering voor prestaties zijn belangrijk, persoonlijke ontwikkeling belangrijker dan succes en materiële zaken en passievol, "fun gaat boven functionaliteit" (Koot, 2016). Deze kenmerken komen overeen met de resultaten van de interviews met de huidige werknemers van het Holland Casino Enschede.

3.4.2 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

Van tevoren wordt er rekening gehouden met wat de sterke- en zwakke punten zijn van het implementeren van gamification in de All-in app. Het grootste zwakke punt van gamification is, dat gamification op de juiste manier geïmplementeerd moet worden. Als dit niet op de juiste manier

gebeurt, kan gamification een averechts effect hebben. Dit blijkt uit literatuuronderzoek. “Gamification kan, indien het niet correct is ontworpen, zogenaamde valse prikkels geven” (Saha & Pandita, 2017). Dit wordt bevestigd door de respondenten van het onderzoek. Respondenten geven aan dat gamification eerlijk, rechtvaardig en efficiënt moet zijn. Daarbij moet gamification aansluiten bij de interesses van de werknemers. Deze interesses verschillen per werknemer. Daarbij is een ander zwak punt dat gamification wellicht niet aansluit bij de behoeftes van ‘oudere generatie’ die in het casino werken, aldus de respondenten. Om deze reden is het belangrijk dat gamification voldoet aan de interesses van alle werknemers van het casino, anders heeft de verandering wellicht geen kans van slagen. Naast de zwakke punten van gamification, heeft de toepassing van gamification ook een aantal sterke punten. Zo blijkt uit de resultaten van de interviews dat alle respondenten van mening zijn dat de toepassing van gamification de werktevredenheid en de employee-engagement kan bevorderen en dat het Holland Casino uiteindelijk aantrekkelijker kan worden voor de millennial werknemers. Dit komt overeen met het literatuuronderzoek waaruit blijkt dat door middel van gamification, millennials meer betrokken raken (Kumari, 2019). Om de sterke- en zwakke punten in kaart te brengen is gebruik gemaakt van een checklist, deze checklist is te vinden in bijlage XIV.

Vervolgens worden de kansen en bedreigingen van de verandering in kaart gebracht. Een externe kans is dat het Holland Casino Enschede, door de toepassing van gamification, in de toekomst aantrekkelijker wordt voor millennial werknemers. Het casino gaf aan dat dit een streven is, aangezien het casino van mening is dat de komst van millennials een verrijking is voor het bedrijf en voor de toekomst. Millennials hebben namelijk een nieuwe en frisse blik op het werk (Hees, 2019). Een bedreiging daarentegen is dat de verandering niet aanslaat en dat de implementatie van gamification geen millennial werknemers trekt.

De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden overzichtelijk weergegeven in bijlage XV. Hierbij is gebruikt gemaakt van de SWOT-analyse (Linde, 2012).

3.4.3 Veranderstrategie

Nu de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart zijn gebracht, wordt er een strategie gekozen. Een juiste veranderstrategie is namelijk van groot belang om een verandering succesvol door te voeren. Er is ervoor gekozen om gebruik te maken van de ‘rode’ veranderstrategie van de Caluwé (Caluwé, Kleurenmodel De Caluwe, 2018). Bij de rode strategie staat het begrip motivatie centraal. “De rode minitheorie is dat gedrag pas verandert al mensen ergens warm voor lopen” (Vermaak, 2008, pp. 6-8). Daarbij wordt straffen en belonen als manier gezien om gedrag te sturen. Uit literatuuronderzoek blijkt dat millennials gevoelig zijn voor beloningen (Kumari, 2019). Millennials zijn dus gevoelig voor beloningen, maar niet voor beloningen zoals salarisverhoging en promotie. Millennials willen graag een stukje waardering en erkenning voor het werk dat de millennials leveren. Bij deze rode veranderstrategie zijn begrippen zoals: HRM-denken, immaterieel ruilen, samenwerken, family feeling en communiceren centraal. “Ze kunnen worden verleid of gestimuleerd. Het moet aantrekkelijk en aangenaam gemaakt worden om te veranderen” (Caluwé, Veranderstrategieën, 2019). De toepassing van gamification maakt de All-in app aantrekkelijker om te gebruiken. Deze veranderstrategie sluit goed aan bij het toepassen van gamification in de All-in app, omdat de verandering met name de werknemers betreft en dus een sociale aanpak noodzakelijk is. De mens staat centraal in deze rode veranderstrategie.

Daarbij hoort ook een motiverende strategie. De werknemers moeten namelijk geïnteresseerd raken in de vernieuwing en zich hierbij betrokken voelen. De motiverende strategie is bedoeld om mensen mee te krijgen met het implementeren van gamification in de All-in app (Linden, 2018). Om de werknemers mee te krijgen met deze verandering worden er personeelsdagen/bijeenkomsten ingeroosterd om de werknemers de veranderingen uit te leggen.

3.4.4 Actieplan

Vervolgens wordt er aandacht besteed aan het plannen van concrete acties om de implementatie van gamification in de All-in app tot een succes te maken. Daarbij wordt ernaar gekeken hoe deze verandering zo goed mogelijk gecommuniceerd kan worden.

Allereerst is het belangrijk dat de verandering onder de werknemers van het Holland Casino Enschede onder de aandacht wordt gebracht. Zo wordt er van de HR-afdeling van het casino verwacht dat deze

afdeling ervoor zorgt dat alle werknemers van het Holland Casino op de hoogte zijn van de verandering. Dit zal gebeuren aan de hand van het versturen van mails naar de werknemers. De werknemers lezen de mail en worden op deze manier bewust gemaakt van wat er gaat gebeuren. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden per afdeling om te controleren of de werknemers deze mail hebben gelezen en begrijpen wat er gaat gebeuren. Naar schatting zal dit proces ongeveer één week duren van het opstellen van de mails tot het moment waarop alle werknemers de mails hebben gelezen. Daarnaast wordt er door de HR-afdeling posters door het Holland Casino verspreidt om zo de interesses van de werknemers op te wekken. De HR-afdeling heeft vier dagen de tijd om deze posters te verspreiden. De posters zullen twee maanden in het casino blijven hangen. De posters worden alleen opgehangen in delen waar alleen de werknemers kunnen komen. Voor de gast is dit namelijk niet relevant.

De volgende stap is om een personeelsdag te organiseren. Op deze dag wordt het implementeren van gamification in de All-in app gedetailleerd uitgelegd door de HR-afdeling van het Holland Casino. Op deze dag wordt uitgelegd wat de verandering precies inhoudt, wat voor impact dit heeft op de werknemers en hoe de verandering in zijn werk gaat. De werknemers worden in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen. Voor het organiseren van de personeelsdag staat één week ingepland. De personeelsdag zelf duurt één dag. Vervolgens moet het Holland Casino contact opnemen met de ICT-afdeling. Het is de taak van deze afdeling om de gamification functies te implementeren in de All-in app en om ervoor te zorgen dat dit allemaal goed verloopt. Naar verwachting zal dit proces ongeveer drie maanden tijd in beslag nemen. In de tussentijd worden er trainingen aangeboden voor de leidinggevenden. In deze trainingen wordt er uitgelegd hoe de vernieuwde All-in app werkt. De leidinggevenden van de afdelingen worden getraind in hoe de nieuwe gamification-functies van de All-in app precies werken. Het is namelijk de taak van de leidinggevenden om dit over te brengen naar de werknemers. Elke leidinggevende krijgt in totaal drie trainingsdagen, elke maand één dag. Deze trainingsdagen zijn verplicht, omdat de leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben voor de werknemers. De trainingen worden gegeven door een deskundige. Vervolgens is het ook belangrijk dat de werknemers van het Holland Casino de vernieuwde app leren te begrijpen. Er wordt vanuit gegaan dat de meeste werknemers geen speciale trainingen nodig hebben om te werken met de vernieuwde All-in app. Voor de werknemers die wel graag training willen hebben in het gebruik van de vernieuwde app, wordt éénmalig een optionele trainingsdag ingepland. Op deze dag wordt de toepassing van gamification in de All-in app gedemonstreerd door een deskundige. Nu het personeel van het Holland Casino Enschede goed getraind is en weet wat de vernieuwde app te bieden heeft, wordt er een 'lanceer-dag' georganiseerd. Op deze dag wordt op feestelijke manier de nieuwe All-in app geïntroduceerd, zodat alle werknemers enthousiast worden gemaakt en worden gestimuleerd om deze nieuwe app te installeren. Drie maanden na de lancering van de vernieuwde All-in app wordt er een evaluatie ingepland. Het is belangrijk om te weten wat de werknemers van de verandering vinden. Zo wordt er opnieuw een personeelsdag ingepland waarop de werknemers eventuele verbeterpunten van de app kunnen aangeven en hun ervaringen kunnen delen. Deze dag is verplicht, aangezien de mening van de werknemers erg belangrijk is.

Naar verwachting zal het proces van introduceren van de vernieuwde All-in app tot het daadwerkelijk gebruiken van de vernieuwde app ongeveer vijf maanden in beslag nemen. Na drie maanden wordt de vernieuwde All-in app geëvalueerd. Als er geen verbeterpunten zijn, wordt er aandacht besteed aan het naar buiten brengen van de vernieuwde All-in app om nieuwe millennials naar het Holland Casino te trekken. Dit zal gebeuren aan de hand van commercials en social media. Holland Casino promoot de vernieuwde app op de website en op social mediakanalen zoals: Facebook, Instagram en Twitter.

Zie bijlage XVII voor een schematisch overzicht van dit stappenplan.

3.4.5 Opschalen

Op het moment dat de verandering succesvol is in het Holland Casino Enschede, kan de verandering worden doorgevoerd naar andere Holland Casino vestigingen in Nederland. Hiervoor wordt dan echter een ander implementatieplan vereist.

3.5 Implementatieplan millennial gast

In deze paragraaf wordt een implementatieplan opgesteld voor het implementeren van gamification in het Holland Casino Enschede. Er wordt een plan gemaakt voor het implementeren van Ipad's en QR-codes in het Holland Casino Enschede om het casino aantrekkelijker te maken voor de millennial gast. Gezien het feit dat de focus van de scriptie ligt op het Holland Casino Enschede aantrekkelijker te maken voor de millennial werknemers, wordt dit implementatieplan minder gedetailleerd beschreven. Het doel is om door de implementatie van gamification het Holland Casino Enschede aantrekkelijker te maken voor de millennial gast. Dit gebeurt aan de hand van het werken met QR-codes en Ipad's in het Holland Casino Enschede zelf.

3.5.1 Doelgroep analyseren

Wederom wordt eerst de doelgroep geanalyseerd. De doelgroep in dit geval zijn de millennial gasten. Uit onderzoek blijkt dat het belangrijkste kenmerk van deze groep 'technologie' is. De millennials zijn opgegroeid met technologie. Dit resulteert in het feit dat millennials beter en gemakkelijker met technologie om kunnen gaan dan andere generaties (Arancha, 2019). Het is daarom belangrijk om hierop goed in te spelen. Het implementeren van QR-codes en Ipad's sluit daarom goed aan bij de wensen en behoeftes van de millennials.

3.5.2 SWOT-analyse

Het is belangrijk om de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de verandering in kaart te brengen. De sterkte punten van deze veranderingen zijn dat de verandering aansluit bij de wensen en behoeftes van de millennials. Dit blijkt uit literatuuronderzoek: "onderzoek heeft aangetoond dat gamification de motivatie en de interesses van de millennials verhoogd" (Lynch, et al., 2018). Daarbij is een ander sterk punt dat het Holland Casino Enschede met de implementatie van gamification meeloopt met de tijd. De komst van gamification wordt namelijk steeds populairder, dit blijkt uit literatuuronderzoek. "De bron stelt dat de komst van gamification onvermijdelijk is en dat in de toekomst alle bedrijven gamification zullen toepassen" (Morschheuser, Hassan, Werder, & Hamari, 2018). Vervolgens wordt er gekeken naar de kansen van de verandering. Een kans is dat de verandering zorgt voor een stijging van de millennial gasten, aangezien uit onderzoek blijkt dat gasten gevoelig zijn voor de prikkels die gamification geeft. Zo blijkt ook uit literatuuronderzoek dat gamification op verschillende manieren bijdraagt tot de algemene toeristische ervaring. "Gamification kan namelijk worden gebruikt als een interface tussen toeristen, organisaties en lokale gemeenschappen" (Negruşa, Toader, Sofică, Tutunea, & Rus, 2015). Het Holland Casino trekt al veel toeristen, maar dit is een kans om nog toegankelijker te worden voor de toeristen. Daarbij zijn er nog geen casino's in Nederland die werken met QR-codes en Ipad's. Dit zou betekenen dat het Holland Casino Enschede kan promoten met een nieuw 'Unique Selling Point'. Het Holland Casino heeft namelijk iets wat anderen niet hebben.

De zwaktes daarentegen van de verandering zijn dat wellicht de, met name 'oudere', medewerkers van het Holland Casino Enschede zich niet goed kunnen aanpassen aan deze verandering. De oudere medewerkers zijn, in tegenstelling tot de millennials, niet opgegroeid in het digitale tijdperk en zijn daarom minder goed bekend met de nieuwe technologieën. Niet alleen de oudere medewerkers kunnen onbekend zijn met nieuwe technologieën, maar ook de oudere gasten. Dit is tegelijkertijd een bedreiging van de verandering, namelijk dat de implementatie van gamification de huidige gasten kan afschrikken. **Zie bijlage XVI voor een duidelijk overzicht van de SWOT-analyse.**

3.5.3 Veranderstrategie

Om deze verandering te implementeren wordt er gebruik gemaakt van de 'blauwe' veranderstrategie van de Caluwé. Bij deze veranderstrategie staat het woord 'ratio' centraal. "Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen" (Caluwé, Veranderstrategieën, 2019). Er wordt onderzocht wat de beste oplossing is om het Holland Casino Enschede aantrekkelijker te maken voor de millennial gast. Vervolgens wordt er een implementatie proces ontworpen. Hierbij is meten weten. Deze blauwe veranderstrategie past goed bij het implementeren van QR-codes en iPads in het casino, aangezien het van groot belang is dat hier goed over na wordt gedacht. De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen moeten duidelijk in kaart worden gebracht.

3.5.4 Actieplan

Voordat de implementatie van het werken met QR-codes en iPads in het Holland Casino Enschede in gang wordt gezet, is het belangrijk dat er eerst over de volgende dingen wordt nagedacht: hoeveel QR-codes en iPads zijn er nodig om resultaat te boeken? Hoe gaan de functies van de iPad er precies uitzien? Welke informatie moeten de QR-codes en iPads voorzien? Zorgt deze implementatie van gamification voor meer millennial gasten in het Holland Casino? Wat zijn de voor- en nadelen van deze verandering? Om antwoord te krijgen op deze vragen wordt er geadviseerd om eerst een testfase te implementeren om zo te onderzoeken wat voor resultaat het implementeren van QR-codes en iPads hebben.

Er wordt geadviseerd om dit onderzoek, net zoals bij de game Project Casino, uit te besteden aan een bureau die hierin gespecialiseerd is. Op het moment dat de toepassing van gamification in het casino getest is, kan er worden nagedacht over of het Holland Casino deze verandering wil voorzetten ja of nee. Dit is afhankelijk van het onderzoek van het bureau. Als blijkt dat de verandering aanslaat, kan het Holland Casino ervoor kiezen om deze verandering in gang te zetten. Naar verwachting zal dit proces ongeveer een half jaar in beslag nemen.

Wanneer het Holland Casino ervoor kiest om te gaan starten met de implementatie van QR-codes en iPads, wordt het volgende stappenplan opgesteld. De eerste stap is om de medewerkers van het Holland Casino in te lichten met wat er precies gaat gebeuren en wat er van het personeel verwacht wordt. Dit is de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling en zal gebeuren aan de hand van personeelsdagen. Vervolgens neemt het Holland Casino contact op met een bedrijf die deze verandering kan realiseren. Het bedrijf is verantwoordelijk voor het programmeren van de nieuwe software. Naar verwachting zal dit ongeveer een half jaar duren.

In de tussentijd is het van groot belang dat de medewerkers van het Holland Casino worden getraind in het omgaan met het werken met QR-codes en iPads. Voornamelijk de werknemers die werkzaam zijn in de speelzaal, moeten in staat zijn om de gasten de nieuwe implementatie uit te leggen. Deze trainingen worden voorzien door een deskundige en de werknemers in de speelzaal zullen ongeveer drie trainingsdagen krijgen. De volgende stap is de daadwerkelijke implementatie van de QR-codes en iPads in het Holland Casino zelf. Dit wordt uitgevoerd door een extern bedrijf en kan betekenen dat het Holland Casino een paar dagen dicht moet. Na een maand na de implementatie van gamification in het casino, wordt er geëvalueerd. Deze evaluatie zal plaatsvinden in het Holland Casino zelf en wordt georganiseerd voor alle werknemers van het Holland casino.

Zie bijlage XVIII voor een schematisch overzicht van dit stappenplan.

3.6 Financiële consequenties All-in app

In deze paragraaf worden de financiële consequenties beschreven van het implementeren van gamification in de All-in app. Om te beginnen heeft het Holland Casino Enschede geen budget meegegeven die verbonden zit aan het implementeren van gamification in de All-in app. Uit de jaarverslagen blijkt dat het Holland Casino een gezond bedrijf is en dus in staat is om geld vrij te geven voor veranderingen (Lambaart, 2017).

3.6.1 App ontwikkelen

De All-in app bestaat al, maar er worden dus veranderingen aangebracht aan de huidige All-in app. Zo wordt er een mentimeter, progressiebar, challenge-game en een interesses-pool geïmplementeerd. Deze functies worden vervolgens gekoppeld aan een puntensysteem om zo de app van game-elementen te voorzien. Uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde kosten van het ontwikkelen van een app tussen de €2.500 en €100.000 liggen. De kosten zijn afhankelijk van de hoeveelheid geavanceerde functionaliteiten. Vanaf €20.000+ kan er een uitgebreide app gemaakt worden. Er is meer maatwerk nodig en om deze reden liggen de kosten hoger. Gezien het feit dat er meerdere geavanceerde functies worden toegevoegd aan de All-in app, worden de kosten geschat op €50.000. "Er gaat veel tijd zitten in het design, gameplay en techniek" (van der Loo & Nagelkerke, 2018) Echter, de huidige All-in app bestaat al, de app hoeft dus niet helemaal vanaf het nul punt ontwikkelt te worden. Om deze reden zal de toevoeging van gamification in de All-in app, volgens appspecialisten, ongeveer €20.000 bedragen.

3.6.2 Opleidingskosten

De werknemers van het Holland Casino Enschede hebben eventuele trainingen nodig betreft het gebruik van de vernieuwde All-in app. Er wordt vanuit gegaan dat de meeste werknemers, met name de millennial werknemers, zonder enige training gebruik kunnen maken van de vernieuwde All-in app. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de 'oudere generatie', dus de 50-plussers, eventueel wel een paar trainingen nodig hebben om aan het werk te gaan met de nieuwe All-in app. Deze doelgroep kan zich vrijwillig opgeven voor één trainingsdag. Daarbij is het voor de leidinggevenden van de afdelingen verplicht om één trainingsdag bij te wonen, aangezien de leidinggevenden in staat moeten zijn om de werknemers te helpen bij eventuele vragen bij het gebruik van de All-in app. De trainingsdagen worden voorzien door een deskundige op het gebied van gamification. De training zullen ongeveer vijf uur per dag duren. Dit betekent dat er dus een deskundige nodig is voor twee dagen x 5 uur = 10 uur. Volgens onderzoek hangen de kosten van het huren van een deskundige af van de bekendheid, ervaring en kennis van de deskundige. Zo liggen de kosten van een onbekende, ervaren spreker tussen de €750 en €2.000 per dag (Mekic, 2019). Er is gekozen voor een 'onbekende' spreker, aangezien het Holland Casino Enschede geen baat heeft bij het spreken van een 'bekende' deskundige. Voor de zekerheid wordt er uitgegaan van een gemiddelde, dus €1.375 per dag. De kosten zijn gebaseerd op: een voorgesprek, voorbereidingstijd, de presentatie zelf, afschrijving laptop etc., kleding, vervoer en bijvoorbeeld verzekeringen.

Berekening verwachte kosten deskundige: 2 trainingsdagen x €1.375 = 2.750

3.6.3 Promotiekosten

De vernieuwde All-in app moet natuurlijk wel een beetje onder de aandacht worden gebracht onder de werknemers. Om deze reden worden er posters verspreid door het Holland Casino Enschede. Hierbij kan er gedacht worden aan: liften, kantines, kluisjes en overige personeelsruimtes. De posters worden alleen verspreid op gebieden waar werknemers mogen komen, de gasten hebben namelijk geen baat bij het zien van deze posters. De kosten voor het extern laten drukken van posters bedraagt ongeveer €30 per poster (Drukwerkdeal, 2019). Holland Casino Enschede beschikt zelf over deze middelen en er wordt daarom uitgegaan van €5 per (luxe) poster. In totaal zijn er 15 posters nodig.

Berekening kosten posters: €5 x 15 posters = €75

Daarbij worden er ook mails rondgestuurd naar de werknemers, dit wordt gedaan door de HR-afdeling van het Holland Casino en is kosteloos.

Om de toekomstige millennial werknemers naar het Holland Casino Enschede te trekken, is het belangrijk dat de vernieuwde All-in app naar buiten wordt gepromoot. Mensen moeten zien hoe leuk het is om voor het Holland Casino te werken en dat het casino de wensen en behoeftes van haar personeel serieus neemt. Hierbij wordt er gedacht aan reclame op de website, flyers en social media. Volgens marketingexpert Booy, die voor het Holland Casino werkt, zullen de verwachte kosten hiervoor ongeveer €5.000 bedragen, afhankelijk van de promotieperiode (Hees, 2019).

De totale promotiekosten bedragen: €75 + €5.000 = 5.075

3.6.4 Personeelskosten

Over het algemeen zitten er weinig personeelskosten verbonden aan het implementeren van gamification in de All-in app. De enige kosten zitten in de medewerkers die de trainingsdagen bijwonen. Deze medewerkers moeten hetzelfde betaald worden als een gewone dag werken. Naar verwachting zal alleen de 'oudere werknemers' van het Holland Casino de training bijwonen.

Volgens de HR-specialist van het Holland Casino Enschede zullen dit er ongeveer 50 werknemers zijn. Over het algemeen werkt deze groep als casinomedewerkers. Het uurloon van een casinomedewerker ligt gemiddeld op €16 per uur (Nijhuis-wilke, 2019).

Kosten werknemers: €16 x 5 uur x 50 werknemers = €4.000

Voor de leidinggevenden is de training verplicht, dit zijn er in totaal zeven. Er wordt uitgegaan van een gemiddeld uurloon van €30 (Nijhuis-wilke, 2019).

Kosten leidinggevenden: €30 x 5 uur x 7 leidinggevenden = €1.050

Totale personeelskosten: €5.050

3.6.5 Kosten personeelsdag

In het begintraject wordt een personeelsdag georganiseerd voor alle werknemers van het Holland Casino Enschede. Op deze dag wordt de vernieuwde All-in app onder de aandacht van de werknemers gebracht. Er zullen ongeveer 150 werknemers aanwezig zijn deze dag. De 150 werknemers wordt een gebakje en een kop thee of koffie aangeboden. Dit wordt georganiseerd door de eigen F&B-afdeling van het Holland Casino Enschede. Gezien het feit dat dit geregeld wordt door de eigen F&B-afdeling, liggen de kosten laag. Er wordt namelijk gerekend met de inkoopprijs. Deze personeelsdag is niet verplicht, dit betekent dat de werknemers niet krijgen doorbetaald.

Totale kosten gebak: €1 x 150 werknemers = €150

Totale kosten koffie en thee: €0.20 x 150 werknemers = €30

Totale kosten personeelsdag: €150 + €30 = €180

3.6.6 Onvoorziene kosten

Naast de hierboven beschreven kosten, wordt er rekening gehouden met onvoorziene kosten. Het kan namelijk zo zijn dat de opleidingskosten, promotiekosten, personeelskosten en het de kosten voor het ontwikkelen van de app hoger uitvallen dan verwacht. De totale onvoorziene kosten worden geschat op: 5.000.

3.6.7 Opbrengsten

Het implementeren van gamification in de All-in app levert geen directe opbrengsten op. De opbrengsten zijn niet in geld uit te drukken. Het implementeren van gamification in de All-in app levert andere dingen op, namelijk: de employee-engagement wordt bevorderd, het werkplezier stijgt en het onderlinge teamverband stijgt. Daarbij past deze verandering bij het jaar 2019, waarin alles steeds meer om technologie draait. Uiteindelijk zal het Holland Casino aantrekkelijker worden voor met name de millennial werknemers en in de toekomst heeft het Holland Casino hier baat bij en dit zal uiteindelijk opbrengsten opleveren. Hierover kan nu nog weinig gezegd worden.

Zie bijlage XIX voor een schematisch overzicht van de financiële consequenties voor het implementeren van gamification in de All-in app.

3.7 Financiële consequenties gamification QR-codes en iPads

In deze paragraaf worden de financiële consequenties weergegeven die zijn verbonden aan het implementeren van gamification in het Holland Casino zelf. Dit zal gebeuren door het werken met QR-codes en iPads.

3.7.1 Implementeren gamification

Allereest is het belangrijk dat er onderzocht wordt in hoeverre de implementatie van QR-codes en iPads aanslaan bij de millennial gasten. Dit wordt ook wel de testfase genoemd. Het Holland Casino kan ervoor kiezen, om net zoals bij de game Project Casino, dit te laten onderzoeken door GameLab. GameLab is een stichting en vraagt niet de hoofdprijs voor het onderzoek. De kosten bedragen ongeveer €10.000, aldus de manager van GameLab (Nijman, Manager GameLab Oost, 2019).

Totale kosten testfase: €10.000

Als de testresultaten van het onderzoek goed zijn, kan het Holland Casino ervoor kiezen om de implementatie van gamification in het casino voort te zetten. Het Holland Casino zou dan een extern bedrijf moeten inschakelen die de QR-codes ontwikkelt, de iPads voorziet van de vernieuwde functies en programmeert. Naar verwachting zal deze ontwikkeling rond de €80.000 liggen volgens een expert van het casino (Hees, 2019).

Totale kosten van de ontwikkeling gamification: €80.000

Uit het jaarverslag van 2018 van het Holland Casino blijkt dat het Holland Casino over 6532 speelautomaten beschikt en over 466 speeltafels (Casino, Jaarverslag 2018). Het Holland Casino heeft 14 locaties. Dit betekent dat het Holland Casino over ongeveer 466 speelautomaten beschikt en 33 tafelspelen (totaalaantal speelautomaten en tafelspelen delen door aantal locaties). De prijs van een mini iPad is ongeveer €450

Kosten implementeren iPad speeltafels: $33 \times €450 = €14.850$

Kosten implementeren iPad speelautomaten: $466 \times €450 = €209.700$

Totale kosten implementatie iPads: 224.550

Totale kosten implementatie gamification: $€10.000 + €80.000 + 224.550 = €314.550$

3.7.2 Opleidingskosten

Met name de werknemers die werkzaam zijn in de speelzaal, moeten in staat kunnen zijn om goed te kunnen werken met de QR-codes en iPads. Deze werknemers moeten dit namelijk overbrengen naar de gast toe. Het meeste personeel is nog niet bekend met deze verandering en zal dus getraind moeten worden. In totaal worden er drie trainingdagen van vijf uur ingepland. Het Holland Casino Enschede huurt een deskundige in die de werknemers van trainingen voorziet. Zoals eerder berekend zullen de kosten voor een deskundige ongeveer €1.375 per dag bedragen.

Totale kosten deskundige: $€1.375 \times 3 \text{ dagen} = €4.125$

3.7.3 Personeelskosten

Naar verwachting zullen er ongeveer 100 werknemers van het Holland Casino, die werkzaam zijn in de speelzaal, deelnemen aan deze trainingen (Nijhuis-wilke, 2019). De trainingdagen zijn verplicht, dus de werknemers worden doorbetaald. Er wordt uitgegaan van een gemiddeld uurloon van €16.

Totale personeelskosten: $€16 \times 15 \text{ uur} \times 100 \text{ werknemers} = €24.000$

3.7.4 Promotiekosten

Het is van ontzettend groot belang dat deze verandering naar buiten wordt gepresenteerd en dat zo uiteindelijk het Holland Casino Enschede aantrekkelijker wordt voor de millennial gast. Er moet daarom op grootschalig niveau worden gepromoot. Er wordt gepromoot aan de hand van flyers, reclame, commercials en social media. Volgens de marketingdeskundige zullen naar verwachting deze kosten ongeveer tussen de €10.000 en €20.000 liggen. Er wordt uitgegaan van het gemiddelde, dus €15.000 (Hees, 2019).

3.7.5 Kosten personeelsdag

Om de werknemers bewust te maken van deze verandering wordt er een personeelsdag georganiseerd. De kosten voor deze personeelsdag bedragen hetzelfde, namelijk €180. (zie *bovengenoemde sub paragraaf 'kosten personeelsdag' voor de volledige berekening*).

3.7.6 Onvoorziene kosten

Ook bij deze verandering wordt er rekening gehouden met eventuele onvoorziene kosten. Wellicht zijn de promotiekosten hoger dan verwacht of zullen er meer werknemers getraind moeten worden etc. De onvoorziene kosten worden geschat op €5.000

3.7.7 Opbrengsten

Uit het jaarverslag van 2018 van het Holland Casino blijkt dat het Holland Casino 5.7 miljoen bezoekers telt over de 14 locaties in Nederland. Gezien het feit dat deze verandering alleen voor het Holland Casino Enschede geldt, wordt 5.7 miljoen gedeeld door 14. Dit betekent dat het Holland Casino Enschede ongeveer 400.000 bezoekers telt op jaarbasis. Het doel van het implementeren van iPads en QR-codes in het casino is om een stijging van 5% van het bezoekersaantal te genereren binnen één jaar. Dit betekent een bezoekersaantal van 20.000. Uit het jaarverslag blijkt dat bezoekers gemiddeld €114 besteden per bezoek (Casino, Jaarverslag 2018).

Totale opbrengsten: $20.000 \text{ bezoekers} \times €114 = 2.280.000$

Zie bijlage XIX voor een schematisch overzicht van de financiële consequenties voor het implementeren van QR-codes en iPad 's.

Conclusie

In deze paragraaf wordt er een conclusie weergegeven van het adviesgedeelte. Het vraagstuk luidt als volgt: *“hoe kan het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker worden voor zowel de millennial gast als de millennial werknemer?”* Het vraagstuk wordt opgesplitst in twee delen. Hoe het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker kan worden voor de millennial **werknemer** en hoe het Holland Casino in de toekomst aantrekkelijker kan worden voor de millennial **gast**.

Om antwoord te geven op de eerste vraag werden er eerst een aantal adviesopties beschreven. De eerste adviesoptie was om gamification te implementeren in de All-in app aan de hand van de volgende functies: een mentimeter, progressie-bar, feedback-moments en interesses. De tweede advies optie was om gamification te implementeren in trainingen en cursussen.

Er wordt uiteindelijk alleen geadviseerd om gamification toe te passen in de All-in app, aangezien uit de resultaten van de interviews bleek dat werknemers hier gevoelig voor zijn. Daarbij bleek uit literatuuronderzoek dat de werktevredenheid hierdoor zal stijgen. *“Zo wordt er geconcludeerd dat gamification een positieve impact heeft op de werktevredenheid”* (Ėrgle & Ludviga, 2018). Daarentegen worden de feedback-moments geschrapt. Uit onderzoek bleek dat millennials gevoelig zijn voor feedback, maar uit de resultaten van de interviews bleek dat de werknemers van het casino al tevreden zijn over de hoeveelheid feedback die de werknemers ontvangen van de leidinggevende. De toepassing van gamification kan er in de toekomst voor zorgen dat het Holland Casino Enschede aantrekkelijker wordt voor de millennial werknemers. Dit werd bevestigd door literatuuronderzoek. *“Deze bron toont aan dat de toepassing van gamification een steeds grotere rol begint te spelen op HR-afdelingen. Het is ontzettend populair, aangezien door de digitalisering iedereen continue is verbonden met elkaar”* (Thite, 2019).

De nieuwe gamification-functies worden gekoppeld aan een puntensysteem. Zo kunnen de werknemers bij het gebruik van de All-in app punten verdienen. Welke werknemer bijvoorbeeld na één maand de meeste punten heeft, wordt werknemer van de maand. De millennial werknemers zijn namelijk gevoeliger voor waardering dan voor bijvoorbeeld een geldbeloning. Dit bleek uit de resultaten van de interviews en uit literatuuronderzoek (Koot, 2016).

Daarbij draagt het implementeren van gamification in de All-in app ook bij aan het **behouden** van de millennial werknemers in het casino. Dit bleek uit de resultaten van de interviews met de werknemers van het Holland Casino Enschede en werd bevestigd door literatuuronderzoek *“Uit onderzoek blijkt dat door gamification een speelse en transparante omgeving wordt gecreëerd, dit stimuleert werknemers om problemen op te lossen. Deze omgeving maakt het werk leuker en minder eentonig. Op deze manier wordt de betrokkenheid en de loyaliteit van de werknemers naar het bedrijf toe verhoogd”* (Hussain, Quazi, Ahmed, Streimikiene, & Vveinhardt, 2018).

Naar verwachting zal de implementatie van gamification in de All-in app €38.055 kosten. De opbrengsten van deze verandering kunnen niet concreet worden vastgesteld in euro's. Op langer termijn zal het Holland Casino namelijk aantrekkelijker worden voor de millennial werknemers en dit zal uiteindelijk meer millennial werknemers opleveren. Het casino is gebaat bij een sterk team met millennials, aangezien de millennials zijn geboren in het digitale tijdperk en een frisse- en vernieuwende blik op werkprocessen hebben (Koot, 2016).

Om antwoord te geven op de tweede vraag, hoe het Holland Casino Enschede aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast, werden er eerst een aantal adviesopties beschreven. De eerste optie was om de game 'Project Casino' voort te zetten. De tweede adviesoptie was om te gaan werken met QR-codes en de derde adviesoptie was om iPads te implementeren.

Er wordt uiteindelijk geadviseerd om de game 'Project Casino' niet voort te zetten, aangezien uit onderzoek bleek dat te veel respondenten aangaven de game niet zelf te willen spelen. Daarbij werkte de game niet optimaal tijdens de testdagen, dus het onderzoek was niet 100% betrouwbaar en valide. Er wordt geadviseerd om gamification toe te passen in het Holland Casino zelf. Er wordt gamification geïmplementeerd aan de hand van het gebruik van QR-codes en iPads. Uit vooronderzoek bleek dat millennial gasten niet naar het casino gaan, omdat deze gasten niet alle spellen goed begrepen (Hees, 2019). Door middel van de QR-codes kunnen gasten nu spelenderwijs een spel leren. Uit

literatuuronderzoek bleek dat deze manier van leren goed aanslaat bij de interesses van de millennials (Kristianto, Dela, & Santoso, 2018). Op het moment dat de gasten het spel begrijpen, ontvangen de gasten een beloning. Dit kan zijn een speeltegoed van €2 of een 'gratis' softdrink van de bar. Door een beloning te koppelen aan het spelenderwijs leren van een spel, geeft dit de gasten een extra stimulans. Daarbij wordt er geadviseerd om op elk speelautomaat en tafelspel een iPad te monteren, waarop de QR-code te vinden is voor de gasten. Daarbij biedt de iPad gasten de mogelijkheid om eten en drinken te bestellen en om hulp in te roepen van een medewerker, zodat de gasten het spel niet hoeven te verlaten. Ook wordt de iPad aangeboden in verschillende talen, zodat het gebruik van de iPad ook laagdrempelig is voor de toeristen. Uit literatuuronderzoek bleek dat toeristen ook gevoelig zijn voor gamification. *“Er blijkt uit deze bron dat gamification op verschillende manieren bijdraagt tot de algemene toeristische ervaring”* (Negrușă, Toader, Sofică, Tutunea, & Rus, 2015). De implementatie van gamification in het Holland Casino zelf maakt het Holland Casino aantrekkelijker voor de millennial gasten. Millennials zijn namelijk geboren in het digitale tijdperk en op deze manier loopt het Holland Casino mee met de tijd. Daarbij wordt gamification steeds populairder, dit werd bevestigd door literatuuronderzoek. *“De komst van gamification is onvermijdelijk en in de toekomst zullen alle bedrijven gamification toepassen”* (Morschheuser, Hassan, Werder, & Hamari, 2018).

Naar verwachting zal het implementeren van gamification in het Holland Casino ongeveer €362.855 gaan kosten. De verwachte opbrengsten zijn ongeveer €2.280.000.

Er wordt geadviseerd om eerst gamification toe te passen in de All-in app voor de werknemers en om daarna bezig te gaan met de implementatie van gamification in het Holland Casino zelf. Het wordt namelijk afgeraden om met deze twee projecten tegelijkertijd te starten, aangezien dan misschien de aandacht niet goed verdeeld wordt. Daarbij is het van groot belang dat de implementatie van gamification op de juiste manier wordt toegepast, anders bestaat er een kans dat het niet aanslaat. Dit bleek uit literatuuronderzoek. *“Gamification moet op een realistisch niveau worden geïmplementeerd, anders heeft de toepassing van gamification geen zin en zal het niet aanslaan”* (Kumari, 2019).

Dit advies geldt voor het Holland Casino Enschede. Holland Casino Enschede wordt als pilot gebruikt en wanneer de implementatie van gamification aanslaat, kan ervoor gekozen worden om dit door te voeren naar de andere Holland Casino's.

Nawoord

Om te beginnen wordt er een dankwoord uitgesproken naar GameLab Oost. GameLab heeft samen met het team hard gewerkt om de game 'Project Casino' voor het Holland Casino Enschede te ontwikkelen. Vervolgens mocht ik gebruik maken van de resultaten voor mijn onderzoek, deze resultaten hadden een toegevoegde waarde voor mijn scriptie. In het begin liep het contact met GameLab oost een beetje stroef, aangezien wij allebei nog niet duidelijk wisten waar wij aan toe waren. GameLab Oost was net begonnen met het ontwikkelen van de game en ik wist nog niet goed wat mijn rol zou zijn in dit proces. Toch werd ik door het team goed opgevangen en probeerden we elkaar te helpen waar we konden. Misschien had ik zelf voor meer duidelijkheid kunnen zorgen door er van het begin af aan boven op te zitten. Ik had toen die tijd namelijk nog weinig contact met het Holland Casino Enschede en dit veroorzaakte de onduidelijkheden. Hier heb ik van geleerd en zal ik in de toekomst meenemen. Daarnaast wil ik graag Holland Casino Enschede bedanken en in het speciaal Esther Nijhuis. Mevrouw Nijhuis heeft mij als opdrachtgever deze periode begeleid. In het begin was mevrouw Nijhuis nog niet op de hoogte van het feit dat ze mij zou gaan begeleiden. Toch heeft ze mij met open armen ontvangen en mij voorzien van relevante informatie. Dat mevrouw Nijhuis nog niet wist dat ze mij zou gaan begeleiden, was wederom de oorzaak van mijn onduidelijkheid. Ook dit zal ik in de toekomst meenemen. Samen met mevrouw Nijhuis hebben wij negen respondenten gevonden die deel wilden nemen aan mijn onderzoek. Het afleggen van de interviews verliep vlot en de respondenten wilden allemaal graag helpen met dit onderzoek. Toch heb ik onderschat hoeveel werk er zit in het afleggen van de interviews. Vooral het uittypen, coderen en transcriberen zit veel tijd in. Voor de volgende keer zal ik hier meer tijd voor uitzetten. Als laatste wil ik graag mijn examinerator Erik Pakkert bedanken die mij ten alle tijden zoveel mogelijk probeerde te helpen. Zo hebben wij vaak afspraken gemaakt voor feedback-momenten via Skype, mail en telefoon. Meneer Pakkert werkt op een informele manier, wat goed aansluit bij mij als persoon. Ik vind dit een prettige manier om te werken en ik was niet bang om fouten te maken.

Over mijn planning en organisatie van het thesisproject ben ik minder tevreden. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat de zomervakantie viel binnen mijn thesissemester. In de vakantieperiode heb ik weinig aan het project gewerkt, aangezien velen op vakantie waren en ik geen feedback kon ontvangen. Na de zomervakantie duurde het even voordat ik weer op gang was. Ik moest erg inkomen, waardoor ik achter liep op mijn planning. Uiteindelijk is het goed gekomen, maar dit leverde wel veel stress op deze periode. De volgende keer, wanneer ik weer aan een groot project aan het werken ben, wil ik hier meer rekening mee houden. Zo moet ik mij, ondanks vakanties etc., verplichten om mij vast te houden aan mijn planning. Dit geeft meer rust voor mij, maar ook voor mij omgeving en voor de mensen waarmee ik samen werk.

Ik ben van mening dat deze thesis waardevol is voor de hospitality branche. De hospitality branche is namelijk continue aan het veranderen en ontwikkelen. Om mee te gaan met deze veranderingen en ontwikkelingen hebben organisaties millennials nodig. Millennials hebben namelijk een andere manier van denken en hebben een frisse blik als het gaat om verhoudingen en nieuwe ideeën. Om deze reden is het ook voor het Holland Casino belangrijk om hierop in te spelen en dus aantrekkelijker te worden voor de millennials als werkgever-zijnde. De toevoeging van gamification speelt goed in op de wensen en behoeften van de millennials. Daarbij bleek uit literatuuronderzoek dat gamification een opkomende trend is. *"De komst van gamification is onvermijdelijk en in de toekomst zullen alle bedrijven gamification toepassen"* (Morschheuser, Hassan, Werder, & Hamari, 2018).

Al met al is het een les voor mij geweest om de volgende keer er nog beter bovenop te zitten, dit voorkomt namelijk onduidelijkheden. Ik mag best vaker voor mijzelf opkomen, zodat anderen ook beter weten waar zij aan toe zijn. Ik heb mijn afstudeerperiode ervaren als erg stressvol, maar ook leerzaam en dankbaar voor de hulp die ik gekregen heb.

Literatuurlijst

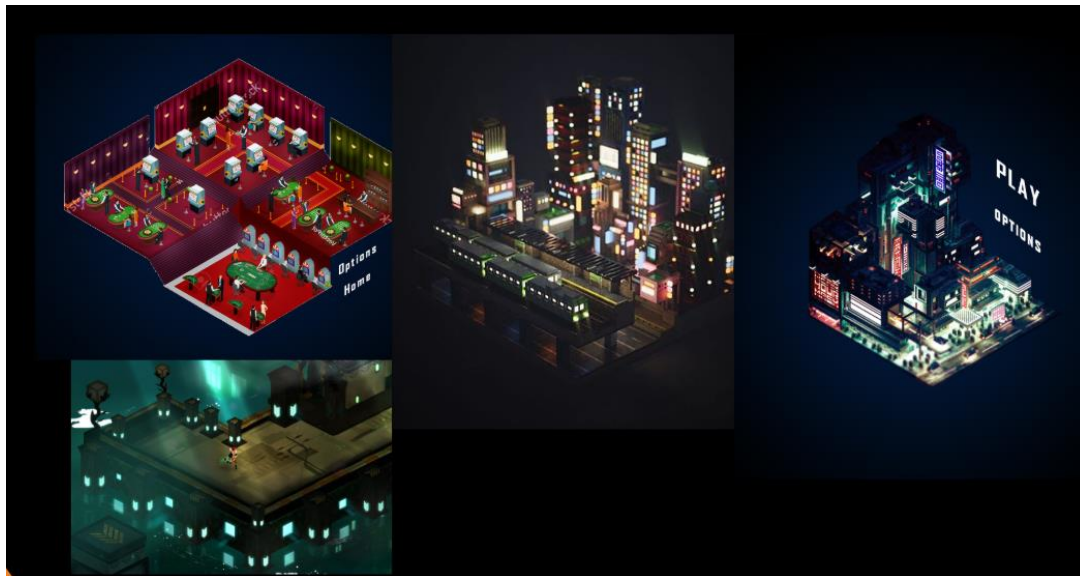
- Arancha. (2019). Kenmerken millennials . *Mens en samenleving*, p. paragraaf 1 en 2 .
- Aziz, A., Mushtaq, A., & Anwar , M. (2017). Usage of Gamification in Enterprise: A Review. *International Conference on Communication, Computing and Digital Systems*, 249-252.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Noordhoff Uitgevers.
- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in Services: lessons from Tourism and Hospitality. *Journal of Service Management*, 5-10.
- Burke, B. (2014). How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. In B. Burke, *Gamify* (pp. 14-20). New York: Routledge.
- Butler, A. (2019). Game Holland Casino .
- Calado, F., Alexandre, J., & Griffiths, M. D. (2014). Mom, Dad It's Only a Game! Perceived Gambling and Gaming Behaviors among Adolescents and Young Adults: an Exploratory Study. *International Journal of Mental Health and Addiction*, p 26-27.
- Caluwé, L. d. (2018). *Kleurenmodel De Caluwe* . Opgehaald van managementmodellensite.nl: <https://managementmodellensite.nl/kleurenmodel-caluwe/>
- Caluwé, L. d. (2019). *Veranderstrategieën*. Opgehaald van 123management.nl: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_08_cultuurverandering_veranderstrategie.html
- Casino, H. (2018). *bedrijfsinformatie*. Opgehaald van hollandcasino.nl: <https://corporate.hollandcasino.nl/nl/bedrijfsinformatie>
- Casino, H. (2019). *Missie, Visie en strategie*. Opgehaald van hollandcasino.nl: <https://corporate.hollandcasino.nl>
- Casino, H. (sd). *Jaarverslag 2018*.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 2.
- Drukwerkdeal. (2019). *Promotiemateriaal*. Opgehaald van drukwerkdeal.nl: <https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/promotie>
- Ėrgle, D., & Ludviga, I. (2018). USE OF GAMIFICATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:. *Business and Management*, 1-7.
- Fluss, D. (2017). These 8 Technologies Are Transforming the Contact Center. *CRM*, p 1-2.
- Haarman, F. (2019). Manager Holland Casino Enschede.
- Hees, B. v. (2019, Februari). Meeting Holland Casino Enschede.
- Holster, G. (2018, December 18). *Hoe trek je millennials aan? En wat maakt dat ze ook blijven?* Opgehaald van www.accountant.nl : <https://www.accountant.nl/artikelen/2018/12/hoe-trek-je-millennials-aan-en-wat-maakt-dat-ze-ook-blijven/>
- Hussain, S., Quazi, S., Ahmed, R. R., Streimikiene, D., & Vveinhardt, J. (2018). Employees Management: Evidence from Gamification Techniques. *Montenegrin Journal of Economics*, 2-4.
- Jain, A., & Dutta, D. (2018). Millennials and gamification: Guerilla tactics for making learning fun. *South Asian Journal of Human*, pp. 6-7.

- Jha, N., Sareen, P., & Potnuru, R. K. (2019). Employee engagement for millennials: considering technology as an enabler. *Emeraldinsight*, pp. 1-3.
- Koot, E. (2016). *Millennials - Wat kunnen ze voor u als wergever betekenen?* Motivaction.
- Kristianto, K., Dela, K., & Santoso, H. (2018). Implementation of Gamification to Improve Learning in Museum. 5-6.
- Kumari, S. (2019). Gamification: An Employee Engagement Strategy for Organizations of 21st Century. In S. Kumari. India.
- Lambaart, E. v. (2017). *Holland Casino jaarverslag*. Hoofddorp: Holland Casino.
- Linde, M. v. (2012, augustus 30). *Wat is een SWOT-analyse?* Opgehaald van strategischmarketingplan.com: <https://www.strategischmarketingplan.com/swot-analyse/>
- Linden, B. v. (2018). *Implementatieplan*. Opgehaald van zonmw.nl: <https://publicaties.zonmw.nl/maak-zelf-een-implementatieplan/>
- Lynch, T., Playfoot, J., Nicola, C. D., Guarino, G., Salvatore, F. D., & Ghergulescu, I. (2018). Gamification Elements in STEM Subjects. *Ireland International Conference on Education*, 1-4.
- Marle, R. v. (2019). Kwalitatief Onderzoek.
- Mekic, D. (2019). *Wat kost/hoe duur is een spreker?* Opgehaald van newteam.com: <https://newteam.com/lezing-sprekers/wat-kost-hoe-duur-is-een-spreker>
- Morschheuser, B., Hassan, L., Werder, K., & Hamari, J. (2018). How to design gamification? *Information and Software Technology*, 219-237.
- Negruşa, A. L., Toader, V., Sofică, A., Tutunea, M. F., & Rus, R. V. (2015). Exploring Gamification Techniques and Applications for Sustainable Tourism. *Sustainability*, pp. 23-25.
- Nijhuis-wilke, E. (2019). HR-specialist Holland Casino.
- Nijman, K. (2019). Manager GameLab Oost.
- Nijman, K. (2019). *Test results HC report*. Enschede .
- Pinzaru, F. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 20.
- Platform, M. (2015). Case-study onderzoek.
- Remmers, N. (2016). De steekproeftrekking en de selectie van respondenten in commercieel kwalitatief onderzoek.
- Ruhi, U. (2015). Level Up Your Strategy: Towards a Descriptive Framework for Meaningful Enterprise Gamification. *Technology Innovation Management Review*, 11.
- Saha, D., & Pandita, D. (2017). DIGITALIZING HUMAN RESOURCES THROUGH GAMIFICATION FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT. *ELK Asia Pacific Journals*, 4-8.
- Sailer, M., Hense, J., Mandl, H., & Klevers, M. (2013). Psychological Perspectives on Motivation through. pp. 1-3.
- Sark, Y. v. (2018, April 28). *Generatie Y, Z en A*. Opgehaald van youngworks.nl: <https://www.youngworks.nl/van-patatgeneratie-tot-prestatiegeneratie/>
- Simpson, P., & Jenkins, P. (2015). Gamification and Human Resources: an. 1-3.
- Stuart, H., Serna, A., Marty, J.-C., & Lavoué, E. (2019). Adaptive gamification in education: A literature review of current trends and developments. *European Conference on Technology Enhanced Learning (EC-TEL)*, 2-7.

- Swaen, B. (2017). Validiteit in je onderzoek. *Scribbr*.
- Swaen, B. (2018). Overzicht van onderzoeksmethoden en dataverzamelingmethoden. *Scribbr*.
- Swaen, B. (2019). *Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek?* Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-quantitatief-onderzoek/>
- Thite, M. (2019). Gamification and e-HRM. In M. Thite, *Gamification and e-HRM* (pp. 150-155). New York: Routledge.
- van der Loo, D., & Nagelkerke, K. (2018). *De kosten van een app laten maken*. Opgehaald van appspecialisten.nl: <https://www.appspecialisten.nl/kennisbank/de-kosten-van-een-app-laten-maken-zie-wat-andere-apps-hebben-gekost-van-2500-tot-100000>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Vermaak, H. (2008). Veranderen? (1) Kies de juiste strategie! *Management*, pp. 6-8.
- Wijk, E. v. (2015). Alles over Marktonderzoek.
- Zee, F. v. (2017). Protocolanalyse.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design*. Canada: O'Reilly Media.

Bijlagen

Bijlage I Visualisatie game Project Casino



Bijlage II overzicht deelvragen

Deelvragen	Deskonderzoek	Veldonderzoek
	Literatuuronderzoek	
Wat zijn de voor-en nadelen van de game Project Casino?		X
Op welke wijze zijn de millennials te bereiken?	X	X
Wat zijn de huidige kenmerken van de millennials?	X	X
In hoeverre is het Holland Casino Enschede aantrekkelijk als werkgever zijnde voor de millennials?	X	X
In welke mate staan de millennials open voor de toepassing van gamification?		X
In welke mate bevordert de toepassing van gamification de employee-engagement?		X
Wat zijn de nadelen van de toepassing van gamification?		X

Bijlage III Overzicht open codes en bijbehorende fragmenten interviews.

Open codes	Fragmenten interviews
Leeftijd	1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.3, 7.3, 8.1, 9.1
Geslacht	1.2, 2.2, 3.2, 4.2, 5.2, 6.2, 7.2, 8.2, 9.2
Functieomschrijving	1.3, 2.3, 3.3, 4.3, 5.3, 6.1, 7.1, 8.3, 9.3
Gebruik gamification	1.4, 2.4, 3.4, 4.4, 5.4, 6.4, 7.4, 8.5, 9.4, 1.13
Functie All-in app	1.6, 2.24, 1.10
Gamification All-in app	1.7, 3.6, 3.22, 4.5, 4.21, 4.22, 5.23, 5.25, 6.21, 7.21, 8.22, 1.32, 2.23, 2.37, 9.19
Kenmerken millennial	1.14, 2.5, 3.7, 4.6, 5.5, 5.6, 6.5, 7.6, 8.8, 9.5
Omschrijving werkgebied	1.15, 2.6, 3.8, 4.7, 5.7, 6.6, 7.7, 8.9, 9.6
Vaardigheden millennial	1.16, 1.17, 2.7, 3.9, 4.8, 5.8, 5.9, 6.7, 6.8, 7.8, 8.10, 9.7
Millennials in het Holland Casino	1.18, 2.8, 3.10, 4.9, 5.10, 6.9, 7.9, 8.11, 9.8
Toekomst millennials Holland Casino	1.19, 1.20, 2.9, 2.10, 3.11, 4.10, 5.11, 6.10, 7.10, 8.12, 9.9
Aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst	1.21, 2.11, 3.12, 4.11, 5.12, 6.11, 7.11, 8.13, 9.10
Doorgroeimogelijkheden	1.22, 1.29, 2.18, 2.19, 3.19, 4.17, 4.18, 5.20, 6.17, 7.17, 8.19, 9.16
Voorwaarden	1.23, 3.13
Vrijheid werkgever	1.24, 2.12, 3.14, 4.12, 5.13, 6.12, 7.12, 8.14, 9.11
Verantwoordelijkheden	1.25, 2.13, 3.15, 4.13, 5.14, 7.13, 8.15, 9.12
Richting en structuur	1.26, 2.14, 3.16, 4.14, 5.15, 6.13, 7.14, 8.16, 9.13
Verwachtingen en visie	1.27, 2.15, 3.17, 4.15, 5.16, 5.17, 5.18, 6.14, 6.15, 7.15, 8.17, 9.14
Feedback leidinggevende	1.28, 2.16, 2.17, 3.18, 4.16, 5.19, 6.16, 7.16, 8.18, 9.15
Transparantie werkgever	1.30, 2.20, 3.20, 4.19, 5.21, 6.18, 7.18, 8.20, 9.17
Betrekking stagiaires e.d.	1.31, 2.21, 3.21, 4.20, 5.22, 6.19, 7.19, 8.21, 9.18
Gamification in de rooster-app	1.33, 5.26, 6.22, 7.22, 8.4,
Gamification in trainingen en cursussen	1.34, 7.5,
Beloningen game	1.35, 2.25, 3.23, 4.23, 5.27, 6.23, 7.23, 8.23, 9.21
Gevoeligheid feedback	1.36, 2.26, 3.24, 4.24, 5.28, 6.24, 7.24, 8.24, 9.22
Intrinsieke motivatie	1.37, 3.25, 4.25, 5.29, 6.25, 7.25, 8.25, 9.23
Bevordering employee-engagement	1.38, 2.27, 3.26, 4.26, 5.30, 6.26, 7.26, 8.26, 9.24
Impact gamification	1.39, 1.44, 2.28, 2.34, 3.27, 3.32, 4.27, 5.31, 7.27, 8.27, 9.25, 9.30
Bevordering werktevredenheid	1.40, 2.29, 3.28, 4.28, 5.32, 6.27, 7.28, 9.26
Motivatie werknemers	1.41, 2.30, 3.29, 4.29, 5.33, 6.28, 7.29, 8.28, 9.27
Nadelen gamification	1.42, 2.32, 3.30, 4.30, 5.34, 6.29, 7.30, 8.29, 9.28
Oudere generatie en gamification	1.43, 2.33, 3.31, 4.31, 5.35, 6.30, 7.31, 8.30, 9.29, 2.31
Werkelijk gebruik verandering	1.45, 2.35, 5.36, 6.31, 7.31, 8.31, 9.31
Aantrekkelijkheid Holland Casino millennials	1.46, 2.36, 3.33, 4.32, 5.37, 6.32, 7.32, 8.32, 9.32
Gebruik All-in app	2.22, 3.5, 4.22, 5.24, 6.20, 7.20, 8.6, 8.7, 9.20, 1.5, 1.8, 1.9, 1.11, 1.12
Belangstelling ouderen meekrijgen	2.31,

Bijlage IV Overzicht van de axiale codes, open codes en fragmenten interviews

Axiale code	Open codes	Fragmenten interviews
Achtergrondinformatie respondent	Leeftijd	1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.3, 7.3, 8.1, 9.1
	Geslacht	1.2, 2.2, 3.2, 4.2, 5.2, 6.2, 7.2, 8.2, 9.2
	Functieomschrijving	1.3, 2.3, 3.3, 4.3, 5.3, 6.1, 7.1, 8.3, 9.3
Werknemersapp / All-in app	Functie All-in app	1.6, 2.24, 1.10
	Gamification All-in app	1.7, 3.6, 3.22, 4.5, 4.21, 4.22, 5.23, 5.25, 6.21, 7.21, 8.22, 1.32, 2.23, 2.37, 9.19
	Gebruik All-in app	2.22, 3.5, 4.22, 5.24, 6.20, 7.20, 8.6, 8.7, 9.20, 1.5, 1.8, 1.9, 1.11, 1.12
Kenmerken millennial	Kenmerken millennial	1.14, 2.5, 3.7, 4.6, 5.5, 5.6, 6.5, 7.6, 8.8, 9.5
	Omschrijving werkgebied	1.15, 2.6, 3.8, 4.7, 5.7, 6.6, 7.7, 8.9, 9.6
	Vaardigheden millennial	1.16, 1.17, 2.7, 3.9, 4.8, 5.8, 5.9, 6.7, 6.8, 7.8, 8.10, 9.7
Millennials in het HC	Millennials in het Holland Casino	1.18, 2.8, 3.10, 4.9, 5.10, 6.9, 7.9, 8.11, 9.8
	Toekomst millennials Holland Casino	1.19, 1.20, 2.9, 2.10, 3.11, 4.10, 5.11, 6.10, 7.10, 8.12, 9.9
	Aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst	1.21, 2.11, 3.12, 4.11, 5.12, 6.11, 7.11, 8.13, 9.10
Aantrekkelijkheid werkgever voor millennials	Doorgroeimogelijkheden	1.22, 1.29, 2.18, 2.19, 3.19, 4.17, 4.18, 5.20, 6.17, 7.17, 8.19, 9.16
	Voorwaarden	1.23, 3.13
	Vrijheid werkgever	1.24, 2.12, 3.14, 4.12, 5.13, 6.12, 7.12, 8.14, 9.11
	Verantwoordelijkheden	1.25, 2.13, 3.15, 4.13, 5.14, 7.13, 8.15, 9.12
	Richting en structuur	1.26, 2.14, 3.16, 4.14, 5.15, 6.13, 7.14, 8.16, 9.13
	Verwachtingen en visie	1.27, 2.15, 3.17, 4.15, 5.16, 5.17, 5.18, 6.14, 6.15, 7.15, 8.17, 9.14
	Feedback leidinggevende	1.28, 2.16, 2.17, 3.18, 4.16, 5.19, 6.16, 7.16, 8.18, 9.15
	Transparantie werkgever	1.30, 2.20, 3.20, 4.19, 5.21, 6.18, 7.18, 8.20, 9.17
	Betrekking stagiaires e.d.	1.31, 2.21, 3.21, 4.20, 5.22, 6.19, 7.19, 8.21, 9.18
Gamification	Gamification in de rooster-app	1.33, 5.26, 6.22, 7.22, 8.4
	Gamification All-in app	1.7, 3.6, 3.22, 4.5, 4.21, 4.22, 5.23, 5.25, 6.21, 7.21, 8.22, 1.32, 2.23, 2.37, 9.19
	Gamification in trainingen en cursussen	1.34, 7.5
	Gebruik gamification	1.4, 2.4, 3.4, 4.4, 5.4, 6.4, 7.4, 8.5, 9.4, 1.13
Resultaat gamification	Beloningen game	1.35, 2.25, 3.23, 4.23, 5.27, 6.23, 7.23, 8.23, 9.21
	Gevoeligheid feedback	1.36, 2.26, 3.24, 4.24, 5.28, 6.24, 7.24, 8.24, 9.22
	Intrinsieke motivatie	1.37, 3.25, 4.25, 5.29, 6.25, 7.25, 8.25, 9.23
Employee-engagement	Bevordering employee-engagement	1.38, 2.27, 3.26, 4.26, 5.30, 6.26, 7.26, 8.26, 9.24
	Impact gamification	1.39, 1.44, 2.28, 2.34, 3.27, 3.32, 4.27, 5.31, 7.27, 8.27, 9.25, 9.30
	Bevordering werktevredenheid	1.40, 2.29, 3.28, 4.28, 5.32, 6.27, 7.28, 9.26
	Motivatie werknemers	1.41, 2.30, 3.29, 4.29, 5.33, 6.28, 7.29, 8.28, 9.27
Nadelen gamification	Nadelen gamification	1.42, 2.32, 3.30, 4.30, 5.34, 6.29, 7.30, 8.29, 9.28
	Oudere generatie en gamification	1.43, 2.33, 3.31, 4.31, 5.35, 6.30, 7.31, 8.30, 9.29, 2.31
	Werkelijk gebruik verandering	1.45, 2.35, 5.36, 6.31, 7.31, 8.31, 9.31
Bevordering aantrekkelijkheid HC	Aantrekkelijkheid Holland Casino millennials	1.46, 2.36, 3.33, 4.32, 5.37, 6.32, 7.32, 8.32, 9.32

Bijlage V AAOCC-criteria

Bron	Authority (autoriteit)	Accuracy (accuraatheid)	Objectivity (objectiviteit)	Currency (recentheid)	Coverage (dekking)
(Algemene) informatie GameLab Oost (Butler, 2019)	Adam Butler is één van de oprichters van GameLab Oost, dit maakt de bron geloofwaardig.	Uitgaande van het feit dat Butler één van de oprichter is van GameLab, is de kans groot dat de informatie die Butler verstrekt kloppend is.	Algemene informatie betreft GameLab die Butler verstrekt is objectief. Daarentegen wordt er rekening mee gehouden dat Butler partijdig kan zijn, aangezien het Butler's eigen bedrijf betreft.	De bron is afkomstig uit 2019, dit maakt de bron recent.	Gezien het feit dat Butler de oprichter is van GameLab, kan Butler informatie vergaren op alle vlakken. Dit maakt de bron dekkend.
(Calado, Alexandre, & Griffiths, 2014)	Calado				
(algemene) informatie Holland Casino Enschede (Casino, bedrijfsinformatie, 2018)	Holland Casino website.	Uitgaande van het feit dat dit de officiële website is van Holland Casino, kan er worden uitgegaan dat de informatie juist is.	De bron is afkomstig van de officiële website van Holland Casino, de algemene informatie wordt op de website objectief verstrekt.	De bron is afkomstig uit 2018, dit maakt de bron up-to-date.	De bron dekt het gehele onderwerp.

GameLab en Holland Casino marketing (Hees, 2019)	Booy van Hees is een marketeer van het Holland Casino.	Gezien het feit dat van Hees al een aantal jaren in het vak zit, wordt ervan uitgegaan dat de informatie die van Hees verstrekt kloppend is.	Van Hees behartigt de belangen van het Holland Casino, om deze reden wordt er rekening gehouden met eventuele partijdigheid.	De bron is afkomstig uit 2019, dit maakt de bron recent.	Van Hees behartigt de belangen van het Holland Casino op het gebied van marketing. Dit betekent dat het onderwerp en dus de bron dekkend is.
Millennials (experts) (Holster, 2018)	Glenn Holster is coach, trainer en spreker op het gebied van persoonlijke groei, team- en leiderschapsontwikkeling. Holster adviseert medewerkers en leidinggevenden.	Holster wordt gekenmerkt als 'expert' op zijn vakgebied, dit maakt de informatie van de bron kloppend.	Holster heeft verder geen persoonlijke belangen en wordt als objectief gezien.	De bron is afkomstig uit 2018, dit maakt de bron up-to-date.	De bron dekt de lading van het onderwerp goed, er worden meerdere perspectieven belicht in de bron.
Algemene informatie Holland Casino (Lambaart, 2017)	Erwin van Lambaart is CEO van Holland Casino, dit maakt de bron geloofwaardig.	Er mag ervan worden uitgegaan dat de CEO juiste (algemene) informatie verstrekt betreft het Holland Casino. Missie en visie etc.	Het kan zijn dat van Lambaart de belangen van het Holland Casino behartigt, hier wordt rekening mee gehouden.	De bron betreft het jaarverslag van 2017, dit maakt de bron redelijk recent.	De bron dekt de lading van het onderwerp uitstekend.
Uitleg/definitie millennials (Sark, 2018)	Yvonne van Sark is de adviseur en partner van Youngworks. Daarbij is van Sark ook auteur.	Er wordt in deze bron meerdere andere bronnen weergegeven, dit verhoogt de juistheid van de informatie.	Van Sark schrijft op een objectieve manier en staat hier ook om bekend.	De bron is afkomstig uit 2018, dit maakt de bron up-to-date.	De bron laat meerdere kanten zien van verschillende generaties, dit maakt de bron dekkend.

Definitie gamification (Thite, 2019)	Mohan Thite	Mohan Thite is een Human Resources Management professional met ruim 30 jaar ervaring, dit maakt de auteur geloofwaardig.	Bronvermelding aanwezig.	De auteur schets een objectief beeld van de definitie van gamification.	Gezien het feit dat de bron uit 2019 komt, wordt de bron als recent beschouwd.
Definitie gamification (Zichermann & Cunningham, 2011)	Zichermann is een auteur en zakenman. Zijn expertise ligt op het gebied van gamification, dit maakt de bron geloofwaardig.	Meerdere bronvermeldingen aanwezig.	Er wordt in dit e-book veel gebruik gemaakt van wetenschappelijke bronnen.	Het e-book is gepubliceerd in 2011, dit maakt de bron niet recent. Toch wordt de bron als bruikbaar gezien, omdat bepaalde informatie niet vergaart.	Dit e-book dekt het onderwerp volledig.
Definitie gamification (Ērgle & Ludviga, 2018)	Daiga Ērgle is de Senior Vice President Human Resources in airBaltic Corporation sinds 2010.	Gezien het beroep van Ērgle, wordt ervan uitgegaan dat de informatie kloppend is.	Veelvoudig gebruik van wetenschappelijke bronnen.	De bron komt uit 2018, dus up-to-date.	De bron dekt het begrip gamification duidelijk.
Definitie millennials (Dimock, 2019)	Michael Dimock is de president van Pew Research Center. Dit is een niet-partijdig platform. Dit maakt de bron geloofwaardig	Dimock is de president van het platform, de auteur heeft er baat bij om juiste informatie te verstrekken.	Het platform staat jaren bekend om zijn onpartijdigheid, dit maakt de bron objectief.	De bron is afkomstig uit 2019 en dus recent.	Deze bron dekt niet het gehele onderwerp, namelijk de millennials. De bron schets namelijk meer een overzicht van de overgang van verschillende generaties.
Definitie millennials (Pinzaru, 2016)	Florina Pinzaru is een professor, dit maakt haar geloofwaardigheid hoger.	Bronvermelding aanwezig	Pinzaru schrijft vanuit een objectief oogpunt.	De bron is afkomstig uit 2016, gezien het feit dat een definitie	De bron dekt deels het onderwerp, er worden namelijk ook deels andere generaties besproken in de bron.

				van een begrip door de jaren heen over het algemeen niet verandert, maakt het jaar waaruit het artikel komt minder uit.	
Employee-engagement en gamification (Kumari, 2019)	Sonu Kumari is een professor, dit verhoogt de geloofwaardigheid van de auteur.	In deze bron zijn er wetenschappelijke bronnen aanwezig.	De auteur schetst op een objectieve manier de link tussen employee-engagement en gamification. Dit is te zien aan de feitelijke uitspraken van de auteur.	De bron komt uit 2019 en is daarom recent.	De bron dekt alleen de impact van gamification op employee-engagement.
Employee-engagement (Sailer, Hense, Mandl, & Klevers, 2013)	Michael Sailer is een schrijver en professor.	Bronvermelding duidelijk zichtbaar.	Gezien het feit dat de auteur gebruik maakt van voorgaande onderzoeken, maakt dit de bron objectief.	De bron is niet up-to-date, maar gezien de onderzoeken wel relevant.	De bron belicht alleen het positieve aspect van gamification en niet het negatieve aspect.
Link millennials en gamification (Jha, Sareen, & Potnuru, 2019)	Nivedita Jha is een schrijver en professor.	Wetenschappelijke bronnen aanwezig.	Auteur schets een objectief beeld van het onderwerp.	De bron is van dit jaar, dit maakt de bron relevant.	De bron dekt een korte link tussen millennials en gamification. De bron is niet uitgebreid qua informatie.
Link Millennials en gamification (Jain & Dutta, 2018)	Aman Jain is een professor afkomstig uit India.	Over het algemeen is de bronvermelding goed zichtbaar.	Er kan bij deze bron worden afgevraagd of de auteur objectief is, aangezien de auteur zelf een voorstander is van gamification en	Up-to-date.	De bron dekt het gehele onderwerp.

			wellicht bevooroordeeld is.		
Trends gamification (Burke, 2014)	Brian Burke heeft het volgende boek geschreven: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. Dit maakt de geloofwaardigheid van de auteur groter.	Bronvermelding aanwezig.	De auteur geeft de trends omtrent gamification weer gebaseerd op voorgaande onderzoeken.	De bron komt uit 2014, dit is vijf jaar geleden en maakt de recentheid van de bron twijfelachtig.	De bron dekt alleen de trends van gamification op het gebied van motivatie van mensen.
Gamification hospitality (Negrușă, Toader, Sofică, Tutunea, & Rus, 2015)	Adina Letitia Negrușă is een professor in het bedrijfsleven.	Er wordt gebruik gemaakt van wetenschappelijke bronnen.	De auteur schetst een link tussen gamification en de hospitality branche op een neutrale manier.	De bron is afkomstig uit het jaar 2015. Dit maakt de bron relatief oud, omdat de hospitality branche continue verandert.	De bron dekt duidelijk het gehele onderwerp.
Voor- en nadelen van gamification (Aziz, Mushtaq, & Anwar, 2017)	De drie auteurs van dit artikel zijn bekend.	Er wordt in dit artikel veelvuldig gebruik gemaakt van wetenschappelijke bronnen.	De auteurs schetsen een objectief beeld van de voor-en nadelen van gamification.	De bron komt uit het jaar 2017, dit maakt de bron nog vrij recent.	De bron dekt over het algemeen het gehele onderwerp. Echter wordt er in dit artikel mee aandacht besteedt aan de voordelen van gamification dan de nadelen.
Voor- en nadelen van gamification (Ruhi, 2015)	De auteur is een assistent professor informatie en e-business in de Telfer School. Dit maakt de auteur geloofwaardig. Ook heeft Ruhi zijn eigen website.	Er wordt in dit artikel meerdere keren gebruik gemaakt van wetenschappelijke bronnen.	De auteur schets duidelijk een objectief beeld neer, aangezien al zijn uitspraken gebaseerd zijn op studies en voorgaande onderzoeken.	De bron is afkomstig uit 2015, dit maakt dat de bron vrij oud is. Toch wordt dit artikel gebruikt, omdat bepaalde informatie door de	Dit artikel dekt het gehele onderwerp.

				tijd heen niet verandert.	
Voor- en nadelen van gamification (Saha & Pandita, 2017)	Beide auteurs zijn bekende professors, dit maakt de geloofwaardigheid van de bron hoger.	Er wordt in dit artikel meerdere keren verwezen naar wetenschappelijke artikelen.	De auteur geeft een objectief beeld neer van het onderwerp, aangezien de auteurs gebruik maken van studies en onderzoeken.	De bron komt uit 2017, dit maakt de bron goed bruikbaar.	Dit artikel dekt zowel de voor- als nadelen van het onderwerp: gamification.
Trends en ontwikkelingen (Stuart, Serna, Marty, & Lavoué, 2019)	Dit artikel is geschreven door vier auteurs, alle auteurs zijn bekend, dit verhoogt de geloofwaardigheid van de auteurs.	Er wordt in dit artikel veelvuldig gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen.	De auteurs schetsen een objectief beeld, omdat de auteurs geen baat erbij hebben om uit eigen belang te schrijven. Daarbij is de meeste informatie gebaseerd op onderzoeken.	De bron komt uit 2019 en is dus goed recent. Dit maakt de bron erg relevant.	De bron dekt niet het gehele onderwerp, er wordt namelijk gesproken van één trend omtrent gamification.
Gamification and Hospitality branche (Buhalis, et al., 2019)	Dit artikel is geschreven door meerdere auteurs. Alle auteurs zijn professors en dit maakt de geloofwaardigheid hoger.	In dit artikel wordt meerdere malen verwezen naar andere wetenschappelijke bronnen.	De auteurs schetsen een objectief beeld. Geen reden tot eigen belang.	De bron komt uit het jaar 2019, dit maakt de bron erg recent en relevant.	De bron dekt goed het onderwerp.
Millennials and gamification (Lynch, et al., 2018)	Dit artikel is geschreven door vijf auteurs die in het artikel zelf nader worden toegelicht.	Dit artikel maakt veelvuldig gebruik van verwijzingen naar andere bronnen.	De auteurs schetsen een objectief beeld, aangezien uitspraken onderlegd worden met andere bronnen.	De bron komt uit 2018, dit maakt de bron up-to-date	De bron dekt niet het gehele onderwerp. Het artikel legt namelijk de link tussen onderwijs, gamification en millennials. De link met onderwijs is in dit geval niet relevant, maar de link met gamification en millennials

					wel. Om deze reden wordt er gebruik gemaakt van deze bron.
Gamification and HRM (Hussain, Quazi, Ahmed, Streimikiene, & Vveinhardt, 2018)	De auteurs zijn bekend, dit verhoogt de geloofwaardigheid.	Dit artikel maakt gebruik van andere bronnen om eigen onderzoek te ondersteunen.	De auteurs schetsen een objectief beeld, aangezien uitspraken onderlegd worden met andere bronnen.	De bron komt uit 2018 en dit maakt de bron recent en relevant.	De bron schetst een goede link tussen gamification en HRM.
Trends en ontwikkelingen gamification (Morschheuser, Hassan, Werder, & Hamari, 2018)	De vier auteurs worden toegelicht in het artikel, dit verhoogt de geloofwaardigheid.	Dit artikel maakt gebruik van andere bronnen om eigen onderzoek te ondersteunen.	Er wordt een objectief beeld weergegeven.	De bron komt uit 2018 en dit maakt de bron recent en relevant.	De bron dekt het onderwerp niet volledig, aangezien er niet al te diep wordt ingegaan op de trends en ontwikkelingen van gamification.
Onderzoeksstrategie en waarnemingsmethode (Baarda, 2014)	Baarda is een bekende auteur in o.a. het onderwijs. Dit maakt de auteur geloofwaardig.	Gezien het feit dat dit een erkend boek is, wordt ervan uit gegaan dat de informatie juist.	Objectief, worden geheel feiten weergegeven.	Bron komt uit het jaar 2014, maar de feiten uit het boek verjaren niet.	De bron dekt het gehele onderwerp.
Onderzoeksstrategie en waarnemingsmethode (Verhoeven, 2018)	Verhoeven is een bekende auteur in o.a. het onderwijs. Dit maakt de auteur geloofwaardig.	Gezien het feit dat dit een erkend boek is, wordt ervan uit gegaan dat de informatie juist.	Objectief, worden geheel feiten weergegeven.	Recent boek.	De bron dekt het gehele onderwerp.
Onderzoekseenheden (Remmers, 2016)	De auteur is onderzoekster bij een onderzoeksbureau, dit maakt de auteur geloofwaardig.	Gezien de ervaring van de auteur, wordt ervan uit gegaan dat de informatie juist is.	Objectief, gebaseerd op feiten.	Redelijk recent en relevant.	De bron dekt het onderwerp betreft onderzoekseenheden.

Onderzoekseenheden (Wijk, 2015)	De auteur is niet bekend, dit maakt de geloofwaardigheid twijfelachtig.	Gezien de erkende website, wordt ervan uitgegaan dat de informatie kloppend is.	Objectief, gebaseerd op feiten.	De bron is niet recent, dit maakt de relevantie twijfelachtig.	De bron dekt het gehele onderwerp.
Analysetechnieken (Zee, 2017)	De auteur is een specialiste in onderzoek, dit maakt de auteur geloofwaardig.	Wordt gebruik gemaakt naar relevantie verwijzingen.	Objectief, gebaseerd op verwijzingen en feiten.	Recente bron, dit maakt de bron relevant.	De bron dekt het onderwerp betreft de algemene analysetechnieken.
Millennials en werkgever (Koot, 2016)	De auteur is Senior Research Consultant. Dit maakt de auteur geloofwaardig.	Er wordt weinig gebruik gemaakt van verwijzingen naar andere bronnen.	De auteur schetst een objectief beeld, aangezien er geen sprake is van eventueel eigenbelang etc.	De bron is afkomstig uit 2016, dit maakt de bron nog redelijk up-to-date.	Dit artikel dekt het gehele onderwerp betreft wat millennials voor werkgevers kunnen betekenen.
De doelgroep millennials bereiken (Fluss, 2017)	De auteur is president van DMG Consulting. De auteur heeft meer dan 20 ervaring betreft dit onderwerp. Haar jarenlange ervaring maakt de auteur geloofwaardig.	Er wordt weinig gebruik gemaakt van verwijzingen naar andere bronnen.	Fluss schets een objectief beeld.	De bron komt uit het jaar 2017, dit maakt de bron nog goed bruikbaar.	Dit artikel dekt het gehele onderwerp.

VRAGEN

ANTWOORDEN

46

Sectie 1 van 4

Holland Casino game vragenlijst

Wij doen een effectonderzoek voor een game die u straks mag gaan spelen, hiervoor zal u een aantal vragen en stellingen moeten beantwoorden. Het spelen en invullen zal in totaal ongeveer 10 minuten duren. Wij willen u bedanken voor uw deelname.

Na sectie 1 [Verder naar de volgende sectie](#)

VRAGEN

ANTWOORDEN

46

Sectie 2 van 4

Algemene informatie

Hier volgen eerst een aantal algemene vragen. Uw gegevens zullen anoniem worden verwerkt en niet aan derden worden verstrekt.

Wat is uw leeftijd? *

Korte antwoordtekst

Wat is uw geslacht? *

☐ Man

☐ Vrouw

☐ Neutraal

Vragen vóór het spelen van de game

Hier volgen een aantal vragen en stellingen die u mag beantwoorden voor het spelen van de game.

Wat is er te doen bij Holland Casino? *

Vul hieronder in wat u denkt dat er te doen is in Holland Casino

Tekst lang antwoord

Ik heb genoeg kennis over Blackjack om direct kunnen spelen *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Holland Casino is een leuke plek voor mij en mijn vrienden *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Holland Casino is een plek voor iedereen *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Vragen ná het spelen van de game

Deze vragen mag u invullen na het spelen van de game

Wat is er te doen bij Holland Casino?

Vul hier in wat u denkt dat er te doen is in Holland Casino

Tekst lang antwoord

Ik heb genoeg kennis over Blackjack om direct kunnen spelen *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Holland Casino is een leuke plek voor mij en mijn vrienden *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Holland Casino is een plek voor iedereen *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Ik zou dit spel ook in mijn vrije tijd spelen *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Ik zou dit spel ook spelen zonder de coupons/beloningen die ik er mee verdien *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Ik zou vaker naar Holland Casino willen gaan *

	1	2	3	4	5	
Oneens	☐	☐	☐	☐	☐	Eens

Vragen en/of opmerkingen over de vragenlijst of het spel *

Tekst lang antwoord

Bijlage VII Gedetailleerde resultaten GameLab

Leeftijd	Aantal	Percentage
18	6	13%
19	4	8.7%
20	2	4.3%
21	12	26.1%
22	1	2.2%
23	6	13%
24	1	2.2%
25	2	4.3%
26	1	2.2%
27	1	2.2%
28	3	6.5%
29	1	2.2%
30	1	2.2%
32	2	4.3%
41	2	4.3%
45	1	2.2%

Tabel 1: Leeftijdsverdeling respondenten

Geslacht	Verdeling
Man	50%
Vrouw	50%

Tabel 2: Geslachtsverdeling respondenten

Effectmeting

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	12	26.1%
Mee oneens	5	10.9%
Neutraal	8	17.4%
Mee eens	8	17.4%
Helemaal mee eens	13	28.3%

Tabel 3: Voor meting "Ik heb genoeg kennis over Blackjack om direct te kunnen spelen".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	-3	-6.5%
Mee oneens	-2	-4.4%
Neutraal	-5	-10.9%
Mee eens	+7	15.2%
Helemaal mee eens	+3	6.5%

Tabel 5: Verschil tussen voor- en nameting "Ik heb genoeg kennis over Blackjack om direct te kunnen spelen".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	9	19.6%
Mee oneens	3	6.5%
Neutraal	3	6.5%
Mee eens	15	32.6%
Helemaal mee eens	13	34.8%

Tabel 4: Na-meting "Ik heb genoeg kennis over Blackjack om direct te kunnen spelen".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	1	2.2%
Mee oneens	3	6.5%
Neutraal	14	30.4%
Mee eens	20	43.5%
Helemaal mee eens	8	17.4%

Tabel 6: voormeting "Holland Casino is een leuke plek voor mij en mijn vrienden".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	-1	-2.1%
Mee oneens	-2	-4.3%
Neutraal	-5	-10.8%
Mee eens	+1	2.2%
Helemaal mee eens	+7	15.2%

Tabel 8: Verschil "Holland Casino is een leuke plek voor mij en mijn vrienden".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	0	0%
Mee oneens	1	2.2%
Neutraal	9	19.6%
Mee eens	21	45.7%
Helemaal mee eens	15	32.6%

Tabel 7: nameting "Holland Casino is een leuke plek voor mij en mijn vrienden".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	2	4.3%
Mee oneens	7	15.2%
Neutraal	19	41.3%
Mee eens	10	21.7%
Helemaal mee eens	8	17.4%

Tabel 9: Voormeting "Holland Casino is een plek voor iedereen".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	1	2.2%
Mee oneens	6	13%
Neutraal	17	37%
Mee eens	11	23.9%
Helemaal mee eens	11	23.9%

Tabel 10: nameting "Holland Casino is een plek voor iedereen".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	-1	-2.1%
Mee oneens	-1	-2.1%
Neutraal	-2	-4.3%
Mee eens	+1	2.2%
Helemaal mee eens	+3	6.5%

Tabel 11: Verschil "Holland Casino is een plek voor iedereen".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	0	0%
Mee oneens	6	13%
Neutraal	15	32.6%
Mee eens	20	43.5%
Helemaal mee eens	5	10.9%

Tabel 12: "Ik zou dit spel ook in mijn vrije tijd spelen".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	2	4.3%
Mee oneens	11	23.9%
Neutraal	16	34.8%
Mee eens	9	19.6%
Helemaal mee eens	8	17.4%

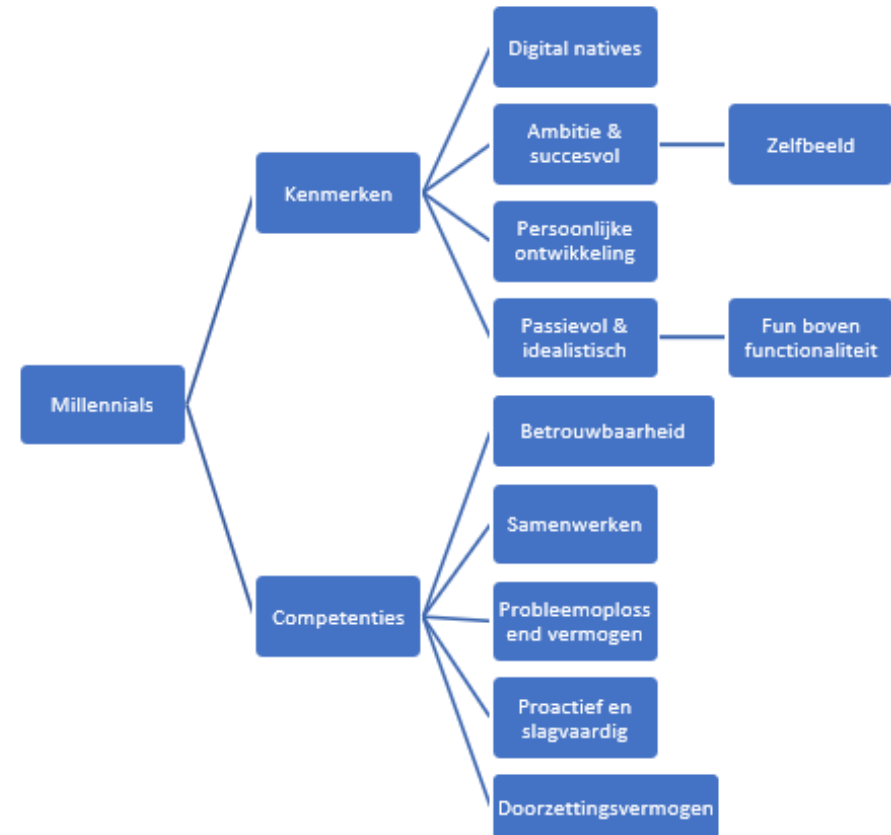
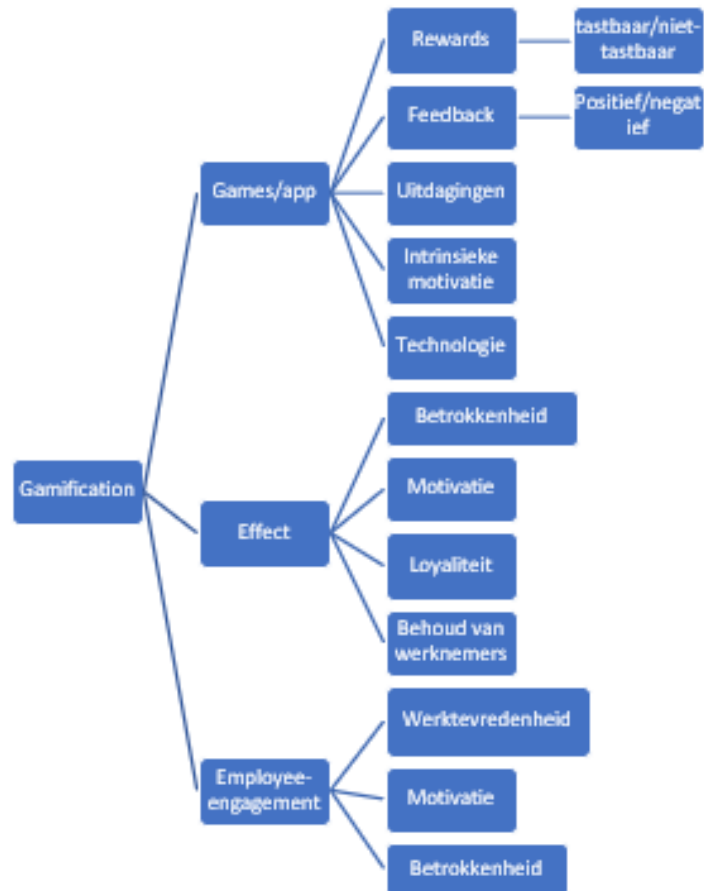
Tabel 13: "Ik zou dit spel ook spelen zonder de beloningen/coupons die ik ermee verdien".

Antwoord	Aantal	Percentage
Helemaal mee oneens	5	10.9%
Mee oneens	1	2.2%
Neutraal	10	21.7%
Mee eens	13	28.3%
Helemaal mee eens	17	37%

Tabel 14: "Ik zou vaker naar Holland Casino gaan".

Bijlage VIII Boomdiagram

Kernbegrippen: Gamification en Millennials



Bijlage IX Topic list

Kernbegrip	Aspect	Indicatoren
Gamification	Games/app	Rewards (tastbaar/niet-tastbaar) Feedback (positief/negatief) Uitdagingen Intrinsieke motivatie Technologie
	Effect	Betrokkenheid Motivatie Loyaliteit Behoud van werknemers
	Employee-engagement	Werktevredenheid Motivatie Betrokkenheid
	Nadelen	Oudere generatie
Millennials	Kenmerken	Digital natives Ambitie & succesvol (zelfbeeld) Persoonlijke ontwikkeling Passievol & idealistisch (fun boven functionaliteit)
	Competenties	Betrouwbaarheid Samenwerken Probleemoplossend vermogen Proactief en slagvaardig Doorzettingsvermogen

Introductie

Het interview wordt geïntroduceerd aan de hand van de volgende punten:

1. **Kennis maken:** stel jezelf kort voor (afstuderen, Saxion Hogeschool, etc.)
2. **Inleiden interview:** leg uit wat de afstudeeropdracht precies inhoudt, zodat de respondent een beetje op de hoogte is van het onderwerp.
3. **Bedanken:** bedank de respondent voor zijn of haar tijd en moeite om het interview af te geven.
4. **Doel van het onderzoek:** laat weten wat het doel van het onderzoek is. Het doel van dit onderzoek is om het Holland Casino aantrekkelijker te maken voor de millennial werknemers.
5. **Onderwerpen:** benoem de onderwerpen die in dit interview aan bod zullen komen.
6. **Anonimiteit en vertrouwelijkheid:** indien nodig, stel de respondent gerust door te laten weten dat dit interview anoniem is en dat er respectvol wordt omgegaan met persoonlijke informatie.
7. **Interview stoppen:** laat de respondent weten dat hij/zij ten alle tijden het interview mag stoppen en dat niks verplicht is.
8. **Audio-opname:** dit interview dient geanalyseerd en getranscribeerd worden na afloop. Om deze reden wordt dit interview opgenomen. Geeft de respondent hiervoor toestemming?

Interview

1. Achtergrond

Vraag: wat is uw functie bij het Holland Casino Enschede?

Deelvragen:

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw geslacht?
3. Wat zijn uw taken?

Let op: antwoorden op vragen herhalen, samenvatten en concluderen. Eventuele onduidelijkheden navragen.

2. Gamification

Vraag: weet u wat het begrip “gamification” inhoudt? Zo ja, wat houdt dit volgens u in?

Indien de respondent dit niet weet, uitleggen: Gamification is het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen, met als doel mensen meer te motiveren en te betrekken in deze processen. Vaak is dit het stimuleren van de doelgroep om een proces te doorlopen en deze vast te houden op momenten waar men normaliter zou afhaken. Bijvoorbeeld LinkedIn progressie bar, Duyvis etc.

Deelvragen

1. Vindt u dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?
2. Zo ja, zou u hier een voorbeeld van kunnen noemen en uitleggen wat u hiervan vindt?

3. Kenmerken Millennials

Vraag: weet u wat het begrip “millennials” inhoudt? Zo ja, wat houdt dit volgens u in?

Indien de respondent dit niet weet, uitleggen: De millennials (Generatie Y) zijn een demografische generatie. Hoewel er geen eenduidige definitie van millennials is, wordt deze meestal gehanteerd als geboren tussen 1980 en 2000.

Deelvragen

1. Wat zijn uw kenmerken als millennial-zijnde?
2. Hoe zou u zichzelf omschrijven op werkgebied? (Bijvoorbeeld prestatiegericht, zelfgericht etc.)
3. Wat vindt u belangrijke competenties (vaardigheden) als millennial-zijnde? (Bijvoorbeeld vertrouwen, collegiaal etc.)

4. Millennials in Holland Casino Enschede

Deelvragen

1. Vindt u dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het Holland Casino Enschede? En wat vindt u hiervan?
2. Vindt u dat er meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het Holland Casino Enschede? (Toekomst)
3. Bent u van mening dat het Holland Casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials? Kunt u uitleggen waarom wel/niet?

5. Aantrekkelijkheid werkgever voor millennials

1. Vindt u dat uw werkgever uw genoeg vrijheid geeft?
2. Zo ja/nee, waarom wel/niet?
3. Vindt u dat uw werkgever uw voldoende richting en structuur biedt?
4. Zo ja/nee, waarom wel/niet?
5. Vindt u uw leidinggevende/werkgever krachtig in de manier waarop hij of zij zijn verwachtingen en visie uitspreekt?
6. Vindt u dat u voldoende feedback ontvangt van uw leidinggevende?
7. Bent u bewust van de carrièrekansen/doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie?
8. Vindt u uw werkgever transparant?
9. Vindt u dat uw werkgever stagiaires en mensen met een bijbaan betreft bij de algehele bedrijfsvoering?

6. Millennials en gamification

Holland Casino Enschede wil graag aantrekkelijker worden voor de millennial werknemers door gamification toe te passen.

Vraag: wat zou u ervan vinden als het Holland Casino Enschede gamification zou toepassen in de werknemers app?

Eventueel uitleggen wat een voorbeeld zou kunnen zijn van de app (Progress bar, challenges etc.)

Deelvragen

Stel bij deze vragen voor dat HCE gamification zou toepassen in de werknemersapp

1. Denkt u dat u gevoelig zou zijn voor de rewards (beloningen) als element van de game? Zo ja/nee, waarom wel/niet?
2. Bent u gevoelig voor zowel positieve als negatieve feedback? Kunt u uitleggen waarom wel/niet?
3. Denkt u dat gamification uw intrinsieke motivatie zou bevorderen? (Intrinsieke motivatie is de motivatie die vanuit de persoon zelf komt)

7. Employee-engagement

Vraag: bent u van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen? Zo ja/nee, kunt u uitleggen waarom wel/niet?

Deelvragen

1. Wat denkt u dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?
2. Bent u van mening dat gamification werktevredenheid van werknemers bevordert? Leg uit waarom.
3. Wat vindt u van de huidige motivatie van de werknemers van het HCE?
4. Bent u van mening dat de motivatie van sommige werknemers onvoldoende is?

8. Kanttekeningen gamification

Vraag: wat zouden volgens u eventuele negatieve effecten zijn van de toepassing van gamification?

Deelvragen

1. Hoe denkt u dat “oudere generatie” zou reageren op de toepassing van gamification?
2. Wat denkt u dat de impact zou zijn van deze verandering?
3. In welke mate denkt u dat de werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?

Eindvraag: In welke mate denkt u dat de toepassing van gamification Holland Casino Enschede aantrekkelijker maakt voor de (toekomstige) millennial werknemers?

Afsluiting

We zijn nu aangekomen bij het einde van dit interview.

1. Wat vond u van dit interview?
2. Heeft u nog iets dat u wilt toevoegen aan dit interview?
3. Heeft u het gevoel dat er bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?

Uitwerking: Ik ga nu aan de gang met de uitwerkingen van de interviews in mijn werkstuk. Mocht u de uitwerkingen of het werkstuk willen inlezen, dan stuur ik het graag naar u op.

Bedanken: hartelijk bedankt dat u tijd had om met mij dit interview af te leggen en het beantwoorden van mijn vragen.

Gegevens: mocht u nog vragen hebben of iets dergelijks, dan kunt u mij met deze gegevens bereiken. (Eventueel email uitwisselen of mobiel nummer)

Bijlage XI Transcript interviews met open codes

Interview 1 → 50.49 minuten

Isabel: Welkom, ik ben Isabel en ik ben aan het afstuderen. Ik zit nu in mijn laatste jaar. Mijn thesis gaat over hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast, maar ook de millennial werknemer.

R1: oké

Isabel: en de millennial gast wordt dus eigenlijk onderzocht door GameLab, ik weet niet of je daar iets van gehoord hebt?

R1: ja, tenminste er was toen ook een actie of iets...

Isabel: klopt inderdaad, toen waren er een aantal testdagen

** onderbreking van een collega **

Isabel: en GameLab was met Project Casino bezig. Dus eigenlijk zijn zij aan het onderzoeken of door middel van een game het Holland Casino aantrekkelijker wordt voor gasten. Ik richt mij op de millennial als werknemer, dus vandaar dat deze interviews er zijn.

R1: oké, dat zijn inderdaad best twee verschillende dingen die je moet onderscheiden.

Isabel: uhm ja klopt en meestal ligt tijdens de thesis de focus op één onderwerp, alleen ik ben een beetje binnen gerold via GameLab dus vandaar dat ik dit best wel interessante informatie vind en graag wil gebruiken in mijn thesis.

Ik wil je ook nog bedanken dat je hier vandaag bent en dat je wil meewerken aan mijn interview. Het doel is om te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst voor de millennial werknemers. Dit wordt gedaan aan de hand van de input van de huidige werknemers, jullie dus. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, daar gaan we zo meteen doorheen. Uhm en ik wil er nog even bijzeggen dat dit interview geheel anoniem en vertrouwelijk is. Je kunt dus alles zeggen wat je denkt en wat er in je opkomt. Alleen Saxion krijgt dit te zien laat maar zeggen. Mocht je het interview willen stoppen dan mag dit ten alle tijden. En zoals ik net ook al zei wordt dit interview opgenomen.

Oké, beginnen we even met een stukje achtergrond.

Isabel: wat is je leeftijd?

1.1. open code: leeftijd

R1: 25 jaar.

Isabel: hoelang ben je werkzaam bij het Holland Casino?

R1: ruim vier jaar,

Isabel: wat is je geslacht? (lacht)

1.2. open code: geslacht

R1: ja, vrouw toch wel. (lacht)

1.3. open code: functieomschrijving

Isabel: wat is je functie binnen het Holland Casino Enschede? Wat zijn je taken?

R1: uhm multifunctioneel.

Isabel: oké.

R1: ik ben begonnen bij services, toen ben ik arrangementen erbij gaan doen. Toen uhm service balie en toen Blackjack, croupier.

Isabel: oké leuk, lijkt mij best nog wel lastig, croupier...

R1: ja, is heel anders dan de rest. Blackjack croupier, je staat heel erg vast aan de tafel. En ik vind zelf dat je daar een stukje minder sociale interactie hebt met de gast, minder spontaniteit ofzo. Het is heel veel een beetje het werk doen en een sfeer proberen te maken. Qua rekenen en qua protocol is het ietsjes ingewikkelder.

Isabel: ja, je moet het wel uit je hoofd weten allemaal geloof ik?

R1: ja qua berekeningen wel, maar bij Blackjack voornamelijk komen wel dezelfde gevallen meerdere keren vol.

Isabel: oké

R1: ja dus op een gegeven moment weet je dat wel.

Isabel: oké en hoe lang doe je dit al?

R1: croupier erbij is nu, uhm, twee en een half jaar denk ik. Dus na anderhalf jaar in dienst ben ik dit erbij gaan doen.

Isabel: oké en heb je hier lang voor moeten trainen laat maar zeggen?

R1: een drieweekse opleiding is het, dus dat valt wel mee. Je bent er 3 weken fulltime mee bezig. Services beneden is ook die weken dacht ik en host... Dus het is nog best ingewikkeld wat er allemaal bij komt kijken.

Isabel: ja dat begrijp ik en bij roulette?

R1: Roulette is een zesweeks opleiding en dan moet je minimaal 60% werken om dit bij de kunnen houden, omdat het relatief complexer is. En ik werk hier op studenten contractbasis dus dat is een 20% contract, 8 uurtjes per week.

Isabel: ja precies.

R1: dus dan mag je geen roulette doen.

Isabel: dat zijn nog meer berekeningen die je moet weten geloof ik...?

R1: klopt, picture beds noemen ze dat. Dat zijn een aantal standaard situaties die voorkomen op de tafel en die je uit je hoofd moet kennen etc. Dat vergt wat meer. Je moet het gewoon heel vaak doen, dan gaat het wel goed.

Isabel: ja oké. Op naar de volgende vraag. Ben je bekend met het begrip gamification?

R1: uhm ja, dat is denk ik het overbrengen van serieuze onderwerpen en beslissingsmomenten via een game. Kijken hoe mensen daar mee om gaan om interessante dingen uit te kunnen halen denk ik.

Isabel: ja oké.

R1: hoe dat proces loopt om inzichten te krijgen gok ik.

Isabel: ja, dat zit wel aardig goed dus. Uhm vind je dat het Holland Casino momenteel gebruik maakt van gamification? met bepaalde dingen?

1.4. open code: gebruik gamification

R1: uhm behalve natuurlijk dat het casino ontzettend veel games überhaupt aanbiedt (lacht) en dat dat ook wel iets zegt over de persoon ofzo wordt daar niet altijd wat uitgehaald nee denk ik.

Isabel: oké nee, want zijn er nu voorbeelden van uhm. Want ik heb begrepen dat dat jullie zo'n werknemersapp hebben waar jullie je roosters op kunnen zien en dergelijken wordt daar...?

1.5. open code: gebruik All-in app

R1: het rooster is een losse app, planning app en we hebben nu een nieuwe de “all-in” app en daar is eigenlijk de bedoeling dat alle communicatie etc. via daar gaat.

~~**Isabel:** oké, dus een losse app en een “all-in” app. En dat is meer voor de communicatie.~~

1.6. open code: functie All-in app

R1: ja communicatie en de algemene updates van acties etc. Dat is ook landelijk, die all-in app uhm dus dat geldt ook voor andere locaties die daar gebruik van maken.

1.7. open code: gamification All-in app

~~**Isabel:** maar daar zit dus eigenlijk nog geen vorm van gamification in als ik het goed begrijp?~~

R1: nee en sowieso de all-in app zit nog enigszins in de try-out fase. Niet heel veel mensen maken hier nog gebruik van.

1.8. open code: gebruik All-in app

~~**Isabel:** oh dus niet iedereen maakt hier gebruik van?~~

R1: nee, de all-in app is ook net uitgerold. Ik geloof net 2 maand of 3 maand zoiets ofzo en uhm ja de nuttigheid van de app wordt nog af en toe betwijfeld.

~~**Isabel:** oké en waarom?~~

1.9. open code: gebruik All-in app

R1: nog niet iedereen staat daarachter. Het doel van de app is om alle media en alle informatie betreft het casino op één plek te hebben dus niet meer een losse rooster app, niet meer los je mail en geen losse whatsapp groepen laat maar zeggen. Uhm en nu hebben we eigenlijk de mail en alles erop en eraan en de all-in app (haha). Daar waren we eigenlijk al bang voor en sommige medewerkers die willen überhaupt die app niet gaan gebruiken dus dan hou je sowieso dat je de whatsapp en mail en alles aan moet houden. Dan wordt het dus gewoon weer een soort van extra medium.

~~**Isabel:** ja dat is dan het probleem, of iedereen moet meedoen, want als er ook maar één iemand is niet mee doet dan moet je diegene alsnog via een ander platform benaderen.~~

~~**R1:** ja precies en dat zagen we al wel een beetje aankomen, maar ze waren wel heel erg enthousiast erover. We loggen in en we kijken er af en toe op en uhm het is niet allemaal nog heel functioneel per se vanuit de meeste perspectieven.~~

~~**Isabel:** nee, maar het klinkt best wel logisch. Ik heb toen voor aan ander project ook een keer zoiets ontworpen met een groepje dat je eigenlijk.... Het klinkt wel fijn, zeker als je misschien nieuw ergens binnenkomt heb je ook niet gelijk iedereen's nummer en dan kun je misschien op zo'n manier laagdrempelig contact leggen met iedereen. Alleen iedereen moet er dan wel aan mee doen.~~

1.10. open code: functie All-in app

R1: ja, klopt het is toch uhm die whatsapp groepen zelf zeg maar, dat gaat dan wel over werk. Diegene daar niet in wil, die kan ervoor kiezen om er niet in te gaan en wordt gewoon via de collega's op de hoogte gehouden. Dus mondeling op werk ofzo weet je wel en dat is bij de all-in app niet zo. Daar moet dus iedereen lid van zijn wil dit goed werken. Uhm je mail hou je toch nog los, want om de een of andere manier gaat alles toch nog wel via de mail.

1.11. open code: gebruik All-in app

~~**Isabel:** ja, merk je dat het vooral de “ouderen” zijn die de app minder waarderen? Of zit hier helemaal geen verschil in?~~

R1: ja, ik denk het wel inderdaad. Dat zij sowieso meer hebben van werk en privé gewoon gescheiden houden. Dus dan zijn zij ertegen om continue notificaties te ontvangen via de app bijvoorbeeld en ook

al kunnen ze dat uitzetten, hebben ze toch nog zoiets van dan wordt het van mij verwacht dat ik online ben ofzo, terwijl ik gewoon niet op het werk ben. Dat wil ik gewoon niet.

Isabel: ja oké.

1.12. open code: gebruik All-in app

R1: dus dat is een beetje het probleem en uhm ja wat ik zelf ook wel een beetje op tegen was, wat ik ook wel een beetje aan zag komen dat alsnog weer als extra medium erbij zou komen. We hebben namelijk met whatsapp enz. ook wel genoeg mogelijkheden om überhaupt contact op te nemen met wie we willen.

Isabel: ja, want eigenlijk kun je via die app dan ook een soort van “appen” met elkaar?

R1: ja, je kunt ook gewoon op naam zeg maar andere collega's opzoeken wat je natuurlijk niet per se met whatsapp je nummers nodig hebt om dat te kunnen doen. Maar ja, dat kan wel via mail natuurlijk en we hebben wel via de HCN app, wat ook weer een andere app is (haha). Met deze app kun je weer makkelijk bij je mail komen en via je mobiel je mail openen.

Isabel: ja dat begrijp ik, misschien is wel handig voor vooral acties en dergelijke.

R1: ja oké, maar die worden toch voor elk weekend over de mail heen gestuurd. Net zoals bij de receptie beneden, hebben wij altijd beschikking tot de computer. Ik kan me wel voorstellen dat voor croupiers bijvoorbeeld. Die hebben namelijk tijdens hun werk niet veel beschikking tot een computer. Eigenlijk nooit en voor die kan het misschien wel handig zijn om te doen. En voor services en speelautomaten, die gebruiken regelmatig nog wel de computer. Dan is het gewoon veel makkelijker om op de mail te kijken of zoiets.

Isabel: oké en wat vind je ervan dat er nog niet echt gebruik wordt gemaakt van gamification? Zou je hiervoor open staan?

1.13. open code: gebruik gamification

R1: uhm, ik zou er wel voor open staan. Ik weet wel dat bij ons op de UT en design lab wordt overall gamification op toegepast en daar betwijfel ik ook weer het nut van (haha). Dat is ook weer een beetje too much dat je denkt van goh we komen net zo ver als we er niet een game van maken en dan is wel de hele moeite van het game maken erin gestopt. In sommige situaties heeft het ook gewoon niet echt een meerwaarde. Dan kun je er net zo goed even over lekker brainstormen of kun je en ander medium gebruiken ervoor.

Isabel: oké, want heb je nu al enkele voorbeelden, want ze zijn er mee bezig. Weet je daar iets meer van?

R1: uhm van hier binnen Holland Casino weet ik niet zo heel veel. Ik weet wel dat binnen Design Lab de standaardoplossing is van kom we gaan er een game van maken. Dat is in mijn ogen niet standaard de beste oplossing.

Isabel: ja nee dat snap ik, meer omdat gamification nu een beetje “hip” misschien?

R1: ja, het is hip inderdaad. Het is meer een mogelijke oplossing.

Isabel: dan gaan we over naar het volgende onderwerp, de kenmerken van de millennials. Jij valt eigenlijk dus binnen de generatie van de millennials, omdat het de leeftijd is van ongeveer 20-38 jaar. Hier val je goed binnen, uhm wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

1.14. open code: kenmerken millennial

R1: uhm, heel veel druk om sociale media etc. bij te houden met alles. Veel impulsen denk ik, keuzestress valt er wel vaak onder. Met keuzestress bedoel ik op het gebied van carrière van welke richting ga ik wel op en welke niet. Een stukje onzekerheid misschien wat daar vaak wel bij komt kijken denk ik. Dat dat meedraagt aan die keuzestress. Uhm ja, wel enthousiast. Ik ben zelf snel te enthousiasmeren voor leuke en nieuwe dingen en om dit uit te proberen. Uhm, ik ben zelf wel echt

een denker, maar dat is meer wat voor persoonlijkheid ik heb. Uhm even kijken, ik kan soms een beetje over-thinking zelfs, dit is wel echt iets wat bij mij past (haha).

1.15. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?

R1: prestatiegericht inderdaad, ook enthousiast op de werkvloer. Heel vaak heel vrolijk, positief ingesteld. Uhm ik wil ook heel graag snel kritisch meedenken, als we bijvoorbeeld ergens tegen aanlopen, wat beter kan etc. Dan past daar ook wel een bedrijf bij die hier open voor staat (haha).

Isabel: staat Holland Casino hiervoor open?

R1: ja vind ik wel, alleen is de doorvoer vaak wel wat trager. Puur omdat sommige dingen gewoon landelijk geregeld moeten worden. Dit verschil heel erg per waar het over gaat.

1.16. open code: vaardigheden millennial

Isabel: ja, wat vind jij belangrijke competenties (vaardigheden) als millennial zijnde?

R1: uhm, ja het open staan voor meningen van anderen denk ik. Tegen kritiek kunnen, ondanks dat er volgens mij wel veel onzekerheid heerst denk ik. Onzekerheid over het persoonlijk handelen. Of je wel of niet competent genoeg bent voor de verwachtingen van het casino. Het onder druk staan en hoge verwachtingen van andere of je hieraan kunt voldoen bijvoorbeeld.

Isabel: vertrouwen dus eigenlijk ook een beetje begrijp ik uit jouw antwoord?

1.17. open code: vaardigheden millennial

R1: ja, vertrouwen is een goede competentie inderdaad. Het kritisch blijven kijken inderdaad. Het open staan of eigenlijk inzet. Dat vind ik wel heel erg belangrijk. En respect vind ik ook heel belangrijk.

Isabel: dus als ik het goed begrijp: inzet, kritisch en respect eigenlijk om het kort samen te vatten.

R1: ja, klopt. Met inzet bedoel ik het streven naar verbetering t.b.v. de doelen van het bedrijf natuurlijk.

Isabel: dan gaan we over naar het volgende onderwerp: de millennials in het casino. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het Holland Casino Enschede?

1.18. open code: millennials in het Holland Casino

R1: uhm, waren de wel in de zin dat er heel veel scholieren of ja studenten aan het werk zijn. Nu, de laatste twee maand zijn er heel wat weg gegaan. Ik geloof dat er in totaal vier of vijf gewoon zijn weggegaan vanwege geen contractverlenging, afgestudeerd, andere baan dat soort dingen. Verhuizen, dus nu relatief minder scholieren, maar ze zetten daar wel vacatures voor open. En dan algemeen gezien vind ik dat de gemiddelde leeftijd wel mooi op pijl is, gewoon wel prima. Goede verdeling tussen de medewerkers denk ik. Nou moet ik wel zeggen dat ik de technische sector gewend ben, die is vrij grijs natuurlijk (haha).

Isabel: dat begrijp ik inderdaad (lacht). Zou je een inschatting kunnen maken van de gemiddelde leeftijd ongeveer?

R1: uhm, ik denk een jaartje of 36-37 jaar. Midden tot eind 30 dus.

Isabel: oké, vind je dat er meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het Holland Casino Enschede? (toekomst)

1.19. open code: toekomst millennials in het Holland Casino

R1: uhm ja, vooral studenten. We komen heel erg tekort namelijk. Met name flexibel weekend-personeel. En daar zijn millennials wel ontzettend sterk in geloof ik.

Isabel: oh, dus je bedoelt studenten in de zin als bijbaantje?

R1: klopt, parttime ernaast voor 3 of 4 jaar. En het voordeel is dat deze doelgroep vaak de voorkeur heeft om juist in het weekend te werken en niet door de weeks, zodat dit niet ten koste gaat van de studie en van de prestaties zeg maar, maar wat wel geld oplevert en een stukje financiële zekerheid geeft. Ook een stukje vertrouwen wat je net niet hebt in de overheid en dat soort dingen.

Isabel: ja, maar heb je dan zoiets dat je zou willen dat er meer millennials zouden komen werken fulltime? Voor de toekomst?

1.20. open code: toekomst millennials in het Holland Casino

R1: we hebben relatief, of nou ja, hm zou wel ietsjes meer mogen inderdaad. Maar ik denk wel dat daar een goede doorstroming voor is volgens mij, maar het zou wel ietsjes meer kunnen. Bij tafelspelen o.a. zitten er relatief veel millennials die op dit moment ook richting vast contract gaan of meer gaan werken in ieder geval. Ik merk dat bij speelautomaten iets minder millennials werkzaam zijn. Dat zijn toch vaker student-medewerkers. En services hebben we wel toevallig nu weer twee die nu ook een vast contract hebben.

Isabel: wat bedoel je met services?

R1: receptiemedewerkers, kassa en service balie.

1.21. open code: aantrekkelijkheid HC-toekomst

Isabel: ben je van mening dat het Holland Casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?

R1: ik denk dat er misschien gekeken moet worden naar doorgroeimogelijkheden. Dat dat misschien een twijfelpunt is van sommige millennials. Als croupier zijnde blijf je op die plek zitten en heb je weinig variatie of doorgroeimogelijkheden. Hooguit een keer shift-leader, maar daar zijn ook weinig plekken voor beschikbaar. Hooguit een keer uiteindelijk manager ofzo of assistent-manager, maar daar zijn ook weinig plekken voor. Je kunt hooguit een spel ofzo erbij leren, maar ik kan me voorstellen... voor mij in ieder geval zou dat een punt zijn waarop ik uiteindelijk ben uitgekeken.

Isabel: ja, dat is ook een kenmerk voor de millennials, uitdaging in het werk is heel belangrijk. Waardering is ook belangrijk en als dat niet echt... als je bijvoorbeeld prestatiegericht bent en meer wil, dan kun je eigenlijk niet meer verder.

1.22. open code: doorgroeimogelijkheden

R1: ja, dat merk ik binnen het casino, je kunt niet heel snel heel veel meer doen. Hooguit multifunctioneel worden ofzo, maar dat wordt niet beloond in die zin. Want ik ben nu wel multifunctioneel op heel veel plekken, maar ik krijg er niet meer voor, terwijl je wel meer doet. En veel meer stress hebt.

1.23. open code: voorwaarden

Verder vind ik wel dat je als millennial zijnde hier als voorwaarden erg goed zit. Gewoon als werkgever zelf. De primaire- en secundaire voorwaarden van wat je verdient gelijk als starter zijnde, verdienen je ontzettend goed. Dat is wel echt heel chil. Dat zouden ze wel wat duidelijker mogen maken, want dat kun je echt uitbuiten. Als een soort van marketingtechniek.

Isabel: ja zeker, dat begrijp ik.

R1: en ook naar studenten toe, maar als vaste medewerker millennials.

Isabel: daar is toch iedereen wel gevoelig voor (lacht).

R1: ja een beetje wel, vooral als je dat dan kunt combineren met de mogelijkheid om multifunctioneel te worden.

Isabel: gaan we over tot de aantrekkelijkheid van de werkgever voor de millennials. Dus in hoeverre jij eigenlijk jouw werkgever nu aantrekkelijker vindt.

R1: oké.

Isabel: vind je dat jouw werkgever je genoeg vrijheid geeft?

1.24. open code: vrijheid werkgever

R1: ja, vind ik wel. Voornamelijk in de keuze om andere vakgebieden erbij te leren in het casino zelf. Dingen uitproberen...

Isabel: krijg je snel bepaalde verantwoordelijkheden?

1.25. open code: verantwoordelijkheden

R1: uhm, dit moet je wel opbouwen, maar dit snap ik wel. Er zitten namelijk veel financiële risico factoren aan vast. Je kunt moeilijk een fout maken laat maar zeggen. Als geldverwerking zijnde en dat soort dingen. Dus je moet wel die verantwoordelijkheid verdienen.

Isabel: vind je dat je werkgever voldoende richting en structuur biedt?

1.26. open code: richting en structuur

R1: ja, alles werkt hier heel gestructureerd, uhm. Maar dus wel een beetje met die openheid van die flexibiliteit. Dat is eigenlijk wel een mooi contrast, knap dat ze dat zo regelen. Op het moment dat je bijvoorbeeld geen behoefte hebt om er iets bij te gaan doen, dan is dat ook prima. Verder zijn er goede protocollen betreft trainingen en cursussen etc.

1.27. open code: verwachtingen en visie

Isabel: vind je dat je werkgever krachtig is in de manier waarop hij of zij zijn verwachtingen en visie uitspreekt?

R1: ja, denk ik wel. Alleen niet via de medewerkers, maar via de middelen. De medewerkers staan niet echt in de middelen naar mijn idee zeg maar. Shiftleaders en andere medewerkers drukken niet heel duidelijk uit waar het Holland Casino op dat moment naar streeft. Uhm, maar wel via posters en flyers in liften en in het gebouw en cursussen. Om een voorbeeld te nemen de HEP, dit betekent hoffelijkheid, emotie en proactief. En dit zijn eigenlijk stappen waarmee je een 9+ ervaring voor de gasten kunt waarborgen. Dit is een streven, eigenlijk een soort missie van het casino. Die missie is op zich wel bekend bij mij, omdat ik dan de HEP-training heb gedaan. Alleen algemeen wordt dat niet heel duidelijk gecommuniceerd op de werkvloer zelf vind ik. Onder shift-leaders wordt dit niet heel actief gestimuleerd. Dus iets meer duidelijkheid van jongens we streven ervoor om dit met zijn allen voor elkaar te krijgen. Het moet iets meer in de mensen zelf leven. In plaats van dat het met de pap lepel wordt ingegoten.

1.28. open code: feedback leidinggevende

Isabel: ja oké, dat snap ik. Vind je dat je voldoende feedback ontvangt van je leidinggevende?

R1: ja dat is moeilijk. Ja de structuur en de middelen zijn in plaats om feedback te kunnen geven. Bijvoorbeeld de startgesprekken elk jaar weer, ik geloof drie keer per jaar sowieso een formeel gesprek met je loopbaanbegeleider. Nu is het wel zo voor mij als student-zijnde en alles gaat gewoon helemaal goed, is dit wel al een aantal keren geschrapd (lacht). Dus dat de gesprekken eigenlijk niet hebben plaatsgevonden.

Isabel: oké, dus als ik het goed begrijp heb je eigenlijk 1.5 jaar geen feedback-gesprek gehad?

R1: nee, niet formeel, maar wel tussendoor van joh je doet het goed en het gaat allemaal goed. Complimenten af en toe voor dingen, informeel vindt het tussendoor af en toe dus wel eens plaats. Als er medewerkers zijn waar ze minder tevreden over zijn, dan krijgen die dit ook wel te horen. Het wordt dus wel geuit in die zin. Uhm, maar officieel zijn daar die gesprekken voor.

Isabel: zou je dat wel willen, vaker een formeel gesprek?

R1: ik denk als vaste medewerker wel, maar als parttime medewerker misschien minder. Ik weet wel waar ze tevreden over zijn en anders krijg ik het wel te horen tussendoor. Het zou leuk zijn om meer formele gesprekken te hebben, maar dat hoeft niet per se van mij. Ik kan me wel voorstellen dat mensen die meer uren draaien hier meer behoefte aan hebben.

1.29. open code: doorgroeimogelijkheden

Isabel: ben je bewust van de carrièrekansen/doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie? Je gaf zelf aan een beetje aan net dat er niet heel veel doorgroeimogelijkheden zijn, maar ben je wel bewust van de mogelijkheden?

R1: ja, kunt bij een ander casino in dezelfde functie terecht komen, dus same job, new adventure heet dat. Maar dit is niet per se groei op schaal of dat soort dingen. Niet per se door groei, maar wel zelfontwikkeling. Uhm shiftleader natuurlijk. Je kunt bijvoorbeeld training geven of lesgeven een soort van erbij doen. Dat je bijvoorbeeld trainingen gaat begeleiden binnen Holland Casino, terwijl je nog wel in je functie blijft. Uiteindelijk kun je doorgroeien naar manager, maar wat ik wel over het algemeen zie is manager en shiftleader word je eigenlijk alleen als je volledig door groeit door de jaren heen.

Isabel: ja oké, dus daar is echt jaren ervaring voor nodig?

R1: ja precies, jaren ervaring nodig. Uhm, heel veel verschillende functies wel een beetje gezien hebben of wel ervaring ook mee en dan uiteindelijk groei je door en dat is natuurlijk ook lang niet voor iedereen weggelegd. Puur omdat er zo weinig functies zijn.

Isabel: ja precies, maar je bent er dus wel duidelijk van bewust als ik dit goed begrijp?

R1: ik ben er duidelijk van bewust dat het gelimiteerd is hoe ver je kunt doorgroeien (lacht).

1.30. open code: transparantie werkgever

Isabel: (lacht) Vind je je werkgever transparant?

R1: ja, zeker.

Isabel: kun je hier een aantal voorbeelden van noemen?

R1: kritiekverbeteringen wat je kunt doen bijvoorbeeld zijn ze heel duidelijk in. Ook duidelijk in wat het streven dus is via die posters/flyers, via de unitdagen bijvoorbeeld precies hoe het ervoor staat qua financiële cijfers qua groei of niet, waar nog verbeterpunten inliggen. Ontzettend eerlijk als er in het begin van het jaar doelen zijn opgesteld en die doelen eind van het jaar niet zijn gehaald. Dan wordt dit ook duidelijk aangegeven. De echte reden daarvoor zeggen ze ook duidelijk dus dit is wel heel transparant. Daarbij staan ook bepaalde salarisschalen online.

1.31. open code: betrekking stagiaires e.d.

Isabel: vind je dat jouw werkgever meer met stagiaires zou moeten werken?

R1: stagiaires op de werkvloer binnen het casino niet. Dat kan namelijk bijna niet, want je hebt namelijk niet echt een opleiding voor croupier. Ja hooguit een opleiding toerisme en dat je dat een student bij de receptie kunt opnemen. Ze moeten wel veel meer doen met student-medewerkers, i.v.m. de weekenden.

Isabel: we gaan het nu hebben over de link tussen millennials en gamification, wat zou je ervan vinden als het Holland Casino Enschede gamification zou toepassen in de werknemers app? Dus bijvoorbeeld de All-in app?

1.32. open code: gamification All-in app

R1: ja daar ben ik wel voor op zich, zeker om de ambitie een beetje scherp te houden hier. Wij hebben dan al een hele kleine variant van gamification in de planning app. In die zin dat je in de vrije periode van het inroosteren dus in ronde 2 van het rooster kun jij zien wat iedereen heeft ingepland en waar

de gaten zitten kun jij pluspunten mee verdienen als jij die gaten invult laat maar zeggen. Dus dat is wel een beetje een streven om dan pluspunten te krijgen en daar zitten dan ook voordelen aan dat je minder snel je andere uren krijgt dan want je hebt ingepland puur omdat je hoger in de lijst staat.

~~Isabel: ja, daar heb ik inderdaad al wel eens van gehoord van Frank Haarman.~~

1.33. open code: gamification in de rooster-app

R1: ja je kunt in ronde 1 jouw ideale rooster invullen. In ronde twee krijg je het totale rooster te zien van iedereen. De zogenaamde “gaps” kun je dan invullen en hier krijg je punten voor. En stel er is op een dag personeel tekort, dan word jij als minst snel opgeroepen aan de hand van je punten.

~~Isabel: dat is inderdaad wel een vorm van gamification.~~

1.34. gamification in trainingen en cursussen

R1: ja dat is wel leuk, maar ook meteen een van de weinige vormen die we hebben van gamification. Op trainingen en cursussen hebben ze wel manieren om bijvoorbeeld met dia slides interactie te maken. Zo wordt de leerstof dus op een wat leukere manier aangeboden.

~~Isabel: denk je dat je gevoelig zou zijn voor de rewards (beloningen) als element van de game?~~

1.35. open code: beloningen game

R1: ja, ik zou daar goed vatbaar voor zijn. Ik ben zelf ook heel daadlustig qua karakter en prestatiegericht. Daar past het wel bij om her en der te belonen laat maar zeggen.

1.36. open code: gevoeligheid feedback

~~Isabel: ben je gevoelig voor positieve of negatieve feedback?~~

R1: ja, zeker. Beetje overgevoelig misschien wel zelfs. Op het moment dat iemand kritiek levert dan grijpt mij dat best wel aan altijd. Ik wil daar dan wel echt goed mijn best voor doen. Ik ben ook vrij perfectionistisch dus gevoelig voor negatieve feedback, ik wil het wel altijd zo goed mogelijk doen.

1.37. open code: intrinsieke motivatie

~~Isabel: denk je dat gamification de intrinsieke motivatie zou bevorderen?~~

R1: sommige wel en sommige niet. We hebben namelijk werknemers die heel “Twents” zijn van nah het hoeft allemaal niet, maar dit zijn wel vaak de 40-plussers denk ik. Die zitten gewoon wel lekker op hun plek en die staan denk ik niet helemaal open voor gamification. Die hadden namelijk met de HEP al zoiets van dat gedoe daar doe ik niet aan mee hoor.

1.38. open code: employee-engagement

~~Isabel: oké, ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen?~~

R1: uhm, wel als gamification bijdraagt aan algemene effectiviteit van het bedrijf zelf, want als het bedrijf het goed doet word je daar automatisch ook trotser op en het idee dat je daar een bijdrage aan hebt geleverd laat maar zeggen. De verbondenheid zal hierdoor stijgen denk ik.

1.39. open code: impact gamification

~~Isabel: wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?~~

R1: ik denk dat de 40+ wat minder enthousiast zijn met deze verandering. Beetje gemengd publiek denk ik. Het moet wel echt effectief zijn, want een simpel spelletje voor alleen het spelletje spelen, daar prikken ze snel door heen denk ik.

1.40. open code: bevordering werktevredenheid

~~Isabel: ben je van mening dat gamification de werktevredenheid van werknemers bevordert?~~

R1: ja, gamification moet rechtvaardig zijn. Daar jij door het ook echt goed te doen, punten verdient en niet daarmee kunt “cheaten” en zo. Het moet realistisch zijn en betrouwbaar. Vooral als je er beloningen aan gaat hangen. Anders krijg je misschien vriendjespolitiek.

1.41. open code: motivatie werknemers

Isabel: wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers van het casino?

R1: van de millennials zeker. Uhm ja je merkt wel dat een paar ouderen toch wel gauw lekker naar werk gaan hun dagje draaien en dan gewoon klaar en dat ze dat prima vinden ja... Die zijn tevreden met hoe het nu is. Over het algemeen vind ik de motivatie wel prima.

Isabel: heb je hier een paar voorbeelden van?

R1: ja nou ja, ik heb ergens anders gewerkt en daar is het in ieder geval een stuk minder. Medewerkers zoals Roos misschien — die ken jij denk ik niet — die is denk ik 40+ nu wel, maar die zet zich ontzettend in voor arrangementen, voor multifunctionaliteit en nieuwe dingen die ze bedenkt. Uhm zelf vind ik het ook altijd leuk om mee te denken dus met brainstormen etc. Het meedenken vooral en daar staan ze vaak ook wel echt open voor. Je hebt natuurlijk die hele cynische die altijd zegt van ah komt die weer aan met een idee. Daar blijf je wel mee zitten, maar het boeit ook niet zoveel. Je kunt alsnog wel altijd je ideeën uiten.

1.42. open code: nadelen gamification

Isabel: wat zouden volgens jou eventuele nadelen kunnen zijn van de toepassing van gamification?

R1: ja dus het niet serieus nemen, dat cynisme. Ja, vooral dat cynische gebeuren. We merken heel erg bij de servicebalie, wij hebben toen een pilot gehad om de service balie te introduceren, want dat bestaat nog niet zo lang. Daar ben ik bij geweest, bij die pilot en daar staan heel veel negatief kritische collega's tegenover. Zo van dan hebben ze de hele avond niks te doen en dan staan wij daar hard te werken aan tafel. Terwijl op het moment als er dan gezegd wordt zullen we dan ruilen voor functie dan zeggen ze nee dat wil ik toch helemaal niet. Dan denk ik van joh het is ook nooit goed weet je wel. En dat krijg je ook denk ik op het moment als het te zweverig wordt, het niet aansluit bij hun behoeften. Dan krijg je eigenlijk dus een negatieve blik van hun kant. Dit is vaak toch wel een relatief aanwezige groep, dan trekken andere medewerkers daar toch wel wat van aan. Zo heeft er iemand gezegd ik wil niet meer achter de service balie staan, omdat daar zoveel negatieve reacties op waren. Het kan zijn dat voor- en tegenstanders van gamification dat kan wel aardig hoog oplopen denk ik. Daar wil je eigenlijk niet echt tussen staan en dan kan het zijn dat mensen ervoor kiezen om er niet aan mee te doen.

1.43. open code: oudere generatie en gamification

Isabel: ja, dat snap ik. Hoe denk je dat de oudere generatie hierop zou reageren?

R1: ja, dat is dus afhankelijk van hoe je het implementeert. Het moet ontzettend rechtvaardig zijn, uhm betrouwbaar systeem en het moet niet te ver door slaan. Dus het moet wel echt effectief en efficiënt blijven. Het moet wel echt bijdragen aan een probleem wat je op dat moment wil oplossen.

Isabel: duidelijk, wat betreft een huidig probleem. Zijn jullie bijvoorbeeld nu erg milieubewust bezig?

R1: met scheiden wel, we hebben heel veel scheidingsbakken in de kantine bijvoorbeeld. Hier houdt iedereen zich wel echt mee bezig. We hebben wel last van het plastic-bekertjes-syndroom laat maar zeggen (lacht).

1.44. open code: impact gamification

Isabel: oké en wat denk je dat de impact zou zijn van het implementeren van gamification?

R1: uhm, als je dat op lichte mate langzaam introduceert denk ik wel dat dit mensen kan enthousiasmeren. Zolang jij niet die grens van die cynische mensen overgaat. Dat is een hele duidelijke grens waar je eigenlijk niet te dicht in de buurt wil komen denk ik. Uhm ik denk wel dat als je

langzamerhand, stapje bij stapje gamification gaat doen, over de jaren heen, dat die grens wel een stuk verder opschuift.

Isabel: ja precies, misschien over vijf jaar kunnen wel niet meer zonder gamification.

R1: ja klopt inderdaad, maar het moet wel gewoon die efficiëntie hebben.

1.45. open code: werkelijk gebruik verandering

Isabel: in welke mate denk je dat de werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?

R1: ligt aan hoe rechtvaardig dat systeem is en hoe efficiënt en effectief in vergelijking met of hoe je het op de nuchtere Twentse mensen toepast. Bijvoorbeeld problemen waar we nu ook wel tegen aan lopen dat over het algemeen de brandmelders niet goed zichtbaar zijn voor het personeel. Als je hier iets mee zou doen.

1.46. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

Isabel: oké en dan zijn we aangekomen tot de laatste vraag: in welke mate denk je dat de toepassing van gamification Holland Casino Enschede aantrekkelijker maakt voor de (toekomstige) millennial werknemers?

R1: ik denk de term "gamification" dat de millennial daar te kritisch over na denkt, zo van ja dat zegt nog niet zoveel voor mij. Voor werksfeer zijn er ook andere dingen van belang. Maar ik denk doordat je, doordat jij gamification gaat implementeren, dat je dan over het algemeen een leukere werksfeer krijgt en dingen sneller voor elkaar krijgt en dat zeker wel aantrekt. Zeker, omdat de hele werkcultuur flexibeler, uhm gewoon leuker wordt ook. Gewoon de werkcultuur wordt leuker en dat trekt denk ik wel aan. Veel meer dan op papier en protocollen zeg maar. De functie van gamification, dus bepaalde dingen leuker maken, trekt denk ik zeker wel aan.

Isabel: oké, dan zijn we aangekomen tot het einde van het interview. Ik heb nog een aantal eindvragen. Wat vond je van het interview?

R1: uhm leuk, lekker vrijblijvend. Mooi en goed gestructureerd en tegelijkertijd wel gewoon een beetje de mogelijkheid om af te wijken van de vragen om ergens dieper op in te gaan. Mooi open ja...

Isabel: oké, dankjewel. Heb je nog iets dat je wil toevoegen aan het interview?

R1: uhm ja niet te ver gaan en blijf in je achterhoofd jouw doel van gamification houden. Wat wil jij uiteindelijk bereiken, dat is gewoon ontzettend belangrijk.

Isabel: heb je het gevoel dat bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?

R1: nee.

Isabel: oké, dit was het interview. Ontzettend bedankt voor je tijd en dat je mij wilde helpen bij dit onderzoek. Mocht je nog vragen hebben dan kun je altijd contact met mij opnemen.

R1: top, jij ook bedankt!

Interview 2 → 38.11 minuten

Isabel: Hoi, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn?

R2: uhm, ik heb je mailtje toen gelezen.

Isabel: oké, ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en de millennial werknemer. De millennial gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R2: ja.

Isabel: ja en ik focus mij op de millennial werknemers. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R2: dat is helemaal goed.

Isabel: om te beginnen, wat is je leeftijd?

2.1. open code: leeftijd

R2: 21 jaar.

2.2. open code: geslacht

Isabel: wat is je geslacht? (lacht een beetje)

R2: vrouw (lacht), ik hoop dat je dat toch wel kunt zien...

2.3. open code: functieomschrijving

Isabel: wat is je functie bij het Holland Casino?

R2: ik ben een vaste medewerker kelner. Daarnaast loop ik stage op het kantoor hier op de marketing & sales afdeling, omdat ik naast mijn werk ook nog gewoon naar school ga. Kelner ben ik nu ongeveer 3 jaar en op kantoor is nu mijn 3^e week. Daar wil ik graag naar toe werken laat maar zeggen.

Isabel: ah oké, wat voor opleiding doe je nu?

R2: communicatie.

Isabel: oké, dan gaan we naar het eerste onderwerp. Weet je wat het begrip "gamification" betekent? Heb je daar wel eens van gehoord?

R2: nee.

Isabel: gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R2: ja, ja.

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc.

Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

Isabel: vind je dat het Holland Casino momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

2.4. open code: gebruik gamification

R2: uhm, niet duidelijk als ze het wel doen, want ik kan het niet zo opnoemen. Ik denk dat ze het sowieso wel gebruiken, maar in mijn ogen dan onbewust, want ik moet er nu dacht echt over nadenken. Dus eigenlijk dan ongezien of ongemerkt.

Isabel: gaan we over naar het volgende onderwerp, dat zijn de kenmerken van de millennials. Nou ja, jij bent dus eigenlijk een millennial, omdat je valt tussen de leeftijdscategorie van ongeveer 20-38 jaar.

2.5. open code: kenmerken millennial

Isabel: wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

R2: mij als persoon bedoel je?

Isabel: ja wat zijn echt jouw kenmerken of eigenschappen?

R2: collegiaal, sociaal, verbaal sterk. Uhm, ik weet goed wat ik wil en weet waar ik naar toe werk in die zin.

2.6. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied? Ben je bijvoorbeeld prestatiegericht of zelfgericht?

R2: prestatiegericht. Ik ben wel in voor een lolletje, maar als er hard gewerkt moet worden dan is dit absoluut niet aan bod. Uhm toen het nog niet mijn vaste baan was, zag ik het al wel als mijn vaste baan. Ik merk wel in mijn omgeving dat 20-jarigers hun baan minder snel serieus nemen, omdat het voor hen vaak een bijbaantje is.

2.7. open code: vaardigheden millennial

Isabel: oké, wat vind je belangrijke vaardigheden als millennial zijnde?

R2: uhm, hoe bedoel je dat precies?

Isabel: vind je bijvoorbeeld vertrouwen een belangrijke vaardigheid of collegialiteit etc.?

R2: ik vind het wel belangrijk dat iedereen goed contact heeft met iedereen. Dat je goed met elkaar over weg kunt, maar je moet ook aangesproken kunnen worden op dingen, voor kritiek...

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het casino?

2.8. open code: millennials in het Holland Casino

R2: eigenlijk alleen in de afdeling tafelspelen en horeca. De andere afdelingen zitten medewerkers die hier al 10 jaar zitten op langere tijd meelopen. Dus de millennials die je hier ziet, zitten op de afdeling tafelspelen en horeca. Bij speelautomaten en services zitten voornamelijk de "ouderen".

Isabel: wat betekent de afdeling speelautomaten?

R2: de mensen die eigenlijk rond de speelautomaten lopen mocht er een uitbetaling zijn bijvoorbeeld dan helpen zij.

2.9. open code: toekomst millennials Holland Casino

Isabel: vind je dat er meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het Holland Casino Enschede?

R2: uhm nee eigenlijk niet, maar misschien de verdeling meer. Dat je de verdeling over de afdelingen meer zien. Want als je bijvoorbeeld allemaal bij elkaar komen op een speciale dag, dan is er voor mijn gevoel echt wel een goede verdeling. Alleen per afdeling dus niet.

~~**Isabel:** maar over het algemeen hoeven er van jou dus niet per se meer millennials bij te komen? Want organisatie willen dit vaak toch wel graag uiteindelijk...~~

2.10. open code: toekomst millennials Holland Casino

R2: uhm nou het meer zo uiteindelijk stromen heel veel collega's door naar andere afdelingen dus uiteindelijk zullen de millennials blijven binnen stromen bij afdelingen zoals tafelspelen en horeca, want vanuit daar gaan heel veel weer door naar bijvoorbeeld services of wat dan ook. Dus uiteindelijk die doorstroom van millennials zal wel blijven komen.

2.11 open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

~~**Isabel:** ah ja op die manier. Ben je van mening dat het Holland Casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?~~

R2: ja, dat sowieso.

Isabel: want vind je dat ze dat nu niet genoeg zijn?

R2: uhm af en toe in het weekend wel, als ze even een goede DJ hebben en goede entertainment etc. Je kunt wel merken dat daar veel millennials op afkomen.

Isabel: oké, je hebt het nu over de gast. Zou je ook een voorbeeld kunnen noemen voor de werknemers?

R2: ja, ook voor de werknemers zou het casino aantrekkelijk moeten worden. Het is namelijk een fijne plek waar je kunt groeien.

2.12. open code: vrijheid werkgever

~~**Isabel:** het volgende onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor de millennials.~~

~~**Isabel:** vind je dat jouw werkgever jou genoeg vrijheid geeft?~~

R2: uhm, ja dat is een beetje moeilijk, want je bent gebonden aan nachtdiensten en weekend-werk. Dus aan de ene kant wel, want ze houden bijvoorbeeld rekening met mijn studie. Maar ja, je weet waarvoor je solliciteert, dus in die zin je weet wat je te wachten staat.

2.13. open code: verantwoordelijkheden

~~**Isabel:** en krijg je bijvoorbeeld met jouw functie als kelner snel eigen verantwoordelijkheden?~~

R2: als ik achter de bar sta, krijg ik al snel verantwoordelijkheden van hou het in de gaten etc. Ik mag achter de bar en in het restaurant echt mijn ding doen.

2.14. open code: richting en structuur

~~**Isabel:** vind je dat je werkgever je voldoende richting en structuur biedt?~~

R2: ja, want ik ben naar mijn mening echt wel goed ingewerkt hier. Uhm en daardoor heb ik het ook echt wel goed opgepakt, ik wist wat er van mij verwacht werd. Je krijgt af en toe een training, omdat je dan even bijgeschoold moet worden en soms word je erop aangesproken. Ik merk wel dat het allemaal wat losser wordt t.o.v. drie jaar geleden.

~~**Isabel:** oké en hoe komt dat denk je?~~

~~**R2:** omdat iemand anders dat nu controleert, andere mensen nemen die verantwoordelijkheid en dat werkt niet zo.~~

2.15. open code: verwachtingen en visie

~~Isabel: vind je je werkgever krachtig in de manier waarop hij of zij zijn verwachtingen en visie uitspreekt?~~

R2: ligt eraan wie je voor je hebt. Het scheelt echt per leidinggevende. Hier zit geen directe lijn in, niet consequent.

2.16. open code: feedback leidinggevende

~~Isabel: vind je dat je voldoende feedback ontvangt van je leidinggevende?~~

R2: ja. Vaak wordt het sowieso wel gewoon gezegd hoe ik heb gewerkt en wat ik heb gedaan. Dus direct face-to-face.

2.17. open code: feedback leidinggevende

~~Isabel: oké en formele gesprekken?~~

R2: ja, functioneringsgesprekken. Ongeveer 3 gesprekken per jaar hoe je functioneert etc.

~~Isabel: wat vind je ervan om feedback te krijgen?~~

~~R2: ik ben hier wel blij mee, want ik wil het beste werken wat ik kan.~~

2.18. open code: doorgroeimogelijkheden

~~Isabel: ben je je bewust van de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf?~~

R2: ja, maar ik heb er momenteel niet heel veel interesse in, omdat ik weet dat ik hiernaast nog een opleiding doe.

2.19. open code: doorgroeimogelijkheden

~~Isabel: oké en hoe communiceren ze de doorgroeimogelijkheden?~~

R2: uhm via briefings, mails etc. Dit gaat echt rond in het casino.

2.20. open code: transparantie werkgever

~~Isabel: vind je je werkgever transparant?~~

R2: ja, vooral omdat we snel vrienden worden. Ook met collega's die boven ons staan. Alles is open en eerlijk en als er iets is dan wordt dit naar elkaar uitgesproken. Alles wat ik hoor te weten, dat weet ik.

2.21. open code: betrekking stagiaires e.d.

~~Isabel: vind je dat het casino stagiaires en mensen met een bijbaan betreft bij de algehele bedrijfsvoering?~~

R2: ja, ik maak dit zelf als stagiaire ook mee. Je wordt echt goed opgenomen op je afdeling met rondleidingen etc. Maar dat moet ook wel met zo'n groot bedrijf.

~~Isabel: top! Het volgende onderwerp gaat over de millennials en gamification. Wat zou je ervan vinden als het casino gamification zou toepassen in de werknemers app? (de All-in app?)~~

2.22. open code: gebruik All-in app

~~Isabel: maak je zelf veel gebruik van de All-in app?~~

R2: ja, het is ook een beetje verplicht om dit te installeren. Maar het zou het wel aantrekkelijker maken want er zijn nog genoeg collega's die echt tegengas geven. zij vinden de app nog niet nuttig genoeg. De All-in app wordt nog niet optimaal door iedereen gebruikt.

2.23. open code: gamification All-in app

~~Isabel: denk je dat de toevoeging van gamification de All-in app aantrekkelijker zou kunnen maken?~~

R2: ja, dat denk ik wel.

2.24. open code: functie All-in app

Isabel: ~~oké, wat vind je zelf van de app nu?~~

R2: nu is de app gebruik is die wel handig. Je kunt met elkaar chatten, er staat een nieuwsoverzicht etc. net een tijdlijn eigenlijk zoals bij Facebook. Je kunt nieuws lezen. Maar ja, het is niet dacht ik denk wauw en daarom denken misschien andere collega's ook van laat maar. 'ik werk hier al meer dan 20 jaar', meer vanuit dat opzicht laat maar zeggen. Dat krijg je er niet uit.

2.25. open code: beloningen game

Isabel: ~~denk je dat je gevoelig zou zijn voor de beloningen als element van de game?~~

R2: ja tuurlijk, zulke dingen zijn wel leuk. Zeker als het iets zou zijn wat in mijn interesse valt, dan is die overweging een kleine stap.

2.26. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: ~~ben je gevoelig voor zowel negatieve als positieve feedback?~~

R2: ja tuurlijk. Als dit op een normale manier gebeurt sta ik hiervoor open en complimentjes zijn natuurlijk altijd leuk om te krijgen.

Isabel: ~~krijg je vaak positieve feedback?~~

R2: ~~ja voornamelijk positieve feedback.~~

2.27. open code: employee-engagement

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over employee-engagement. Dus de onderlinge verbondenheid van werknemers met elkaar. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen?~~

R2: ja, maar dan kom ik wel terug op de kleine koppige groep die hier al jaren lopen of zij daar in mee gaan en het niet weer naar beneden halen.

Isabel: ~~oké, dus eigenlijk zouden wij er juist voor moeten zorgen dat ook deze groep het ook interessant vindt?~~

R2: ~~ja juist die groep moet getriggerd worden en dan gaat het volgens mij heel hard.~~

Isabel: ~~is dit een grote groep?~~

R2: ~~ja ik kan zo geen aantal noemen, maar het zijn de werknemers die hier + 15 jaar werken. Dat soort mensen, die zien het nut niet zo snel ergens van in.~~

2.28. open code: impact gamification

Isabel: ~~wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?~~

R2: ik denk dat je op een speelse manier meer interactie kunt krijgen. Omdat je juist door die speelse manier triggers en het juiste resultaat kunt krijgen. Het is een heel groot bedrijf, dus als iets niet goed gecommuniceerd wordt, gaat het al snel mis.

2.29. open code: bevordering werktevredenheid

Isabel: ~~ben je van mening dat gamification de werktevredenheid van werknemers bevordert?~~

R2: dat weet ik niet zo, maar de zaken eromheen kun je leuker en interessanter maken.

2.30. open code: motivatie werknemers

Isabel: ~~wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers in het casino?~~

R2: niet zo goed, omdat een deel blijft in hun koppigheid hangen. Die doen gewoon hun ding en dat is het. En een deel is te jong en die nemen het niet serieus.

Isabel: ~~en waaruit merk je dat die motivatie onvoldoende is?~~

R2: ~~je hebt af en toe wel op die medewerkersdagen dat er van die discussies ontstaan. Dan zie je al snel duidelijk de mensen die hun mening doordrammen. Daarnaast werk ik zelf met de meest jonge werknemers in de horeca.~~

Isabel: ~~het deel dat je koppig noemt, zijn dat de ouderen of hoe moet ik dit zien?~~

R2: ~~ja dat zijn de ouderen die hier al meerdere jaren werken.~~

2.31. open code: belangstelling ouderen meekrijgen

Isabel: ~~wat zou voor jou een oplossing kunnen zijn om deze groep mensen mee te krijgen?~~

R2: ik denk dat die mensen heel graag gehoord willen worden en dan laat maar zeggen officieel. Omdat zij natuurlijk hier al zo lang werken en denken dat ze weten waar ze over praten. Bijvoorbeeld de mentimeter.

2.32. open code: nadelen gamification

Isabel: ~~wat zouden volgens jou de nadelen van gamification kunnen zijn?~~

R2: uhm... ik denk dat je het misschien door het juist te modern maakt er ook weer mensen afhaken. Zo van, ja dit is te veel, we doen een stapje achteruit. Op die manier.

2.33. open code: oudere generatie en gamification

Isabel: ~~hoe denk je dat de "oudere generatie" zou reageren op de toepassing van gamification?~~

R2: ja ik denk dat een heel het echt wel heel leuk vindt, maar ik denk dat je ook krijgt dat een groep er vrij weinig van snapt en daarom afhaakt.

Isabel: ~~ja denk je dat dat het grootste issue zou zijn? Dat niet iedereen het snapt en daarom afhaakt?~~

R2: ~~ja, dat denk ik wel of überhaupt de interesse erin heeft. Voor ons is het interessant en allemaal uittesten en doen.~~

2.34. open code: impact gamification

Isabel: ~~wat denk je dat de impact zou zijn van deze verandering?~~

R2: ik denk als je het op een goede manier doet, dat je hier echt wel winst uit kunt halen. Dat je echt wel goed in je achterhoofd houdt dat je met allerlei leeftijden te maken hebt. Daar moet je goed rekening mee houden.

2.35. open code: werkelijk gebruik verandering

Isabel: ~~in welke mate denk je dat werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?~~

R2: ligt eraan hoe je hierop inspeelt. Wat ik denk als de dit toe past ervoor moet zorgen dat het ook voor de ouderen interessant is. Voor jongeren is het sowieso al snel interessant, want je hebt iets nieuws. Dat checken ze altijd wel. Maar dat je ook iets koppelt dat ouderen dit ook leuk vinden of aantrekkelijk.

2.36. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

Isabel: ~~de laatste, samenvattende vraag. In welke mate denk je dat de toepassing van gamification Holland Casino Enschede aantrekkelijker maakt voor de (toekomstige) millennials?~~

R2: ja sowieso, omdat we uiteindelijk allemaal alleen maar bezig zijn met technologie en als je een bruggetje maakt hiertussen zou dit goed aanslaan.

2.37. open code: gamification in de All-in app

Isabel: denk je dat werknemers de All-in app meer gaan gebruiken als er gamification toegepast wordt?

R2: ja, ik denk dat ze het dan serieuzer gaan nemen. Iedereen dramde een beetje in het begin over de app en als je gamification toepast zou dit kunnen omslaan.

Isabel: oké en dan zijn we aangekomen bij de afsluiting van het interview. Wat vond je van het interview?

R2: interessant om te horen dat er dit soort mogelijkheden zijn, leuk dat ze hier mee bezig zijn.

Isabel: heb je nog iets dat je wil toevoegen aan dit interview?

R2: nee, ik heb denk ik wel gezegd wat ik wilde zeggen.

Isabel: oké en heb je het gevoel dat er bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?

R2: nee, niet echt.

Isabel: hartelijk bedankt dat je tijd had om mij met dit interview af te leggen en het beantwoorden van mijn vragen. Mocht je nog vragen hebben, dan kun je contact met mij opnemen.

R2: ja, ik ben heel benieuwd!

Interview 3

Isabel: Hoi welkom, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn?

Respondent 3: nee.

Isabel: oké, ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en de millennial werknemer. De millennial gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R3: ja.

Isabel: ja en ik focus mij op de millennial werknemers. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R3: ja.

3.1. open code: leeftijd

Isabel: om te beginnen een stukje achtergrond, wat is je leeftijd?

R3: 28 jaar.

3.2. open code: geslacht

Isabel: wat is jouw geslacht?

R3: vrouw.

3.3. open code: functieomschrijving

Isabel: wat is je functie?

R3: croupier.

Isabel: wat zijn je taken?

R3: ja, het tafelspelen.

Isabel: oké en hoe lang werk je hier?

R3: ongeveer 1.5 jaar.

Isabel: het eerste onderwerp gaat over gamification. Weet je wat het begrip gamification inhoudt? Ben je bekend met de term?

R3: nee, niet echt. Alleen ik heb er wel een paar dingetjes over gehoord.

Isabel: oké, ja nou ja gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen.... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R3: ja.

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie

bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc. Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

3.4. open code: gebruik gamification

Isabel: vind je dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

R3: tenminste de dingen die op de rol liggen bij de andere vestigingen, die zie ik hier nog niet terug. Maar goed, ik weet wel dat er plannen zijn. Ze zijn bijvoorbeeld met de tafelspelen bezig. Als je puur kijkt naar de gasten in het kader van de millennials op een zaterdag bijvoorbeeld, dan halen ze hier niet alles uit denk ik.

Isabel: oké nu heb je het meer een beetje over de gasten. Als je kijkt op het gebied van de werknemers?

R3: nee, ik zit zo te denken, maar nee.

3.5. open code: gebruik All-in app

Isabel: ~~jullie hebben bijvoorbeeld zo'n werknemers app, een All-in app. Wat vind je van die app? Gebruik je deze app veel?~~

R3: uhm jawel, want af en toe zijn er bijvoorbeeld collega's waar ik geen nummer van heb dan is het wel handig. Alleen ik merk dat deze app nog wel heel erg in de kinderschoenen staat. Als ik bijvoorbeeld een berichtje stuur dan wordt hier nog niet echt actief iets mee gedaan. Mensen hebben de All-in app wel, maar het is nog niet geïntegreerd genoeg om het als handvat te gebruiken. Af en toe komen er wel eens post voorbij die ik lees als ik me dan vervel, maar ik heb niet echt behoefte om er zelf iets op te zetten. Ik weet niet goed of anderen daarop zitten te wachten. Het wordt een beetje gepresenteerd als het nieuwe Facebook ofzo, maar ik heb nog niet echt behoefte om mijn werk-dingen hierop te delen. Het dagmenu bekijk ik wel altijd. Het is nou niet dat ik echt kan zeggen het is een toevoeging, maar andersom is het ook niet. Je kan met en je kan zonder.

3.6. open code: gamification All-in app

Isabel: ~~denk je dat de All-in app aantrekkelijker zou kunnen worden als daar enige vorm van gamification in zou zitten? Bijvoorbeeld die progressie bar toepassen.~~

R3: ik weet niet of dit een invloed zou hebben op mij, ik heb gewoon niks met spelletjes. Ik lees veel en nieuwtjes en zo, maar ik ben niet gevoelig voor spelletjes.

Isabel: ~~oké, het volgende onderwerp gaat over de kenmerken van de millennials. Ben je bekend met dit begrip?~~

R3: ~~ja.~~

3.7. open code: kenmerken millennial

Isabel: ~~wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?~~

R3: uhm. Ik kan snel schakelen, denken. Ik ben niet vastgeroest in vaste patronen. Als ik bij de oudere generatie hoor van vroeger dit en dit... Ik denk dat ik als millennial mij veel sneller aanpas naar de trend van dat moment.

3.8. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: ~~oké, hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?~~

R3: gastgericht denk ik. Ik ben heel chaotisch. Ik heb niet het gevoel van ik moet laten zien dat ik de beste ben. Dat heb ik totaal niet. Ik hou van harmonie met collega's en gasten. Voor de rest vind ik alles prima. Als ik mensen kan helpen dan doe ik dat ook.

3.9. open code: vaardigheden millennials

Isabel: ~~wat vind je belangrijke competenties of vaardigheden als millennial zijnde?~~

R3: samenwerken, omdat iedereen heel erg op zichzelf is. Ik mis soms een beetje de sociale vaardigheden. Het mag allemaal wat assertiever wat mij betreft. Je merkt dat met de oudere werknemers meer gepraat wordt en een lolletje etc. De jongeren hebben wat moeite met contact maken met elkaar.

3.10. open code: millennials in het Holland Casino

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het casino?~~

R3: ja, genoeg. Goed in verhouding.

3.11. open code: toekomst millennials Holland Casino

Isabel: ~~vind je dat er meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het casino? In de toekomst?~~

R3: nee, hoe het nu is vind ik het goed. Ik hou van diversiteit, je moet kunnen leren van elkaar. En ik vind nu dat dat redelijk in balans is.

3.12. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

Isabel: ~~ben je van mening dat het Holland Casino Enschede in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?~~

R3: uhm, ja dat denk ik wel, omdat dat wel je toekomst is. Misschien niet nu direct, maar later wel. Hierin moet je in meegroeien.

3.13. open code: voorwaarden

Isabel: ~~wat zou voor jou de ideale manier zijn om aantrekkelijker te worden voor de millennials?~~

R3: uhm. Ik denk dat het sowieso wel aantrekkelijk is voor millennials om hier te werken, want het is wel een jong en dynamisch bedrijf. Ook als je de reclame bijvoorbeeld ziet, vind ik niet dat dit suf overkomt ofzo.

3.14. open code: vrijheid werkgever

3.15. open code: verantwoordelijkheid

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor de millennials. Vind je dat jouw werkgever je genoeg vrijheid geeft?~~

R3: ~~in de zin van?~~

Isabel: ~~mag je bijvoorbeeld je eigen ding doen, krijg je snel verantwoordelijkheden etc.~~

R3: ik denk wel een beetje met mijn functie dat dit een beetje moeilijk is. Het is namelijk wel een heel specifiek vak waar veel regels aan verbonden zijn. Bij het tafelspelen gaat alles heel strak, maar dat moet ook. Bijvoorbeeld met pauzes etc. Op het moment als jij wil doorgroeien bijvoorbeeld, dan werken ze hier wel goed in mee.

3.16. open code: richting en structuur

Isabel: ~~vind je dat jouw werkgever je voldoende richting en structuur biedt?~~

R3: ja, ik merk dit in alles eigenlijk. Je pauzes, alles is gepland. Er heerst heel veel structuur en ik vind dit wel prettig, omdat ik heel chaotisch. Ik vind het goed dat ik als croupier zijnde na elk uur een pauze heb. Dit betekent dat ik dat uur ook echt vol effectief aan het werk ben.

3.17. open code: verwachtingen en visie

Isabel: oké en vind je dat je leidinggevende krachtig is in de manier waarop hij zijn verwachtingen en visie uitspreekt?

R3: ja goed, we hebben namelijk een paar keer per jaar een gesprek met elkaar. Maar goed, doordat je elkaar wekelijks ziet als het even niet goed gaat is het lijntje gewoon heel kort.

3.18. open code: feedback leidinggevende

Isabel: vind je dat je voldoende feedback ontvang van jouw leidinggevende?

R3: ja, we hebben drie officiële momenten per jaar. Ik krijg ook gewoon directe feedback op de werkvloer. Als er iets niet goed gaat, dan hoor ik dat direct en dit vind ik erg fijn.

3.19. open code: doorgroeimogelijkheden

Isabel: ben je je bewust van de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf?

R3: ja, mijn leidinggevende hamert hier ook heel erg op en stimuleert dit. Van je kan dit doen en je kan dat doen. En soms hebben we ook werknemersdagen waar wordt besproken wat voor mogelijkheden er zijn, wat voor opleiding je hiervoor krijgt en wat het budget hiervoor is. Dus dat komt genoeg aan bod.

3.20. open code: transparantie werkgever

Isabel: oké duidelijk. Vind je je werkgever transparant?

R3: ja, de communicatie is transparant. Maar ik snap niet altijd hoe alle systemen werken, maar dit ligt meer aan mij. De handleidingen hiervoor zijn wel aanwezig. Ik vind mijn werkgever wel heel rechtvaardig en eerlijk met contracten en zo, alles klopt.

3.21. open code: betrekking stagiaires e.d.

Isabel: vind je dat jouw werkgever stagiaires en mensen met een bijbaan betreft bij de algehele bedrijfsvoering?

R3: ja, ik heb wel het idee dat iedereen erbij is. Iedereen is gelijk.

3.22. open code: gamification All-in app

Isabel: het volgende onderwerp gaat over millennials en gamification. Wat zou je ervan vinden als het Holland Casino Enschede gamification zou toepassen in de werknemers app (All-in app)?

R3: ja, ik denk wel dat het werkt bij mijn doelgroep, alleen ik ben er zelf niet gevoelig voor. Ik sta hier vrij nuchter in.

3.23. open code: beloning game

Isabel: oké, ja dat brengt mij een beetje tot de volgende vraag, denk je dat je gevoelig zou zijn voor de beloningen als element van de game?

R3: nee. Ik vind het wel leuk om mee te doen, maar ik vind beloningen een beetje ja ik weet niet bedoel ook de tijd dat ik naar de wc ging en een sticker kreeg is er niet meer. Ik denk namelijk dat het mensen wel triggers. Alleen in mijn ogen moet je een beloning verdienen als je bijvoorbeeld echt beter wordt in je werk. Toen was er ook zo'n soort van beloning dat wanneer je de All-in appt downloadde, kon je een geldbedrag winnen. Ik heb dat gewonnen, maar ik dacht meer zoiets van ja ik doe gewoon mee en dat is denk ik ook typisch millennials. Ik dan gewoon goed schakelen en denk ja ik doe gewoon mee. Ja kijk zo'n loterij vind ik dan wel leuk, dat is niet echt een beloning, maar meer een gelukfactor ofzo.

Isabel: denk je niet dat ze dat ook als een soort beloning bedoelden?

R3: uhm ja...

Isabel: misschien als het voor jou er niet zo bovenop ligt, zou je het minder erg vinden?

R3: ja, dat denk ik wel. Kijk dat voor wat hoort wat hoeft van mij niet altijd. Als zij zeggen van ja die app past goed bij het bedrijf, ja dan download ik dat gewoon.

3.24. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: ja oké, dat snap ik. Ben je gevoelig voor zowel negatieve al positieve feedback?

R3: uhm, ja. Dan weet ik namelijk een beetje waar ik sta. En als je negatieve feedback krijgt dan weet je dat en dan kun je daar iets aan veranderen. Positief, tja complimenten zijn altijd leuk.

Isabel: ja? Vind je het fijn om complimenten te krijgen?

R3: ja.

3.25. open code: intrinsieke motivatie

Isabel: denk je dat gamification jouw intrinsieke motivatie zou bevorderen? Dus de motivatie die echt uit de persoon zelf komt laat maar zeggen.

R3: dat weet ik niet. Het zit erin of het zit er niet in. Ik kan er ook nog niet echt over oordelen, omdat ik het nog niet heb gezien of meegemaakt.

3.26. open code: bevordering employee-engagement

Isabel: het volgende onderwerp gaat over employee-engagement. Dit is de onderlinge verbondenheid tussen medewerkers. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen?

R3: uhm ik denk voor sommigen misschien wel, voor sommigen totaal niet. Ik denk bijvoorbeeld voor mensen die... kijk ik ben vrij jong hier op de werkvloer en zo zijn er nog wel meer en die kun je misschien op die manier er wel in betrekken, maar je hebt natuurlijk als je iets implementeert dat doe je dat voor het hele bedrijf. Ik denk dat mensen die hier 18/19 jaar werken (en dat zijn er een hele hoop) die zoiets hebben van ja, jongens... hoezo moet het nou ineens allemaal anders. Misschien is het een idee om bij aanvang, als iemand hier komt werken er dan iets mee doet. Of met trainingen ofzo. Misschien is het namelijk minder relevant voor mensen die hier al lang werken en juist wel relevant voor mensen die net binnen komen. Om ze gelijk aan je te binden...

3.27. open code: impact gamification

Isabel: wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?

R3: ik denk wel dat het voor mijn generatie wel positief is, want het is wel de trend. Misschien dat dan zo'n All-in app wel sneller van de grond komt. Om dat leuker en interessanter te maken.

3.28. open code: bevordering werktevredenheid

Isabel: ben je van mening dat gamification de werktevredenheid van werknemers bevordert?

R3: voor mij denk ik niet, maar misschien voor een ander wel.

3.29. open code: motivatie werknemers

Isabel: wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers van het casino?

R3: jawel, maar ik merk wel verschil in afdelingen. Ik heb het idee dat bijvoorbeeld op mijn afdeling, de tafelspelen, dat mensen daar langer zitten. In de horeca wordt veel meer gerouleerd. Ik vind de motivatie op de horeca-afdeling minder, omdat de loop daar sneller is. Ze moeten beter hun best doen om die vast te houden en die te motiveren.

3.30. open code: nadelen gamification

Isabel: wat zouden volgens jou eventuele nadelen zijn van de toepassing van gamification?

R3: ik denk niet dat er een nadeel aan zit. Op het moment dat er gebruik wordt gemaakt van gamification, ligt het ook aan jezelf hoe actief je hier mee bent. Dus als je denkt het is niet wat voor mij, dan moet je dit niet doen.

3.31. open code: oudere generatie en gamification

Isabel: ~~hoe denk je dat de “oudere generatie” zou reageren op de toepassing van gamification?~~

R3: ik denk dat die minder snel zijn in schakelen. Dus die gaan in het begin een beetje stug zitten doen, maar uiteindelijk stel het is een succes en het loopt, dan zullen ze wel mee doen. De jeugd begint eraan en uiteindelijk volgt de rest wel. Ik denk dat ze dus sceptischer zijn, maar als het een succes is dan gaan ze er in mee, maar dat duurt gewoon langer.

3.32. open code: impact gamification

Isabel: ~~wat denk je dat de impact zou zijn van deze verandering?~~

R3: uhm, weet ik niet. Ligt eraan of het een succes wordt of niet.

3.33. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

Isabel: ~~zijn wel een beetje aangekomen bij de laatste, samenvattende vraag. In welke mate denk je dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt voor de toekomstige millennial werknemers?~~

R3: ja ik denk wel inderdaad dat het aantrekkelijker wordt, omdat het goed past bij de tijd. Ik vind het bedrijf nu nog jong en dynamisch genoeg, maar we moeten wel meelopen met de tijd. Als we aantrekkelijk willen blijven voor de jeugd, dan moeten we ons daarin blijven ontwikkelen.

Isabel: ~~oké dan zijn we aangekomen bij het einde van het interview. Wat vond je van het interview?~~

R3: ja, leuk.

Isabel: ~~heb je nog iets dat je wil toevoegen?~~

R3: nee.

Isabel: ~~heb je nog bepaalde onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen?~~

R3: nee, ik geloof van niet.

Isabel: nogmaals, heel erg bedankt dat je tijd had om met mij dit interview af te leggen en mocht je nog vragen hebben dan kun je contact met mij opnemen.

R3: ja is goed, succes!

Interview vier →
Duur: 35.16 minuten

Isabel: Hoi welkom, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn?

R4: ik heb iets gehoord over GameLab en iets met millennials (lacht).

Isabel: oké (lacht) dat klopt, ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en de millennial werknemer. De millennial gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R4: ja.

Isabel: ja en ik focus mij op de millennial werknemers. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R4: ja, oké ik ben benieuwd!

4.1. open code: leeftijd

Isabel: om te beginnen een stukje achtergrond, wat is je leeftijd?

R4: 25 jaar.

4.2. open code: geslacht

Isabel: wat is jouw geslacht?

R4: vrouw.

4.3. open code: functieomschrijving

Isabel: wat is je functie?

R4: ik werk als kelner op de F&B-afdeling.

Isabel: wat zijn je taken?

R4: de gast verzorgen van hapjes en drankjes en contact hebben met de gast, dat is wel belangrijk. Samenwerken met collega's.

Isabel: oké en hoe lang werk je hier?

R4: ik werk hier nu ongeveer een jaar en twee maanden denk ik.

Isabel: het eerste onderwerp gaat over gamification. Weet je wat het begrip gamification inhoudt? Ben je bekend met de term?

R4: nee, dat zegt mij helemaal niks (lacht).

Isabel: oké, ja nou ja gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R4: ja.

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van

gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc. Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

4.4. open code: gebruik gamification

Isabel: vind je dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

R4: ja, met de mystery jackpot en het grijpen.

Isabel: oké en op het gebied van jullie als werknemers zijnde?

R4: nee, dat niet echt.

4.5. open code: gamification All-in app

Isabel: bijvoorbeeld de All-in app?

R4: nee, daar word je niet echt getriggerd om daarin te kijken. Er staat wel handige informatie in, maar het is niet wat jij net uitlegt. Ik kijk er wel dagelijks op, maar ik snap dat andere dat misschien niet doen.

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de kenmerken van millennials. Ben je bekend met de term millennials?

R4: ja, daar val ik in. Een beetje de leeftijd tussen 20-40 jaar.

4.6. open code: kenmerken millennial

Isabel: klopt inderdaad. Wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

R4: ik hou van gezelligheid, ik ben bescheiden naar gasten toe. Ik klaag niet snel en ik ben vrij open.

4.7. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?

R4: ik ben zowel prestatie- als zelfgericht. Ik kan heel goed zelf werken en ook goed met een team werken. Ik wil zoveel mogelijk uit mijn werkdag halen. Het belangrijkste vind ik dat je werk leuk is met collega's. de werksfeer is bepalend voor alles. Het is net familie eigenlijk, ik zie ze vaker dan mijn vriend! (lacht).

4.8. open code: vaardigheden millennial

Isabel: (lacht mee) snap ik, wat vind je belangrijke vaardigheden als millennial zijnde?

R4: samenwerken en vertrouwen vind ik heel erg belangrijk. Ik kan echt niet tegen roddelen op de werkvloer. En sociaal gewoon dat is ook heel belangrijk. Contact maken, ligt eraan wie je voor je hebt.

4.9. open code: millennials in het Holland Casino

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het casino?

R4: ja, dat vind ik wel.

Isabel: oké, waaruit blijkt dat?

R4: als je bijvoorbeeld ons F&B-team ziet, die bestaat alleen uit millennials. Misschien zijn er vijf daarvan geen millennials. En als ik kijk naar de andere afdelingen, services heeft dit bijvoorbeeld iets minder. Tafelspelen hebben ook veel millennials door de weekend-krachten etc. Dit komt denk ik, omdat op sommige afdelingen gewoon hele goede vaste werknemers staan die ook iets ouder zijn.

Die kennen het vak natuurlijk super goed en ja, die moet je er ook bij hebben. Het beste is eigenlijk gewoon een mix tussen millennials en wat ouderen. Dan vult dit elkaar goed aan.

4.10. open code: toekomst millennials Holland Casino

Isabel: vind je dat er meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het Holland Casino Enschede?

R4: op onze afdeling niet denk ik, misschien juist beter als er een paar ouderen bij zitten. Bij services zou het misschien wel beter zijn als hier een paar millennials bijkomen. Het mooiste is een mix van beide, zoals ik net ook zei.

4.11. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

Isabel: oké, ben je van mening dat het casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?

R4: ja, dat denk ik wel, omdat ik vind dat het nu heel erg blijft hangen. Ik vind dat er eigenlijk een goede app moet komen voor de gasten. Kijk maar naar de Macdonalds, daar heb je ook zo'n scherm waar iedereen zijn eten op kan bestellen. Dit zou voor onze afdeling ook goed zijn dan hoeven de gasten niet hun spel te verlaten voor een hapje of een drankje. Waarom lopen wij hierin achter? Vooral als het druk is in het weekend... Ik denk dat dit ook echt goed is voor de toekomst voor de millennials. En pas de spellen meer aan aan de behoeftes van de millennial gasten.

4.12. open code: vrijheid werkgever

Isabel: wat een leuk idee! Het volgende onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor de millennials. Dus hoe aantrekkelijk vinden jullie de werkgever. Vind je dat jouw werkgever je genoeg vrijheid geeft?

R4: ja, ik moet eerlijk zeggen, dit is de beste werkgever die ik ook heb gehad. Ze denken gewoon allemaal met je mee en dit is heel prettig. Je krijgt genoeg vrije dagen, ze betalen goed.

4.13. open code: verantwoordelijkheden

Isabel: oké en krijg je snel eigen verantwoordelijkheden?

R4: ja, je krijgt snel eigen verantwoordelijkheden. Medewerkers die 80% werken krijgen bijvoorbeeld een eigen kleine afdeling waar ze dan voor verantwoordelijk zijn. Bijvoorbeeld het pokertoernooi. Je bent dan geheel vrij om te doen wat je wil.

4.14. open code: richting en structuur

Isabel: vind je dat jouw werkgever je voldoende richting en structuur biedt?

R4: ja. Ik weet duidelijk waar ik aan toe ben. Elke dag is eigenlijk hetzelfde en je weet gewoon wat je moet doen. Hier heb je ook de HEP voor. Dit hangt door het gehele gebouw. Het waarborgen van een 9+ ervaring. Overal hangen stickers en posters dus het is wel duidelijk waar ze naar toe willen. Je ziet het overal terug.

4.15. open code: verwachtingen en visie

Isabel: vind je jouw leidinggevende krachtig in de manier waarop hij verwachtingen uitspreekt?

R4: ja, het is altijd duidelijk. Soms sta je in een grote zaal en zien collega's andere dingen die jij niet ziet. Dan spreekt hij uit wat ik moet doen. Dus de verwachtingen zijn heel duidelijk.

4.16. open code: feedback leidinggevende

Isabel: oké en vind je dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende?

R4: ja, 1x per half jaar krijg je sowieso een gesprekje hoe het gaat en wat er beter kan. Ook op de werkvloer zelf wordt dit ook gezegd. Nooit in kwade zin, maar altijd op een opbouwende manier. Opbouwende kritiek. Dus zoveel formeel als informeel.

4.17. open code: doorgroeimogelijkheden

Isabel: ~~ben je je bewust van de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf?~~

R4: ja, daar ben ik me van bewust en dat is alleen maar goed. Doorgroeimogelijkheden zorgen er wel voor dat je goed je best blijft doen.

4.18. open code: doorgroeimogelijkheden

Isabel: ~~vind je dat er veel doorgroeimogelijkheden zijn binnen het bedrijf?~~

R4: momenteel wel, er staan veel vacatures open. Er is wel een sollicitatieronde en er is altijd een kans natuurlijk. Tafelspelen hebben vaak vacatures open staan.

4.19. open code: transparantie werkgever

Isabel: ~~vind je jouw werkgever transparant?~~

R4: ja, ook wat we net genoemd hebben. Alles wordt zo duidelijk aangegeven en ze hebben een visie en dan gaan ze er ook echt voor. Alles wordt goed gecommuniceerd.

4.20. open code: betrekking stagiaires e.d.

Isabel: ~~oké en vind je dat jouw werkgever stagiaires en mensen met een bijbaan betreft bij de algehele bedrijfsvoering?~~

R4: ja en nee. Wij hebben sommige mensen van Adecco, dit is een uitzendbureau en het Adecco personeel mag niet mee met het teamuitje. Dit zal wel te maken hebben met het budget ofzo. Dan denk ik wel we zijn wel één team, dus die moet je er ook bij betrekken.

4.21. open code: gamification All-in app

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over millennials en gamification. wat zou je ervan vinden als het casino gamification zou toepassen in de werknemers app? Dus de All-in app?~~

R4: goed, ik denk dat veel meer mensen dan de app zullen gaan gebruiken.

4.22. open code: gebruik All-in app

Isabel: ~~ik heb begrepen dat nu niet iedereen intensief gebruik maakt van die app klopt dat?~~

R4: ja, dat klopt. Er staat veel informatie op, maar dat lees ik ook niet altijd.

4.22. open code: gamification All-in app

Isabel: ~~stel je zou bijvoorbeeld een notificatie krijgen als iemand jarig is en je krijgt dan bijvoorbeeld een puntje als je diegene feliciteert. Wat zou je daarvan vinden?~~

R4: ja, dat is wel leuk. Ik denk wel dat dat goed is, want het is ook weer een stukje contact en waardering met je collega's. Dus ik denk dat dit aan twee kanten goed zou werken. Teamverband en werk is het ook weer beter natuurlijk.

4.23. open code: beloningen game

Isabel: ~~denk je dat je gevoelig zou zijn voor de beloningen als element van de game?~~

R4: ligt eraan hoe het uitgevoerd wordt, soms moet je iets behalen binnen drie dagen ofzo en dat vind ik helemaal niks. Het moet wel zo zijn dat mensen echt getriggerd worden en dat het niet saai is. De beloningen hoeven ook niet altijd tastbaar te zijn. Het is net hoe het gebracht wordt. Het moet ook niet kinderachtig zijn, als het heel leuk is dan denk ik wel dat dit aantrekt.

Isabel: dus je bent wel gevoelig voor beloningen, maar het ligt er wel aan hoe dit uitgevoerd wordt.

4.24. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: ben je gevoelig voor zowel negatieve als positieve feedback?

R4: uhm ja. Positieve feedback is natuurlijk altijd leuk om te horen. Negatieve feedback daar doe je wat mee. Het is niet dat ik dan de hele tijd met een rot gevoel zit. Ik ga dan juist nadenken over hoe ik dit de volgende keer beter kan doen.

4.25. open code: intrinsieke motivatie

Isabel: denk je dat gamification jouw intrinsieke motivatie zou kunnen bevorderen? Wat vanuit jezelf komt?

R4: ik weet niet of dit gaat werken via een app, omdat ik denk wanneer je met collega's onderling praat dat je dan sneller dingen gaat doen dan wanneer je de app gebruikt.

4.26. open code: bevordering employee-engagement

Isabel: het volgende onderwerp gaat over employee-engagement. Dus de onderlinge verbondenheid met elkaar. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen?

R4: ja, dat denk ik wel. Zeker wat je zou over die verjaardagen. Je maakt toch weer een stukje contact met collega's en dat bevordert op de werkvloer ook weer de verbondenheid. Vooral betreft andere afdelingen. Je hebt toch vaak het meest contact met je eigen afdeling.

4.27. open code: impact gamification

Isabel: wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?

R4: ja goed contact, ook ben je van meer informatie bewust, omdat je meer op de app zit. Mits de gamification op de juiste manier is toegepast natuurlijk en dit beïnvloedt het gedrag op de werkvloer. Dus ik ben positief.

4.28. open code: bevordering werktevredenheid

Isabel: ben je van mening dat gamification de werktevredenheid van werknemers bevordert?

R4: ja misschien wel, als ze meer waardering krijgen door die punten dan voelen ze zich toch wat fijner en positiever en dat is weer goed voor op de werkvloer natuurlijk. Dat breng je over op de gast.

4.29. open code: motivatie werknemers

Isabel: wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers?

R4: verschilt, er zijn hier zoveel mensen. De meeste zijn wel gemotiveerd. Sommige van de weekendkrachten zijn dit iets minder. Ik denk dat de meeste gemotiveerd zijn, maar daar kan best nog wel een schepje bovenop. Zeker bij de mensen die hier al jaren werken. Die zitten in een vast patroon.

4.30. open code: nadelen gamification

Isabel: wat zouden volgens jou eventuele nadelen kunnen zijn van de toepassing van gamification?

R4: ik denk als het saai wordt, dan heeft het een averechts effect. In het ergste geval gaan mensen die All-app verwijderen en dat wil je ook niet. Een ander nadeel is dat misschien niet iedereen zit te wachten op berichtjes van collega's bijvoorbeeld.

4.31. open code: oudere generatie en gamification

Isabel: hoe denk je dat de "oudere generatie" zou reageren op de toepassing van gamification?

R4: ik denk dat de oudere generatie inmiddels ook wel gewend is aan Facebook en zo. Dus die zullen er wel bekend mee zijn denk ik. Ze staan er wel voor open denk ik.

4.32. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

~~Isabel: de laatste vraag is eigenlijk een beetje de samenvattende vraag. In welke mate denk je dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt voor de toekomstige millennial werknemers?~~

~~R4: het is makkelijker denk ik. Je hoeft alleen maar een app te downloaden en je beschikt over heel veel informatie van alle casino's in Nederland. Vooral voor nieuwe medewerkers is dit makkelijk, want je komt in een keer in zo'n groot bedrijf terecht. Ik ben dus van mening dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt, mits het op de juiste manier is toegepast.~~

~~Isabel: zijn we aangekomen bij het einde van het interview. Wat vond je van het interview?~~

~~R4: leuk en wel interessant.~~

~~Isabel: heb je nog iets wat je wil toevoegen aan het interview?~~

~~R4: het meeste is wel gezegd denk ik.~~

~~Isabel: heb je het gevoel dat er bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?~~

~~R4: nee.~~

~~Isabel: Top! nogmaals, heel erg bedankt dat je tijd had om met mij dit interview af te leggen en mocht je nog vragen hebben dan kun je contact met mij opnemen.~~

~~Cindy: is helemaal goed, super!~~

Interview 5

Duur: 31.03 minuten.

Isabel: Hoi welkom, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn?

Respondent 5: uhm ik heb alleen de mail gelezen kort...

Isabel: oké, ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en de millennial werknemer. De millennial gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R5: nee ik ben daar niet geweest toen.

Isabel: oké, nou ja zij hebben onderzoek gedaan naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en ik focus mij op de millennial werknemer. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R5: oké.

5.1. open code: leeftijd

Isabel: om te beginnen een stukje achtergrond, wat is je leeftijd?

R5: 23 jaar.

5.2. open code: geslacht

Isabel: wat is je geslacht?

R5: man.

5.3. open code: functieomschrijving

Isabel: wat is je functie?

R5: ik ben croupier. Ik verzorg eigenlijk het tafelspelen. De spellen die ik doe zijn, Blackjack, Poker en nog wat kleine spellen.

Isabel: oké en hoe lang doe je dit al?

R5: uhm, bijna een jaar nu.

Isabel: het eerste onderwerp gaat over gamification. Weet je wat het begrip gamification inhoudt? Ben je bekend met de term?

R5: nee, ik heb wel gehoord dat ze er mee bezig zijn, maar ik weet niet wat het is.

Isabel: oké, ja nou ja gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R5: ja.

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie

bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc. Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

5.4. open code: gebruik gamification

Isabel: vind je dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

R5: uhm, ik zat speltechnisch te denken, maar qua werknemers niet dat ik er zo aan kan denken.

5.5. open code: kenmerken millennial

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de kenmerken van de millennials. Zoals je misschien al hebt begrepen val jij dus binnen deze generatie. De leeftijd ligt ongeveer tussen de 20-40 jaar. Wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

R5: gaat dit puur over mij?

Isabel: ja, dit gaat over jou.

R5: ik ben vrij introvert, uhm intrinsiek gemotiveerd.

Isabel: wat bedoel je met intrinsiek gemotiveerd?

R5: als ik gemotiveerd ben, dan komt het echt vanuit mijzelf. Niet door andere dingen.

Isabel: oké.

5.6. open code: kenmerken millennial

R5: ik denk ook wel een beetje gesloten, ik denk dat dit ook wel een millennial kenmerk is. Ik vind mezelf wel sociaal. Introvert, maar sociaal. Misschien niet zo uitgesproken.

5.7. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: oké en hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?

R5: ik ben wel vrij prestatiegericht en precies in wat ik wil doen. Ik probeer mezelf altijd te verbeteren als ik bezig ben. Uhm, ja dat.

5.8. open code: vaardigheden millennial

Isabel: ja, prima! Wat vindt je belangrijke vaardigheden als millennial zijnde?

R5: ik hecht heel veel waarde in vertrouwen. Dat je mensen kunt vertrouwen, dat vind ik heel erg belangrijk, omdat ik denk dat je dan kunt bouwen. Dan kun je gewoon dingen van elkaar aannemen en dan gaan denk ik alle processen makkelijker.

5.9. open code: vaardigheden millennial

Isabel: oké en zijn er nog meer vaardigheden die je belangrijk vindt?

R5: ja, dat iedereen zijn werk goed uitvoert. Dat zorgt ook weer voor hetzelfde resultaat denk ik. Als ik iets belangrijk vind dan kan ik heel precies zijn en integriteit. Maar dat hangt weer een beetje samen met vertrouwen. Dat vind ik ook heel belangrijk zeker bij deze functie. Rechtvaardigheid ook.

5.10. open code: millennials in het Holland Casino

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het casino?

R5: uhm, ja ik weet zeg maar hoe het was ook. Volgens mij waren het er eerst veel meer. Ik vind nog steeds dat er redelijk wat zijn, maar wel veel minder dus.

5.11. open code: toekomst millennials Holland Casino

~~Isabel: vind je dat er meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het casino? In de toekomst?~~

R5: ja, er is een licht personeelstekort, dus ik denk dat het wel heel nuttig zou zijn... Met name voor de weekend dagen. Dus de conclusie is denk ik wel dat er iets te weinig parttimers zijn.

5.12. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

~~Isabel: oké en ben je van mening dat het casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?~~

R5: ja, dat zou goed kunnen ja. Op de een of andere manier trekken ze dus wel weinig millennials. Ik denk dat het voornamelijk komt dat ze dan weekend dagen moeten draaien en s 'nachts. Ik heb bijvoorbeeld vrienden die dit werk best zouden willen doen, maar de tijden vinden ze te moeilijk.

5.13. open code: vrijheid werkgever

~~Isabel: het volgende onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor de millennials. Vind je dat jouw werkgever jou genoeg vrijheid geeft?~~

R5: ja, met roosters, inplannen, vind ik iets heel fijns. Ja, met name rooster technisch gewoon.

5.14. open code: verantwoordelijkheden

~~Isabel: oké en op de werkvloer? Krijg je snel bepaalde verantwoordelijkheden?~~

R5: dat moet je echt opbouwen, maar dit vind ik heel erg logisch voor de functie. Ik sta daar heel erg achter hoe dit nu gebeurt. Als je nieuw bent, moet je gewoon gecontroleerd worden.

5.15. open code: richting en structuur

~~Isabel: ja, dat snap ik. Vind je dat jouw werkgever voldoende richting en structuur biedt?~~

R5: ja, want je hebt die cursussen en die duren weken. Daar worden alle procedures en handelingen die je moet uitvoeren worden gewoon uitgelegd. Je leert waarom dingen gebeuren en dit blijft herhaald worden.

~~Isabel: hoe wordt dit herhaald?~~

~~R5: als je aan tafel staat en je doet dingen verkeerd dan krijg je hier wel feedback op van hoe je doet het niet goed. Voornamelijk de hele belangrijke dingen.~~

5.16. open code: verwachtingen en visie

~~Isabel: oké. Vind je jouw leidinggevende krachtig in de manier waarop hij of zij verwachtingen en visie uitspreekt?~~

R5: ja.

5.17. open code: verwachtingen en visie

~~Isabel: vind je de missie en visie duidelijk van het bedrijf?~~

R5: uhm, ik zou ze niet precies weten. Niet zo bewust van, maar ik begrijp het wel. Ik denk dat iedereen die hier werkt dit wel begrijpt.

5.18. open code: verwachtingen en visie

~~Isabel: zijn de verwachtingen van je leidinggevende ook duidelijk?~~

R5: ja, ze verwachten gewoon dat je op een goede en nette manier werkt en dat je daarbij ook gastvrij bent. Als je een keer je dag niet hebt bijvoorbeeld dan spreken ze je hier wel op aan en in die zin worden de verwachtingen wel duidelijk.

5.19. open code: feedback leidinggevende

~~Isabel: vind je dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende?~~

R5: ja, het is bij mij voornamelijk informeel. Het is gewoon na ieder uur heb je een pauze en voordat je weggaat vraag je of alles goed is. Als dit niet het geval is dan moet je even blijven en dan leggen ze uit wat niet goed ging. Ik ben geen behoefte aan meer formele gesprekken ofzo. Ik hou meer van het informele.

5.20. open code: doorgroeimogelijkheden

~~Isabel: oké. Ben je bewust van de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf?~~

R5: uhm, ja. Ik ben me ervan bewust dat ik kan doorgroeien tot fulltimer of chef en daarna misschien zelf manager. Alleen ik ben hier zelf niet zo mee bezig, ik ben student en het is meer een bijbaantje.

5.21. open code: transparantie werkgever

~~Isabel: vind je je werkgever transparant?~~

R5: uhm, ja. Als ik iets wil weten dan hoor ik het. Ik mag natuurlijk niet alles weten, maar dit vind ik ook niet gek.

5.22. open code: betrekking stagiaires e.d.

~~Isabel: ja, dat is ook wel logisch misschien. Vind je dat jouw werkgever stagiaires en mensen met een bijbaan betrekt bij de algehele bedrijfsvoering?~~

R5: ja, ik vind dat ze dat heel goed doen. Op de manier van briefings, wat er om gaat in het bedrijf. Dit gebeurt elke dag, relevante zaken worden besproken. Ook de stagiaires worden bij teamuitjes etc. betrokken. Bij alles.

5.23. open code: gamification in de All-in app

~~Isabel: het volgende onderwerp gaat over de millennials en gamification. Wat zou jij ervan vinden als het casino gamification zou toepassen in de werknemers app? De All-in app?~~

R5: ja, het lijkt me leuk. Ik weet niet zo goed op welke manier dat dan zou moeten. Maar dat lijkt me wel leuk ja. Op dit moment wordt die app weinig gebruikt.

5.24. open code: gebruik All-in app

~~Isabel: ja, zoiets had ik al begrepen. Misschien zouden er meer mensen van de All-in app gebruik maken als er gamification wordt toegepast? Zou jij hier gevoelig voor zijn?~~

R5: ja, dat denk ik wel. Met name als je zoiets downloadt... je kijkt er even naar en je wordt tenminste in eerste instantie krijg je een aantal van dat soort elementen denk ik dat je iets langer blijft hangen... op dit moment kijk ik alleen wat de daghap is, voor de rest gebruik ik dat ding nooit.

5.25. open code: gamification All-in app

~~Isabel: dus als ik het goed begrijp zou jij het wel een goed idee vinden om gamification toe te passen in de app.~~

R5: ja, ik zou alleen niet zo goed weten hoe. Ik denk wel dat het mensen zou houden. Ik denk over het algemeen dat de werknemers hier wel houden van een spelletje.

5.26. open code: gamification roosterapp

~~Isabel: op zich wel grappig, want er zit dus ook een stukje gamification in jullie huidige rooster app. Zou je iets kunnen bedenken?~~

R5: uhm...nee.

Isabel: je kunt in de eerste ronde jouw ideale rooster invullen. In de tweede ronde worden de gaten weergegeven. Als jij flexibel bent kun je aangeven dat je dit gat wil opvullen en hier krijg je punten voor of word je bijvoorbeeld minder snel opgeroepen als je vrij bent etc. Dat is dus het leuke van gamification, het moet op een goede manier toegepast zijn en er niet te dik bovenop liggen.

R5: oh ja, nu je het zegt inderdaad...

5.27. open code: beloningen game

Isabel: zou je gevoelig zijn voor de beloningen als element van de game?

R5: ja, denk het wel ja. Een fijner rooster bijvoorbeeld ligt me dan wel. Als dit op deze manier gaat....

5.28. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: oké en ben je gevoelig voor zowel positieve als negatieve feedback?

R5: ja. Ik denk dat feedback om een reden gegeven wordt. Ik ben het er niet altijd mee eens, maar dit kan ook aan mezelf liggen. Het komt wel ergens vandaan.

5.29. open code: intrinsieke motivatie

Isabel: denk je dat gamification jouw intrinsieke motivatie zou kunnen bevorderen?

R5: voor het gebruiken van die app denk ik wel ja.

5.30 open code: bevordering employee-engagement

Isabel: dit onderwerp gaat over de employee-engagement dus de onderlinge verbondenheid tussen werknemers. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen en waarom?

R5: ja, samen dingen doen op zo'n manier dat trekt wel. Samen progressie behalen, ik denk dat dat wel leuk is. Je helpt elkaar met dingen.

5.31. open code: impact gamification

Isabel: wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?

R5: dat weet ik niet zo goed. Ik denk dat er altijd wel verdeeldheid over is, maar ik denk dat de mensen die het niet leuk vinden er wel een paar keer wat van gaan zeggen. Alleen ik denk niet dat het die mensen per se schaadt.

5.32. open code: bevordering werktevredenheid

Isabel: ben je van mening dat gamification de werktevredenheid van werknemers bevordert?

R5: dat zou ik echt niet weten, ik persoonlijk denk ik niet.

5.33. open code: motivatie werknemers

Isabel: wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers?

R5: uhm, goed denk ik. Ik zie over het algemeen mensen hun best doen. Uitzonderingen altijd natuurlijk.

5.34. open code: nadelen gamification

Isabel: oké. Wat zouden volgens jou eventuele nadelen kunnen zijn van de toepassing van gamification?

R5: als je een groep hebt die het wel leuk vindt en een groep hebt die het niet leuk vindt zou dit eventueel kunnen zorgen voor verdeeldheid. Iets anders zou ik echt niet weten. Ik denk ook niet dat het heel realistisch is dat dit voor verdeeldheid zou zorgen.

5.35. open code: oudere generatie en gamification

~~Isabel: hoe denk je dat de “oudere generatie” hierop zou reageren?~~

~~R5: ik denk dat die het niks vinden. Veel hadden die app ook niet meteen gedownload. Wij weten ook sneller hoe iets werkt, hier zijn wij mee opgegroeid. Zij moeten echt nieuwe dingen leren.~~

5.36. open code: werkelijk gebruik verandering

~~Isabel: in welke mate denk je dat werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?~~

~~R5: dat zou ik ook niet weten. Hangt er ook van af wat de app exact te bieden heeft en dit weet ik niet zo goed.~~

5.37. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

~~Isabel: zijn we aangekomen bij de samenvattende vraag. In welke mate denk je dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt voor de toekomstige millennials?~~

~~R5: ze zouden dat op de een of andere manier dan ook naar buiten moeten communiceren. Dat zou dan ook moeten gebeuren. Ik denk wel dat gemiddeld een tevreden werknemer naar andere vrienden bijvoorbeeld gaat van he het is hier echt leuk om te werken. Ik denk dat dit op dit moment ook wel gebeurt. Alleen de tijden blijven gewoon niet ideaal.~~

~~Isabel: zijn we aangekomen bij het einde van dit interview. Wat vond je van het interview?~~

~~R5: leuk, volgens mij ging het wel goed.~~

~~Isabel: heb je nog iets dat je wil toevoegen aan het interview?~~

~~R5: nee.~~

~~Isabel: heb je het gevoel dat er bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?~~

~~R5: nee, eigenlijk niet.~~

~~Isabel: nou, top! Nogmaals heel erg bedankt dat je hier vandaag kon zijn. Ik ga de interviews uitwerken, mocht je nog vragen hebben kun je altijd contact opnemen.~~

~~R5: ja, helemaal goed. Doei, succes!~~

Interview 6

Duur: 30.43 minuten.

Isabel: Hoi welkom, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn? En wat ik doe laat maar zeggen...?

Respondent 6: onderzoek richting de millennials met betrekking tot Project Casino of iets...?

Isabel: oké, ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en de millennial werknemer. De millennial gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R6: hm, ja een beetje.

Isabel: oké, nou ja zij hebben onderzoek gedaan naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en ik focus mij op de millennial werknemer. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R6: oké, ja snap ik. Je moet het zelf weer uitwerken natuurlijk.

6.1. open code: functieomschrijving

Isabel: om te beginnen een stukje achtergrond, wat is je functie bij het casino?

R6: shiftleader F&B. Heb je dat al eerder gehad voor je interview? Shiftleaders?

Isabel: nee, nog niet. Je bent ook de tweede man. Dat vind ik ook wel leuk. Ik ben benieuwd of daar verschil in zit.

R6: shiftleader is bij ons zeg maar eindverantwoordelijke op de avond en wat wij verder doen zijn sollicitatiegesprekken en functioneringsgesprekken.

6.2. open code: geslacht

Isabel: wat is jouw geslacht?

R6: man.

6.3. open code: leeftijd

Isabel: wat is je leeftijd?

R6: 31 jaar.

Isabel: Wat zijn je taken voornamelijk? Heb je net al een beetje gezegd eigenlijk... eindverantwoordelijke voor de avond en functioneringsgesprekken.

R6: ja, voor overdag kan ook.

Isabel: het eerste onderwerp gaat over gamification. Weet je wat het begrip gamification inhoudt? Ben je bekend met de term?

R6: nee.

Isabel: oké, ja nou ja gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R6: ja.

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc. Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

6.4. open code: gebruik gamification

Isabel: nu je dit zo weet, vind je dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

R6: uhm...

Isabel: en dan bedoel ik meer in de richting voor jullie als werknemers.

R6: ja, snap ik. Wij proberen zeg maar in ons team het wel leuk te maken door af en toe een keer een quiz te doen. Bijvoorbeeld een Kahoot quiz of wat dan ook met prijzen om het niveau wat hoger te maken van kennis. Daar zijn wij wel mee bezig zeg maar. Verder, nee nee.

6.5. open code: kenmerken millennial

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de kenmerken van de millennials. Nou, je valt dus binnen de leeftijdscategorie van de millennials. Ongeveer van 20-40 jaar. Millennials hebben bepaalde kenmerken en ik wil eigenlijk aan de hand van deze vragen kijken of mijn respondenten overeenkomen met deze kenmerken. Wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

R6: dat is een hele mooie. Iemand die heel graag ergens betrokken bij is. Heel loyaal is. Uhm, ja... Ik ben heel erg voor de mens. Ik wil er graag voor iedereen zijn zeg maar.

6.6. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: oké en hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?

R6: prestatiegericht. Prestatie qua omzet, maar ook qua team, zodat we kunnen groeien als team zijnde. Dat vind ik altijd belangrijk. En ook de individuele persoon, om die te stimuleren nog meer te kunnen bereiken. Ja.

6.7. open code: vaardigheden millennial

Isabel: wat vind je belangrijke competenties of vaardigheden als millennial zijnde?

R6: collegialiteit vind ik een hele belangrijke, maar die krijgt iedereen denk ik. Je moet dingen namelijk samendoen. Vooral hier binnen het casino, je moet samen ervoor zorgen dat een gast een fijne ervaring heeft en dit kun je niet alleen. Dat moet je echt samendoen. Tegenwoordig vind ik dat de jongeren meer bezig zijn met hun mobiel. Te veel afgeleid zeg maar.

6.8. open code: vaardigheden millennial

Isabel: oké en heb je nog meer competenties?

R6: even kijken... Ze moeten enthousiast zijn, dat vind ik heel erg belangrijk. Enthousiasme dat maakt alles. Kijk als je al niet enthousiast binnen komt dan heeft het geen zin om hier te komen. Als je bij ons nog niet weet hoe je met een dienblad moet lopen of niet weet hoe je bier moet tappen, dat vind ik allemaal niet erg, dat kan ik je leren. Enthousiasme kan ik niet aanleren.

6.9. open code: millennials in het Holland Casino

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het casino?

R6: binnen onze groep wel en bij tafelspelen wel, maar als je dan naar de speelautomaten gaat en services dan wordt het al gauw ietsjes minder. Daar zit wel de wat oudere garde, die wat langer werken.

6.10. open code: toekomst millennials Holland Casino

Isabel: vind je dat er in de toekomst meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het casino?

R6: dat is een goede vraag... Als iemand enthousiast is dan hoeft het niet per se een millennial te zijn. Alleen die doorstroom is altijd goed vind ik. Die leeftijd krijg je gewoon steeds meer binnen en dat is voor het veranderproces in het casino gewoon heel goed.

Isabel: ook kijkend naar de toekomst, wil een organisatie misschien meer jongeren die dan blijven etc.

R6: ja, maar ik vind als iemand goede ervaringen heeft en enthousiast is en die is 55, jaar dan nemen we die ook aan. Wat wel altijd mooi is aan millennials is dat zij misschien andere dingen weer zien en dit kun je ook op de gast projecteren.

6.11. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

Isabel: ben je van mening dat het casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?

R6: ze zijn nu al goed op weg natuurlijk. Ik denk dat de basis van het casino wel een beetje hetzelfde blijft. Het wordt steeds meer digitaal, dat merk je ook bij de speelautomaten. Er zit steeds meer ontwikkeling in. Als die ontwikkeling gewoon door blijft gaan denk ik dat je gewoon op de goede weg bent. Tafelspelen is een moeilijke productgroep, omdat je dat haast niet kunt veranderen. Iemand zit aan een tafel en speelt, dat kun je haast niet veranderen. Tuurlijk kun je met tablets, maar dat haalt ook weer een beetje de charme van het casino weg. Persoonlijk contact, maar dan is ook een beetje het ambacht weg en dat zou in mijn ogen jammer zijn. Het moet authentiek blijven.

6.12. open code: vrijheid werkgever

Isabel: dit onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor de millennials. Vind je dat jouw werkgever je genoeg vrijheid geeft?

R6: ja, zeker. Ik ben daar heel tevreden mee. Je kunt werk en privé heel goed met elkaar combineren. Ideeën kun je roepen en daarmee wordt binnen de F&B wel vaak iets mee gedaan. Richting gastbeleving krijg je gewoon heel veel ruimte. Op een zaterdag avond is het wat drukken en dan heb je hier minder tijd voor, maar op andere dagen dan heb je hier wel de ruimte voor om nieuwe dingen te doen. Ze hebben binnen het casino ook cursussen dus dan krijg je ruimte om jezelf te ontwikkelen. Dat is wel heel mooi ja.

6.13. open code: richting en structuur

Isabel: oké. Vind je dat jouw werkgever voldoende richting en structuur biedt?

R6: jawel. Ik weet altijd wel duidelijk waar ik aan toe ben, maar dat komt omdat ik zelf ook wel eens wat informatie haal. Dus dat ligt ook aan de persoon vind ik. Er wordt heel veel informatie gegeven, maar je moet er zelf wel achteraangaan wil je echt alles weten. Dus die verantwoordelijkheid dit altijd wel een beetje bij beiden. Voor mij persoonlijk is het voldoende.

Isabel: oké dus de informatie is er wel, mits de persoon hier zelf ook een beetje zijn best voor doet.

R6: ja klopt. Voor mij in ieder geval wel ja.

6.14. open code: verwachtingen en visie

Isabel: vind je dat jouw leidinggevende krachtig in de manier waarop hij of zij zijn verwachtingen en visie uitspreekt?

R6: ik ben wel heel erg tevreden over hoe wij bouwen met elkaar. Dat is natuurlijk missie en visie, ja... Mijn leidinggevende toont altijd betrokkenheid. Kijk het begint altijd bij de leidinggevende en daarna kun je dat weer verder uitrollen naar de gasten. ik ben daar heel erg tevreden over.

6.15. open code: verwachtingen en visie

Isabel: ~~oké, dus voor als shift leader is het duidelijk wat er van je verwacht wordt?~~

R6: ja, heel duidelijk. Hier hebben wij vergaderingen voor en gesprekken. We zitten redelijk vaak bij elkaar. We zijn nu bezig met de visie en missie van 2020, hoe we dit gaan doen.

6.16. open code: feedback leidinggevende

Isabel: ~~vind je dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende?~~

R6: ja, ik vind van wel. Kijk wij zitten vaak genoeg met elkaar om over dingen te praten dus...

6.17. open code: doorgroei mogelijkheden

Isabel: ~~ben je bewust van de doorgroei mogelijkheden binnen het bedrijf?~~

R6: ~~in welke zin bedoel je dit?~~

Isabel: ~~weet jij waar je nog naar toe kan groeien binnen het bedrijf? Ben jij je bewust van deze mogelijkheden?~~

R6: ja zeker, daar ben ik me bewust van. Ik weet hoe ik nog kan opklimmen laat maar zeggen, ik heb net nog gesolliciteerd naar een hogere functie. Als Guest Reation manager. Dat is wel een mooie job denk ik.

6.18. open code: transparantie werkgever

Isabel: ~~oké, ik ben benieuwd! Vind je je werkgever transparant?~~

R6: uhm... Kan soms beter, maar ja casino is natuurlijk een heel gevoelig onderwerp. In mijn ogen is het genoeg transparant. Alleen mogen mensen af en toe wat eerlijker tegen elkaar zijn. Ik heb liever dat mensen eerlijk tegen mij zijn.

6.19. open code: betrekking stagiaires e.d.

Isabel: ~~vind je dat jouw werkgever stagiaires en mensen met een bijbaan betreft bij de algehele bedrijfsvoering?~~

R6: uhm, ja ik ben daar wel tevreden over. Ook omdat die mensen die een bijbaan hebben of een weekend kracht zijn, overal voor worden uitgenodigd. Laatst hadden we een bijeenkomst voor de plannen van 2020, iedereen wordt hiervoor uitgenodigd. Je informatie kun je wel hieruit halen. Ook bij teamuitjes en dat vind ik heel belangrijk. Extern is het soms wel lastig. Wij werken ook met Adecco en dan is het soms wel eventjes lastig hoe je dit gaat invullen, maar we proberen het altijd wel. We willen graag één zijn met elkaar, dit is veel mooier.

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over de link tussen de millennials en gamification. Wat zou je ervan vinden als het casino gamification zou toepassen in de werknemers app? Dus in de All-in app bijvoorbeeld?~~

6.20. open code: gebruik App-in app

Isabel: ~~wordt de all-in app nu intensief gebruikt?~~

R6: nee, volgens mij niet. Ik heb laatst gevraagd aan een collega hoe vaak nou iets bekeken wordt. Ik deel namelijk vaak het dag rapport van mijn afdeling op de app en daar ben ik dan wel benieuwd naar. Als je dit weet dan kun je hier ook op inspelen.

6.21. open code: gamification All-in app

Isabel: ~~oh ja, dat snap ik. Ja ik heb ook begrepen dat de all-in app nog een beetje in de kinderschoenen staat. Stel er zouden game elementen in de app zitten, denk je dat dit zou aanslaan?~~

R6: het kan wel aanslaan denk ik, maar het moet niet saai zijn. Je moet wel vernieuwend blijven. Een spel is vaak leuk voor een tijdje, maar na een tijd denken mensen van hm... Het moet er ook niet te dik bovenop liggen natuurlijk.

6.22. open code: gamification roosterapp

Isabel: ~~klopt, want bijvoorbeeld in jullie roosterapp is ook een stukje gamification te vinden. Weet je dan wat ik bedoel?~~

R6: nee, weet ik niet zo. ~~Met cijfers bedoel je?~~

Isabel: ~~nee, ik doel een beetje op het feit dat wanneer werknemers bepaalde gaten in het rooster opvangen, zij hiervoor punten krijgen en dat levert hun voordelen op.~~

R6: oh ja precies, ja het werkt wel. Ik denk sowieso, de millennials gaan steeds vaker digitaal en op de mobiel en zo. Als je blijft vernieuwen, denk ik wel dat dit gaat aan slaan natuurlijk.

6.23. open code: beloningen game

Isabel: ~~denk je dat je gevoelig zou zijn voor beloningen als element van de game?~~

R6: nee, ik ben daar niet zo heel gevoelig voor. Toch, omdat ja... hetzelfde als alle spaarsystemen en zo, dat hoeft van mij allemaal niet. Ik ben gewoon van makkelijk.

6.24. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: ~~ben je gevoelig voor zowel positieve als negatieve feedback?~~

R6: ~~gevoelig in de zin van?~~

Isabel: ~~hoe voel je je als iemand jou feedback geeft op het werk dat je levert?~~

R6: kritiek vind ik juist mooi. Voor de meeste mensen is het moeilijk om positieve feedback te ontvangen. Je krijgt niet zo heel vaak een compliment, maar als je een compliment krijgt, moet je dit wel kunnen aannemen. Dat is voor heel veel mensen heel moeilijk. Ik ben hier niet gevoelig voor. Van opbouwende kritiek kan ik juist groeien.

6.25. open code: intrinsieke motivatie

Isabel: ~~oké. Denk je dat gamification jouw intrinsieke motivatie zou kunnen bevorderen? Dus de motivatie die echt vanuit jezelf komt?~~

R6: lastig. Dat vind ik wel een lastig onderwerp. Je hebt nog niks tastbaars zeg maar, dus dat is heel moeilijk om te peilen denk ik.

6.26. open code: bevordering employee-engagement

Isabel: ~~oké, dat begrijp ik. Het volgende onderwerp gaat over employee engagement. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee engagement zou kunnen bevorderen?~~

R6: het zou wel leuk zijn als je sommige dingen competitief maakt. Als je kleine spelletjes hierin verwerkt, maakt het wel competitief. Net als wat je zegt met LinkedIn. Ik denk wel dat het kan helpen, ja.

6.27. open code: bevordering werktevredenheid

Isabel: ~~ben je van mening dat gamification de werktevredenheid van werknemers bevordert?~~

R6: mensen vinden het wel leuk dat ze niet alleen maar te hoeven werken tegenwoordig. Dus als jij meer daarin biedt, dan denk ik wel dat dat voor personeel beter is.

6.28. open code: motivatie werknemers

~~Isabel: wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers van het casino?~~

~~R6: ik denk dat de motivatie van iedereen goed is, zeker weten. Iedereen doet zijn werk met plezier, maar het enthousiasme mag van mij wel vergroot worden. Maar ja, dat komt ook, omdat sommige mensen functies al heel lang uitoefenen.~~

6.29. open code: nadelen gamification

~~Isabel: oké, duidelijk. Wat denk je dat volgens jou eventuele nadelen kunnen zijn van gamification?~~

~~R6: dat je sommige mensen kwijtraakt, omdat je toch een beetje een druk erop legt. Hetzelfde als LinkedIn bijvoorbeeld, als iemand dit niet doet dan wordt diegene hier misschien op aangesproken en dit schrikt toch af.~~

6.30. open code: oudere generatie en gamification

~~Isabel: hoe denk je dat de "oudere generatie" hier op zou reageren?~~

~~R6: ik denk de mensen die mee gaan, die zouden dit heel mooi vinden. Stel dat sommigen nog een Nokia hebben, die zullen hier minder mee hebben, maar het komt wel steeds meer denk ik. Tegenwoordig heeft bijna iedereen een smartphone. Er zit dus ontwikkeling in, maar dit is wel erg lastig.~~

6.31. open code: werkelijk gebruik verandering

~~Isabel: oké en in welke mate denk je dat de werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?~~

~~R6: ligt eraan hoe je dit gaat aanpakken. Kijk toen er geldbeloningen werden gegeven bij het downloaden van de app, had iedereen het gedownload, maar daarna ging het weer snel naar beneden. In mijn ogen. Dus die beloningen werken wel. Alleen daarna... continue moet je het houden... Op een gegeven moment is geld ook geen drijfveer meer.~~

6.32. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

~~Isabel: zijn we aangekomen naar een beetje de samenvattende vraag. In welke mate denk je dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt voor de toekomstige millennials?~~

~~R6: ik denk gezien de ontwikkeling die nu gaande is en er ook steeds meer jongeren bij het bedrijf komen, denk ik dat dit wel gaat helpen, maar dat is wel afhankelijk van de invulling. Het moet ook steeds vernieuwend zijn en mee gaan met de tijd.~~

~~Isabel: ter afsluiting, wat vond je van het interview?~~

~~R6: ja, goed. Duidelijk.~~

~~Isabel: heb je nog iets wat je wil toevoegen aan dit interview?~~

~~R6: nee, de focus ligt goed.~~

~~Isabel: heb je het gevoel dat er bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?~~

~~R6: nee, voor mijn gevoel is alles besproken.~~

~~Isabel: oké, top. Nogmaals heel erg bedankt en mocht je nog vragen hebben dan hoor ik het graag.~~

~~R6: ja natuurlijk, zeker. Jij ook bedankt! Heel veel succes!~~

Interview 7

Duur: 30.27 minuten.

Isabel: Hoi welkom, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn? En wat ik doe laat maar zeggen...?

Respondent 7: ik had gelezen dat je een onderzoek deed, maar ik ben vergeten om mij nog verder in te lezen...

Isabel: oké (lacht), geen probleem. Ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en de millennial werknemer. De millennial gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R7: hm, ja een beetje.

Isabel: oké, nou ja zij hebben onderzoek gedaan naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en ik focus mij op de millennial werknemer. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R7: helemaal goed.

7.1. open code: functieomschrijving

Isabel: om te beginnen een stukje achtergrond, wat is je functie bij het casino?

R7: ik ben croupier.

Isabel: en hoelang doe je dit werk al?

R7: bijna 1.5 jaar.

Isabel: heb je het naar je zin? Het lijkt me best moeilijk...

R7: hm nou ja, je hebt altijd wel iemand die mee kijkt en op een gegeven moment weet je het wel. Ik zal vast fouten hebben gemaakt, maar goed.

7.2. open code: geslacht

Isabel: wat is jouw geslacht?

R7: vrouw.

7.3. open code: leeftijd

Isabel: wat is je leeftijd?

R7: 26 jaar.

Isabel: Wat zijn je taken voornamelijk?

R7: ja, spelleider van Blackjack, poker en Roulette etc.

Isabel: het eerste onderwerp gaat over gamification. Weet je wat het begrip gamification inhoudt? Ben je bekend met de term?

R7: nee, niet specifiek. Het zal wel iets met games te maken hebben (lacht)....

Isabel: oké, ja nou ja gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R7: ja.

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc. Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

7.4. open code: gebruik gamification

Isabel: nu je dit zo weet, vind je dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

R7: als werknemer bedoel je?

Isabel: ja klopt. Er zijn natuurlijk genoeg games te vinden in het casino (lacht). Alleen ik doel echt op de werknemers nu.

R7: ja oké. Het enige wat we dan doen waren oefeningen. Bijvoorbeeld bij de Roulette cursus hadden we games die we konden doen m.b.t. de rekensommen etc. Eigenlijk voor elk onderwerp wat in de roulettecursus kwam was een systeem waardoor je hoger kon komen.

7.5. open code: gamification in trainingen en cursussen

Isabel: oké dus tijdens de trainingen en cursussen als ik dit goed begrijp?

R7: ja, ik heb het wel alleen meegekregen tijdens de Roulette cursus, maar ik geloof dat het voor alle spellen zo was, maar dat werd toen niet specifiek benoemd ofzo.

7.6. open code: kenmerken millennial

Isabel: oké, het volgende onderwerp gaat over de kenmerken van de millennials. Millennials betekent dus eigenlijk de mensen die nu ongeveer tussen de 20 en de 40 jaar zijn. Hier val jij dus mooi in. Wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

R7: ik denk dat ik mezelf nog wel heel graag wil door ontwikkelen. Vooral toen ik hier kwam werken, ik wil niet stil blijven staan ofzo. Ik ben ook erg gemotiveerd en wil echt het uiterste uit mezelf halen. Daarbij vind ik het ook heel belangrijk dat ik gewoon plezier in mijn werk heb.

Isabel: vind je je plezier in het werk belangrijker dan de financiële beloning die aan werk hangt?

R7: ja, eigenlijk wel.

7.7. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?

R7: ik ben wel echt een 'strevertje'. Precies en ik hou ook heel erg van gezelligheid. Ik ben op zich wel prestatiegericht, maar het gaat erom dat ik gewoon het uiterste uit mezelf kan halen. Ik wil zoveel mogelijk groeien. Dus ook wel zelfgericht... Ik hoef niet per se de beste te zijn, maar ik wil wel gewoon hebben dat ik het beste uit mezelf haal.

7.8. open code: vaardigheden millennial

Isabel: wat vind je belangrijke vaardigheden of competenties als millennial zijnde?

R7: uhm... Ik denk dat het hier heel belangrijk is dat je goed met mensen overweg kunt gaan. Goed kunt verplaatsen ook in verschillende culturen. Als croupier zijnde zijn rekenvaardigheden ook wel belangrijk. Je moet goed Duits kunnen, dit is ook een vereiste als je binnen komt. Meer dan de helft spreekt Duits.

Isabel: ~~oef, dat lijkt me best nog wel pittig. Vind je vertrouwen ook belangrijk?~~

R7: ~~ja, zeker. Je moet ook discreet met elkaar omgaan. Ik kom namelijk sommige bezoekers nog wel eens tegen in mijn vrije tijd.~~

7.9. open code: millennials in het Holland Casino

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn in het casino?~~

R7: ja, het is wel zo denk ik in het weekend dat 80% millennials is. Alleen doordeweeks is dit wel echt anders. Doordeweeks zijn er meer 50-plussers. Veel minder millennials in ieder geval.

7.10. open code: toekomst millennials Holland Casino

Isabel: ~~oké, vind je dat er in de toekomst meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het casino?~~

R7: ik ben zelf van mening dat veel jongeren die hier komen werken hun studie stopzetten en dat vind ik niet goed. Ik vind het belangrijk om eerst een studie te doen en ik ben van mening dat het niet handig is om hier doordeweeks te gaan werken en nog te studeren. Het is leuk, maar dan meer voor het weekend. Ik vind ook niet per se dat er meer dertigers moeten komen, die al afgestudeerd zijn misschien.

7.11. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

Isabel: ~~ben je van mening dat het casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?~~

R7: hm, ik denk wel dat heel veel mensen totaal geen beeld hebben van hoe het hier gaat. Dus het zou wel meer naar buiten kunnen worden gebracht. Wat voor werk het is. Het is dat ik iemand kende die hier werkte, anders was ik hier ook nooit gaan werken denk ik.

7.12. open code: vrijheid werkgever

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor millennials. Vind je dat jouw werkgever je genoeg vrijheid geeft?~~

R7: ik heb wel de vrijheid om mezelf te ontwikkelen, maar we zitten wel heel erg vast aan bepaalde procedures. Dat heeft eigenlijk te maken met onze eigen veiligheid. Vooral omdat wel met zoveel geld werken dus er zijn gewoon veel dingen waar we ons aan moeten houden. Ik denk ook niet dat het mogelijk is om daar meer vrijheid in te geven...

7.13. open code: verantwoordelijkheden

Isabel: ~~oké en krijg je snel eigen verantwoordelijkheden?~~

R7: nee, het is echt je doet je werk als croupier. Als je het leuk vindt kun je verantwoordelijkheden krijgen in het organiseren van de teamuitjes of iets dergelijke.

7.14. open code: richting en structuur

Isabel: ~~vind je dat jouw werkgever jou voldoende richting en structuur biedt?~~

R7: ja, voor mij is het heel duidelijk wat er van mij verwacht wordt. Ik denk dat dit heel goed geregeld is. Je weet wat er van je wordt verwacht op werkgebied, maar ook op momenten als het gaat om veiligheid. Wij moeten bijvoorbeeld als croupier zijnde na het spel onze handen wassen om te laten zien dat we niks in onze zakken stoppen. Hier word je op gecontroleerd, als je het een keer vergeet

word je hier wel op aangesproken. Er wordt heel erg op veiligheid gelet. Dus dat is wel fijn, want soms gebeuren dingen onbewust.

7.15. open code: verwachtingen en visie

Isabel: ~~oké, vind je jouw werkgever krachtig in de manier waarop hij of zij verwachtingen en de visie uitspreekt?~~

R7: ja. Vanaf het moment dat de cursus begint wordt dit allemaal al duidelijk. We hebben elk uur pauze en voordat we dan gaan vragen we aan onze chef of alles oké was. Als dit niet het geval is dan geeft de chef dit op dit moment aan. Dit wordt dus ook niet opgekropt.

7.16. open code: feedback leidinggevende

Isabel: ~~dat brengt mij een beetje tot de volgende vraag. Vind je dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende?~~

R7: ja, absoluut! Dit wordt vrijwel altijd direct gedaan. Ik zie het nooit als aanval, het wordt altijd opbouwend gebracht. Daarbij hebben we per jaar 3 gesprekken. Iedereen heeft een mentor en daarmee heb je die gesprekken. Dit wordt ook opgeschreven.

Isabel: ~~zou je meer feedback willen krijgen of ben je tevreden?~~

R7: ~~nee, ik ben tevreden zo.~~

7.17. open code: doorgroeimogelijkheden

Isabel: ~~ben je bewust van je doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf?~~

R7: ja, we hebben toevallig een tijdje geleden een personeelsdag gehad en daar is alles besproken wat er mogelijk is en dat we ook een loopbaanbegeleider hebben die ons kan helpen. Zowel extern als intern.

Isabel: ~~is het jouw ambitie om door te groeien?~~

R7: ~~op dit moment niet... een stap hoger na croupier is chef en dan sta je niet meer aan de tafel. Dat zou ik niet willen. Dan zou ik willen solliciteren op een andere functie.~~

7.18. open code: transparantie werkgever

Isabel: ~~oké en vind je jouw werkgever transparant?~~

R7: uhm, dat is een lastige vraag. Mijn chef vind ik heel transparant. En andere managers ook. Toen ik hier solliciteerde was er een vacature van 7-15 uur in de week toen. Ik had hiervoor een baan met 40 uur. Dus ik zei van ja eigenlijk wil ik meer werken, want ik heb ook een huis wat ik moet betalen. Toen zeiden ze gelijk heel transparant van er is een grote kans dat je meer gaat werken, maar we kunnen het je niet beloven. Dus ze beloofden mij geen dingen die niet haalbaar waren. Qua feedback en contracten ook.

7.19. open code: betrekking stagiaires e.d.

Isabel: ~~vind je dat het casino stagiaires en mensen met een bijbaan goed betreft bij de algehele bedrijfsvoering?~~

R7: ja, eigenlijk de teamuitjes en zo zijn gewoon met iedereen. Of je nou weinig of veel werkt. We hebben een personeelsvereniging voor feestjes voor leden en bijna 90% is hier lid van. Iedereen wordt erbij betrokken.

7.20. open code: gebruik All-in app

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over de link tussen millennials en gamification. Wat zou je ervan vinden als het casino gamification zou toepassen in de werknemers app? Dus de All-in app?~~

~~Ik heb namelijk begrepen dat daar nu nog niet optimaal gebruik van wordt gemaakt...~~

R7: ja, klopt er wordt inderdaad nog niet optimaal gebruik gemaakt van de All-in app.

7.21. open code: gamification All-in app

Isabel: denk je op het moment dat hier game-elementen in worden toegevoegd, dat mensen deze app mee zouden gebruiken?

R7: ik denk dat mensen het meer zouden gebruiken op het moment dat ze er echt wat van kunnen leren. Het moet een interessant onderwerp zijn waar ik echt iets aan heb.

7.22. open code: gamification roosterapp

Isabel: in de roosterapp zit ook een stukje gamification in, wist je dat?

R7: ja met die punten, wij zeggen soms ook wel eens tegen elkaar van oh alles is een spelletje in het casino! (lacht)

Isabel: snap ik en toch stimuleert het mensen wel op die gaten in het rooster dan op te vullen...

R7: ja, omdat je zelf er profijt van hebt. Dat heb ik zelf ook wel. Klopt wel.

7.23. open code: beloningen game

Isabel: denk je dat je gevoelig zou zijn voor de beloningen als element van de game?

R7: ja, ik denk dat iedereen dat wel is. Ik denk dat dat wel een beetje is hoe de mens is.

7.24. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: ben je gevoelig voor zowel positieve als negatieve feedback?

R7: ik vind het wel heel belangrijk dat je ook gewoon de positieve dingen te horen krijgt. Dat vind ik hier heel prettig, want dat gebeurt hier wel. Ik denk als je vaak positieve feedback krijgt, je dit ook beter maakt en dat straalt je weer uit naar de gast toe. Ik had eerst faalangst en dat heb ik nu niet meer. Als ze een keer kritiek hebben dan is dit opbouwend.

7.25. open code: intrinsieke motivatie

Isabel: oké, wat fijn! Denk je dat gamification jouw intrinsieke motivatie zou kunnen bevorderen?

R7: ja, dat denk ik wel, maar het moet dan wel aansluiten bij wat je interesseert. Dat zou natuurlijk voor iedereen verschillend zijn. Je moet wel het idee hebben dat je door de toepassing van gamification echt vooruitgaat, dat je iets behaalt. Een vaardigheid of...

7.26. open code: bevordering employee-engagement

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de employee-engagement, dus de verbondenheid van werknemers. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen?

R7: ik denk dat het meer iets is wat je zelf moet doen. Ik denk nog niet dat het iets is wat je met je collega's zou doen of zo? Ik weet het niet... Ik zit even te denken.

7.27. open code: impact gamification

Isabel: wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op werknemers?

R7: ja, ik denk gewoon dat je je dan door blijft ontwikkelen. Ik kan bijvoorbeeld nu alle spellen al dus ik kan niet meer doorgroeien, mits als ik een andere functie zou doen. Dus d.m.v. gamification zou ik dan nog wel het gevoel kunnen hebben van ik maak nog wat meer stappen. Waardoor ik dus minder snel het idee heb van oh ik sta stil, ik moet iets anders.

7.28. open code: bevordering werktevredenheid

Isabel: en ben je van mening dat gamification de werktevredenheid van werknemers bevordert?

R7: ik denk wel dat je daardoor wel dus langer plezier hebt, omdat je het gevoel hebt dat je niet stil staat.

7.29. open code: huidige motivatie werknemers

Isabel: ~~wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers van het casino?~~

R7: ik denk dat dat heel erg verschilt. 90% van de mensen werkt hier wel met plezier en dat die goed gemotiveerd zijn. Iedereen heeft wel eens een slechte dag, maar dat is logisch. Ik ben hier wel tevreden over.

7.30. open code: nadelen gamification

Isabel: ~~oké. Wat zouden volgens jou eventuele nadelen kunnen zijn van het toepassen van gamification?~~

R7: er zullen denk ik ook mensen zijn die misschien zoiets denken van ik ga in mijn vrije tijd niet met mijn werk bezig zijn. Je moet het dan wel echt zelf doen. Ik denk dat verplichten niet handig is.

7.31. open code: oudere generatie en gamification

Isabel: ~~hoe denk je dat de "oudere" generatie zou reageren om de toepassing van gamification?~~

R7: nou ja, dat hadden we al met de introductie van de All-in app, er waren mensen die meteen zeiden van hier ga ik niet aan beginnen. Ik kan me dit wel voorstellen dus ik denk dat het wel meer gericht moet zijn op de jongeren. Ik denk niet dat je dat van ze kunt verwachten of het moet echt heel simpel worden. Dus het ligt eraan wat het gaat worden. Er zijn veel mensen die al lang hier werken en die het allemaal wel goed vinden. Die lezen ook hun mail nauwelijks, ik denk niet dat je dit heel snel kunt veranderen.

7.31. open code: werkelijk gebruik verandering

Isabel: ~~in welke mate denk je dat de werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?~~

R7: ik denk dat de helft het heel interessant vindt en de andere helft niet. Ik denk dat de mensen die de intentie hebben om hier te blijven werken het wel zouden doen, maar bijvoorbeeld de weekendhulpen vinden het minder interessant.

7.32. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

Isabel: ~~zijn we aangekomen tot de samenvattende vraag: in welke mate denk je dat de toepassing van gamification het casino in de toekomst aantrekkelijker maakt voor de millennials?~~

R7: ik denk niet dat het casino aantrekkelijker zou maken. Ik denk meer dat het een toevoeging is om het werk aantrekkelijk te houden. Dit is ook heel belangrijk.

Isabel: ~~ja, inderdaad. Zijn we aangekomen bij de afsluiting van het interview. Wat vond je van het interview?~~

R7: ~~het lijkt me heel interessant om alles straks te lezen (lacht). Ik sta er ook heel erg open voor.~~

Isabel: ~~heb je nog iets dat je wil toevoegen aan dit interview?~~

R7: ~~uhm, even denken. Nee, ik denk het niet.~~

Isabel: ~~heb je het gevoel dat er bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?~~

R7: ~~nee, ik denk dat je het meeste wel besproken hebt.~~

Isabel: ~~oké super! Nogmaals bedankt dat je vandaag tijd had en mocht je nog vragen hebben, dan hoor ik het graag. Je kunt altijd contact met mij opnemen.~~

R7: ~~dankjewel, tot ziens!~~

Interview 8

Duur: 40 minuten.

Isabel: Hoi welkom, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn? En wat ik doe laat maar zeggen....?

Respondent 8: ik heb eigenlijk geen idee (lacht).

Isabel: oké (lacht), geen probleem. Ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en de millennial werknemer. De millennial gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R8: hm, ja een beetje.

Isabel: oké, nou ja zij hebben onderzoek gedaan naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial gast en ik focus mij op de millennial werknemer. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R8: helemaal goed.

8.1. open code: leeftijd

Isabel: om te beginnen een stukje achtergrond, wat is je leeftijd?

R8: ik ben 38 jaar.

Onderbreking

8.2. open code: geslacht

Isabel: wat is jouw geslacht?

R8: vrouw.

8.3. open code: functieomschrijving

Isabel: wat is je functie binnen het casino?

R8: croupier. Mijn taken zijn: tafelspelen he, dus spelbegeleider. Van alle spellen, Poker, Blackjack en Roulette etc.

Isabel: hoe lang doe je dit al?

R8: uhm 3 jaar, ruim 3 jaar...

onderbreking

Isabel: het eerste onderwerp gaat over gamification. Weet je wat het begrip gamification inhoudt? Ben je bekend met de term?

R8: (knikt lachend nee)

Isabel: oké, ja nou ja gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R8: ja.

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc. Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

8.4. open code: gamification roosterapp

R8: oh, dat is eigenlijk een beetje wat wij nu met onze rooster app hebben denk ik. Met dat puntensysteem....

8.5. open code: gebruik gamification

Isabel: Klopt! Inderdaad. Vind je dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

R8: ja, in de rooster app dan. Voor de rest.... Toen de All-in app werd gelanceerd kon je een geldprijs winnen. Ik heb de app gedownload, omdat het mij handig leek en niet alleen voor de prijs. Ik hou daarop zich wel van. Ik heb dit jaar ook iets gekregen, omdat ik een jaar lang niet ziek ben geweest. Een cadeaubon van €25 voor de Douglas, maar het gaat ook meer om het stukje waardering die je krijgt.

8.6. open code: gebruik All-in app

Isabel: wat vind je van de All-in app?

R8: ik gebruik de app weinig moet ik zeggen. Ik lees wel regelmatig wat erop staat, maar ik ga toch via de oude wegen contact maken. Mail of via via of dergelijke.

8.7. open code: gebruik All-in app

Isabel: hoe denk je dat het komt dat weinig mensen gebruik maken van deze app?

R8: ik heb geen idee. Ja, misschien omdat het nieuw is. Als de mensen die nu nieuw binnen komen gelijk die app gebruiken, die weten niet beter. De ouderen zijn allang andere dingen gewend.

8.8. open code: kenmerken millennial

Isabel: oké. Het volgende onderwerp gaat over de kenmerken van de millennials. Wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

R8: ik ben wel opgegroeid met de moderne technologie. Ik denk dat dat vooral heel belangrijk is. Jongeren zijn via die manier goed te bereiken en ik denk dat ze ook heel gevoelig zijn voor spelletjes en dergelijke. Dat definieert wel een beetje in de tijd waarin wij leven, alles is digitaal.

Isabel: oké en als je puur naar jezelf kijkt? Wat zijn jouw kenmerken?

R8: ik weet niet zo goed wat ik moet zeggen... Ik ben denk ik wel een sociaal persoon. Ik ben ook wel apart en anders. Ik hou ook van humor, ik ben daarom ook wel blij dat de sfeer iets losser is op de werkvloer.

8.9. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?

R8: ik heb echt wel een hekel aan fouten maken. Ik vind het wel gewoon fijn als alles gewoon foutloos en soepeltjes verloopt. Ik hoef niet de lat de hele tijd hoger voor mezelf te leggen door bij te leren etc. Ik ben tevreden zo.

8.10. open code: vaardigheden millennial

Isabel: ~~wat vind je belangrijke competenties of vaardigheden als millennial zijnde?~~

R8: sociaal en collegiaal. Dat je de energie hebt om ook iets voor de ander te doen. Het samen gevoel en dat mis ik soms wel heel erg. Er zit soms best wel een hele grote kloof tussen mij en de 23-jarigen die hier werken. Wij begrijpen elkaar niet.... Daarbij staan wij echt vast aan onze tafels en zijn wij minder in de gelegenheid om met andere afdelingen in contact te komen.

8.11. open code: millennials in het Holland Casino

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het casino?~~

R8: ja, vooral in de horeca en ook veel studenten. Studenten die hier werken als bijbaantje. Daar hebben we er wel aardig wat van. Hoe hoger je gaat qua rang, hoe ouder ze ook zijn.

8.12. open code: toekomst millennials Holland Casino

Isabel: ~~vind je dat er in de toekomst meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het casino?~~

R8: studenten moeten blijven hangen. De salarissen zijn prima, maar ze bieden een 60%-80% baan aan. Dit is te weinig als je een huis wil kopen etc. Dat zullen ze wel doen i.v.m. slijtage etc. van het werk. Misschien zouden ze daarom meer multifunctionele functies moeten maken. Dat we op een avond meerdere spellen doen. Ik vind de mix ook juist het mooist. Ook voor de gasten. dat gasten kunnen kiezen waar ze willen spelen. Ik persoonlijk zou iemand daarom wel selecteren.

8.13. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

Isabel: ~~ben je van mening dat het casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?~~

R8: ja, ze zouden de groep studenten beter moeten vasthouden. Na ongeveer twee jaar vertrekken ze weer en dan zijn ze net vak volwassen en dan begin je weer met allemaal groentjes.

8.14. open code: vrijheid werkgever

Isabel: ~~oké, het volgende onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor de millennials. Vind je dat jouw werkgever jou genoeg vrijheid geeft?~~

R8: ik snap het systeem van de roosters nog niet helemaal, dat vind ik niet zo fijn. Soms ben ik dan vrij en dan moet ik ineens wel weer werken. Dit heeft ook voornamelijk te maken met een wisseling van de roostermakers. Dus op het gebied van rooster vind ik de vrijheid onvoldoende. Je hebt nooit garantie.

8.15. open code: verantwoordelijkheden

Isabel: ~~en krijg je snel bepaalde verantwoordelijkheden?~~

R8: ja dit moet je wel opbouwen en een beetje die verantwoordelijkheid van je chefs krijgen. In het begin staan ze de hele tijd naast je, maar daarna hebben ze snel vertrouwen in je. Ik vind het ook fijn dat ik niet de eindbeoordeling hoef te doen, dit doet de chef.

8.16. open code: richting en structuur

Isabel: ~~vind je dat jouw werkgever voldoende richting en structuur biedt?~~

R8: iedereen heeft een eigen mentor bij ons en die helpt je hierbij. De chefs geven op de avond aan wat de richting is.

8.17. open code: verwachtingen en visie

Isabel: ~~oké, vind je jouw leidinggevende krachtig in de manier waarop hij of zij zijn verwachtingen uitspreekt?~~

R8: we hebben altijd wel van die unit dagen en nog iets. Op deze dagen wordt altijd wel uitgesproken wat de cijfers zijn, wat we aan het doen zijn en wat er van ons verwacht wordt.

8.18. open code: feedback leidinggevende

Isabel: vind je dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende?

R8: ja, we krijgen dit altijd wel meteen te horen en ik vind wel dat het in balans moet staan. Tegenover kritiek mag best een complimentje staan. Dit is ook belangrijk. De kritiek die wordt gegeven, is altijd opbouwend.

8.19. open code: doorgroeimogelijkheden

Isabel: ben je bewust van jouw doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf?

R8: ja, maar ik heb geen ambitie om iets anders te doen. Ik ben namelijk heel tevreden. Als je iets anders wil, dan zijn er wel genoeg mogelijkheden. Het zijn alleen beperkte plaatsen vaak.

8.20. open code: transparantie werkgever

Isabel: oké. Vind je jouw werkgever transparant?

R8: uhm financieel gezien, zien wij wel heel veel cijfers. Wat de omzet is etc. Sommige mensen klagen misschien over dat de berekeningen niet meer zichtbaar zijn. Bedoel hoe kan Lambaart ook zo veel geld verdienen.... Als we zo praten, dan vind ik het niet transparant.

8.21. open code: betrekking stagiaires e.d.

Isabel: vind je dat jouw werkgever stagiaires en mensen met een bijbaan betreft bij de algehele bedrijfsvoering?

R8: geen idee, want ik zie nooit stagiaires.

8.22. open code: gamification All-in app

Isabel: oké, prima! Het volgende onderwerp gaat over de millennials en gamification. Wat zou je ervan vinden als het casino gamification zou toepassen in de werknemers app? In de All-in app?

R8: uhm, ik denk wel dat dit voor sommige mensen inderdaad zou werken. Alleen ik vind het altijd een beetje hebberig klinken, dat we er altijd wat voor terug willen hebben. Het moet natuurlijk wel triggeren dat je die app gebruikt... dan ga je er een spelletje van maken waar een beloning aan hangt. Anders doe je het niet. We moeten er wat voor krijgen.

Isabel: nou ja, uit onderzoek is gebleken dat de millennials gevoelig zijn voor niet-tastbare beloningen zoals een stukje waardering en erkenning...

R8: oké. Ja... We hebben dat wel met de HEP. Dat je dan de Hepper van de maand wordt. Dat is ook een stukje waardering. Ik heb zoiets van ja, je kunt het altijd proberen ook om de millennials te houden.

8.23. open code: beloningen game

Isabel: zou je gevoelig zijn voor de beloningen als element van de game?

R8: uhm, ja ik ben op zich wel een spelletjes mens. Dus ik vind het op zich wel leuk. En ik kan snel de waarde van dingen wel in zien.

8.24. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: ben je gevoelig voor zowel positieve als negatieve feedback?

R8: ja. Soms vind ik zelf dat ik het echt goed heb gedaan en dan is het fijn om te horen van je chef dat het ook echt lekker ging. Het hoeft echt niet heel uitgebreid, maar het is gewoon fijn om te horen.

8.25. open code: intrinsieke motivatie

Isabel: ja, dat snap ik. Denk je dat gamification jouw intrinsieke motivatie zou bevorderen?

R8: uhm, jeetje. Ik denk dat wel allemaal wel gevoelig zijn voor spelletjes en om goed te presteren. Ik denk dat dat in de mens zelf wel zit. Dus mij zou het sowieso wel triggeren. Het ligt er ook aan of het over iets gaat wat mij interesseert.

8.26. open code: bevordering employee-engagement

Isabel: ~~het volgende onderwerp gaat over employee-engagement. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen?~~

R8: hm, ik weet het niet. Ik heb daar niet zo goed een oplossing voor. Ik weet niet in wat voor context ik dit zou moeten zien zeg maar.... Ik denk, ik ben bang dat je altijd wel een beetje groepjes blijft houden. Zeker op de eigen afdelingen, je spreekt toch wel het meest met je eigen afdeling. Ik denk dat de meeste mensen dat zouden hebben.

8.27. open code: impact gamification

Isabel: ~~wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?~~

R8: ja de groepjes dan en er zijn denk ik ook wel mensen die het niet interesseert. Ik denk wel graag mee en ik denk graag in oplossingen.

8.28. open code: motivatie werknemers

Isabel: ~~oké. Wat vind je van de huidige motivatie van werknemers?~~

R8: sommigen zijn heel gemotiveerd, anderen minder. Dit is heel wisselend. Sommigen komen standaard negatief de kantine binnen bijvoorbeeld. Ik laat me daar niet heel snel door beïnvloeden. De meeste mensen zijn best wel enthousiast.

8.29. open code: nadelen gamification

Isabel: ~~wat zouden volgens jou eventuele nadelen kunnen zijn van de toepassing van gamification?~~

R8: dat misschien mensen om de verkeerde redenen hun woord doen bijvoorbeeld. Als het om een kwestie gaat van de afdeling tafelspelen, gaan misschien andere mensen zich hier ook mee bemoeien om een punt te krijgen of zo terwijl zij er helemaal geen verstand van hebben. Dan krijg je misschien toch wel een beetje een scheef beeld.

8.30. open code: oudere generatie en gamification

Isabel: ~~hoe denk je dat de "oudere generatie" zou reageren op de toepassing van gamification?~~

R8: nou, ik denk dat het voor heel veel mensen ook wel een beetje 'te' gaat. Beetje overweldigend misschien, bijvoorbeeld op vrijdag en zaterdag is er altijd livemuziek en zo en dan staat dat volgens hun weer te hard of zo. Kom dan gewoon lekker doordeweeks werken.

8.31. open code: werkelijk gebruik verandering

Isabel: ~~in welke mate denk je dat de werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?~~

R8: als het ze interesseert wel en als er ook echt iets gaat veranderen daardoor... Eerder hadden we heel vaak van die dagen waarin we onze ideeën konden geven, maar hier werd niks mee gedaan. Als het echt zinvol is en er gebeurt daadwerkelijk iets met jouw idee, dan is het leuk. Ik denk dat dat de grootste beloning zou zijn. Sommige mensen hebben echt een probleem met iets en die willen gehoord worden.

8.32. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

Isabel: ~~zijn we aangekomen bij de samenvattende vraag. In welke mate denk je dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt voor de (toekomstige) millennial werknemers?~~

R8: uhm, nee. Uiteindelijk moet het wel echt een passie vanuit jezelf zijn. De functie moet jou in eerste instantie leuk lijken. Ik zou bijvoorbeeld nooit juf willen zijn, ook al zijn er leuke spelelementen of dergelijke. Het moet wel echt bij je passen.

Isabel: oké, top! Zijn we aangekomen bij het einde van het interview. Wat vond je van het interview?

R8: ja, het laat me wel weer nadenken over dingen. Ik hoop dat je er iets mee kunt.

Isabel: heb je nog iets dat je wil toevoegen aan dit interview?

R8: nee, ik denk het niet.

Isabel: heb je het gevoel dat er bepaalde onderwerpen niet aan bod zijn gekomen?

R8: nee.

Isabel: hartstikke mooi, nogmaals bedankt dat je vandaag hier kon zijn. Mocht je nog vragen hebben, dan heb je mijn nummer en dan hoor ik het graag.

R8: ja helemaal goed, jij ook bedankt!

Interview 9

Duur: 35 minuten

Isabel: Hoi welkom, ik ben blij dat je er bent. Mijn naam is Isabel. Ik weet niet of je al een beetje gehoord hebt waarom we hier vandaag zijn? En wat ik doe laat maar zeggen...?

Respondent 9: uhm, nee. Niet precies....

Isabel: oké, geen probleem. Ik zit nu in mijn laatste jaar. Ik schrijf mijn scriptie voor het Holland Casino Enschede. Ik doe onderzoek naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial-gast en de millennial-werknemer. De millennial-gast is toen onderzocht door GameLab Oost. Heb je daar toen iets van gehoord? Met de testdagen van de game "Project Casino"?

R9: ja, daar heb ik inderdaad wel iets van meegekregen!

Isabel: oké, nou ja zij hebben onderzoek gedaan naar hoe het casino aantrekkelijker kan worden voor de millennial-gast en ik focus mij op de millennial-werknemer. Dus dat eigenlijk een beetje... dan zijn er nog een aantal beginzaken die ik met je door wil nemen. Nogmaals bedankt dat je hier kon zijn vandaag. Het doel van de interviews is dus eigenlijk om aan de hand van jullie input, te achterhalen hoe het Holland Casino aantrekkelijker kan worden in de toekomst. Er zullen verschillende onderwerpen aan bod komen, dit zal ik duidelijk uitleggen. Het interview is geheel anoniem en vertrouwelijk, dus je mag alles zeggen dat je denkt en voelt. Het interview kun je vroegtijdig stopzetten mocht je dit willen en zoals ik net ook aan gaf wordt het interview opgenomen.

R9: ja, prima!

9.1. open code: leeftijd

Isabel: om te beginnen een stukje achtergrond, wat is je leeftijd?

R9: ik ben 26 jaar.

9.2. open code: geslacht

Isabel: wat is jouw geslacht?

R9: man.

9.3. open code: functieomschrijving

Isabel: wat is je functie binnen het casino?

R9: ik ben werkzaam op de afdeling services. Ik ontvang de gasten van het casino bij de receptie en sta af en toe op de informatie desk.

Isabel: doe je dit werk al lang?

R9: ongeveer 4 jaar nu.

Isabel: het eerste onderwerp gaat over gamification. Weet je wat het begrip gamification inhoudt? Ben je bekend met de term?

R9: om eerlijk te zijn niet nee.

Isabel: oké, ja nou ja gamification is eigenlijk het toevoegen van spelelementen aan alledaagse processen. Om een aantal voorbeelden te noemen... Ken je die Duyvis nootjes? Die kleine borrelnootjes?

R9: ja, die ken ik wel!

Isabel: ze hadden toen die tijd actie lopen dat in zo'n zakje met nootjes, een paar hele scherpe nootjes inzaten. Russian Roulette noemden ze dit geloof ik en dit is eigenlijk ook een vorm van gamification. Het stimuleert mensen om die nootjes te gaan kopen en het wordt een soort van spelletjes om die nootjes op te eten. Een ander voorbeeld is LinkedIn. Daar heb je zo'n progressie bar. Zo krijg je bijvoorbeeld +10% als je je profielfoto toevoegt en +5% als je je opleiding toevoegt etc. Het is menselijk dat je toch graag die progressie bar zo snel mogelijk tot 100% wil hebben. Het stimuleert dus mensen om op spelenderwijs hun profiel te updaten.

R9: oké.

9.4. open code: gebruik gamification

Isabel: De eerste vraag. Vind je dat het Holland Casino Enschede momenteel gebruik maakt van enige vorm van gamification?

R9: uhm, ja dan moet ik even nadenken... Voor zo ver ik weet niet. We spelen natuurlijk wel veel spelletjes in het casino (lacht), maar dat is denk ik niet wat je bedoelt?

9.5. open code: kenmerken millennial

Isabel: nee, (lacht) dat spreekt een beetje voor zich inderdaad. Het volgende onderwerp gaat over de kenmerken van de millennials. Wat zijn jouw kenmerken als millennial zijnde?

R9: ik ben sociaal en vrij open. Ik vind het belangrijk dat ik plezier heb en dat mijn gasten plezier hebben.

9.6. open code: omschrijving werkgebied

Isabel: hoe zou je jezelf omschrijven op werkgebied?

R9: ik ben prestatiegericht, ik hou van aanpakken en ik wil echt graag iets doen. Verder ben ik ook collegiaal, ik hou van een fijne sfeer op de werkvloer. Dit vind ik heel erg belangrijk. Als de sfeer onderling niet goed is dan beïnvloedt dit het werk.

9.7. open code: vaardigheden millennial

Isabel: oké en wat vind je belangrijke vaardigheden als millennial zijnde?

R9: uhm, ja zoals ik net eigenlijk al zei vind ik collegialiteit dus belangrijk. Hierbij speelt een stukje vertrouwen ook een rol. Het is belangrijk dat je je collega's (vooral je directe collega's) vertrouwt.

9.8. open code: millennials in het Holland Casino

Isabel: het volgende onderwerp gaat over de millennials in het Holland Casino Enschede. Vind je dat er momenteel veel millennials werkzaam zijn bij het casino?

R9: over het algemeen wel, maar dit verschilt een beetje per afdeling. Bij mijn afdeling bijvoorbeeld (services) zijn niet bepaald veel millennials werkzaam. Op de horeca-afdeling daarentegen stikt het van de jongere medewerkers.

9.9. open code: toekomst millennials Holland Casino

Isabel: vind je dat er in de toekomst meer millennials werkzaam zouden moeten zijn in het casino?

R9: dat lijkt mij altijd goed, millennials hebben vaak weer een nieuwe en frisse blik op dingen. Daarbij ben ik sowieso fan van een jong en dynamisch team. Het moet alleen niet te worden. Een goede mix is denk ik ideaal.

9.10. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

Isabel: ben je van mening dat het casino in de toekomst aantrekkelijker zou moeten worden voor de millennials?

R9: over het algemeen vind ik persoonlijk het casino al een aantrekkelijk bedrijf. Alles is hier goed geregeld en we worden goed betaald (lacht). Misschien zou het casino aandacht moeten besteden aan het houden van de huidige millennials. Op de horeca-afdeling is namelijk veel loop.

9.11. open code: vrijheid werkgever

Isabel: oké, het volgende onderwerp gaat over de aantrekkelijkheid van de werkgever voor millennials. Vind je dat jouw werkgever jou genoeg vrijheid geeft?

R9: ja, dat vind ik wel. Zeker op het gebied van de roosters, er is veel mogelijk. Daarbij kan ik werk en privé goed met elkaar onderscheiden. Ik kan ook gewoon mijn eigen ding doen.

9.12. verantwoordelijkheden

Isabel: krijg je snel eigen verantwoordelijkheden?

R9: hm, dat ligt eraan. Over het algemeen, als je je werk goed uitvoert, krijg je snel eigen verantwoordelijkheden. Dit geldt alleen niet voor alle afdelingen. Bij de afdeling tafelspelen en speelautomaten zitten gewoon veel regels aan verbonden. Hier kun je niet vanaf wijken. Ook is daar altijd een chef aanwezig die eindverantwoordelijk is.

9.13. open code: richting en structuur

Isabel: vind je dat jouw werkgever jou voldoende richting en structuur biedt?

R9: ja, absoluut. Alles is terug te vinden in protocollen etc. Ook worden er veel speciale dagen georganiseerd waar bepaalde informatie wordt gegeven. Door het gebouw hangen poster en quotes om iedereen dezelfde richting op te sturen. Hier besteedt het casino veel aandacht aan.

9.14. open code: verwachtingen en visie

Isabel: vind je jouw leidinggevende krachtig in de manier waarop hij of zij zijn verwachtingen en visie uitspreekt?

R9: ja, het is voor ons duidelijk wat er van je verwacht wordt. Zoals ik net ook al een beetje zei worden de missie en de visie continue herhaalt, zodat iedereen hier bewust van is.

9.15. open code: feedback leidinggevende

Isabel: vind je dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende?

R9: ja, als er iets is dan wordt dit meteen aangegeven op een opbouwende manier. Complimenten worden ook gegeven en dit vind ik belangrijk. Ook hebben we ongeveer 3x per jaar een formeel gesprek met onze mentor.

9.16. open code: doorgroeimogelijkheden

Isabel: ben je je bewust van de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf?

R9: ja, daar ben ik mij bewust van. Dit wordt aangegeven op de personeelsdagen en het kan zijn dat je mentor je hier ook over informeert.

9.17. open code: transparantie werkgever

Isabel: vind je jouw werkgever transparant?

R9: hm, over het algemeen wel. Op de unitdagen en personeelsdagen wordt bijvoorbeeld aangegeven welke doelen wel en niet gehaald zijn van dat jaar en wat de cijfers zijn. Ook wordt het jaarverslag gewoon online op de website gezet.

9.18. open code: betrekking stagiaires e.d.

Isabel: vind je dat jouw werkgever stagiaires en mensen met een bijbaan betreft bij de algehele bedrijfsvoering?

R9: we hebben niet veel te maken met stagiaires, maar als die er zijn, dan worden ze uitgenodigd voor alle vergaderingen, meetings, teamuitjes etc. Iedereen wordt hier gelijk behandeld.

9.19. open code: gamification All-in app

Isabel: helemaal goed! Het volgende onderwerp gaat over de link tussen millennials en gamification. wat zou je ervan vinden als het casino gamification zou toepassen in de All-in app?

R9: dat is een beetje afhankelijk van hoe dit toegepast wordt, maar ik denk wel dat op deze manier, mensen spelenderwijs meer dingen kunnen ontdekken. Ik ben sowieso wel van mening dat game-technieken helpen om bepaalde doelen te halen. Jammer dat alleen de All-in app nog niet optimaal gebruikt wordt.

9.20. open code: gebruik All-in app

Isabel: maak jij veel gebruik van de All-in app?

R9: nee, eigenlijk niet. Op zich is het wel een handige app, maar ik blijf alles toch nog liever doen op de oude manier... Ik ben dat gewoon gewend.

9.21. open code: beloningen game

Isabel: denk je dat je gevoelig zou zijn voor de beloningen als element van de game?

R9: ja, natuurlijk! Ik neem aan dat ieder mens dat wel is toch? Het is toch een extra stimulans om iets te gaan doen.

9.22. open code: gevoeligheid feedback

Isabel: ben je gevoelig voor zowel positieve als negatieve feedback?

R9: ja, zeker. Het is niet dat ik hier dagen mee zit, maar ik neem het wel echt mee en probeer hier vervolgens aan te werken. Ik vind het wel belangrijk dat er ook positieve feedback wordt gegeven, niet te veel, want dan gaan mensen naast hun schoenen lopen, maar af en toe is dit goed.

9.23. open code: intrinsieke motivatie

Isabel: ben je dat gamification jouw intrinsieke motivatie zou bevorderen? De motivatie die echt vanuit jezelf komt?

R9: ik denk wel dat dit zou kunnen, maar dat is echt afhankelijk van hoe de implementatie van gamification eruit gaat zien en of het iets is waar mijn interesse ligt. Ik denk dat het pas echt mijn intrinsieke motivatie zou kunnen bevorderen als het overeenkomt met mijn interesses en behoeftes.

9.24. open code: bevordering employee-engagement

Isabel: ja, dat snap ik. Het volgende onderwerp gaat over employee-engagement. Ben je van mening dat de toepassing van gamification de employee-engagement zou kunnen bevorderen?

R9: uhm, lastige vraag (lacht). Ik denk het wel, maar pas op het moment dat iedereen gebruik zal maken van de app.

9.25. open code: impact gamification

Isabel: ~~wat denk je dat de impact van gamification zou kunnen zijn op de werknemers?~~

R9: uhm... Ik denk dat werknemers meer zullen beschikken over informatie, omdat de informatie op een leukere manier verschaft wordt. Ook denk ik dat werknemers in eerste instantie wel even moeten wennen.

9.26. open code: bevordering werktevredenheid

Isabel: ~~ben je van mening dat gamification de werktevredenheid bevordert?~~

R9: ik denk wel dat mensen meer plezier krijgen in hun werk, maar dan moet het wel op de juiste manier toegepast zijn. Ik denk als het te kinderachtig wordt haken mensen snel af.

9.27. open code: motivatie werknemers

Isabel: ~~oké, wat vind je van de huidige motivatie van de werknemers in het casino?~~

R9: over het algemeen vind ik wel dat iedereen goed gemotiveerd is, soms heeft iemand een keer zijn dag niet, maar dat hebben we allemaal wel eens.

9.28. open code: nadelen gamification

Isabel: ~~wat zouden volgens jou eventuele nadelen kunnen zijn van de toepassing van gamification?~~

R9: uhm, misschien dat niet iedereen het snapt? Met name de 50-plussers, maar toch denk ik dat dit wel mee valt en dat er weinig nadelen aan verbonden zijn.

9.29. open code: oudere generatie en gamification

Isabel: ~~hoe denk je dat de "oudere generatie" zou reageren op de toepassing van gamification?~~

R9: ligt eraan. Er zullen er vast een paar zijn die dit niet zien zitten en er niks van snappen en zo. Maar als er iets bij zit wat ook hun interesses wekt, zullen zij ook wel geïnteresseerd zijn denk ik.

9.30. open code: impact gamification

Isabel: ~~wat denk je dat de impact zou zijn van deze verandering?~~

R9: ja, misschien dat iedereen er even aan moet wennen, maar uiteindelijk is het een win-win situatie voor zowel de werknemers als het casino.

9.31. open code: werkelijk gebruik verandering

Isabel: ~~in welke mate denk je dat de werknemers werkelijk gebruik zouden maken van deze verandering?~~

R9: ik ben van mening dat mensen dit wel snel zouden gebruiken, maar dat het even tijd nodig heeft voor dat iedereen dit heeft ontdekt.

9.32. open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

Isabel: ~~oké dan zijn we aangekomen bij de laatste vraag. In welke mate denk je dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt voor de toekomstige millennial werknemers?~~

R9: ik denk absoluut dat gamification het casino aantrekkelijker kan maken, mits dit op de goede manier wordt geïmplementeerd. Ze moeten wel een manier vinden om dit ook naar buiten te brengen, zodat de toekomstige millennials dit ook zien. Nou denk ik wel dat het casino al aantrekkelijk genoeg is, maar misschien is dit een manier om de millennials langer vast te houden.

Isabel: ~~helemaal goed! Zijn we aangekomen bij het einde van dit interview. Wat vond je van dit interview?~~

R9: ~~ja, leuk! Interessante onderwerpen.~~

Isabel: wil je nog iets toevoegen aan dit interview?

R9: nee.

Isabel: zijn er bepaalde onderwerpen niet aan bod gekomen?

R9: ik denk dat we alles wel besproken hebben.

Isabel: oké. Nogmaals heel erg bedankt dat je vandaag hier kon zijn. Ik ga nu aan de slag met de uitwerkingen van de interviews. Mocht je nog vragen hebben, dan mag je altijd contact met mij opnemen.

R9: geen probleem, jij ook bedankt!

Fragmenten achtergrondinformatie respondent

Open code: leeftijd

- 1.1 R1: 25 jaar.
- 2.1 R2: 21 jaar.
- 3.1 R3: 28 jaar.
- 4.1 R4: 25 jaar.
- 5.1 R5: 23 jaar.
- 6.3 R6: 31 jaar.
- 7.3 R7: 26 jaar.
- 8.1 R8: ik ben 38 jaar.
- 9.1 R9: ik ben 26 jaar.

Open code: geslacht

- 1.2 R1: vrouw.
- 2.2 R2: vrouw.
- 3.2 R3: vrouw.
- 4.2 R4: vrouw.
- 5.2 R5: man.
- 6.2 R6: man.
- 7.2 R7: vrouw.
- 8.2 R8: vrouw.
- 9.2 R9: man.

Open code: functieomschrijving

- 1.3 R1: uhm multifunctioneel, afdeling services.
- 2.3 R2: ik ben een vaste medewerker kelner. Daarnaast loop ik stage op het kantoor hier op de marketing & sales afdeling, omdat ik naast mijn werk ook nog gewoon naar school ga. Kelner ben ik nu ongeveer 3 jaar en op kantoor is nu mijn 3e week. Daar wil ik graag naar toe werken laat maar zeggen.
- 3.3 R3: croupier.
- 4.3 R4: ik werk als kelner op de F&B-afdeling...
- 5.3 R5: ik ben croupier. Ik verzorg eigenlijk het tafelspelen. De spellen die ik doe zijn, Blackjack, Poker en nog wat kleine spellen.
- 6.1 R6: shiftleader is bij ons zeg maar eindverantwoordelijke op de avond en wat wij verder doen zijn sollicitatiegesprekken en functioneringsgesprekken.
- 7.1 R7: ik ben croupier.
- 8.3 R8: croupier. Mijn taken zijn: tafelspelen he, dus spelbegeleider. Van alle spellen, Poker, Blackjack en Roulette etc.
- 9.3 R9: ik ben werkzaam op de afdeling services. Ik ontvang de gasten van het casino bij de receptie en sta af en toe op de informatie desk.

Fragmenten werknemersapp/ All-in app

Open code: functie All-in app

- 1.6 R1: ja communicatie en de algemene updates van acties etc. Dat is ook landelijk, die all-in app uhm dus dat geldt ook voor andere locaties die daar gebruik van maken.
- 2.24 R2: nu is de app gebruik is die wel handig. Je kunt met elkaar chatten, er staat een nieuwsoverzicht etc. net een tijdslijn eigenlijk zoals bij Facebook. Je kunt nieuws lezen. Maar ja, het is niet dacht ik denk wauw en daarom denken misschien andere collega's ook van laat maar. 'ik werk hier al meer dan 20 jaar', meer vanuit dat opzicht laat maar zeggen. Dat krijg je er niet uit.
- 1.10 R1: ja, klopt het is toch uhm die whatsapp groepen zelf zeg maar, dat gaat dan wel over werk. Diegene daar niet in wil, die kan ervoor kiezen om er niet in te gaan en wordt gewoon via de collega's op de hoogte gehouden. Dus mondeling op werk ofzo weet je wel en dat is bij de all-in app niet zo.

Daar moet dus iedereen lid van zijn wil dit goed werken. Uhm je mail hou je toch nog los, want om de een of andere manier gaat alles toch nog wel via de mail.

Open code: gamification All-in app

1.7 R1: nee en sowieso de all-in app zit nog enigszins in de try-out fase. Niet heel veel mensen maken hier nog gebruik van.

3.6 R3: ik weet niet of dit een invloed zou hebben op mij, ik heb gewoon niks met spelletjes. Ik lees veel en nieuwtjes enz., maar ik ben niet gevoelig voor spelletjes

3.22 R3: ja, ik denk wel dat het werkt bij mijn doelgroep, alleen ik ben er zelf niet gevoelig voor. Ik sta hier vrij nuchter in.

4.5 R4: nee, daar word je niet echt getriggerd om daarin te kijken. Er staat wel handige informatie in, maar het is niet wat jij net uitlegt. Ik kijk er wel dagelijks op, maar ik snap dat andere dat misschien niet doen.

4.21 R4: goed, ik denk dat veel meer mensen dan de app zullen gaan gebruiken

4.22 R4: ja, dat is wel leuk. Ik denk wel dat dat goed is, want het is ook weer een stukje contact en waardering met je collega's. Dus ik denk dat dit aan twee kanten goed zou werken. Teamverband en werk is het ook weer beter natuurlijk.

5.23 R5: ja, het lijkt me leuk. Ik weet niet zo goed op welke manier dat dan zou moeten. Maar dat lijkt me wel leuk ja. Op dit moment wordt die app weinig gebruikt.

5.25 R5: ja, ik zou alleen niet zo goed weten hoe. Ik denk wel dat het mensen zou houden. Ik denk over het algemeen dat de werknemers hier wel houden van een spelletje.

6.21 R6: het kan wel aanslaan denk ik, maar het moet niet saai zijn. Je moet wel vernieuwend blijven. Een spel is vaak leuk voor een tijdje, maar na een tijd denken mensen van hm... Het moet er ook niet te dik bovenop liggen natuurlijk.

7.21 R7: ik denk dat mensen het meer zouden gebruiken op het moment dat ze er echt wat van kunnen leren. Het moet een interessant onderwerp zijn waar ik echt iets aan heb.

8.22 R8: uhm, ik denk wel dat dit voor sommige mensen inderdaad zou werken. Alleen ik vind het altijd een beetje hebbertig klinken, dat we er altijd wat voor terug willen hebben. Het moet natuurlijk wel triggeren dat je die app gebruikt... dan ga je er een spelletje van maken waar een beloning aan hangt. Anders doe je het niet. We moeten er wat voor krijgen.

1.32 R1: ja daar ben ik wel voor op zich, zeker om de ambitie een beetje scherp te houden hier. Wij hebben dan al een hele kleine variant van gamification in de planning app. In die zin dat je in de vrije periode van het inroosteren dus in ronde 2 van het rooster kun jij zien wat iedereen heeft ingepland en waar de gaten zitten kun jij pluspunten mee verdienen als jij die gaten invult laat maar zeggen. Dus dat is wel een beetje een streven om dan pluspunten te krijgen en daar zitten dan ook voordelen aan dat je minder snel je andere uren krijgt dan want je hebt ingepland puur omdat je hoger in de lijst staat.

2.23 R2: ja, dat denk ik wel.

2.37 R2: ja, ik denk dat ze het dan serieuzer gaan nemen. Iedereen dramde een beetje in het begin over de app en als je gamification toepast zou dit kunnen omslaan.

9.19 R9: dat is een beetje afhankelijk van hoe dit toegepast wordt, maar ik denk wel dat op deze manier, mensen spelenderwijs meer dingen kunnen ontdekken. Ik ben sowieso wel van mening dat game-technieken helpen om bepaalde doelen te halen. Jammer dat alleen de All-in app nog niet optimaal gebruikt wordt.

Open code: gebruik All-in app

2.22 R2: ja, het is ook een beetje verplicht om dit te installeren. Maar het zou het wel aantrekkelijker maken want er zijn nog genoeg collega's die echt tegengas geven. zij vinden de app nog niet nuttig genoeg. De All-in app wordt nog niet optimaal door iedereen gebruikt

3.5 R3: uhm jawel, want af en toe zijn er bijvoorbeeld collega's waar ik geen nummer van heb dan is het wel handig. Alleen ik merk dat deze app nog wel heel erg in de kinderschoenen staat. Als ik bijvoorbeeld een berichtje stuur dan wordt hier nog niet echt actief iets mee gedaan. Mensen hebben de All-in app wel, maar het is nog niet geïntegreerd genoeg om het als handvat te gebruiken. Af en toe komen er wel eens post voorbij die ik lees als ik me dan verveel, maar ik heb niet echt behoefte om er zelf iets op te zetten. Ik weet niet goed of anderen daarop zitten te wachten. Het wordt een beetje

gepresenteerd als het nieuwe Facebook ofzo, maar ik heb nog niet echt behoefte om mijn werk-dingen hierop te delen. Het dagmenu bekijk ik wel altijd. Het is nou niet dat ik echt kan zeggen het is een toevoeging, maar andersom is het ook niet. Je kan met en je kan zonder.

4.22 R4: ja, dat klopt. Er staat veel informatie op, maar dat lees ik ook niet altijd.

5.24 R5: ja, dat denk ik wel. Met name als je zoiets downloadt... je kijkt er even naar en je wordt tenminste in eerste instantie krijg je een aantal van dat soort elementen denk ik dat je iets langer blijft hangen... op dit moment kijk ik alleen wat de daghap is, voor de rest gebruik ik dat ding nooit.

6.20 R6: nee, volgens mij niet. Ik heb laatst gevraagd aan een collega hoe vaak nou iets bekeken wordt. Ik deel namelijk vaak het dag rapport van mijn afdeling op de app en daar ben ik dan wel benieuwd naar. Als je dit weet dan kun je hier ook op inspelen.

7.20 R7: ja, klopt er wordt inderdaad nog niet optimaal gebruik gemaakt van de All-in app.

8.6 R8: ik gebruik de app weinig moet ik zeggen. Ik lees wel regelmatig wat erop staat, maar ik ga toch via de oude wegen contact maken. Mail of via via of dergelijke.

8.7 R8: ik heb geen idee. Ja, misschien omdat het nieuw is. Als de mensen die nu nieuw binnen komen gelijk die app gebruiken, die weten niet beter. De ouderen zijn allang andere dingen gewend.

9.20 R9: nee, eigenlijk niet. Op zich is het wel een handige app, maar ik blijf alles toch nog liever doen op de oude manier... Ik ben dat gewoon gewend.

1.5 R1: het rooster is een losse app, planning app en we hebben nu een nieuwe de "all-in" app en daar is eigenlijk de bedoeling dat alle communicatie etc. via daar gaat.

1.8 R1: nee, de all-in app is ook net uitgerold. Ik geloof net 2 maand of 3 maand zoiets ofzo en uhm ja de nuttigheid van de app wordt nog af en toe betwijfeld.

1.9 R1: nog niet iedereen staat daarachter. Het doel van de app is om alle media en alle informatie betreft het casino op één plek te hebben dus niet meer een losse rooster app, niet meer los je mail en geen losse whatsapp groepen laat maar zeggen. Uhm en nu hebben we eigenlijk de mail en alles erop en eraan en de all-in app (haha). Daar waren we eigenlijk al bang voor en sommige medewerkers die willen überhaupt die app niet gaan gebruiken dus dan hou je sowieso dat je de whatsapp en mail en alles aan moet houden. Dan wordt het dus gewoon weer een soort van extra medium

1.11 R1: ja, ik denk het wel inderdaad. Dat zij sowieso meer hebben van werk en privé gewoon gescheiden houden. Dus dan zijn zij ertegen om continue notificaties te ontvangen via de app bijvoorbeeld en ook al kunnen ze dat uitzetten, hebben ze toch nog zoiets van dan wordt het van mij verwacht dat ik online ben ofzo, terwijl ik gewoon niet op het werk ben. Dat wil ik gewoon niet.

1.12 R1: dus dat is een beetje het probleem en uhm ja wat ik zelf ook wel een beetje op tegen was, wat ik ook wel een beetje aan zag komen dat alsnog weer als extra medium erbij zou komen. We hebben namelijk met whatsapp en zo ook wel genoeg mogelijkheden om überhaupt contact op te nemen met wie we willen.

Fragmenten kenmerken millennial

Open code: kenmerken millennial

1.14 R1: uhm, heel veel druk om sociale media etc. bij te houden met alles. Veel impulsen denk ik, keuzestress valt er wel vaak onder. Met keuzestress bedoel ik carrière gewijs van wat welke richting ga ik wel op en welke niet. Een stukje onzekerheid misschien wat daar vaak wel bij komt kijken denk ik. Dat dat meedraagt aan die keuzestress. Uhm ja, wel enthousiast. Ik ben zelf snel te enthousiasmeren voor leuke en nieuwe dingen en om dit uit te proberen. Uhm, ik ben zelf wel echt een denker, maar dat is meer wat voor persoonlijkheid ik heb. Uhm even kijken, ik kan soms een beetje over-thinking zelfs, dit is wel echt iets wat bij mij past (haha).

2.5 R2: collegiaal, sociaal, verbaal sterk. Uhm, ik weet goed wat ik wil en weet waar ik naar toe werk in die zin.

3.7 R3: uhm. Ik kan snel schakelen, denken. Ik ben niet vastgeroest in vaste patronen. Als ik bij de oudere generatie hoor van vroeger dit en dit... Ik denk dat ik als millennial mij veel sneller aanpas naar de trend van dat moment.

4.6 R4: ik hou van gezelligheid, ik ben bescheiden naar gasten toe. Ik klaag niet snel en ik ben vrij open.

5.5 R5: ik ben vrij introvert, uhm intrinsiek gemotiveerd.

5.6 R5: ik denk ook wel een beetje gesloten, ik denk dat dit ook wel een millennial kenmerk is. Ik vind

mezelf wel sociaal. Introvert, maar sociaal. Misschien niet zo uitgesproken.

6.5 R6: dat is een hele mooie. Iemand die heel graag ergens betrokken bij is. Heel loyaal is. Uhm, ja... Ik ben heel erg voor de mens. Ik wil er graag voor iedereen zijn zeg maar.

7.6 R7: ik denk dat ik mezelf nog wel heel graag wil door ontwikkelen. Vooral toen ik hier kwam werken, ik wil niet stil blijven staan ofzo. Ik ben ook erg gemotiveerd en wil echt het uiterste uit mezelf halen. Daarbij vind ik het ook heel belangrijk dat ik gewoon plezier in mijn werk heb.

8.8 R8: ik ben wel opgegroeid met de moderne technologie. Ik denk dat dat vooral heel belangrijk is. Jongeren zijn via die manier goed te bereiken en ik denk dat ze ook heel gevoelig zijn voor spelletjes en dergelijke. Dat definieert wel een beetje in de tijd waarin wij leven, alles is digitaal.

R8: ik weet niet zo goed wat ik moet zeggen... Ik ben denk ik wel een sociaal persoon. Ik ben ook wel apart en anders. Ik hou ook van humor, ik ben daarom ook wel blij dat de sfeer iets losser is op de werkvloer.

9.5 R9: ik ben sociaal en vrij open. Ik vind het belangrijk dat ik plezier heb en dat mijn gasten plezier hebben.

Open code: omschrijving werkgebied

1.15 R1: prestatiegericht inderdaad, ook enthousiast op de werkvloer. Heel vaak heel vrolijk, positief ingesteld. Uhm ik wil ook heel graag snel kritisch meedenken, als we bijvoorbeeld ergens tegen aanlopen, wat beter kan etc. Dan past daar ook wel een bedrijf bij die hier open voor staat (haha).

2.6 R2: prestatiegericht. Ik ben wel in voor een lolletje, maar als er hard gewerkt moet worden dan is dit absoluut niet aan bod. Uhm toen het nog niet mijn vaste baan was, zag ik het al wel als mijn vaste baan. Ik merk wel in mijn omgeving dat 20-jarigers hun baan minder snel serieus nemen, omdat het voor hen vaak een bijbaantje is.

3.8 R3: gastgericht denk ik. Ik ben heel chaotisch. Ik heb niet het gevoel van ik moet laten zien dat ik de beste ben. Dat heb ik totaal niet. Ik hou van harmonie met collega's en gasten. Voor de rest vind ik alles prima. Als ik mensen kan helpen dan doe ik dat ook.

4.7 R4: ik ben zowel prestatie- als zelfgericht. Ik kan heel goed zelf werken en ook goed met een team werken. Ik wil zoveel mogelijk uit mijn werkdag halen. Het belangrijkste vind ik dat je werk leuk is met collega's. de werksfeer is bepalend voor alles. Het is net familie eigenlijk, ik zie ze vaker dan mijn vriend! (lacht).

5.7 R5: ik ben wel vrij prestatiegericht en precies in wat ik wil doen. Ik probeer mezelf altijd te verbeteren als ik bezig ben. Uhm, ja dat.

6.6 R6: prestatiegericht. Prestatie qua omzet, maar ook qua team, zodat we kunnen groeien als team zijnde. Dat vind ik altijd belangrijk. En ook de individuele persoon, om die te stimuleren nog meer te kunnen bereiken. Ja.

7.7 R7: ik ben wel echt een 'strevertje'. Precies en ik hou ook heel erg van gezelligheid. Ik ben op zich wel prestatiegericht, maar het gaat erom dat ik gewoon het uiterste uit mezelf kan halen. Ik wil zoveel mogelijk groeien. Dus ook wel zelfgericht... Ik hoef niet per se de beste te zijn, maar ik wil wel gewoon hebben dat ik het beste uit mezelf haal.

8.9 R8: ik heb echt wel een hekel aan fouten maken. Ik vind het wel gewoon fijn als alles gewoon foutloos en soepel verloopt. Ik hoef niet de lat de hele tijd hoger voor mezelf te leggen door bij te leren etc. Ik ben tevreden zo.

9.6 R9: ik ben prestatiegericht, ik hou van aanpakken en ik wil echt graag iets doen. Verder ben ik ook collegiaal, ik hou van een fijne sfeer op de werkvloer. Dit vind ik heel erg belangrijk. Als de sfeer onderling niet goed is dan beïnvloedt dit het werk.

Open code: vaardigheden millennial

1.16 R1: uhm, ja het open staan voor meningen van anderen denk ik. Tegen kritiek kunnen, ondanks dat er volgens mij wel veel onzekerheid heerst denk ik. Onzekerheid over het persoonlijk handelen. Of je wel of niet competent genoeg bent voor de verwachtingen van het casino. Het onder druk staan en hoge verwachtingen van andere of je hieraan kunt voldoen bijvoorbeeld.

1.17 R1: ja, vertrouwen is een goede competentie inderdaad. Het kritisch blijven kijken inderdaad. Het open staan of eigenlijk inzet. Dat vind ik wel heel erg belangrijk. En respect vind ik ook heel belangrijk.

2.7 R2: ik vind het wel belangrijk dat iedereen goed contact heeft met iedereen. Dat je goed met elkaar overweg kunt, maar je moet ook aangesproken kunnen worden op dingen, voor kritiek...

3.9 R3: samenwerken, omdat iedereen heel erg op zichzelf is. Ik mis soms een beetje de sociale vaardigheden. Het mag allemaal wat assertiever wat mij betreft. Je merkt dat met de oudere werknemers meer gepraat wordt en een lolletje etc. De jongeren hebben wat moeite met contact maken met elkaar.

4.8 R4: samenwerken en vertrouwen vind ik heel erg belangrijk. Ik kan echt niet tegen roddelen op de werkvloer. En sociaal gewoon dat is ook heel belangrijk. Contact maken, ligt eraan wie je voor je hebt.

5.8 R5: ik hecht heel veel waarde in vertrouwen. Dat je mensen kunt vertrouwen, dat vind ik heel erg belangrijk, omdat ik denk dat je dan kunt bouwen. Dan kun je gewoon dingen van elkaar aannemen en dan gaan denk ik alle processen makkelijker.

5.9 R5: ja, dat iedereen zijn werk goed uitvoert. Dat zorgt ook weer voor hetzelfde resultaat denk ik. Als ik iets belangrijk vind dan kan ik heel precies zijn en integriteit. Maar dat hangt weer een beetje samen met vertrouwen. Dat vind ik ook heel belangrijk zeker bij deze functie. Rechtvaardigheid ook.

6.7 R6: collegialiteit vind ik een hele belangrijke, maar die krijgt iedereen denk ik. Je moet dingen namelijk samendoen. Vooral hier binnen het casino, je moet samen ervoor zorgen dat een gast een fijne ervaring heeft en dit kun je niet alleen. Dat moet je echt samendoen. Tegenwoordig vind ik dat de jongeren meer bezig zijn met hun mobiel. Te veel afgeleid zeg maar.

6.8 R6: even kijken... Ze moeten enthousiast zijn, dat vind ik heel erg belangrijk. Enthousiasme dat maakt alles. Kijk als je al niet enthousiast binnen komt dan heeft het geen zin om hier te komen. Als je bij ons nog niet weet hoe je met een dienblad moet lopen of niet weet hoe je bier moet tappen, dat vind ik allemaal niet erg, dat kan ik je leren. Enthousiasme kan ik niet aanleren.

7.8 R7: uhm... Ik denk dat het hier heel belangrijk is dat je goed met mensen overweg kunt gaan. Goed kunt verplaatsen ook in verschillende culturen. Als croupier zijnde zijn rekenvaardigheden ook wel belangrijk. Je moet goed Duits kunnen, dit is ook een vereiste als je binnen komt. Meer dan de helft spreekt Duits.

8.10 R8: sociaal en collegiaal. Dat je de energie hebt om ook iets voor de ander te doen. Het samen gevoel en dat mis ik soms wel heel erg. Er zit soms best wel een hele grote kloof tussen mij en de 23-jarigen die hier werken. Wij begrijpen elkaar niet.... Daarbij staan wij echt vast aan onze tafels en zijn wij minder in de gelegenheid om met andere afdelingen in contact te komen.

9.7 R9: uhm, ja zoals ik net eigenlijk al zei vind ik collegialiteit dus belangrijk. Hierbij speelt een stukje vertrouwen ook een rol. Het is belangrijk dat je je collega's (vooral je directe collega's) vertrouwt.

Fragmenten millennials in het Holland Casino Enschede

Open code: millennials in het Holland Casino

1.18 R1: uhm, waren de wel in de zin dat er heel veel scholieren of ja studenten aan het werk zijn. Nu, de laatste twee maand zijn er heel wat weg gegaan. Ik geloof dat er in totaal vier of vijf gewoon zijn weggegaan vanwege geen contractverlenging, afgestudeerd, andere baan dat soort dingen. Verhuizen, dus nu relatief minder scholieren, maar ze zetten daar wel vacatures voor open. En dan algemeen gezien vind ik dat de gemiddelde leeftijd wel mooi op pijl is, gewoon wel prima. Goede verdeling tussen de medewerkers denk ik. Nou moet ik wel zeggen dat ik de technische sector gewend ben, die is vrij grijs natuurlijk (haha).

2.8 R2: eigenlijk alleen in de afdeling tafelspelen en horeca. De andere afdelingen zitten medewerkers die hier al 10 jaar zitten op langere tijd meelopen. Dus de millennials die je hier ziet, zitten op de afdeling tafelspelen en horeca. Bij speelautomaten en services zitten voornamelijk de "ouderen".

3.10 R3: ja, genoeg. Goed in verhouding.

4.9 R4: ja, dat vind ik wel. Als je bijvoorbeeld ons F&B-team ziet, die bestaat alleen uit millennials. Misschien zijn er vijf daarvan geen millennials. En als ik kijk naar de andere afdelingen, services heeft dit bijvoorbeeld iets minder. Tafelspelen hebben ook veel millennials door de weekend-krachten etc. Dit komt denk ik, omdat op sommige afdelingen gewoon hele goede vaste werknemers staan die ook iets ouder zijn. Die kennen het vak natuurlijk super goed en ja, die moet je er ook bij hebben. Het beste is eigenlijk gewoon een mix tussen millennials en wat ouderen. Dan vult dit elkaar goed aan.

5.10 R5: uhm, ja ik weet zeg maar hoe het was ook. Volgens mij waren het er eerst veel meer. Ik vind nog steeds dat er redelijk wat zijn, maar wel veel minder dus.

6.9 R6: binnen onze groep wel en bij tafelspelen wel, maar als je dan naar de speelautomaten gaat en services dan wordt het al gauw ietsjes minder. Daar zit wel de wat oudere garde, die wat langer werken.

7.9 R7: ja, het is wel zo denk ik in het weekend dat 80% millennials is. Alleen doordeweeks is dit wel echt anders. Doordeweeks zijn er meer 50-plussers. Veel minder millennials in ieder geval.

8.11 R8: ja, vooral in de horeca en ook veel studenten. Studenten die hier werken als bijbaantje. Daar hebben we er wel aardig wat van. Hoe hoger je gaat qua rang, hoe ouder ze ook zijn.

9.8 R9: over het algemeen wel, maar dit verschilt een beetje per afdeling. Bij mijn afdeling bijvoorbeeld (services) zijn niet bepaald veel millennials werkzaam. Op de horeca-afdeling daarentegen stikt het van de jongere medewerkers.

Open code: toekomst millennials Holland Casino

1.19 R1: uhm ja, vooral studenten. We komen heel erg tekort namelijk. Met name flexibel weekend-personeel. En daar zijn millennials wel ontzettend sterk in geloof ik.

1.20 R1: we hebben relatief, of nou ja, hm zou wel ietsjes meer mogen inderdaad. Maar ik denk wel dat daar een goede doorstroming voor is volgens mij, maar het zou wel ietsjes meer kunnen. Bij tafelspelen o.a. zitten er relatief veel millennials die op dit moment ook richting vast contract gaan of meer gaan werken in ieder geval. Ik merk dat bij speelautomaten iets minder millennials werkzaam zijn. Dat zijn toch vaker student-medewerkers. En services hebben we wel toevallig nu weer twee die nu ook een vast contract hebben.

2.9 R2: uhm nee eigenlijk niet, maar misschien de verdeling meer. Dat je de verdeling over de afdelingen meer zien. Want als je bijvoorbeeld allemaal bij elkaar komen op een speciale dag, dan is er voor mijn gevoel echt wel een goede verdeling. Alleen per afdeling dus niet.

2.10 R2: uhm nou het meer zo uiteindelijk stromen heel veel collega's door naar andere afdelingen dus uiteindelijk zullen de millennials blijven binnen stromen bij afdelingen zoals tafelspelen en horeca, want vanuit daar gaan heel veel weer door naar bijvoorbeeld services of wat dan ook. Dus uiteindelijk die doorstroom van millennials zal wel blijven komen.

3.11 R3: nee, hoe het nu is vind ik het goed. Ik hou van diversiteit, je moet kunnen leren van elkaar. En ik vind nu dat dat redelijk in balans is.

4.10 R4: op onze afdeling niet denk ik, misschien juist beter als er een paar ouderen bij zitten. Bij services zou het misschien wel beter zijn als hier een paar millennials bijkomen. Het mooiste is een mix van beide, zoals ik net ook zei.

5.11 R5: ja, er is een licht personeelstekort, dus ik denk dat het wel heel nuttig zou zijn... Met name voor de weekend dagen. Dus de conclusie is denk ik wel dat er iets te weinig parttimers zijn.

6.10 R6: dat is een goede vraag... Als iemand enthousiast is dan hoeft het niet per se een millennial te zijn. Alleen die doorstroom is altijd goed vind ik. Die leeftijd krijg je gewoon steeds meer binnen en dat is voor het veranderproces in het casino gewoon heel goed.

7.10 R7: ik ben zelf van mening dat veel jongeren die hier komen werken hun studie stopzetten en dat vind ik niet goed. Ik vind het belangrijk om eerst een studie te doen en ik ben van mening dat het niet handig is om hier doordeweeks te gaan werken en nog te studeren. Het is leuk, maar dan meer voor het weekend. Ik vind ook niet per se dat er meer dertigers moeten komen, die al afgestudeerd zijn misschien.

8.12 R8: studenten moeten blijven hangen. De salarissen zijn prima, maar ze bieden een 60%-80% baan aan. Dit is te weinig als je een huis wil kopen etc. Dat zullen ze wel doen i.v.m. slijtage etc. van het werk. Misschien zouden ze daarom meer multifunctionele functies moeten maken. Dat we op een avond meerdere spellen doen. Ik vind de mix ook juist het mooist. Ook voor de gasten. dat gasten kunnen kiezen waar ze willen spelen. Ik persoonlijk zou iemand daarom wel selecteren.

9.9 R9: dat lijkt mij altijd goed, millennials hebben vaak weer een nieuwe en frisse blik op dingen. Daarbij ben ik sowieso fan van een jong en dynamisch team. Het moet alleen niet te worden. Een goede mix is denk ik ideaal.

Open code: aantrekkelijkheid Holland Casino toekomst

1.21 R1: ik denk dat er misschien gekeken moet worden naar doorgroeimogelijkheden. Dat dat misschien een twijfelpunt is van sommige millennials. Als croupier zijnde blijf je op die plek zitten en heb je weinig variatie of doorgroeimogelijkheden. Hooguit een keer shift-leader, maar daar zijn ook weinig plekken voor beschikbaar. Hooguit een keer uiteindelijk manager ofzo of assistent-manager, maar daar zijn ook weinig plekken voor. Je kunt hooguit een spel ofzo erbij leren, maar ik kan me voorstellen... voor mij in ieder geval zou dat een punt zijn waarop ik uiteindelijk ben uitgekeken.

2.11 R2: ja, dat sowieso. Uhm af en toe in het weekend zijn ze wel aantrekkelijk voor de millennials, als ze even een goede DJ hebben en goede entertainment etc. Je kunt wel merken dat daar veel millennials op afkomen. Ook voor de werknemers zou het casino aantrekkelijk moeten worden. Het is namelijk een fijne plek waar je kunt groeien.

3.12 R3: uhm, ja dat denk ik wel, omdat dat wel je toekomst is. Misschien niet nu direct, maar later wel. Hierin moet je in meegroeien

4.11 R4: ja, dat denk ik wel, omdat ik vind dat het nu heel erg blijft hangen. Ik vind dat er eigenlijk een goede app moet komen voor de gasten. Kijk maar naar de Macdonalds, daar heb je ook zo'n scherm waar iedereen zijn eten op kan bestellen. Dit zou voor onze afdeling ook goed zijn dan hoeven de gasten niet hun spel te verlaten voor een hapje of een drankje. Waarom lopen wij hierin achter? Vooral als het druk is in het weekend... Ik denk dat dit ook echt goed is voor de toekomst voor de millennials. En pas de spellen meer aan aan de behoeftes van de millennial gasten.

5.12 R5: ja, dat zou goed kunnen ja. Op de een of andere manier trekken ze dus wel weinig millennials. Ik denk dat het voornamelijk komt dat ze dan weekend dagen moeten draaien en s 'nachts. Ik heb bijvoorbeeld vrienden die dit werk best zouden willen doen, maar de tijden vinden ze te moeilijk.

6.11 R6: ze zijn nu al goed op weg natuurlijk. Ik denk dat de basis van het casino wel een beetje hetzelfde blijft. Het wordt steeds meer digitaal, dat merk je ook bij de speelautomaten. Er zit steeds meer ontwikkeling in. Als die ontwikkeling gewoon door blijft gaan denk ik dat je gewoon op de goede weg bent. Tafelspelen is een moeilijke productgroep, omdat je dat haast niet kunt veranderen. Iemand zit aan een tafel en speelt, dat kun je haast niet veranderen. Tuurlijk kun je met tablets, maar dat haalt ook weer een beetje de charme van het casino weg. Persoonlijk contact, maar dan is ook een beetje het ambacht weg en dat zou in mijn ogen jammer zijn. Het moet authentiek blijven.

7.11 R7: hm, ik denk wel dat heel veel mensen totaal geen beeld hebben van hoe het hier gaat. Dus het zou wel meer naar buiten kunnen worden gebracht. Wat voor werk het is. Het is dat ik iemand kende die hier werkte, anders was ik hier ook nooit gaan werken denk ik.

8.13 R8: ja, ze zouden de groep studenten beter moeten vasthouden. Na ongeveer twee jaar vertrekken ze weer en dan zijn ze net vak volwassen en dan begin je weer met allemaal groentjes.

9.10 R9: over het algemeen vind ik persoonlijk het casino al een aantrekkelijk bedrijf. Alles is hier goed geregeld en we worden goed betaald (lacht). Misschien zou het casino aandacht moeten besteden aan het houden van de huidige millennials. Op de horeca-afdeling is namelijk veel loop.

Fragmenten aantrekkelijkheid werkgever voor millennials

Open code: doorgroeimogelijkheden

1.22 R1: ja, dat merk ik binnen het casino, je kunt niet heel snel heel veel meer doen. Hooguit multifunctioneel worden ofzo, maar dat wordt niet beloond in die zin. Want ik ben nu wel multifunctioneel op heel veel plekken, maar ik krijg er niet meer voor, terwijl je wel meer doet. En veel meer stress hebt.

1.29 R1: ja, kunt bij een ander casino in dezelfde functie terecht komen, dus same job, new adventure heet dat. Maar dit is niet per se groei op schaal of dat soort dingen. Niet per se door groei, maar wel zelfontwikkeling. Uhm shiftleader natuurlijk. Je kunt bijvoorbeeld training geven of lesgeven een soort van erbij doen. Dat je bijvoorbeeld trainingen gaat begeleiden binnen Holland Casino, terwijl je nog wel in je functie blijft. Uiteindelijk kun je doorgroeien naar manager, maar wat ik wel over het algemeen zie is manager en shiftleader word je eigenlijk alleen als je volledig door groeit door de jaren heen.

2.18 R2: ja, maar ik heb er momenteel niet heel veel interesse in, omdat ik weet dat ik hiernaast nog een opleiding doe.

2.19 R2: uhm via briefings, mails etc. Dit gaat echt rond in het casino.

3.19 R3: ja, mijn leidinggevende hamert hier ook heel erg op en stimuleert dit. Van je kan dit doen en je kan dat doen. En soms hebben we ook werknemersdagen waar wordt besproken wat voor mogelijkheden er zijn, wat voor opleiding je hiervoor krijgt en wat het budget hiervoor is. Dus dat komt genoeg aan bod.

4.17 R4: ja, daar ben ik me van bewust en dat is alleen maar goed. Doorgroeimogelijkheden zorgen er wel voor dat je goed je best blijft doen.

4.18 R4: momenteel wel, er staan veel vacatures open. Er is wel een sollicitatieronde en er is altijd

een kans natuurlijk. Tafelspelen hebben vaak vacatures open staan.

5.20 R5: uhm, ja. Ik ben me ervan bewust dat ik kan doorgroeien tot fulltimer of chef en daarna misschien zelf manager. Alleen ik ben hier zelf niet zo mee bezig, ik ben student en het is meer een bijbaantje.

6.17 R6: ja zeker, daar ben ik me bewust van. Ik weet hoe ik nog kan opklimmen laat maar zeggen, ik heb net nog gesolliciteerd naar een hogere functie. Als Guest Realtion manager. Dat is wel een mooie job denk ik.

7.17 R7: ja, we hebben toevallig een tijdje geleden een personeelsdag gehad en daar is alles besproken wat er mogelijk is en dat we ook een loopbaanbegeleider hebben die ons kan helpen. Zowel extern als intern.

8.19 R8: ja, maar ik heb geen ambitie om iets anders te doen. Ik ben namelijk heel tevreden. Als je iets anders wil, dan zijn er wel genoeg mogelijkheden. Het zijn alleen beperkte plaatsen vaak.

9.16 R9: ja, daar ben ik mij bewust van. Dit wordt aangegeven op de personeelsdagen en het kan zijn dat je mentor je hier ook over informeert.

Open code: voorwaarden

1.23 Verder vind ik wel dat je als millennial-zijnde hier als voorwaarden erg goed zit. Gewoon als werkgever zelf. De primaire- en secundaire voorwaarden van wat je verdient gelijk als starter zijnde, verdienen je ontzettend goed. Dat is wel echt heel chil. Dat zouden ze wel wat duidelijker mogen maken, want dat kun je echt uitbuiten. Als een soort van marketingtechniek.

3.13 R3: uhm. Ik denk dat het sowieso wel aantrekkelijk is voor millennials om hier te werken, want het is wel een jong en dynamisch bedrijf. Ook als je de reclame bijvoorbeeld ziet, vind ik niet dat dit suf overkomt ofzo.

Open code: vrijheid werkgever

1.24 R1: ja, vind ik wel. Voornamelijk in de keuze om andere vakgebieden erbij te leren in het casino zelf. Dingen uitproberen...

2.12 R2: uhm, ja dat is een beetje moeilijk, want je bent gebonden aan nachtdiensten en weekendwerk. Dus aan de ene kant wel, want ze houden bijvoorbeeld rekening met mijn studie. Maar ja, je weet waarvoor je solliciteert, dus in die zin je weet wat je te wachten staat.

3.14 R3: ik denk wel een beetje met mijn functie dat dit een beetje moeilijk is. Het is namelijk wel een heel specifiek vak waar veel regels aan verbonden zijn. Bij het tafelspelen gaat alles heel strak, maar dat moet ook. Bijvoorbeeld met pauzes etc. Op het moment als jij wil doorgroeien bijvoorbeeld, dan werken ze hier wel goed in mee.

4.12 R4: ja, ik moet eerlijk zeggen, dit is de beste werkgever die ik ook heb gehad. Ze denken gewoon allemaal met je mee en dit is heel prettig. Je krijgt genoeg vrije dagen, ze betalen goed.

5.13 R5: ja, met roosters, inplannen, vind ik iets heel fijns. Ja, met name rooster technisch gewoon. pokertoernooi. Je bent dan geheel vrij om te doen wat je wil.

6.12 R6: ja, zeker. Ik ben daar heel tevreden mee. Je kunt werk en privé heel goed met elkaar combineren. Ideeën kun je roepen en daarmee wordt binnen de F&B wel vaak iets mee gedaan. Richting gastbeleving krijg je gewoon heel veel ruimte. Op een zaterdag avond is het wat drukken en dan heb je hier minder tijd voor, maar op andere dagen dan heb je hier wel de ruimte voor om nieuwe dingen te doen. Ze hebben binnen het casino ook cursussen dus dan krijg je ruimte om jezelf te ontwikkelen. Dat is wel heel mooi ja.

7.12 R7: ik heb wel de vrijheid om mezelf te ontwikkelen, maar we zitten wel heel erg vast aan bepaalde procedures. Dat heeft eigenlijk te maken met onze eigen veiligheid. Vooral omdat wel met zoveel geld werken dus er zijn gewoon veel dingen waar we ons aan moeten houden. Ik denk ook niet dat het mogelijk is om daar meer vrijheid in te geven...

8.14 R8: ik snap het systeem van de roosters nog niet helemaal, dat vind ik niet zo fijn. Soms ben ik dan vrij en dan moet ik ineens wel weer werken. Dit heeft ook voornamelijk te maken met een wisseling van de roostermakers. Dus op het gebied van rooster vind ik de vrijheid onvoldoende. Je hebt nooit garantie.

9.11 R9: ja, dat vind ik wel. Zeker op het gebied van de roosters, er is veel mogelijk. Daarbij kan ik werk en privé goed met elkaar onderscheiden. Ik kan ook gewoon mijn eigen ding doen.

Open code: verantwoordelijkheden

1.25 R1: uhm, dit moet je wel opbouwen, maar dit snap ik wel. Er zitten namelijk veel financiële risico factoren aan vast. Je kunt moeilijk een fout maken laat maar zeggen. Als geldverwerking zijnde en dat soort dingen. Dus je moet wel die verantwoordelijkheid verdienen.

2.13 R2: als ik achter de bar sta, krijg ik al snel verantwoordelijkheden van hou het in de gaten etc. Ik mag achter de bar en in het restaurant echt mijn ding doen.

3.15 R3: ik denk wel een beetje met mijn functie dat dit een beetje moeilijk is. Het is namelijk wel een heel specifiek vak waar veel regels aan verbonden zijn. Bij het tafelspelen gaat alles heel strak, maar dat moet ook. Bijvoorbeeld met pauzes etc. Op het moment als jij wil doorgroeien bijvoorbeeld, dan werken ze hier wel goed in mee.

4.13 R4: ja, je krijgt snel eigen verantwoordelijkheden. Medewerkers die 80% werken krijgen bijvoorbeeld een eigen kleine afdeling waar ze dan voor verantwoordelijk zijn. Bijvoorbeeld het pokertoernooi. Je bent dan geheel vrij om te doen wat je wil.

5.14 R5: dat moet je echt opbouwen, maar dit vind ik heel erg logisch voor de functie. Ik sta daar heel erg achter hoe dit nu gebeurt. Als je nieuw bent, moet je gewoon gecontroleerd worden.

7.13 R7: nee, het is echt je doet je werk als croupier. Als je het leuk vindt kun je verantwoordelijkheden krijgen in het organiseren van de teamuitjes of iets dergelijke.

8.15 R8: ja dit moet je wel opbouwen en een beetje die verantwoordelijkheid van je chefs krijgen. In het begin staan ze de hele tijd naast je, maar daarna hebben ze snel vertrouwen in je. Ik vind het ook fijn dat ik niet de eindbeoordeling hoeft te doen, dit doet de chef.

9.12 R9: hm, dat ligt eraan. Over het algemeen, als je je werk goed uitvoert, krijg je snel eigen verantwoordelijkheden. Dit geldt alleen niet voor alle afdelingen. Bij de afdeling tafelspelen en speelautomaten zitten gewoon veel regels aan verbonden. Hier kun je niet vanaf wijken. Ook is daar altijd een chef aanwezig die eindverantwoordelijk is.

Open code: richting en structuur

1.26 R1: ja, alles werkt hier heel gestructureerd, uhm. Maar dus wel een beetje met die openheid van die flexibiliteit. Dat is eigenlijk wel een mooi contrast, knap dat ze dat zo regelen. Op het moment dat je bijvoorbeeld geen behoefte hebt om er iets bij te gaan doen, dan is dat ook prima. Verder zijn er goede protocollen betreft trainingen en cursussen etc.

2.14 R2: ja, want ik ben naar mijn mening echt wel goed ingewerkt hier. Uhm en daardoor heb ik het ook echt wel goed opgepakt, ik wist wat er van mij verwacht werd. Je krijgt af en toe een training, omdat je dan even bijgeschoold moet worden en soms word je erop aangesproken. Ik merk wel dat het allemaal wat losser wordt t.o.v. drie jaar geleden.

3.16 R3: ja, ik merk dit in alles eigenlijk. Je pauzes, alles is gepland. Er heerst heel veel structuur en ik vind dit wel prettig, omdat ik heel chaotisch. Ik vind het goed dat ik als croupier-zijnde na elk uur een pauze heb. Dit betekent dat ik dat uur ook echt vol effectief aan het werk ben.

4.14 R4: ja. Ik weet duidelijk waar ik aan toe ben. Elke dag is eigenlijk hetzelfde en je weet gewoon wat je moet doen. Hier heb je ook de HEP voor. Dit hangt door het gehele gebouw. Het waarborgen van een 9+ ervaring. Overal hangen stickers en posters dus het is wel duidelijk waar ze naar toe willen. Je ziet het overal terug.

5.15 R5: ja, want je hebt die cursussen en die duren weken. Daar worden alle procedures en handelingen die je moet uitvoeren worden gewoon uitgelegd. Je leert waarom dingen gebeuren en dit blijft herhaald worden.

6.13 R6: jawel. Ik weet altijd wel duidelijk waar ik aan toe ben, maar dat komt omdat ik zelf ook wel eens wat informatie haal. Dus dat ligt ook aan de persoon vind ik. Er wordt heel veel informatie gegeven, maar je moet er zelf wel achteraangaan wil je echt alles weten. Dus die verantwoordelijkheid dit altijd wel een beetje bij beiden. Voor mij persoonlijk is het voldoende.

7.14 R7: ja, voor mij is het heel duidelijk wat er van mij verwacht wordt. Ik denk dat dit heel goed geregeld is. Je weet wat er van je wordt verwacht op werkgebied, maar ook op momenten als het gaat om veiligheid. Wij moeten bijvoorbeeld als croupier zijnde na het spel onze handen wassen om te laten zien dat we niks in onze zakken stoppen. Hier word je op gecontroleerd, als je het een keer vergeet word je hier wel op aangesproken. Er wordt heel erg op veiligheid gelet. Dus dat is wel fijn,

want soms gebeuren dingen onbewust.

8.16 R8: iedereen heeft een eigen mentor bij ons en die helpt je hierbij. De chefs geven op de avond aan wat de richting is.

9.13 R9: ja, absoluut. Alles is terug te vinden in protocollen etc. Ook worden er veel speciale dagen georganiseerd waar bepaalde informatie wordt gegeven. Door het gebouw hangen poster en quotes om iedereen dezelfde richting op te sturen. Hier besteedt het casino veel aandacht aan.

Open code: verwachtingen en visie

1.27 R1: ja, denk ik wel. Alleen niet via de medewerkers, maar via de middelen. De medewerkers staan niet echt in de middelen naar mijn idee zeg maar. Shiftleaders en andere medewerkers drukken niet heel duidelijk uit waar het Holland Casino op dat moment naar streeft. Uhm, maar wel via posters en flyers in liften en in het gebouw en cursussen. Om een voorbeeld te nemen de HEP, dit betekent hoffelijkheid, emotie en proactief. En dit zijn eigenlijk stappen waarmee je een 9+ ervaring voor de gasten kunt waarborgen. Dit is een streven, eigenlijk een soort missie van het casino. Die missie is op zich wel bekend bij mij, omdat ik dan de HEP-training heb gedaan. Alleen algemeen wordt dat niet heel duidelijk gecommuniceerd op de werkvloer zelf vind ik. Onder shift-leaders wordt dit niet heel actief gestimuleerd. Dus iets meer duidelijkheid van jongens we streven ervoor om dit met zijn allen voor elkaar te krijgen. Het moet iets meer in de mensen zelf leven. In plaats van dat het met de pap lepel wordt ingegoten.

2.15 R2: ligt eraan wie je voor je hebt. Het scheelt echt per leidinggevende. Hier zit geen directe lijn in, niet consequent.

3.17 R3: ja goed, we hebben namelijk een paar keer per jaar een gesprek met elkaar. Maar goed, doordat je elkaar wekelijks ziet als het even niet goed gaat is het lijntje gewoon heel kort.

4.15 R4: ja, het is altijd duidelijk. Soms sta je in een grote zaal en zien collega's andere dingen die jij niet ziet. Dan spreekt hij uit wat ik moet doen. Dus de verwachtingen zijn heel duidelijk.

5.16 R5: ja.

5.17 R5: uhm, ik zou ze niet precies weten. Niet zo bewust van, maar ik begrijp het wel. Ik denk dat iedereen die hier werkt dit wel begrijpt.

5.18 R5: ja, ze verwachten gewoon dat je op een goede en nette manier werkt en dat je daarbij ook gastvrij bent. Als je een keer je dag niet hebt bijvoorbeeld dan spreken ze je hier wel op aan en in die zin worden de verwachtingen wel duidelijk.

6.14 R6: ik ben wel heel erg tevreden over hoe wij bouwen met elkaar. Dat is natuurlijk missie en visie, ja... Mijn leidinggevende toont altijd betrokkenheid. Kijk het begint altijd bij de leidinggevende en daarna kun je dat weer verder uitrollen naar de gasten. ik ben daar heel erg tevreden over.

6.15 R6: ja, heel duidelijk. Hier hebben wij vergaderingen voor en gesprekken. We zitten redelijk vaak bij elkaar. We zijn nu bezig met de visie en missie van 2020, hoe we dit gaan doen.

7.15 R7: ja. Vanaf het moment dat de cursus begint wordt dit allemaal al duidelijk. We hebben elk uur pauze en voordat we dan gaan vragen we aan onze chef of alles oké was. Als dit niet het geval is dan geeft de chef dit op dat moment aan. Dit wordt dus ook niet opgekropt.

8.17 R8: we hebben altijd wel van die unit dagen en nog iets. Op deze dagen wordt altijd wel uitgesproken wat de cijfers zijn, wat we aan het doen zijn en wat er van ons verwacht wordt.

9.14 R9: ja, het is voor ons duidelijk wat er van je verwacht wordt. Zoals ik net ook al een beetje zei worden de missie en de visie continue herhaalt, zodat iedereen hier bewust van is.

Open code: feedback leidinggevende

1.28 R1: ja dat is moeilijk. Ja de structuur en de middelen zijn in plaats om feedback te kunnen geven. Bijvoorbeeld de startgesprekken elk jaar weer, ik geloof drie keer per jaar sowieso een formeel gesprek met je loopbaanbegeleider. Nu is het wel zo voor mij als student-zijnde en alles gaat gewoon helemaal goed, is dit wel al een aantal keren geschrapd (lacht). Dus dat de gesprekken eigenlijk niet hebben plaatsgevonden.

2.16 R2: ja. Vaak wordt het sowieso wel gewoon gezegd hoe ik heb gewerkt en wat ik heb gedaan. Dus direct face-to-face.

2.17 R2: ja, functioneringsgesprekken. Ongeveer 3 gesprekken per jaar hoe je functioneert etc.

3.18 R3: ja, we hebben drie officiële momenten per jaar. Ik krijg ook gewoon directe feedback op de werkvloer. Als er iets niet goed gaat, dan hoor ik dat direct en dit vind ik erg fijn.

4.16 R4: ja, 1x per half jaar krijg je sowieso een gesprekje hoe het gaat en wat er beter kan. Ook op de werkvloer zelf wordt dit ook gezegd. Nooit in kwade zin, maar altijd op een opbouwende manier. Opbouwende kritiek. Dus zoveel formeel als informeel.

5.19 R5: ja, het is bij mij voornamelijk informeel. Het is gewoon na ieder uur heb je een pauze en voordat je weggaat vraag je of alles goed is. Als dit niet het geval is dan moet je even blijven en dan leggen ze uit wat niet goed ging. Ik ben geen behoefte aan meer formele gesprekken ofzo. Ik hou meer van het informele.

6.16 R6: ja, ik vind van wel. Kijk wij zitten vaak genoeg met elkaar om over dingen te praten dus...

7.16 R7: ja, absoluut! Dit wordt vrijwel altijd direct gedaan. Ik zie het nooit als aanval, het wordt altijd opbouwend gebracht. Daarbij hebben we per jaar 3 gesprekken. Iedereen heeft een mentor en daarmee heb je die gesprekken. Dit wordt ook opgeschreven.

8.18 R8: ja, we krijgen dit altijd wel meteen te horen en ik vind wel dat het in balans moet staan. Tegenover kritiek mag best een complimentje staan. Dit is ook belangrijk. De kritiek die wordt gegeven, is altijd opbouwend.

9.15 R9: ja, als er iets is dan wordt dit meteen aangegeven op een opbouwende manier. Complimenten worden ook gegeven en dit vind ik belangrijk. Ook hebben we ongeveer 3x per jaar een formeel gesprek met onze mentor.

Open code: transparantie werkgever

1.30 R1: ja, zeker. Kritiekverbeteringen wat je kunt doen bijvoorbeeld zijn ze heel duidelijk in. Ook duidelijk in wat het streven dus is via die posters/flyers, via de unitdagen bijvoorbeeld precies hoe het ervoor staat qua financiële cijfers qua groei of niet, waar nog verbeterpunten inliggen. Ontzettend eerlijk als er in het begin van het jaar doelen zijn opgesteld en die doelen eind van het jaar niet zijn gehaald. Dan wordt dit ook duidelijk aangegeven. De echte reden daarvoor zeggen ze ook duidelijk dus dit is wel heel transparant. Daarbij staan ook bepaalde salarisschalen online.

2.20 R2: ja, vooral omdat we snel vrienden worden. Ook met collega's die boven ons staan. Alles is open en eerlijk en als er iets is dan wordt dit naar elkaar uitgesproken. Alles wat ik hoor te weten, dat weet ik.

3.20 R3: ja, de communicatie is transparant. Maar ik snap niet altijd hoe alle systemen werken, maar dit ligt meer aan mij. De handleidingen hiervoor zijn wel aanwezig. Ik vind mijn werkgever wel heel rechtvaardig en eerlijk met contracten en zo, alles klopt.

4.19 R4: ja, ook wat we net genoemd hebben. Alles wordt zo duidelijk aangegeven en ze hebben een visie en dan gaan ze er ook echt voor. Alles wordt goed gecommuniceerd.

5.21 R5: uhm, ja. Als ik iets wil weten dan hoor ik het. Ik mag natuurlijk niet alles weten, maar dit vind ik ook niet gek.

6.18 R6: uhm... Kan soms beter, maar ja casino is natuurlijk een heel gevoelig onderwerp. In mijn ogen is het genoeg transparant. Alleen mogen mensen af en toe wat eerlijker tegen elkaar zijn. Ik heb liever dat mensen eerlijk tegen mij zijn.

7.18 R7: uhm, dat is een lastige vraag. Mijn chef vind ik heel transparant. En andere managers ook. Toen ik hier solliciteerde was er een vacature van 7-15 uur in de week toen. Ik had hiervoor een baan met 40 uur. Dus ik zei van ja eigenlijk wil ik meer werken, want ik heb ook een huis wat ik moet betalen. Toen zeiden ze gelijk heel transparant van er is een grote kans dat je meer gaat werken, maar we kunnen het je niet beloven. Dus ze beloofden mij geen dingen die niet haalbaar waren. Qua feedback en contracten ook.

8.20 R8: uhm financieel gezien, zien wij wel heel veel cijfers. Wat de omzet is etc. Sommige mensen klagen misschien over dat de berekeningen niet meer zichtbaar zijn. Bedoel hoe kan Lambaart ook zo veel geld verdienen.... Als we zo praten, dan vind ik het niet transparant.

9.17 R9: hm, over het algemeen wel. Op de unitdagen en personeelsdagen wordt bijvoorbeeld aangegeven welke doelen wel en niet gehaald zijn van dat jaar en wat de cijfers zijn. Ook wordt het jaarverslag gewoon online op de website gezet.

Open code: betrekking stagiaires e.d.

1.31 R1: stagiaires op de werkvloer binnen het casino niet. Dat kan namelijk bijna niet, want je hebt namelijk niet echt een opleiding voor croupier. Ja hooguit een opleiding toerisme en dat je dat een student bij de receptie kunt opnemen. Ze moeten wel veel meer doen met student-medewerkers,

i.v.m. de weekenden.

2.21 R2: ja, ik maak dit zelf als stagiaire ook mee. Je wordt echt goed opgenomen op je afdeling met rondleidingen etc. Maar dat moet ook wel met zo'n groot bedrijf.

3.21 R3: ja, ik heb wel het idee dat iedereen erbij is. Iedereen is gelijk.

4.20 R4: ja en nee. Wij hebben sommige mensen van Adecco, dit is een uitzendbureau en het Adecco personeel mag niet mee met het teamuitje. Dit zal wel te maken hebben met het budget ofzo. Dan denk ik wel we zijn wel één team, dus die moet je er ook bij betrekken.

5.22 R5: ja, ik vind dat ze dat heel goed doen. Op de manier van briefings, wat er om gaat in het bedrijf. Dit gebeurt elke dag, relevante zaken worden besproken. Ook de stagiaires worden bij teamuitjes etc. betrokken. Bij alles.

6.19 R6: uhm, ja ik ben daar wel tevreden over. Ook omdat die mensen die een bijbaan hebben of een weekend kracht zijn, overal voor worden uitgenodigd. Laatst hadden we een bijeenkomst voor de plannen van 2020, iedereen wordt hiervoor uitgenodigd. Je informatie kun je wel hieruit halen. Ook bij teamuitjes en dat vind ik heel belangrijk. Extern is het soms wel lastig. Wij werken ook met Adecco en dan is het soms wel eventjes lastig hoe je dit gaat invullen, maar we proberen het altijd wel. We willen graag één zijn met elkaar, dit is veel mooier.

7.19 R7: ja, eigenlijk de teamuitjes en zo zijn gewoon met iedereen. Of je nou weinig of veel werkt. We hebben een personeelsvereniging voor feestjes voor leden en bijna 90% is hier lid van. Iedereen wordt erbij betrokken.

8.21 R8: geen idee, want ik zie nooit stagiaires.

9.18 R9: we hebben niet veel te maken met stagiaires, maar als die er zijn, dan worden ze uitgenodigd voor alle vergaderingen, meetings, teamuitjes etc. Iedereen wordt hier gelijk behandeld.

Fragmenten gamification

Open code: gamification in de rooster-app

1.33 R1: ja je kunt in ronde 1 jouw ideale rooster invullen. In ronde twee krijg je het totale rooster te zien van iedereen. De zogenaamde "gaps" kun je dan invullen en hier krijg je punten voor. En stel er is op een dag personeel tekort, dan word jij als minst snel opgeroepen aan de hand van je punten.

5.26 R5: uhm, ik ben niet bekend met huidige gamification in de roosterapp.

6.22 R6: nee, weet ik niet zo.

7.22 R7: ja met die punten, wij zeggen soms ook wel eens tegen elkaar van oh alles is een spelletje in het casino! (lacht)

8.4 R8: oh, dat is eigenlijk een beetje wat wij nu met onze rooster app hebben denk ik. Met dat puntensysteem....

Open code: gamification All-in app

1.7 R1: nee en sowieso de all-in app zit nog enigszins in de try-out fase. Niet heel veel mensen maken hier nog gebruik van.

3.6 R3: ik weet niet of dit een invloed zou hebben op mij, ik heb gewoon niks met spelletjes. Ik lees veel en nieuwtjes en zo, maar ik ben niet gevoelig voor spelletjes.

3.22 R3: ja, ik denk wel dat het werkt bij mijn doelgroep, alleen ik ben er zelf niet gevoelig voor. Ik sta hier vrij nuchter in.

4.5 R4: nee, daar word je niet echt getriggerd om daarin te kijken. Er staat wel handige informatie in, maar het is niet wat jij net uitlegt. Ik kijk er wel dagelijks op, maar ik snap dat andere dat misschien niet doen.

4.21 R4: goed, ik denk dat veel meer mensen dan de app zullen gaan gebruiken.

4.22 R4: ja, dat klopt. Er staat veel informatie op, maar dat lees ik ook niet altijd.

5.23 R5: ja, het lijkt me leuk. Ik weet niet zo goed op welke manier dat dan zou moeten. Maar dat lijkt me wel leuk ja. Op dit moment wordt die app weinig gebruikt.

5.25 R5: ja, ik zou alleen niet zo goed weten hoe. Ik denk wel dat het mensen zou houden. Ik denk over het algemeen dat de werknemers hier wel houden van een spelletje.

6.21 R6: het kan wel aanslaan denk ik, maar het moet niet saai zijn. Je moet wel vernieuwend blijven. Een spel is vaak leuk voor een tijdje, maar na een tijd denken mensen van hm... Het moet er ook niet te dik bovenop liggen natuurlijk.

7.21 R7: ik denk dat mensen het meer zouden gebruiken op het moment dat ze er echt wat van kunnen leren. Het moet een interessant onderwerp zijn waar ik echt iets aan heb.

8.22 R8: uhm, ik denk wel dat dit voor sommige mensen inderdaad zou werken. Alleen ik vind het altijd een beetje hebbertig klinken, dat we er altijd wat voor terug willen hebben. Het moet natuurlijk wel triggeren dat je die app gebruikt... dan ga je er een spelletje van maken waar een beloning aan hangt. Anders doe je het niet. We moeten er wat voor krijgen.

1.32 R1: ja daar ben ik wel voor op zich, zeker om de ambitie een beetje scherp te houden hier. Wij hebben dan al een hele kleine variant van gamification in de planning app. In die zin dat je in de vrije periode van het inroosteren dus in ronde 2 van het rooster kun jij zien wat iedereen heeft ingepland en waar de gaten zitten kun jij pluspunten mee verdienen als jij die gaten invult laat maar zeggen. Dus dat is wel een beetje een streven om dan pluspunten te krijgen en daar zitten dan ook voordelen aan dat je minder snel je andere uren krijgt dan want je hebt ingepland puur omdat je hoger in de lijst staat.

2.23 R2: ja, dat denk ik wel.

2.37 R2: ja, ik denk dat ze het dan serieuzer gaan nemen. Iedereen draaide een beetje in het begin over de app en als je gamification toepast zou dit kunnen omslaan.

9.19 R9: dat is een beetje afhankelijk van hoe dit toegepast wordt, maar ik denk wel dat op deze manier, mensen spelenderwijs meer dingen kunnen ontdekken. Ik ben sowieso wel van mening dat game-technieken helpen om bepaalde doelen te halen. Jammer dat alleen de All-in app nog niet optimaal gebruikt wordt.

Open code: gamification in trainingen en cursussen

1.34 R1: ja dat is wel leuk, maar ook meteen een van de weinige vormen die we hebben van gamification. Op trainingen en cursussen hebben ze wel manieren om bijvoorbeeld met dia slides interactie te maken. Zo wordt de leerstof dus op een wat leukere manier aangeboden.

7.5 R7: ja, ik heb het wel alleen meegekregen tijdens de Roulette cursus, maar ik geloof dat het voor alle spellen zo was, maar dat werd toen niet specifiek benoemd ofzo.

Open code: gebruik gamification

1.4 R1: uhm behalve natuurlijk dat het casino ontzettend veel games überhaupt aanbiedt (lacht) en dat dat ook wel iets zegt over de persoon ofzo wordt daar niet altijd wat uitgehaald nee denk ik.

2.4 R2: uhm, niet duidelijk als ze het wel doen, want ik kan het niet zo opnoemen. Ik denk dat ze het sowieso wel gebruiken, maar in mijn ogen dan onbewust, want ik moet er nu dacht echt over nadenken. Dus eigenlijk dan ongezien of ongemerkt.

3.4 R3: tenminste de dingen die op de rol liggen bij de andere vestigingen, die zie ik hier nog niet terug. Maar goed, ik weet wel dat er plannen zijn. Ze zijn bijvoorbeeld met de tafelspelen bezig. Als je puur kijkt naar de gasten in het kader van de millennials op een zaterdag bijvoorbeeld, dan halen ze hier niet alles uit denk ik. Op het gebied van werknemers totaal niet.

4.4 R4: nee, dat niet echt.

5.4 R5: uhm, ik zat speltechnisch te denken, maar qua werknemers niet dat ik er zo aan kan denken.

6.4 R6: ja, snap ik. Wij proberen zeg maar in ons team het wel leuk te maken door af en toe een keer een quiz te doen. Bijvoorbeeld een Kahoot quiz of wat dan ook met prijzen om het niveau wat hoger te maken van kennis. Daar zijn wij wel mee bezig zeg maar. Verder, nee nee.

7.4 R7: ja oké. Het enige wat we dan doen waren oefeningen. Bijvoorbeeld bij de Roulette cursus hadden we games die we konden doen m.b.t. de rekensommen etc. Eigenlijk voor elk onderwerp wat in de roulette cursus kwam was een systeem waardoor je hoger kon komen.

8.5 R8: ja, in de rooster app dan. Voor de rest.... Toen de All-in app werd gelanceerd kon je een geldprijs winnen. Ik heb de app gedownload, omdat het mij handig leek en niet alleen voor de prijs. Ik hou daarop zich wel van. Ik heb dit jaar ook iets gekregen, omdat ik een jaar lang niet ziek ben geweest. Een cadeaubon van €25 voor de Douglas, maar het gaat ook meer om het stukje waardering die je krijgt.

9.4 R9: uhm, ja dan moet ik even nadenken... Voor zo ver ik weet niet. We spelen natuurlijk wel veel spelletjes in het casino (lacht), maar dat is denk ik niet wat je bedoelt?

1.13 R1: uhm, ik zou er wel voor open staan. Ik weet wel dat bij ons op de UT en design lab wordt overal gamification op toegepast en daar betwijfel ik ook weer het nut van (haha). Dat is ook weer een

beetje too much dat je denkt van goh we komen net zo ver als we er niet een game van maken en dan is wel de hele moeite van het game maken erin gestopt. In sommige situaties heeft het ook gewoon niet echt een meerwaarde. Dan kun je er net zo goed even over lekker brainstormen of kun je en ander medium gebruiken ervoor.

Fragmenten resultaat gamification

Open code: beloningen game

1.35 R1: ja, ik zou daar goed vatbaar voor zijn. Ik ben zelf ook heel streverig qua karakter en prestatiegericht. Daar past het wel bij om her en der te belonen laat maar zeggen.

2.25 R2: ja tuurlijk, zulke dingen zijn wel leuk. Zeker als het iets zou zijn wat in mijn interesse valt, dan is die overweging een kleine stap.

3.23 R3: nee. Ik vind het wel leuk om mee te doen, maar ik vind beloningen een beetje ja ik weet niet bedoel ook de tijd dat ik naar de wc ging en een sticker kreeg is er niet meer. Ik denk namelijk dat het mensen wel triggers. Alleen in mijn ogen moet je een beloning verdienen als je bijvoorbeeld echt beter wordt in je werk. Toen was er ook zo'n soort van beloning dat wanneer je de All-in appt downloadde, kon je een geldbedrag winnen. Ik heb dat gewonnen, maar ik dacht meer zoiets van ja ik doe gewoon mee en dat is denk ik ook typisch millennials. Ik dan gewoon goed schakelen en denk ja ik doe gewoon mee. Ja kijk zo'n loterij vind ik dan wel leuk, dat is niet echt een beloning, maar meer een gelukfactor ofzo.

4.23 R4: ligt eraan hoe het uitgevoerd wordt, soms moet je iets behalen binnen drie dagen ofzo en dat vind ik helemaal niks. Het moet wel zo zijn dat mensen echt getriggerd worden en dat het niet saai is. De beloningen hoeven ook niet altijd tastbaar te zijn. Het is net hoe het gebracht wordt. Het moet ook niet kinderachtig zijn, als het heel leuk is dan denk ik wel dat dit aantrekt.

5.27 R5: ja, denk het wel ja. Een fijner rooster bijvoorbeeld ligt me dan wel. Als dit op deze manier gaat...

6.23 R6: nee, ik ben daar niet zo heel gevoelig voor. Toch, omdat ja... hetzelfde als alle spaarsystemen en zo, dat hoeft van mij allemaal niet. Ik ben gewoon van makkelijk.

7.23 R7: ja, ik denk dat iedereen dat wel is. Ik denk dat dat wel een beetje is hoe de mens is.

8.23 R8: uhm, ja ik ben op zich wel een spelletjes mens. Dus ik vind het op zich wel leuk. En ik kan snel de waarde van dingen wel in zien.

9.21 R9: ja, natuurlijk! Ik neem aan dat ieder mens dat wel is toch? Het is toch een extra stimulans om iets te gaan doen.

Open code: gevoeligheid feedback

1.36 R1: ja, zeker. Beetje overgevoelig misschien wel zelfs. Op het moment dat iemand kritiek levert dan grijpt mij dat best wel aan altijd. Ik wil daar dan wel echt goed mijn best voor doen. Ik ben ook vrij perfectionistisch dus gevoelig voor negatieve feedback, ik wil het wel altijd zo goed mogelijk doen.

2.26 R2: ja tuurlijk. Als dit op een normale manier gebeurt sta ik hiervoor open en complimentjes zijn natuurlijk altijd leuk om te krijgen.

3.24 R3: uhm, ja. Dan weet ik namelijk een beetje waar ik sta. En als je negatieve feedback krijgt dan weet je dat en dan kun je daar iets aan veranderen. Positief, tja complimenten zijn altijd leuk.

4.24 R4: uhm ja. Positieve feedback is natuurlijk altijd leuk om te horen. Negatieve feedback daar doe je wat mee. Het is niet dat ik dan de hele tijd met een rot gevoel zit. Ik ga dan juist nadenken over hoe ik dit de volgende keer beter kan doen.

5.28 R5: ja. Ik denk dat feedback om een reden gegeven wordt. Ik ben het er niet altijd mee eens, maar dit kan ook aan mezelf liggen. Het komt wel ergens vandaan.

6.24 R6: kritiek vind ik juist mooi. Voor de meeste mensen is het moeilijk om positieve feedback te ontvangen. Je krijgt niet zo heel vaak een compliment, maar als je een compliment krijgt, moet je dit wel kunnen aannemen. Dat is voor heel veel mensen heel moeilijk. Ik ben hier niet gevoelig voor. Van opbouwende kritiek kan ik juist groeien.

7.24 R7: ik vind het wel heel belangrijk dat je ook gewoon de positieve dingen te horen krijgt. Dat vind ik hier heel prettig, want dat gebeurt hier wel. Ik denk als je vaak positieve feedback krijgt, je dit ook beter maakt en dat straalt je weer uit naar de gast toe. Ik had eerst faalangst en dat heb ik nu niet meer. Als ze een keer kritiek hebben dan is dit opbouwend.

8.24 R8: ja. Soms vind ik zelf dat ik het echt goed heb gedaan en dan is het fijn om te horen van je

chef dat het ook echt lekker ging. Het hoeft echt niet heel uitgebreid, maar het is gewoon fijn om te horen.

9.22 R9: ja, zeker. Het is niet dat ik hier dagen mee zit, maar ik neem het wel echt mee en probeer hier vervolgens aan te werken. Ik vind het wel belangrijk dat er ook positieve feedback wordt gegeven, niet te veel, want dan gaan mensen naast hun schoenen lopen, maar af en toe is dit goed.

Open code: intrinsieke motivatie

1.37 R1: sommige wel en sommige niet. We hebben namelijk werknemers die heel "Twents" zijn van nah het hoeft allemaal niet, maar dit zijn wel vaak de 40-plussers denk ik. Die zitten gewoon wel lekker op hun plek en die staan denk ik niet helemaal open voor gamification. Die hadden namelijk met de HEP al zoiets van dat gedoe daar doe ik niet aan mee hoor.

3.25 R3: dat weet ik niet. Het zit erin of het zit er niet in. Ik kan er ook nog niet echt over oordelen, omdat ik het nog niet heb gezien of meegemaakt.

4.25 R4: ik weet niet of dit gaat werken via een app, omdat ik denk wanneer je met collega's onderling praat dat je dan sneller dingen gaat doen dan wanneer je de app gebruikt.

5.29 R5: voor het gebruiken van die app denk ik wel ja.

6.25 R6: lastig. Dat vind ik wel een lastig onderwerp. Je hebt nog niks tastbaars zeg maar, dus dat is heel moeilijk om te peilen denk ik.

7.25 R7: ja, dat denk ik wel, maar het moet dan wel aansluiten bij wat je interesseert. Dat zou natuurlijk voor iedereen verschillend zijn. Je moet wel het idee hebben dat je door de toepassing van gamification echt vooruitgaat, dat je iets behaalt. Een vaardigheid of...

8.25 R8: uhm, jeetje. Ik denk dat wel allemaal wel gevoelig zijn voor spelletjes en om goed te presteren. Ik denk dat dat in de mens zelf wel zit. Dus mij zou het sowieso wel triggeren. Het ligt er ook aan of het over iets gaat wat mij interesseert.

9.23 R9: ik denk wel dat dit zou kunnen, maar dat is echt afhankelijk van hoe de implementatie van gamification eruit gaat zien en of het iets is waar mijn interesse ligt. Ik denk dat het pas echt mijn intrinsieke motivatie zou kunnen bevorderen als het overeenkomt met mijn interesses en behoeftes.

Fragmenten employee-engagement

Open code: bevordering employee-engagement

1.38 R1: uhm, wel als gamification bijdraagt aan algemene effectiviteit van het bedrijf zelf, want als het bedrijf het goed doet word je daar automatisch ook trotser op en het idee dat je daar een bijdrage aan hebt geleverd laat maar zeggen. De verbondenheid zal hierdoor stijgen denk ik.

2.27 R2: ja, maar dan kom ik wel terug op de kleine koppige groep die hier al jaren lopen of zij daar in mee gaan en het niet weer naar beneden halen.

3.26 R3: uhm ik denk voor sommigen misschien wel, voor sommigen totaal niet. Ik denk bijvoorbeeld voor mensen die... kijk ik ben vrij jong hier op de werkvloer en zo zijn er nog wel meer en die kun je misschien op die manier er wel in betrekken, maar je hebt natuurlijk als je iets implementeert dat doe je dat voor het hele bedrijf. Ik denk dat mensen die hier 18/19 jaar werken (en dat zijn er een hele hoop) die zoiets hebben van ja, jongens... hoezo moet het nou ineens allemaal anders. Misschien is het een idee om bij aanvang, als iemand hier komt werken er dan iets mee doet. Of met trainingen ofzo. Misschien is het namelijk minder relevant voor mensen die hier al lang werken en juist wel relevant voor mensen die net binnen komen. Om ze gelijk aan je te binden...

4.26 R4: ja, dat denk ik wel. Zeker wat je zou over die verjaardagen. Je maakt toch weer een stukje contact met collega's en dat bevordert op de werkvloer ook weer de verbondenheid. Vooral betreft andere afdelingen. Je hebt toch vaak het meest contact met je eigen afdeling.

5.30 R5: ja, samen dingen doen op zo'n manier dat trekt wel. Samen progressie behalen, ik denk dat dat wel leuk is. Je helpt elkaar met dingen.

6.26 R6: het zou wel leuk zijn als je sommige dingen competitief maakt. Als je kleine spelletjes hierin verwerkt, maakt het wel competitief. Net als wat je zegt met LinkedIn. Ik denk wel dat het kan helpen, ja.

7.26 R7: ik denk dat het meer iets is wat je zelf moet doen. Ik denk nog niet dat het iets is wat je met je collega's zou doen of zo? Ik weet het niet... Ik zit even te denken.

8.26 R8: hm, ik weet het niet. Ik heb daar niet zo goed een oplossing voor. Ik weet niet in wat voor context ik dit zou moeten zien zeg maar.... Ik denk, ik ben bang dat je altijd wel een beetje groepjes

blijft houden. Zeker op de eigen afdelingen, je spreekt toch wel het meest met je eigen afdeling. Ik denk dat de meeste mensen dat zouden hebben.

9.24 R9: uhm, lastige vraag (lacht). Ik denk het wel, maar pas op het moment dat iedereen gebruik zal maken van de app.

Open code: impact gamification

1.39 R1: ik denk dat de 40+ wat minder enthousiast zijn met deze verandering. Beetje gemengd publiek denk ik. Het moet wel echt effectief zijn, want een simpel spelletje voor alleen het spelletje spelen, daar prikken ze snel door heen denk ik.

1.44 R1: uhm, als je dat op lichte mate langzaam introduceert denk ik wel dat dit mensen kan enthousiasmeren. Zolang jij niet die grens van die cynische mensen overgaat. Dat is een hele duidelijke grens waar je eigenlijk niet te dicht in de buurt wil komen denk ik. Uhm ik denk wel dat als je langzamerhand, stapje bij stapje gamification gaat doen, over de jaren heen, dat die grens wel een stuk verder opschuift.

2.28 R2: ik denk dat je op een speelse manier meer interactie kunt krijgen. Omdat je juist door die speelse manier triggers en het juiste resultaat kunt krijgen. Het is een heel groot bedrijf, dus als iets niet goed gecommuniceerd wordt, gaat het al snel mis.

2.34 R2: ik denk als je het op een goede manier doet, dat je hier echt wel winst uit kunt halen. Dat je echt wel goed in je achterhoofd houdt dat je met allerlei leeftijden te maken hebt. Daar moet je goed rekening mee houden.

3.27 R3: ik denk wel dat het voor mijn generatie wel positief is, want het is wel de trend. Misschien dat dan zo'n All-in app wel sneller van de grond komt. Om dat leuker en interessanter te maken.

3.32 R3: uhm, weet ik niet. Ligt eraan of het een succes wordt of niet.

4.27 R4: ja goed contact, ook ben je van meer informatie bewust, omdat je meer op de app zit. Mits de gamification op de juiste manier is toegepast natuurlijk en dit beïnvloedt het gedrag op de werkvloer. Dus ik ben positief.

5.31 R5: dat weet ik niet zo goed. Ik denk dat er altijd wel verdeeldheid over is, maar ik denk dat de mensen die het niet leuk vinden er wel een paar keer wat van gaan zeggen. Alleen ik denk niet dat het die mensen per se schaadt.

7.27 R7: ja, ik denk gewoon dat je je dan door blijft ontwikkelen. Ik kan bijvoorbeeld nu alle spellen al dus ik kan niet meer doorgroeien, mits als ik een andere functie zou doen. Dus d.m.v. gamification zou ik dan nog wel het gevoel kunnen hebben van ik maak nog wat meer stappen. Waardoor ik dus minder snel het idee heb van oh ik sta stil, ik moet iets anders.

8.27 R8: ja de groepjes dan en er zijn denk ik ook wel mensen die het niet interesseert. Ik denk wel graag mee en ik denk graag in oplossingen.

9.25 R9: uhm... Ik denk dat werknemers meer zullen beschikken over informatie, omdat de informatie op een leukere manier verschaft wordt. Ook denk ik dat werknemers in eerste instantie wel even moeten wennen.

9.30 R9: ja, misschien dat iedereen er even aan moet wennen, maar uiteindelijk is het een win-win situatie voor zowel de werknemers als het casino.

Open code: bevordering werktevredenheid

1.40 R1: ja, gamification moet rechtvaardig zijn. Daar jij door het ook echt goed te doen, punten verdient en niet daarmee kunt "cheaten" en zo. Het moet realistisch zijn en betrouwbaar. Vooral als je er beloningen aan gaat hangen. Anders krijg je misschien vriendjespolitiek.

2.29 R2: dat weet ik niet zo, maar de zaken eromheen kun je leuker en interessanter maken.

3.28 R3: voor mij denk ik niet, maar misschien voor een ander wel.

4.28 R4: ja misschien wel, als ze meer waardering krijgen door die punten dan voelen ze zich toch wat fijner en positiever en dat is weer goed voor op de werkvloer natuurlijk. Dat breng je over op de gast

5.32 R5: dat zou ik echt niet weten, ik persoonlijk denk ik niet.

6.27 R6: mensen vinden het wel leuk dat ze niet alleen maar te hoeven werken tegenwoordig. Dus als jij meer daarin biedt, dan denk ik wel dat dat voor personeel beter is.

7.28 R7: ik denk wel dat je daardoor wel dus langer plezier hebt, omdat je het gevoel hebt dat je niet stil staat.

9.26 R9: ik denk wel dat mensen meer plezier krijgen in hun werk, maar dan moet het wel op de juiste manier toegepast zijn. Ik denk als het te kinderachtig wordt haken mensen snel af.

Open code: motivatie werknemers

1.41 R1: van de millennials zeker. Uhm ja je merkt wel dat een paar ouderen toch wel gauw lekker naar werk gaan hun dagje draaien en dan gewoon klaar en dat ze dat prima vinden ja... Die zijn tevreden met hoe het nu is. Over het algemeen vind ik de motivatie wel prima.

2.30 R2: niet zo goed, omdat een deel blijft in hun koppigheid hangen. Die doen gewoon hun ding en dat is het. En een deel is te jong en die nemen het niet serieus.

3.29 R3: jawel, maar ik merk wel verschil in afdelingen. Ik heb het idee dat bijvoorbeeld op mijn afdeling, de tafelspelen, dat mensen daar langer zitten. In de horeca wordt veel meer gerouleerd. Ik vind de motivatie op de horeca-afdeling minder, omdat de loop daar sneller is. Ze moeten beter hun best doen om die vast te houden en die te motiveren.

4.29 R4: verschilt, er zijn hier zoveel mensen. De meeste zijn wel gemotiveerd. Sommige van de weekend-krachten zijn dit iets minder. Ik denk dat de meeste gemotiveerd zijn, maar daar kan best nog wel een schepje bovenop. Zeker bij de mensen die hier al jaren werken. Die zitten in een vast patroon.

5.33 R5: uhm, goed denk ik. Ik zie over het algemeen mensen hun best doen. Uitzonderingen altijd natuurlijk.

6.28 R6: ik denk dat de motivatie van iedereen goed is, zeker weten. Iedereen doet zijn werk met plezier, maar het enthousiasme mag van mij wel vergroot worden. Maar ja, dat komt ook, omdat sommige mensen functies al heel lang uitoefenen.

7.29 R7: ik denk dat dat heel erg verschilt. 90% van de mensen werkt hier wel met plezier en dat die goed gemotiveerd zijn. Iedereen heeft wel eens een slechte dag, maar dat is logisch. Ik ben hier wel tevreden over.

8.28 R8: sommigen zijn heel gemotiveerd, anderen minder. Dit is heel wisselend. Sommigen komen standaard negatief de kantine binnen bijvoorbeeld. Ik laat me daar niet heel snel door beïnvloeden. De meeste mensen zijn best wel enthousiast.

9.27 R9: over het algemeen vind ik wel dat iedereen goed gemotiveerd is, soms heeft iemand een keer zijn dag niet, maar dat hebben we allemaal wel eens.

Fragmenten nadelen gamification

Open code: nadelen gamification

1.42 R1: ja dus het niet serieus nemen, dat cynisme. Ja, vooral dat cynische gebeuren. We merken heel erg bij de servicebalie, wij hebben toen een pilot gehad om de service balie te introduceren, want dat bestaat nog niet zo lang. Daar ben ik bij geweest, bij die pilot en daar staan heel veel negatief kritische collega's tegenover. Zo van dan hebben ze de hele avond niks te doen en dan staan wij daar hard te werken aan tafel. Terwijl op het moment als er dan gezegd wordt zullen we dan ruilen voor functie dan zeggen ze nee dat wil ik toch helemaal niet. Dan denk ik van joh het is ook nooit goed weet je wel. En dat krijg je ook denk ik op het moment als het te zweverig wordt, het niet aansluit bij hun behoeften. Dan krijg je eigenlijk dus een negatieve blik van hun kant. Dit is vaak toch wel een relatief aanwezige groep, dan trekken andere medewerkers daar toch wel wat van aan. Zo heeft er iemand gezegd ik wil niet meer achter de service balie staan, omdat daar zoveel negatieve reacties op waren. Het kan zijn dat voor- en tegenstanders van gamification dat kan wel aardig hoog oplopen denk ik. Daar wil je eigenlijk niet echt tussen staan en dan kan het zijn dat mensen ervoor kiezen om er niet aan mee te doen.

2.32 R2: uhm... ik denk dat je het misschien door het juist te modern maakt er ook weer mensen afhaken. Zo van, ja dit is te veel, we doen een stapje achteruit. Op die manier.

3.30 R3: ik denk niet dat er een nadeel aan zit. Op het moment dat er gebruik wordt gemaakt van gamification, ligt het ook aan jezelf hoe actief je hier mee bent. Dus als je denkt het is niet wat voor mij, dan moet je dit niet doen.

4.30 R4: ik denk als het saai wordt, dan heeft het een averechts effect. In het ergste geval gaan mensen die All-in app verwijderen en dat wil je ook niet. Een ander nadeel is dat misschien niet

iedereen zit te wachten op berichtjes van collega's bijvoorbeeld.

5.34 R5: als je een groep hebt die het wel leuk vindt en een groep hebt die het niet leuk vindt zou dit eventueel kunnen zorgen voor verdeeldheid. Iets anders zou ik echt niet weten. Ik denk ook niet dat het heel realistisch is dat dit voor verdeeldheid zou zorgen.

6.29 R6: dat je sommige mensen kwijtraakt, omdat je toch een beetje een druk erop legt. Hetzelfde als LinkedIn bijvoorbeeld, als iemand dit niet doet dan wordt diegene hier misschien op aangesproken en dit schrikt toch af.

7.30 R7: er zullen denk ik ook mensen zijn die misschien zoiets denken van ik ga in mijn vrije tijd niet met mijn werk bezig zijn. Je moet het dan wel echt zelf doen. Ik denk dat verplichten niet handig is.

8.29 R8: dat misschien mensen om de verkeerde redenen hun woord doen bijvoorbeeld. Als het om een kwestie gaat van de afdeling tafelspelen, gaan misschien andere mensen zich hier ook mee bemoeien om een punt te krijgen of zo terwijl zij er helemaal geen verstand van hebben. Dan krijg je misschien toch wel een beetje een scheef beeld.

9.28 R9: uhm, misschien dat niet iedereen het snapt? Met name de 50-plussers, maar toch denk ik dat dit wel mee valt en dat er weinig nadelen aan verbonden zijn.

Open code: oudere generatie en gamification

1.43 R1: ja, dat is dus afhankelijk van hoe je het implementeert. Het moet ontzettend rechtvaardig zijn, uhm betrouwbaar systeem en het moet niet te ver door slaan. Dus het moet wel echt effectief en efficiënt blijven. Het moet wel echt bijdragen aan een probleem wat je op dat moment wil oplossen.

2.33 R2: ja ik denk dat een heel het echt wel heel leuk vindt, maar ik denk dat je ook krijgt dat een groep er vrij weinig van snapt en daarom afhaakt.

3.31 R3: ik denk dat die minder snel zijn in schakelen. Dus die gaan in het begin een beetje stug zitten doen, maar uiteindelijk stel het is een succes en het loopt, dan zullen ze wel mee doen. De jeugd begint eraan en uiteindelijk volgt de rest wel. Ik denk dat ze dus sceptischer zijn, maar als het een succes is dan gaan ze er in mee, maar dat duurt gewoon langer.

4.31 R4: ik denk dat de oudere generatie inmiddels ook wel gewend is aan Facebook en zo. Dus die zullen er wel bekend mee zijn denk ik. Ze staan er wel voor open denk ik.

5.35 R5: ik denk dat die het niks vinden. Veel hadden die app ook niet meteen gedownload. Wij weten ook sneller hoe iets werkt, hier zijn wij mee opgegroeid. Zij moeten echt nieuwe dingen leren.

6.30 R6: ik denk de mensen die mee gaan, die zouden dit heel mooi vinden. Stel dat sommigen nog een Nokia hebben, die zullen hier minder mee hebben, maar het komt wel steeds meer denk ik. Tegenwoordig heeft bijna iedereen een smartphone. Er zit dus ontwikkeling in, maar dit is wel erg lastig.

7.31 R7: nou ja, dat hadden we al met de introductie van de All-in app, er waren mensen die meteen zeiden van hier ga ik niet aan beginnen. Ik kan me dit wel voorstellen dus ik denk dat het wel meer gericht moet zijn op de jongeren. Ik denk niet dat je dat van ze kunt verwachten of het moet echt heel simpel worden. Dus het ligt eraan wat het gaat worden. Er zijn veel mensen die al lang hier werken en die het allemaal wel goed vinden. Die lezen ook hun mail nauwelijks, ik denk niet dat je dit heel snel kunt veranderen.

8.30 R8: nou, ik denk dat het voor heel veel mensen ook wel een beetje 'te' gaat. Beetje overweldigend misschien, bijvoorbeeld op vrijdag en zaterdag is er altijd livemuziek en zo en dan staat dat volgens hun weer te hard of zo. Kom dan gewoon lekker doordeweeks werken.

9.29 R9: ligt eraan. Er zullen er vast een paar zijn die dit niet zien zitten en er niks van snappen en zo. Maar als er iets bij zit wat ook hun interesses wekt, zullen zij ook wel geïnteresseerd zijn denk ik.

2.31 R2: ik denk dat die mensen heel graag gehoord willen worden en dan laat maar zeggen officieel. Omdat zij natuurlijk hier al zo lang werken en denken dat ze weten waar ze over praten. Bijvoorbeeld de mentimeter.

Open code: werkelijk gebruik verandering

1.45 R1: ligt aan hoe rechtvaardig dat systeem is en hoe efficiënt en effectief in vergelijking met of hoe je het op de nuchtere Twentse mensen toepast. Bijvoorbeeld problemen waar we nu ook wel tegen aan lopen dat over het algemeen de brandmelders niet goed zichtbaar zijn voor het personeel. Als je hier iets mee zou doen.

2.35 R2: ligt eraan hoe je hierop inspeelt. Wat ik denk als de dit toe past ervoor moet zorgen dat het

ook voor de ouderen interessant is. Voor jongeren is het sowieso al snel interessant, want je hebt iets nieuws. Dat checken ze altijd wel. Maar dat je ook iets koppelt dat ouderen dit ook leuk vinden of aantrekkelijk.

5.36 R5: dat zou ik ook niet weten. Hangt er ook van af wat de app exact te bieden heeft en dit weet ik niet zo goed.

6.31 R6: ligt eraan hoe je dit gaat aanpakken. Kijk toen er geldbeloningen werden gegeven bij het downloaden van de app, had iedereen het gedownload, maar daarna ging het weer snel naar beneden. In mijn ogen. Dus die beloningen werken wel. Alleen daarna... continue moet je het houden... Op een gegeven moment is geld ook geen drijfveer meer.

7.31 R7: ik denk dat de helft het heel interessant vindt en de andere helft niet. Ik denk dat de mensen die de intentie hebben om hier te blijven werken het wel zouden doen, maar bijvoorbeeld de weekendhulpers vinden het minder interessant.

8.31 R8: als het ze interesseert wel en als er ook echt iets gaat veranderen daardoor... Eerder hadden we heel vaak van die dagen waarin we onze ideeën konden geven, maar hier werd niks mee gedaan. Als het echt zinvol is en er gebeurt daadwerkelijk iets met jouw idee, dan is het leuk. Ik denk dat dat de grootste beloning zou zijn. Sommige mensen hebben echt een probleem met iets en die willen gehoord worden.

9.31 R9: ik ben van mening dat mensen dit wel snel zouden gebruiken, maar dat het even tijd nodig heeft voor dat iedereen dit heeft ontdekt.

Fragmenten bevordering aantrekkelijkheid Holland Casino

Open code: aantrekkelijkheid Holland Casino millennials

1.46 R1: ik denk de term "gamification" dat de millennial daar te kritisch over na denkt, zo van ja dat zegt nog niet zoveel voor mij. Voor werksfeer zijn er ook andere dingen van belang. Maar ik denk doordat je, doordat jij gamification gaat implementeren, dat je dan over het algemeen een leukere werksfeer krijgt en dingen sneller voor elkaar krijgt en dat zeker wel aantrekt. Zeker, omdat de hele werkcultuur flexibeler, uhm gewoon leuker wordt ook. Gewoon de werkcultuur wordt leuker en dat trekt denk ik wel aan. Veel meer dan op papier en protocollen zeg maar. De functie van gamification, dus bepaalde dingen leuker maken, trekt denk ik zeker wel aan.

2.36 R2: ja sowieso, omdat we uiteindelijk allemaal alleen maar bezig zijn met technologie en als je een bruggetje maakt hiertussen zou dit goed aanslaan.

3.33 R3: ja ik denk wel inderdaad dat het aantrekkelijker wordt, omdat het goed past bij de tijd. Ik vind het bedrijf nu nog jong en dynamisch genoeg, maar we moeten wel meelopen met de tijd. Als we aantrekkelijk willen blijven voor de jeugd, dan moeten we ons daarin blijven ontwikkelen.

4.32 R4: het is makkelijker denk ik. Je hoeft alleen maar een app te downloaden en je beschikt over heel veel informatie van alle casino's in Nederland. Vooral voor nieuwe medewerkers is dit makkelijk, want je komt in een keer in zo'n groot bedrijf terecht. Ik ben dus van mening dat de toepassing van gamification het casino aantrekkelijker maakt, mits het op de juiste manier is toegepast.

5.37 R5: ze zouden dat op de een of andere manier dan ook naar buiten moeten communiceren. Dat zou dan ook moeten gebeuren. Ik denk wel dat gemiddeld een tevreden werknemer naar andere vrienden bijvoorbeeld gaat van he het is hier echt leuk om te werken. Ik denk dat dit op dit moment ook wel gebeurt. Alleen de tijden blijven gewoon niet ideaal.

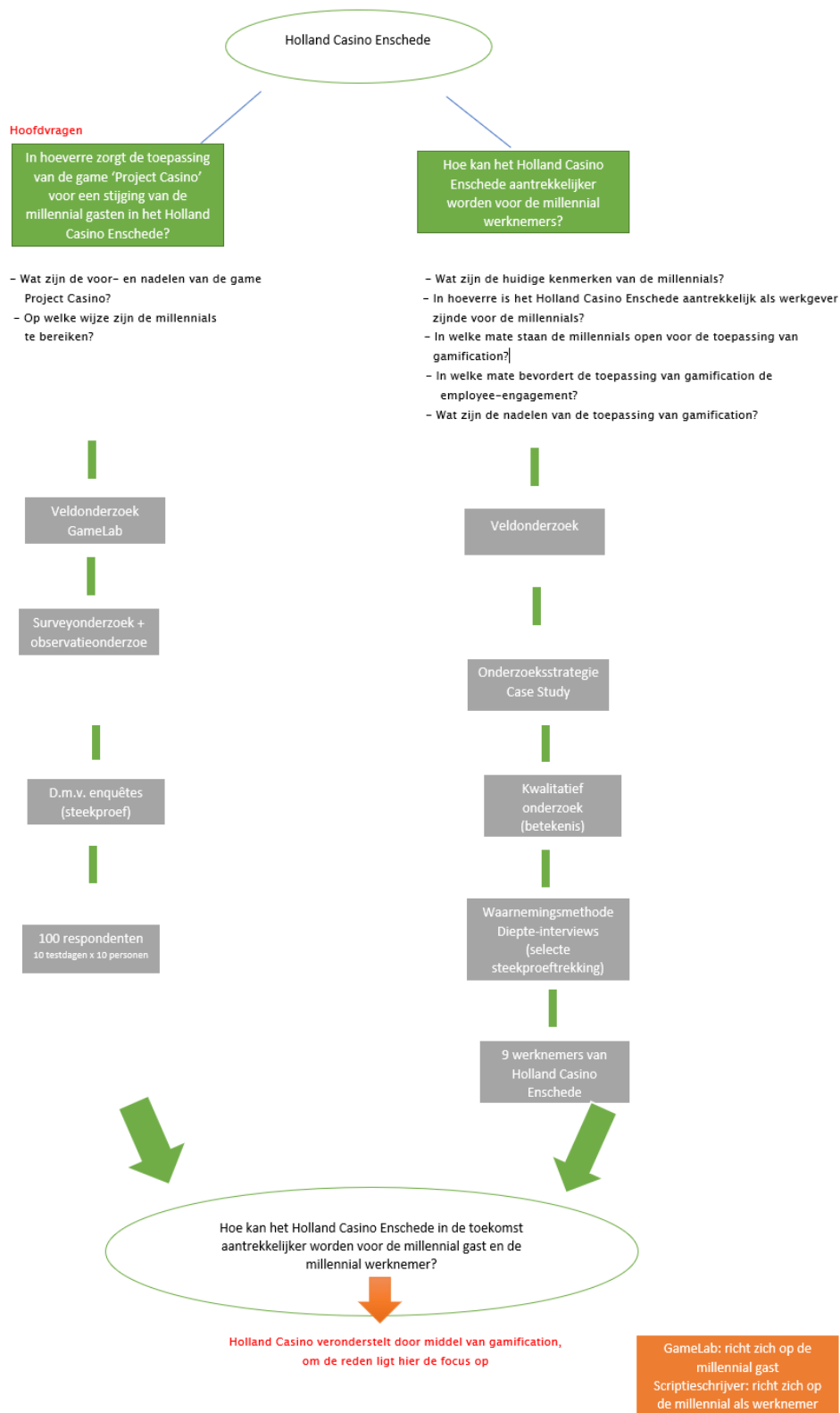
6.32 R6: ik denk gezien de ontwikkeling die nu gaande is en er ook steeds meer jongeren bij het bedrijf komen, denk ik dat dit wel gaat helpen, maar dat is wel afhankelijk van de invulling. Het moet ook steeds vernieuwend zijn en mee gaan met de tijd.

7.32 R7: ik denk niet dat het casino aantrekkelijker zou maken. Ik denk meer dat het een toevoeging is om het werk aantrekkelijk te houden. Dit is ook heel belangrijk.

8.32 R8: uhm, nee. Uiteindelijk moet het wel echt een passie vanuit jezelf zijn. De functie moet jou in eerste instantie leuk lijken. Ik zou bijvoorbeeld nooit juf willen zijn, ook al zijn er leuke spelelementen of dergelijke. Het moet wel echt bij je passen.

9.32 R9: ik denk absoluut dat gamification het casino aantrekkelijker kan maken, mits dit op de goede manier wordt geïmplementeerd. Ze moeten wel een manier vinden om dit ook naar buiten te brengen, zodat de toekomstige millennials dit ook zien. Nou denk ik wel dat het casino al aantrekkelijk genoeg is, maar misschien is dit een manier om de millennials langer vast te houden.

Bijlage XIII Schematisch overzicht scriptie



Bijlage XIV Checklist sterke- en zwakke punten

	Millennial werknemers	Oudere generatie
Kijk naar de kenmerken van de vernieuwing:		
Is de verandering eenvoudig, niet al te complex?	Ja, sluit aan bij generatie	Nee, generatie niet bekend met de verandering
Is de verandering helder in woorden uit te leggen?	Ja	Ja
Is de verandering eerst op kleine schaal uit te proberen?	Ja, HC Enschede	Ja, HC Enschede
Is de doelgroep betrokken bij het ontwikkelen van de vernieuwing?	Ja	Nee, minder behoefte aan vernieuwing/verandering
Kijk naar wat de vernieuwing van medewerkers vraagt:		
Vraagt de verandering om kennis, houding en gedrag waarover de medewerkers al beschikken?	Ja	Nee, minder kennis
Is er voldoende kennis om met de verandering te starten?	Ja	Nee, minder kennis
Is de verandering vrijwillig- en dus niet van bovenaf afgedwongen?	Ja	Ja
Is de verandering ontstaan vanaf de werkvloer?	Ja	Ja
Kijk naar de opbrengsten van de vernieuwing:		
Zijn de kosten voor de verandering naar verhouding?	Ja	Ja
Is de tijdinvestering van medewerkers in verhouding?	Ja	Nee, doen er misschien langer over om de verandering onder de knie te krijgen
Lever de verandering op lange termijn tijdswinst op?	Ja	Ja
Lever de verandering op lange termijn geld op?	Ja	Ja
Verbeter de kwaliteit van zorg door de verandering?	Ja	Ja
Neemt het werkplezier toe door de verandering?	Ja	Ja
Neemt door de verandering de tevredenheid van de medewerkers toe?	Ja	Ja
Zijn de opbrengsten straks zichtbaar voor anderen?	Ja	Ja

Sterktes (intern)	Zwaktes (intern)
1. werktevredenheid stijgt 2. employee-engagement bevordert 3. gebruik All-in app stijgt 4. teamverband stijgt	1. 'oudere generatie' begrijp de verandering niet, haakt af 2. gamification wordt niet goed toegepast 3. gamification sluit niet aan bij de interesses van de werknemer
Kansen (Extern)	Bedreigingen (Extern)
1. Holland Casino Enschede wordt aantrekkelijker voor de millennial werknemer	1. de toepassing van gamification trekt geen nieuwe millennial werknemers aan

Sterktes (intern)	Zwaktes (intern)
1. de verandering sluit aan bij de wensen en behoeftes van de millennials 2. door de toepassing van gamification loopt het Holland Casino mee met de tijd	1. de (oudere) medewerkers zijn niet bekend met de nieuwe technologie 2. de (oudere) gasten zijn niet bekend met de nieuwe technologie 3. de (oudere) medewerkers zijn niet in staat zich aan te passen aan de verandering
Kansen (Extern)	Bedreigingen (Extern)
1. de verandering maakt het Holland Casino aantrekkelijker voor de millennial gasten 2. het Holland Casino creëert een nieuw USP 3. stijging toeristische (millennial) gasten	1. de verandering kan juist de huidige gasten afschrikken

Bijlage XVII Actieplan implementatie gamification All-in app

	Activiteit	Doel	Inzet van mensen	Tijd
Stap 1	Mails versturen naar de medewerkers van het Holland Casino Enschede	De medewerkers bewust maken van de verandering	HR-afdeling	1 week
Stap 2	Controleren of de medewerkers de mail hebben gelezen en begrijpen wat er gaat gebeuren	Ervoor zorgen dat de medewerkers begrijpen wat er gaat gebeuren	Leidinggevend per afdeling	1 week
Stap 3	Het verspreiden van posters door het Holland Casino Enschede	Interesses opwekken van de medewerkers betreft de verandering	HR-afdeling	4 dagen, posters blijven 2 maanden hangen
Stap 4	Organiseren van een personeelsdag	Uitleggen wat het implementeren van gamification inhoudt voor de werknemers	HR-afdeling	Organiseren: 1 week Personeelsdag: 1 dag
Stap 5	Implementeren van gamification in de All-in app	Ervoor zorgen dat de nieuwe functies van de All-in app technisch gezien goed lopen	ICT-afdeling	3 maanden
Stap 6	Trainingen voor leidinggevend (verplicht)	Ervoor zorgen dat leidinggevend de vernieuwde All-in app goed onder de knie hebben	Leidinggevend per afdeling, deskundige verzorgt de training	Elke maand, één dag
Stap 7	Trainingen voor werknemers (optioneel)	Ervoor zorgen dat de werknemers kunnen werken met de vernieuwde All-in app	Werknemers die zich hiervoor aanmelden, deskundige verzorgt de training	1 dag
Stap 8	Lanceer-dag	Werknemers enthousiast maken voor de vernieuwde app	Holland Casino	1 dag
Stap 9	Evaluatie	Verbeterpunten en ervaringen van de werknemers in kaart brengen	Holland Casino	1 dag
Stap 10	Het naar buiten brengen van de vernieuwde app	Millennials aantrekken	Holland Casino	Twee maanden

Bijlage XVIII Actieplan implementatie iPads en QR-codes

	Activiteit	Doel	Inzet van mensen	Tijd
Stap 1	Testfase van de implementatie van QR-codes en Ipad's	Onderzoeken of de implementatie van gamification het HC aantrekkelijker maakt voor de millennial gast.	Extern bedrijf	Half jaar
Stap 2	Implementatie voortzetten ja of nee	Nadenken over in hoeverre de implementatie aantrekkelijk is voor het HC	Marketingafdeling van het HC	Half jaar
Stap 3	Personeel inlichten over de verandering	Het personeel bewust maken van de verandering en aangeven wat het HC van hen verwacht	HR-bedrijf	
Stap 4	Ontwikkelen van de juiste software	De QR-codes en Ipad's zo ontwikkelen, dat het gebruiksvriendelijk is voor de gasten van het HC	Extern bedrijf	Half jaar
Stap 5	Het trainen van personeel	Ervoor zorgen dat het personeel goed kan omgaan met de implementatie van gamification, zodat het personeel deze kennis kan overdragen aan de gast	Deskundige	twee maanden
Stap 6	Daadwerkelijke implementatie van QR-codes en Ipad's	De QR-codes en Ipad's monteren op de desbetreffende speelautomaten en spellen	Extern bedrijf	Ongeveer een week
Stap 7	Evaluatie	Eventuele verbeterpunten in kaart brengen en hier aan werken	Personeel	1 maand

Bijlage XIX Financiële consequenties

Kosten (totaal)	€	Opbrengsten (totaal)	€
Ontwikkelingskosten app	20.000		
Opleidingskosten deskundige	2.750		
Promotiekosten	5.075		
Personeelskosten	5.050		
Kosten personeelsdag	180		
Onvoorziene kosten	5.000		
Totale kosten:	€38.055	Totale opbrengsten:	€0

Kosten (totaal)	€	Opbrengsten (totaal)	€
Implementatie gamification	314.550	Nieuwe (millennial) gasten	2.280.000
Opleidingskosten deskundige	4.125		
Promotiekosten	15.000		
Personeelskosten	24.000		
Kosten personeelsdag	180		
Onvoorziene kosten	5.000		
Totale kosten:	€362.855	Totale opbrengsten:	€2.280.000