

NYILATKOZAT

Alulírott, **Bernhardt Lili** (Neptun kód: **ZOKC00**, születési hely, idő: **Budapest, 1996.01.13.**) büntetőjogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy jelen dolgozat önálló munkám eredménye: az idézetként konkrétan megjelölt részleteken kívül nem tartalmaz már forrásokból szó szerinti átvett szövegrészeket, és a más szerzőktől származó, átfogalmazott formában közölt tartalmak forrását szövegközi hivatkozások formájában minden esetben megjelöltem.

Kijelentem továbbá, hogy sem a jelen dolgozatot, sem annak bármely részét más képzésen korábban nem nyújtottam be szakdolgozatként, és hogy a fentiek tekintetében témavezetőmet nem tévesztettem meg.

Tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy a jelen dolgozatot nem én készítettem, annak bármely részét valótlanul tüntettem fel saját munkámként vagy korábban más képzésen szakdolgozatként már benyújtottam, a Magatartástudományi és Kommunikációelméleti Intézet a dolgozat befogadását megtagadja, és a Budapesti Corvinus Egyetem ellenem fegyelmi eljárást indíthat. Ezen felül a szerzői jog megsértése további jogkövetkezményeket vonhat maga után.

Budapest,

.....

Aláírás

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Társadalomtudományi és Nemzetközi Kapcsolatok Kar
Magatartástudományi és Kommunikációelméleti Intézet

Brand- és cégekultúra váltás támogatása gamifikációval

Bernhardt Lili

Kommunikáció és médiatudomány alapképzési szak
Szervezeti kommunikáció szakirány

Témavezető: Csillik Olga

2018.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
1.1. A szakdolgozatom témája és célja.....	1
1.2. Alapvető fogalmak tisztázása (gamifikáció, játék, komoly játék).....	1
1.2.1. Gamifikáció bevezető.....	1
1.2.2. Játék.....	3
1.2.2.1. Játéktípusok.....	3
1.2.3. Komoly játék.....	4
1.2.4. A komoly játék és a gamifikáció kapcsolata.....	5
1.3. Története, elterjedése.....	5
1.4. Előnyök.....	6
1.4. Hátrányok, hibák és korlátok.....	7
1.4.1. Kutatás.....	8
1.4.2. Eredmények.....	8
1.5. Motiváció.....	9
1.6. Felhasználási területek.....	11
1.6.1. Játékosítás a szervezetekben.....	12
2. Brand és céggkultúra.....	14
2.1 Brand pozicionálás.....	14
2.1.1. Definíció.....	14
2.1.2. Brand pozicionálás indokai – avagy miért vált egy cég brandet?.....	14
2.1.3. Hagyományos módszertana.....	15
2.2. Szervezeti kultúra.....	15
2.2.1. Definíció.....	15
2.2.2. Szervezeti kultúrák csoportosítása.....	16
2.2.3. Szervezeti kultúra váltás okai.....	16
2.2.4. Szervezeti kultúra váltás hagyományos módszertana.....	16
3. Kutatás.....	18
3.1. UPC Magyarország.....	18
3.1.1. A UPC piaci helyzete Magyarországon.....	19
3.1.2. A brandváltás indokai.....	20
3.1.2.1. Az új brandpozicionálás meghatározása.....	21
3.1.2.2. Az új brand értékek: „Joy, Care, Passion for Better”.....	22

3.1.2.3. Az új brand pozícionálás bevezetése.....	23
3.1.3. A brand stratégiának megfelelő cégekultúra kialakítása	24
3.1.3.1. Az új brand értékek értelmezése – belső viselkedési minták meghatározásának folyamata.....	24
3.1.3.2. „Joy, Care, Passion for better” – Viselkedési minták	25
3.1.3.2.1. Joy.....	25
3.1.3.2.2. Care	27
3.1.3.2.3. Passion for better	28
3.1.3.3. Az értékek/viselkedési normák bevezetése	29
3.1.3.4. Játékos formában történő megvalósítás	30
3.1.3.4.1.1. Activity	31
3.1.3.4.1.2. Bingo	32
3.1.3.4.1.3. Dixit	34
3.1.3.4.1.4. Tapasztalatok – extrovertált, introvertált, semleges.....	35
3.2. All for Kilimanjaro	36
3.2.1. A Kilimanjaro, mint szimbólum	37
3.2.3. A részvétel feltételei és a pontgyűjtés	38
3.2.4. A játékban való részvételt jelképező karkötő használata	39
3.2.5. All for Kilimanjaro online felülete (MOJO)	40
4. Összegzés	43
Hivatkozások.....	46
Függelékek.....	53

1. Bevezetés

1.1. A szakdolgozatom témája és célja

Szakdolgozatomban egy hatékony gamifikációs folyamat elemeit szeretném feltérképezni egy magyar cégnél végzett kutatás alapján. A mai digitális korban egyre nehezebb motiválni a különböző típusú embereket a mindennapi munkára, ezért a cégek folyamatosan keresnek új módszereket, hogy hogyan növelhetnék a motivációt, illetőleg az elkötelezettséget a munka irányába (Dale, 2014). Erre a problémára adhat választ a gamifikáció, vagy magyarul játékosítás, amely egy folyamat, ahol játékos elemeket használnak hétköznapi (nem játékos) kontextusban azért, hogy ösztönözzék az embereket bizonyos feladatok megértésére, elvégzésére, vagy adott esetben növeljék az elkötelezettséget (Amir, 2014). A nemzetközi szinten már ismertebb folyamat egyre nagyobb teret kap Magyarországon hatékonyságának köszönhetően. Dolgozatomban célom, hogy feltárjam e folyamat építő elemeit, előnyeit illetőleg hátrányait ahhoz, hogy a kutatásomban fel tudjam mérni, mennyiben hatékony. Továbbá fontos, hogy tisztázzam a folyamattal kapcsolatos alapfogalmakat nem csupán szervezeti kontextusban - és bemutassam a játékosítás történetét, térnyerését, hogy teljes képet tudjak adni arról, hogyan néz ki a valóságban egy ilyen projekt tervezése. Kutatásomat a UPC Magyarországnál végeztem, ahol egy brand- és cégkultúra váltás véghez vitelét tervezték egy játékos folyamat támogatásával. Szakdolgozatomban tehát, arra keresem a választ, hogy hogyan néz ki egy hatásos játékosítás projekt, milyen elemekből épül fel, és mi az, amire figyelni kell a tervezésekor.

1.2. Alapvető fogalmak tisztázása (gamifikáció, játék, komoly játék)

A következőkben a dolgozatomhoz szükséges alapfogalmakat (gamifikáció, játék, komoly játék) tárgyalom.

1.2.1. Gamifikáció bevezető

Kutatásom során a gamifikáció hatékonyságát vizsgálom, ezért elengedhetetlen tisztáznom, hogy mit jelent a fogalom. A gamifikáció egy olyan folyamat, ahol a hétköznapi tevékenységekbe játékos elemeket építünk be - ezáltal motiválva az embereket. A játékosítás nem csupán egy technika, hanem egy gondolkodásmód is (Fromann, 2017). Napjainkban a gamifikáció egyre elterjedtebb, szinte már az élet összes területén alkalmazzák, ahol erre lehetőség nyílik. Nemzetközi szinten már többször alkalmazták a folyamatot, akár már rutinszerűen – gyakran egészen meglepő helyzetben is - például Svédországban kitaláltak egy „sebesség lottót”, amelynek az a lényege, hogy aki nem lépi át a

sebességhatárt autóvezetés közben bekerül egy sorsolásba, és megnyerheti a befizetett büntetések egy részét, ezzel motiválva mindenkit arra, hogy tartsák be a közlekedési szabályokat (Chou, 2013).

A gamifikáció egy összetett fogalom, amelyet 2002-ben definiáltak először. Összetettségéből és széleskörű elterjedtségéből adódóan számtalan értelmezése keletkezett. A következőkben a legnépszerűbb, legfontosabb definíciókat ismertetem.

Sok szerző a definíció leírásakor általában „javasolt” meghatározásként hivatkozik a leírtakra, ebből is látható, hogy a fogalmat még nem teljesen sikerült behatárolni. Alapvetően kettő alapötlet között fluktuál a definíció: az első, a szociális adaptációja a videójátékoknak, a második a játékos elemek beépítése az emberek mindennapjába (Detering, Khaled, Dixon & Nacke, 2011). Napjainkban a legelterjedtebb definíció Detering és munkatársai (2011) nevéhez köthető, aki szerint a gamifikáció a játékos elemek használata játék nélküli kontextusban. Bár ez a meghatározás magába foglalja a gamifikáció lényegét, mégis kezdetlegesnek mondható. Egy másik javasolt meghatározás szerint a gamifikáció játékos elemek használata olyan célból, hogy fokozza egy szolgáltatás használata közben (visszajelzéseken és interakciókon keresztül) a felhasználók értékteremtését (Huotari & Hamari, 2012). Az előbbi definíció már konkrétabb, mint Detering meghatározása, hiszen megnevezi azt, hogy milyen céllal történik a folyamat alkalmazása, illetőleg részben azt, hogy mi szükséges a folyamathoz. Groh (2012) szerint Huotari és Hamari definíciója értelmében az is játékos folyamatnak tekinthető, ha valaki telefonon keresztül ételt rendel. Egy még precízebb definíció Dale (2014) nevéhez köthető, aki már belefoglalja a meghatározásba a játékmechanikai elemeket, mint például az eredmények elérése, gyakorlatok elvégzése, közösséggel való versenyzés (például: ranglisták), idői korlátok és szerencse. A felsoroltak mind a folyamathoz tartoznak, mind olyan tényezők, amelyek motiválóan hathatna a felhasználókra. Ez a definíció már túlmutat az alapdefiníción, sokkal egzaktabb módon foglalja magába a folyamat lényegét. Végül elengedhetetlen megemlíteni az első írott magyar forrásban lévő összegzett definíciót, miszerint a játékosítás a játékelemek, játékmechanizmusok és játékdinamikák alkalmazása nem játékos környezetben ahhoz, hogy egy folyamat érdekesebb és hatékonyabb legyen (Frommann, 2017). A felsorakoztatott néhány definícióból látszik, hogy bár a fogalom lényege tiszta, mégis új mivoltának köszönhetően rengeteg megközelítése van.

A fenti definíciók csupán pár jelentős példát képviselnek a sok közül, amik segíthetnek értelmezni, megfelelő kontextusba helyezni a gamifikációt. A meghatározásokból ezenkívül kiderül, hogy milyen hatások várhatóak az alkalmazás során, illetve mikor érdemes használni, milyen célok elérésében lehet segítségünkre.

1.2.2. Játék

Az előző definíciók alapján elmondható, hogy a gamifikáció fogalma erősen köthető a játékhoz, tehát mindenképp fontos a játék fogalmának meghatározása. Felmerülhet az a kérdés, hogy pontosan mi érthető „játék” címszó alatt. Az angol nyelvben két különböző szót is használnak a kifejezésére (game és play) ezzel is utalva arra, hogy a fogalom nehezen konkretizálható (Fromann, 2017). A legpontosabban a következő elemek mentén lehet behatárolni a játékot:

- a játék szabad cselekedés vagy foglalkozás,
- önkéntesen működik,
- előre meghatározott térben és időben folyik le,
- szabadon választott, de kötelező szabályok szerint zajlik,
- a célja önmagában van,
- bizonyos mértékű feszültség és öröm érzése jellemzi,
- a közönséges élettől való különbözőség tudata kíséri (Fromann, 2017).

1.2.2.1. Játéktípusok

A játékok jobb megértéséhez fontos felsorakoztatni, hogy milyen játék típusok lehetnek. Lewis Harrison, a *Gamification for business* szerzője, négy alapvető kategóriába sorolja a játékokat:

1. nulla összegű játékok,
2. kooperatív játékok,
3. teljes információs játékok
4. hiányos információs játékok.

A kategóriák nem zárják ki egymást, tehát együttesen is jelen lehetnek egy folyamat során. A következőkben a felsorolt játékokat részletezem.

A *nulla összegű* (vagy angolul „zero sum”) *játékokban* a résztvevők csupán egymás kárára nyerhetik meg a játékot. Ilyen játék például a sakk, mivel egy parti lejátszása után kizárólag egy győztes van és a másik játékos mindenképpen veszít, kivéve, ha patthelyzet alakul ki. A *kooperatív játékoknál* a játékosok szabadon kommunikálhatnak egymással mielőtt döntést hoznának valamilyen kérdésben. Ebben az esetben befolyásolhatják egymást, alkudozhatnak, hogy kiemelkedőbben teljesítsenek, aminek a két kimenetele, hogy minden játékos jól teljesít, vagy minden játékos rosszul teljesít. A *teljes információs játékoknál* minden játékosnak ugyanannyi információ áll rendelkezésére, ezáltal ugyanolyan esélyekkel indulnak. A teljes információs játék például a korábban már említett sakk. A *hiányos információs játékok* esetében, a teljes információs játékokkal ellentétben a játékosok nem

egyenlő információkkal indulnak. Ilyen például a póker, illetve a különböző etikátlan stratégiák, amelyekkel a csalók tévesztik meg az embereket. Az ilyen jellegű játékok természetesen nagyrészt illegálisak az üzleti világban (Lewis, 2014).

1.2.3. Komoly játék

A komoly játék (serious games), egy másik mód játékok alkalmazására alapvetően nem játékos környezetben. Célja több, mint szórakoztatás. Alkalmazásuk során tradicionális játék metodológiákat kombinálnak instrukciókkal annak érdekében, hogy elérjenek egy viselkedésbeli változást valamilyen téma irányában. A komoly játék rendszerint történeteken keresztül kelti életre a tartalmat és állítja kihívások elé a használót, hogy fokozatosan tudatosítson valamilyen koncepciót és a helyes viselkedés felé terelje őket (Routledge, 2016).

A komoly játékok minősége esetében a következő elemek tekinthetők hangsúlyosnak:

- történet,
- interaktivitás,
- szabályok,
- grafika,
- kihívás,
- kockázat (Growth Engineering, 2016).

Ahogy látható, a komoly játék hasonló elemekből épül fel, mint a hagyományos játékosítás folyamata. A továbbiakban részletesen bemutatom a felsorolt elemeket.

A *történet* azért meghatározó, mert egy jó játéknak, ugyanúgy, mint egy jó filmnek, izgalmas a cselekménye. Témája igen széleskörű lehet: a cselekmény például szervezeti kontextusban szólhat a cég értékeiről. Az *interaktivitáshoz* tartozik a játékmechanika, mivel ez a kulcseszköz a játék működéséhez. A játékmechanika például az, ha egy játékos eldob egy dobókockát, vagy megnyomja a gombot a videójáték konzolján. Az ilyen interakció biztosítja az interaktivitást és fenntartja a játékos figyelmét. A *szabályok* biztosítják a játék keretét, ettől lesz a játék játszható. A szabályok szintén interaktív elemnek számítanak, amelyekből a felhasználók tanulhatnak. Ha egy játékos megszegi a szabályokat, akkor büntetést kap – ez viselkedésbeli változást von maga után, mivel innentől ideális esetben a szabályok megszegését kerüli a személy. A magával ragadó *grafikai környezet* sok játék esetében nincs jelen, pedig ennek megléte bevonzza a játékosokat a játékba, realisabb élményt alkot. A *kihívás* vagy *verseny* a gamifikáció szempontjából már felmerült, a baráti versengés itt is kulcsfontosságú. A *kockázatok* és *következmények* szempontjából azért megfelelő a komoly játék, mivel a felhasználó ilyen kontextusban egy „kockázatmentes” platformon gyakorolhat (Growth

Engeneering, 2016). Összességében látható, hogy a komoly játék hasonló elemekből épül fel, mint egy gamifikációs folyamat, mivel mindkét esetben a résztvevők bevonása és motiválása a cél.

1.2.4. A komoly játék és a gamifikáció kapcsolata

Ebben a fejezetben összefoglalom, hogy pontosan mi a komoly játék és gamifikáció kapcsolata, mik a különbségek és a hasonlóságok.

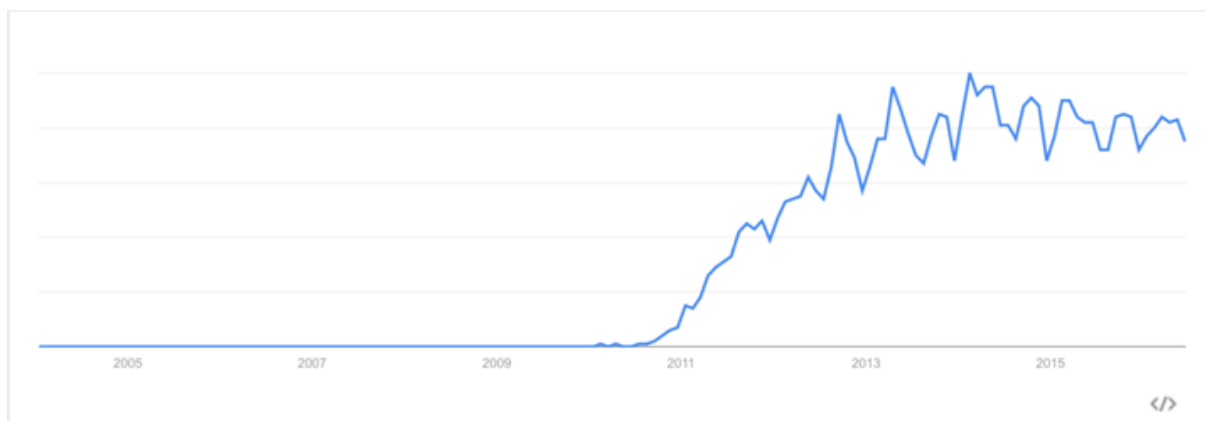
Először fontos meghatározni a két folyamat közötti különbséget. A gamifikáció játékos módszereket alkalmaz nem-jatékos környezetben annak érdekében, hogy növelje a motivációt vagy befolyásolja a viselkedést. A folyamat tervezői pontokat, ranglistákat és jelvényeket használnak a motiváció kialakítása érdekében. Ezzel szemben a komoly játékok tradicionális játéktechnikákat alkalmaznak üzleti koncepciókban. Ebben az esetben a játék lényege az, hogy egy bizonyos koncepciót a felhasználó jobban megértse (Hughes, 2017). Tehát, bár a két folyamat rendkívül hasonló, mégis jelentős különbség van az alkalmazásuk, felhasználásuk között.

Mindkét folyamat hasonló előnyökkel, kimenetekkel jár. Az alábbiakban ezeket az előnyöket tárgyalom.

A komoly játék és a gamifikáció egyaránt motiválóan hat a résztvevőre, olyanokat vonhatnak be egy cselekvésbe, folyamatba, akikben eleinte nincs meg az intrinzik motiváció. Mindkét folyamat jutalmaz, ami szintén fontos eleme az ösztönzésnek. Mindkét technológia a való világ és a fikció keveréke – így a játékosok stressz nélkül gyakorolhatnak egy játék keretein belül, ezáltal új tudásra tesznek szert. Hasonlóság továbbá az, hogy mindkét technikában a résztvevők a hibáikból tanulnak (Hughes, 2017). Összességében látható, hogy a két folyamat rengeteg azonos elemet tartalmaz, viszont mégis két, eltérő technika.

1.3. Története, elterjedése

A játékosítás viszonylag új fogalom, a „gamification” szót Nick Pelling használta először 2002-ben. Pelling a gamifikáció alatt az elektronikus eszközök játékszerű felületekkel való felgyorsítását, és élvezhetőbbé tételét értette (Fromann, 2017). A fogalom ugyan Magyarországon is ismert már, de közel sem foglalkoznak vele annyit, amennyit az országon kívül - ezt mutatja az a tény is, hogy az első magyar könyv a témában (Fromann Richárd: *Játékoslét* című tanulmánykötete) 2017-ben jelent meg. Ahogy a Scopus adatbázis adataiból is látszik, 2011-ben nőtt meg a téma iránti érdeklődés, és jelent meg egyre több tanulmány gamifikáció témakörben.



1. ábra: A gamifikáció iránti érdeklődés 2004 óta

(Forrás: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=US&q=gamification>)

Ebben az évben terjedtek el a játékosított megoldások és rendszerek, és ekkor vált ismertté a nyilvánosság számára a “gamification” kifejezés. Piackutató és elemző cégek ezután gyorsan felfigyeltek a jelenségre és annak fontosságára, és nyilatkozatokat adtak ki jelentőségéről (Fromann, 2017). A következőkben ezekre a nyilatkozatokra hozok példákat, amelyek demonstrálják a játékosítás társadalmi jelentőségét. A Gartner Group, amely egy piackutató és tanácsadó cég, azt jósolta, hogy 2014-re a gamifikáció olyan fontosságú lesz, mint a Facebook vagy az Amazon, és a világ nagyobb cégei 70%-ának lesz minimum egy gamifikációs programja (Gartner, 2011). A Deloitte tanácsadó cég 2012-ben a gamifikációt belefoglalta a top 10 trendbe, amelyek segíthetik a technológiai fejlődést a digitális üzletekben (Deloitte, 2012). Ahogy az ábra is mutatja, az előrejelzések helyesek voltak, a gamifikáció valóban roppant elterjedt technológia, módszer lett az elmúlt években.

1.4. Előnyök

A következőkben a játékosítás előnyeiről fogok írni, tehát, hogy miért érdemes a technikát alkalmazni a hagyományos módszertan helyett.

A játékosítás azonnali visszajelzést ad a felhasználónak a teljesítményéről, tehát pontosan tudni fogja, hogy a többi felhasználóhoz képest hogyan teljesít, hol hibázott. Különböző motivációs eljárásokkal növeli az elkötelezettséget is – ezt a későbbiekben tárgyalom. Fokozza a produktivitást, ösztönzi a felhasználókat, hogy több feladatot végezzenek, és jobban teljesítsenek (Ferriman, 2014). Ezeken kívül a folyamat olyan érzéseket vált ki a felhasználókból, amelyek közvetlen összeköttetésben állnak a pozitív felhasználói élménnyel (Brown, 2018), tehát a játékosok szívesebben fogják végezni az adott feladatot ilyen kontextusban. A folyamat pozitívan befolyásolja a viselkedést – tehát a felhasználók könnyebben értelmezik, és oldják meg feladataikat (Sponge UK, 2016). Cugelman (2013) további hét pontban foglalta össze a gamifikáció alkalmazásának előnyeit:

- célkitűzés: elkötelezés, hogy elérjünk egy bizonyos célt;
- kapacitás, hogy legyőzzük a kihívásokat: fejlődés és tanulás;
- teljesítményről visszajelzés: folyamatos visszajelzés a folyamat során;
- megerősítés: jutalmak adása, büntetés elkerülése;
- haladás összehasonlítása: saját magunk és mások teljesítményének felmérése;
- szociális tényezők: interakció a többi résztvevővel;
- játék és játékosság: egy alternatív valóságban való játszma.

A célkitűzés, a fejlődés és a tanulás fontos lépése a játékosításnak, mivel ezek által, lehet a későbbiekben motiválni az embereket. A másokkal való összehasonlítás és a másokkal való interakció növeli a versenyszellemet és teljesítménybeli előnyökkel jár. A visszajelzés és megerősítés abban segít, hogy a felhasználók tudják, hogy mik az erősségeik/gyengeségeik és, hogy erősségeiket jutalmazzák. A játékosság abban segít, hogy a felhasználók kizökkenjenek a megszokott környezetből (Cugelman, 2013). A digitalizáció világában már egy normál folyamattal nehéz lekötni az emberek figyelmét. A munkában ez okozza a legnagyobb problémát, hiszen ha a dolgozókat nem érdekli az adott feladat, akkor kevésbé fogják magukat elkötelezettnek érezni a cég irányába. A gamifikáció játékos elemekkel teszi érdekesebbé a mindennapi feladatokat, ezzel rengeteg előnnyel szolgálhat, mint például az elkötelezettség növelése, tanulási lehetőség és a célokkal való azonosulás (Rimon, 2016). Összességében látható, hogy egy gamifikációs folyamat rengeteg előnnyel jár a hagyományos módszertanhoz képest.

1.4. Hátrányok, hibák és korlátok

A következőkben a játékosítással kapcsolatos alapvető hátrányokat, hibákat és korlátokat fogom bemutatni.

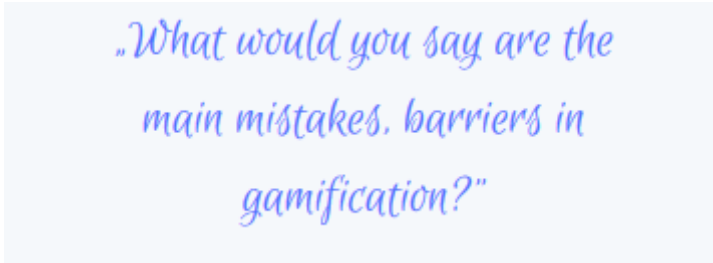
Egy helyesen alkalmazott gamifikációs folyamat sok szempontból hatékony lehet, hogy segítse az emberek különböző tevékenységekbe való bevonását. Mivel a játékosítás viszonylag új módszer, számtalan esetben találkozhatunk hibás alkalmazásával (Kim, 2014). Ahhoz, hogy a későbbiekben meg tudjam mutatni milyen egy ideális és jól használható gamifikációs folyamat meg kell néznünk, hogy mik azok a leggyakoribb hibák és korlátok, amiket el szoktak követni az alkalmazásánál. Mivel a gamifikáció nagy népszerűségnek örvend, hatékonyságáról, hasznosságáról számtalan tanulmány, írás született, sokan kezdik el alkalmazni úgy, hogy nem értenek hozzá, ami a folyamat elégtelen alkalmazásához vezet.

1.4.1. Kutatás

Annak érdekében, hogy feltárjam, melyek manapság a leggyakoribb hibák, legmeghatározóbb korlátok, egy kvalitatív kutatást végeztem gamifikációs szakértők körében. E-mailen keresztül kerestem meg 15 személyt, hogy véleményüket kérjem arról, ők milyen fő hibákat, korlátokat, nehézségeket találnak a játékosításban. A megkeresett 15 személyből öten válaszoltak kérdéseimre:

- Gabe Zichermann: A behavior change software startup társalapítója és a The Gamification Revolution írója.
- Jesse Schell: Videójáték tervező, több játékosítással kapcsolatos könyv, tanulmány szerzője és a Schell Games vezérigazgatója.
- Amy Jo Kim: Vállalkozó, játéktervező és több játékosítással kapcsolatos könyv, tanulmány szerzője.
- An Coppens: Gamifikáció tervező, előadó és több játékosítással kapcsolatos könyv, tanulmány szerzője.
- Victor Mannrique: A www.epicwinblog.net szerzője.

Az általuk kapott válaszok, valamint a vonatkozó szakirodalom nagy segítséget jelentett a veszélye, hibák és nehézségek feltárásában.



„What would you say are the main mistakes, barriers in gamification?”

1.4.2. Eredmények

A válaszadók többsége a túlzott extrinzik motivációkat mondta az egyik legnagyobb hibának. Véleményük szerint sokan esnek abba a hibába, hogy kizárólag külső motivációkkal próbálják bevonni a játékosokat a folyamatba, és elhanyagolják a fontos intrinzik motivációkat. Ennek eredményeképpen a folyamatban lesz ugyan egy felhasználói réteg, akik legalább kis mértékben motiváltak, a többség viszont egy idő után egyszerűen feladja, és nem vesz részt a játékban. A külső motiváló erők valóban motiválóan hatnak, viszont csupán rövidtávon, és azután a motiváció jelentősen csökken (Kim, 2014). A motiváció fontosságát külön fejezetben tárgyaltam.

Kulcsfontosságú megvizsgálni, hogy milyen az a célközönség, akiknek a tervező készíti a játékot. A második gyakori hiba ebből fakad: a folyamatépítő nem végez kutatást arról, hogy milyen

célcsoportnak készíti a játékot (Coppens A., személyes közlés, 2018 február 20.), ez a hiba szorosan összefügg a motivációval, mivel ha nem ismert a célközönség, nem lehet a belső motivációikra építeni. Az említett témakörhöz tartozik továbbá, ha a játék célja nem világos, nincs meghatározva (Coppens A, személyes közlés, 2018 február 20.). Ha nem egyértelmű a játékos számára az, hogy mi az értelme és célja a játéknak, milyen előnyei származhatnak belőle, hogyan nyerhet belőle, akkor nem lesz motivált arra, hogy jól játsszon és a „következő szintre” lépjen (Kárpuk, 2017).

Elengedhetetlen megemlíteni, hogy nem szabad, hogy minden kizárólag a versenyről szóljon. Bár a gamifikáció lényege egy „egészséges” versenyhelyzet megteremtése, ha túlságosan kompetitív a környezet az a munka rovására mehet. Ehelyett a hangsúlyt a haladásra, az együttműködésre és a kölcsönös megvalósításra érdemes helyezni (Advanced Learning Institute, 2015). Ezenkívül sokan esnek abba a hibába, hogy kényszerítik a játékosokat a részvételre. A *játék* fogalma azonban kizárja a kényszerítést, tehát nem nevezhető játéknak az, ha valaki saját akaratán kívül vesz részt (Fromann, 2017). Ebből kiindulva feltehetőleg meg kell találni azt az ösztönzést, ami minden résztvevőt aktivitásra sarkall, így a játék lényege nem sérül.

1.5. Motiváció

A következőkben kitérek a különböző motivációk elkülönítésére, értelmezésére először általánosan, majd kifejezetten a gamifikációra vonatkoztatva. A motiváció vizsgálata, megfogalmazása az emberi sokszínűség miatt elengedhetetlen, ugyanis mindenkit más fog motiválni, játékra/cselekvésre/aktivításra sarkallni. Ezért fontos elkülöníteni a különböző motiváció- és személyiségtípusokat (Dale, 2014). Maga a motiváció kifejezést arra a pszichológiai folyamat leírására használják, ami a viselkedés hátterében áll, viszont kevés egyértelmű és részletes leírás található róla, feltehetőleg komplexitása miatt (Fejes, 2015).

A motivációk eredhetnek külső (extrinzik) és belső (intrinzik) forrásból (Ryan & Deci, 2000). Mindkettőt fontos megemlíteni, viszont van különbség között, hogy milyen hatása van a viselkedésre és a célok elérésére (Cherry, 2018). Az extrinzik motiváció esetében valamilyen külső tényező hajtja a viselkedést előre, a kívánt cél, jutalom felé. Ilyen például az, amikor valaki azért edz, hogy pár kilogrammtól megszabaduljon. Az intrinzik motivációnál egy belső erő hajtja a személyt a kívánt cél felé, tehát maga a cselekvés jó érzéssel tölti el. Ilyen például az, ha valaki azért edz, hogy kikapcsolódjon, jól érezze magát (Bernazzani, 2017). A két motiváció között a legfőbb különbség az, hogy hogyan irányítja a viselkedést, milyen a hatékonysága. A témában a legtöbb kutatás kiemeli, hogy a túl sok külső jutalom következtében a motiváció lankad (Ryan & Deci, 2000). Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az extrinzik módszerek nem hatékonyak, egyszerűen bizonyos helyzetekben kevésbé motiválók, mint az intrinzik eszközök. Az extrinzik motiváció ösztönzőleg hathat egy olyan

helyzetben, ahol eleinte a személy nem akart részt venni, ahol új készségeket kell elsajátítani, mielőtt még kialakulna a belső motiváció, illetőleg a külső motiváció lehet egy visszajelzés is a személynek arról, hogy jól végzi az adott feladatot. Ellenben, olyan helyzetekben, ahol az intrinzik motiváció már jelen van vagy maga a helyzet „játékos”, akkor nem hatékony az extrinzik, mivel akkor a résztvevők munkának fogják érezni a feladatot (Cherry, 2017). Az intrinzik motiváció sok esetben hatékonyabb, például ha a dolgozót elismerik a munkahelyén, felelősségteljesnek érezheti magát, meghallgatják vagy egyszerűen olyan feladatot végezhet, amit szívesen csinál (Bernazzani, 2017).

A gamifikációban mindkét ösztönzésnek helye van, viszont az intrinzik motiváció a kulcsa annak, hogy egy játékosítással foglalkozó projekt sikeres legyen. Elengedhetetlen, a célközönség ismerete: mik a céljaik, álmaik, motivációik – csak ezekkel az összetevőkkel lehet sikeresen bevonni embereket a folyamatba (Watson, 2014). Pontosan ezért nehéz egy igazán jó gamifikációs folyamatot tervezni egy cégen belül, hiszen össze kell egyeztetni a szervezet célkitűzéseit a dolgozók belső indítékaikkal, hogy sikeres lehessen (Zichermann, 2011). Amy Jo Kim, a gamifikáció területének egyik elismert kutatója, foglalkozott a különböző motiváció típusok elkülönítésével és négy különböző motivációs viselkedést talált. Ez az elmélet kifejezetten a gamifikációt, a gamifikációs módszereket tárgyalja, így a kutatás és a szakdolgozat szempontjából is releváns. A továbbiakban az említett motivációs viselkedéseket fogom részletezni.

Kim a motivációnak négy típusát határozza meg: *express*, *compete*, *explore* és *collaborate*. Az *express* az angol „self-expression”-ből fakad, önkifejezést jelent. Ez egy kulcsfontosságú hajtóerő a modern közösségi játékokban és a médiában (Dale, 2014). Azok az emberek, akik örömet lelik az önkifejezésben úgy motiválhatóak, ha olyan helyzetbe kerülnek, ahol képességeiket bemutatathatják, kreativitásukat szemléltethetik – tehát kifejezhetik saját magukat. A *compete* típus, magyarul „versengő”, a versenyhelyzetek – ezek lehetnek csoportos vagy egyéni helyzetek – motiválják. Azok, akik élvezik, a versenyt, úgy gondolják, hogy mindenki más is élvezi, pedig ez is csupán egy a sok motiváció közül (Dale, 2014). Az *explore* típus, azaz „felfedező”, szereti feltárni a feladatot és a résztvevőket. Azok az emberek, akik ebbe a kategóriába tartoznak információval és tudással motiválhatóak a leginkább. A *collaborate*, magyarul „együttműködő”, egy olyan típus, amely szeret csoportban dolgozni, és úgy érni el a kívánt célokat. Azok, akik ezt élvezik, szeretik, hogy valami nagy részesei ezért magával a csoporttal motiválhatóak. Összességében tehát elmondható, hogy maga a motiváció is egy összetett része a folyamatnak, hiszen azonkívül, hogy a négy motivációt össze kell egyeztetni, az extrinzik és intrinzik motivációkat is figyelembe kell venni ahhoz, hogy a folyamat kiemelkedően működjön.

1.6. Felhasználási területek

Az fontosabb gamifikációval kapcsolatos információk után a következőkben a különböző felhasználási területeket mutatom be. Számos terület és iparág használ napjainkban játékos elemeket, amelyek megtalálhatók az oktatásban, a marketing területén vagy a szervezetekben. A következőkben a felsorolt területeket mutatom be a játékosítás szempontjából példákon keresztül.

Az oktatásban a játékosítás kulcsfontosságú, mivel a tanulók motiválása fontos része az iskolai oktató-nevelő munkának. A közelmúltban végzett kutatások azt bizonyítják, hogy a gyermekeknek egyre kevesebb motivációjuk van: egy 2010-es, amerikai kutatásban azt az eredményt kapták, hogy körülbelül 1.2 millió diák hagyja ott a középiskolát érettségi nélkül (Holloway, 2018). Az adatokból látható, hogy ezen a területen változásra van szükség. Számos módja van annak, hogy játékosítást alkalmazzunk az oktatásban ahhoz, hogy a tanárok jobban be tudják vonni a diákokat a tanórákon. A következőkben két példát mutatok be arról, hogyan lehet játékosítást alkalmazni oktatási környezetben. Lee Sheldon, az Indianai Egyetem egy professzora úgy alkalmazta a gamifikációt, hogy a hagyományos osztályozás helyett „tapasztalati pontokat” adott a diákoknak. Minden diák a félévet 0 tapasztalati ponttal kezdi, és különböző játékos feladatokon keresztül szerezhetnek pontokat (például: egyéni vagy csoportos projektek, online tesztek). Ezzel a módszerrel a diákok inkább asszociálnak a játékokra, a hozzájuk közel álló videójátékokra, mintsem a tanulásra és sokkal nagyobb arányban vesznek részt az órákon (Tito, 2010). Következő példám egy hatodikos osztályt tanító tanár, Ben Bertoli, aki egy „ClassRealm” elnevezésű gamifikációs projektet tervezett. A projekt egy weboldal, amelyen keresztül a diákok XP-eket gyűjthetnek hasonlóan, mint Lee-nél, tesztek kitöltésével, egymás segítségével vagy extra könyvek elolvasásával (Venables, 2012). Mindkét példában a különböző területeken szerezhető pontok gyűjtése áll a középpontban, ezzel ösztönözve a diákokat a részvételre, viszont a második példa már digitális formában történik.

A marketing szintén fontos terület, amelyen a gamifikációs módszerekkel sokat lehet fejlődni. Használata nagyrészt hatékony, mivel növeli a vevők és partnerek lojalitását, növeli a versenyszellemet és pozitívabb érzéseket közvetít a fogyasztó/felhasználó felé (Garcia, 2018). Hasonlóan, mint az oktatás területén, itt is kulcsfontosságú az emberek bevonása, hogy élményt tudjanak nyújtani a különböző szolgáltatások. A következőkben felsorakoztatott példáimat ismert cégek játékos kampányaiból választottam, hogy szemléltessem, a gamifikáció ott is jelen van, ahol általában nem gondolná az ember. Első példám a „Magnum Pleasure Hunt”, amelyet a Magnum tervezett 2011-ben. Az Unilever egy internetes platformon keresztül promotálta a játékot, amelyben

a személyeknek csokoládét kellett gyűjteniük. A promóció rendkívül sikeresnek bizonyult, több mint 7.000.000 játékos átlagosan 5 percet töltött a platformon, illetőleg rengeteg social media platformon is megjelent az érdeklődés – például a Twitteren a „magnumpleasurehunt” hashtag is elhíresült (Garcia, 2018). Második példám a Nike+ alkalmazás, amelyet a Nike fejlesztett ki 2006-ban. Az telefonra letölthető alkalmazás méri a lefutott távot, a sebességet és az időt, ezeket az információkat tárolja, így a személyek követni tudják fejlődésüket. Az app-on belül lehet versenyezni ismerősökkel, vagy bárki mással, aki regisztrált felhasználó, hogy ki tud a legtöbbet, leggyorsabban futni – havonta állítanak össze „leaderboard-ot”, amelyen megjelennek az aktuális eredmények. Ezzel a sikeres alkalmazással motiválja a Nike a felhasználókat az aktivitásra (Kuo, 2015). A két felsorolt példa jól illusztrálja, hogy a marketing területén milyen hasznos változásokat hozhat a játékosítás alkalmazása.

Következő alkalmazási terület, amelyet bemutatok a szervezetekben történő gamifikáció, amelynek külön fejezetet szenteltem, mivel ez lényeges kutatásom szempontjából.

1.6.1. Játékosítás a szervezetekben

A következőkben a játékosítás használatát és erre vonatkozó példákat sorakoztatok fel, kifejezetten szervezeti kontextusra összpontosítva. Számtalan üzleti projekt kudarca az elkötelezettség, bevonódás hiányából fakad. Egy jó folyamatnak létfontosságú része az, hogy a dolgozók nem csupán elvégzik a feladataikat, hanem magukénak is érzik azt (Newman, 2017) – ehhez hozzájárul az előző fejezetben kifejtett extrinzik és intrinzik motiváció. Az elkötelezettség hiánya nem egy újfajta probléma a munkahelyen viszont kulcsfontosságú ennek a megváltoztatása egy sikeres projekt érdekében (Newman, 2017) – erre lehet válasz a gamifikáció. A szervezetekben zajló gamifikáció – vagy vállalati játék – arra használ játékos elemeket, hogy a munkavállalók teljesítményét fellendítse (Rimon, 2016). Egy hatékony gamifikációs projekt elősegíti a barátságos versenyt, sikerélményt nyújt, motiválja a személyeket a részvételre és bevonja a dolgozókat, hogy elérjék a kívánt viselkedésbeli változást (Pandey, 2017). A továbbiakban a játékosítás folyamatának menetét tárgyalom.

Egy gamifikációs folyamat első lépéseként fontos megérteni, hogy milyen a folyamatban résztvevő játékos. Amennyire lehetséges azonosítani kell a személyeket, akiket meg akarnak célozni a folyamattal (például: dolgozó, vevő, támogató) - ez kulcsfontosságú a játékosítás működéséhez (Kumar, 2013). Második lépésként meg kell határozni és értelmezni kell a szervezet küldetését. Lewis Harrison, a *Gamification for business* szerzője négy kategória mentén különíti el a szervezeti modellek küldetését: látomásos küldetés („visionary mission”), passzív küldetés („passive mission”), aktív küldetés („active mission”) és csoportos küldetés („group mission”). A látomásos küldetésben olyan kvalitású emberek tartoznak, akik előre gondolkodnak, tisztában vannak azzal, hogy mi a szervezet számára az ideális következő lépés. Tényekre támaszkodnak és meglátják azt a tehetséget, amit

mások nem. A passzív csoportban a személyek úgynevezett megfigyelők, ők várják, hogy a probléma megoldódjon interakció nélkül. Az aktív csoport tagjai ellentétesen cselekszenek, tehát ötletekkel állnak elő és azokat meg is valósítják. A csoportos, vagy más néven delegáló, csoport tagjai között vannak a vezetők, akik összeállítják a csoportot és irányítják, de nem kontrollálják őket (Harrison, 2014). Ahhoz, hogy egy gamifikációs folyamat jól működjön, elengedhetetlen tisztázni a szervezeti célokat, küldetést, mivel ezek tudatában sokkal könnyebben használhatóak a játékos elemek. Harmadik lépésként fontos megérteni a humán motivációt, amelyet külön fejezetben tárgyalok. Az első három lépés után következik a játék mechanika alkalmazása: ezek olyan elemek, amelyek interakcióra sarkallják a játékost – például: pontok, ranglisták, jelvények gyűjtése. Végül az utolsó és egyben legfontosabb lépés a kezelés, monitorozás és mérés. Ez a lépés foglalja magába azt, hogy mivel a gamifikáció egy folyamat, amely rengeteg elemből épül fel, ezért kezdetben kis lépésekben kell haladni és minden lépés után monitorozni kell, és kiszűrni, ha esetleg valami nem működik megfelelően a folyamat során (Kumar, 2013). Látható, hogy egy szervezeti kontextusba helyezett gamifikációs folyamat hasonlóan szerveződik, mint az előző fejezetben tárgyalt folyamatok.

Végül fontos szervezeti helyzetben tárgyalni az elkötelezettség fontosságát, mivel ez is elengedhetetlen a folyamat szempontjából. Ahogyan a fentiekből kiderül, az elkötelezettség szorosan összefügg azzal, hogy hogyan teljesít egy szervezet. Hatalmas hátrány az, ha a dolgozók nem elkötelezettek az adott cég felé. Ha a munkavállalók könnyedén tudják követni az elért eredményeiket, erősségeiket és gyengeségeiket, akkor a sikerhez vezető út könnyebb lesz. A látható célok, eredmények és referenciaértékek elkötelezettséget eredményeznek mind a többi munkavállaló, mind a cég irányába (Rimon, 2016). A játékosítás hasznos lehet arra, hogy megtanítsák a munkavállalóknak az új termék vagy rendszer használatát, hozzászoktassák őket az új iránymutatókhoz, vagy az új dolgozók onboarding folyamatát is megkönnyíti (Rimons, 2016). Ilyen lehet például egy cégekultúra- vagy brandváltás. A produktivitás és a teljesítmény növelése nehéz olyan dolgozókkal, akik nem elégedettek az adott körülményekkel így arra kell koncentrálni, hogy a „one-size-fits-all” itt nem állja meg a helyét. Fontos megvizsgálni, hogy milyenek a körülmények, a dolgozók, valamint ezek összhangja a munkakörnyezettel (Pepijn, 2017). Összességében látható, hogy a folyamat komplex, és rengeteg odafigyelést igényel ahhoz, hogy jól működjön és változást hozzon cégen belül.

2. Brand és cégekultúra

Kutatásomhoz elengedhetetlen, hogy az alábbiakban meghatározzam pontosabban, hogy mi az a brand és cégekultúra. Részekre tagolva írom le a definícióikat, azt, hogy miért vált egy cég brandet vagy cégekultúrát illetően a normál módszertanát, hogy a későbbiekben erre tudjam támasztani a kutatásomat. Fontos tisztázni ezeket, hogy össze tudjam vetni majd a későbbiekben, hogy miben mások a játékos elemekkel elvégzett fent említett folyamatok.

2.1 Brand pozicionálás

2.1.1. Definíció

Többen bizonytalanok abban a kérdésben, hogy pontosan mit is jelent a „brand”, mi tartozik a definíciójához. A Business Dictionary meghatározása szerint a brand egy „egyedi modell, jel, szimbólum, szavak vagy ezeknek a kombinációja azzal a szándékkal, hogy ez ebből kreált arculattal azonosítható és differenciálható legyen az adott márka a többi versenytársától. Idő múlásával ez a kép társulhat megbízhatósággal, minőséggel és elégedettséggel a fogyasztó fejében”. A brand lehet egy név, amit egy terméknek vagy szolgáltatásnak adnak egy specifikus forrásból. Ebből kiindulva a brandnek jelentése hasonló ahhoz, amit mi magyarul „védjegynek” vagy akár „márkának” hívunk (McLaughling, 2011). Különbség az, hogy a brand körébe tartozik a védjegy, tehát egy brand rendelkezhet védjeggyel. Ilyen például a Nike híres „swoosh” logója, a motiváló „just do it” szlogen és maga a „Nike” név, ami a görög Niké, a győzelem istennőjének a nevéből származik (Kotler & Keller, 2012). Egy brand kialakításakor hat kritériumra kell figyelni, amik egyrészt brandépítő jellegűek, másrészt védik a kialakult brandet. Szükséges egyrészt, hogy emlékeztető (mennyire kelti fel a fogyasztó figyelmét?), jelentőségteljes (hihető a brand?) és szerethető (esztétikailag megnyerő?) legyen. Másrészt fontos, hogy átvihető (be tud mutatni új terméket?), igazítható (mennyire tud alkalmazkodni és frissíteni?) és végül védhető (legálisan védhető-e?) legyen (Kotler & Keller, 2012). Ezekből az elemekből épül fel egy brand.

2.1.2. Brand pozicionálás indokai – avagy miért vált egy cég brandet?

A brand pozicionálás nem feltétlen jelenti azt, hogy megváltozik egy termék vagy szolgáltatás neve. A brandváltás lehet egyszerűen egy cég kínálatának és képének újratervezése, hogy megszerezhesse egy kiemelkedőbb, kedveltebb helyet a célpiacon (Kotler & Keller, 2012). Az Economic Times meghatározása szerint a brandváltás, vagy angolul „rebranding” egy olyan folyamat, amelyben „megváltoztatják egy szervezet arculatát egy olyan marketing stratégián keresztül, mint például új név, szimbólum vagy stílusbeli változás történik egy már alapított brandnél. A rebranding lényege, hogy egy másmilyen identitással ruházzák fel a brandet, hogy hatásosabb legyen a

versenytársakkal szemben”. Egy brandnek tükröznie kell egy szervezet értékeit, küldetését és céljait. Ha egy logó, szlogen, üzenet, weboldal vagy szolgáltatás már nem kommunikálja azt a fogyasztók felé, amit a szervezet képvisel, akkor érdemes brandet pozicionálni (Simpson, 2017). Tehát egy brandváltásnak különböző indokai lehetnek, szervezettől függően.

2.1.3. Hagyományos módszertana

Herndon (2016) a módszertannál 5 kulcsfontosságú lépést határozott meg: kutatás, kommunikáció, dokumentáció, tervezés és védelem. Elengedhetetlen kutatni mind cégen belül és kívüli is. Tisztában kell lenni a fogyasztók vágyaival és véleményével a szervezettel kapcsolatban, hogy az új brand sikeres legyen. Fontos ismerni a versenytársak termékeit, szolgáltatásait és közhangulatát. Cégen belül meghatározó, hogy a dolgozóknak mi a véleménye a cégről és a brandről. A következő pont a hatékony kommunikáció az érdekeltekkel: idővonalról, költségvetésről, kulcsfontosságú célokról, kutatásról, pozicionálásról és következményekről. Ezenkívül jogi okokból elengedhetetlen, hogy fel legyen jegyezve minden pont, az esetleges probléma elkerülése végett. A tervezéshez tartozik több terv kialakítása, személyre szabása, hogy biztos legyen a siker – belső és külső megbeszélésekkel. A védelem szintén jogi okokból fontos, ezért is elengedhetetlen a dokumentáció – minden helyzetben készen kell állni arra, hogy megtámadják valamilyen formában a kialakult új arculatot. Ha ezeket a pontokat figyelembe vesszük, akkor sikeresen tudunk normál módszertannal brandet váltani vagy akár kialakítani.

2.2. Szervezeti kultúra

2.2.1. Definíció

A *Business Dictionary* meghatározásában azt nevezzük szervezeti kultúrának, vagy angolul organizational culture-nek, ahol „az értékek és viselkedésminták hozzájárulnak az egyedi szociális és pszichológiai környezetéhez egy adott szervezetenél. Ebbe beletartoznak a szervezet elvárásai, tapasztalatai, filozófiái és értékei, amik együttesen beletartoznak a cég arculatába, belső illetőleg külső interakciókba és végül, a jövőbeli elképzelésekbe”. Továbbá megmutatja, hogy egy szervezet hogyan végzi a munkáját, hogyan bánik az alkalmazottakkal, vevőivel és a szélesebb közösséggel. A szervezeti kultúrához tartozik a vállalat elképzelése, normák, értékek, szisztémák, szimbólumok, nyelvezet, feltételezések, hiedelmek és szokások. A kultúra olyasmi, amit nem a munkavállalók hoznak magukkal, hanem olyan, ami már létezik egy szervezeten belül (Craig, 2014). Egy szóval, a cégekultúrát nevezhetjük a szervezet személyiségének (Doyle, 2018)

2.2.2. Szervezeti kultúrák csoportosítása

Fontos bemutatni, hogy milyen szervezeti kultúra típusok vannak, hogyan lehet őket csoportosítani. Jó néhány elmélet található a témában a tipológiát illetően, azonban a szakdolgozatomban szereplő kutatás szempontjából Robert E. Quinn és Kim S. Cameron kutatásai és elméletei relevánsak. A páros négy szervezeti kultúra típust különböztet meg: klán (fókusz: emberek), adhokrácia (fókusz: külvilág), hierarchia (fókusz: szervezet) és a piac (fókusz: eredmény). A klán, vagy más néven támogatókultúra, a belső működésre helyezi a hangsúlyt. Ebben a típusban fontos a dolgozók jóléte, az elkötelezettség, a kapcsolatok és a csoport. Az adhokrácia, vagy innovációorientált, nyílt kultúra, a külső erőforrásokra helyezi a hangsúlyt. Itt fontos a versenyszellem, rugalmasság, kísérletezés, jövőorientáltság. A hierarchia, vagy szabályorientált kultúra, középpontjában a formalitás van. Elengedhetetlen a pozíciók fontossága, a hierarchia, ellenőrzés. Végül a piac, vagy célorientált kultúra, központi eleme a hatékonyság. Fontos a szervezeti cél, a gazdasági siker és a profit (Kiss & Csillag, 2014).

2.2.3. Szervezeti kultúra váltás okai

Rengeteg oka lehet annak, ha egy szervezet úgy dönt, hogy kultúrát vált. Kulcsfontosságú okok lehetnek: üzleti teljesítmény növelése, válasz szignifikáns változásra és illegális vagy etikátlan tevékenység megszüntetése/korrigálása. Akkor érdemes üzleti profit miatt kultúrát váltani, ha a profit és az eladások száma csökken, befektetések nem megfelelőek vagy rossz minőségű a vevőszolgálat. Változások miatti kultúraváltás lehet például a piac megváltozása, a politikai vagy jogi környezet változása, a tulajdonos személyének vagy a vezető réteg változása illetőleg a gazdasági körülmények változása. Ha nem működik jól egy szervezet, akkor is a kultúraváltás lehet a megoldás. Onnan lehet tudni, hogy egy kultúra már működésképtelen, hogy belső „harcok” zajlanak (munkavállalók és munkaadók közötti „Mi” és „Ti” különbségek), nagy a munkavállalók fluktuációja, az innováció elmaradása, a vezetőség inkompetenciája és a kommunikáció zártsága vagy korlátozottsága (Riley, 2014). Tehát a legkülönbözőbb okok miatt válthat egy szervezet kultúrát, csak úgy, mint brandet.

2.2.4. Szervezeti kultúra váltás hagyományos módszertana

Egy olyan kultúra kialakítása a cél, amelyben a dolgozók szívesen dolgoznak, motiváltnak érzik magukat és magukénak érzik az értékeket, amiket képvisel az adott szervezet (Cancialosi, 2015). Kultúraváltásnál érdemes figyelembe venni a következőket:

- jelenlegi kultúra értékelése
- kilátások tisztázása

- elvárt értékek és viselkedéssjegyek tisztázása
- kiemelkedő stratégiai pontok megbeszélése
- SMART célok használata
- szisztéma felállítások célok eléréséhez
- kommunikáció kezelése (Kuppler, 2013).

A jelenlegi kultúra és teljesítmény értékelésébe tartozik annak meghatározása, hogy mik a jövőbeli elvárások a profitra, növekedésre, vevőszolgálatra, elégedettségre, és még sok másra, ami a szervezethez tartozik, és befolyásolja a kultúra alakulását. Kulcsfontosságú a gyengeségek definiálására és megoldására törekedni, mivel egy sikeres váltás csak ezáltal lehetséges. Tisztázni kell, hogy mi az „új” elvárt viselkedés a váltás után és kiemelni, hogy eddig mi volt a rossz abban, ami az addigi helyzetet illeti. Gazdaságilag fontos tisztázni, hogy mi a cél, és az adott célhoz igazítani a változást – például ha a cél a gazdasági növekedés, akkor pontokba szedni azt, hogy ez hogyan teljesülhet, mi az időkeret, milyen változásokra van szükség. A SMART célok definiálása a munkavállalóknak segít abban, hogy részt vehessenek a folyamatban, és segíti a vezetőséget abban, hogy milyen változásokra van szükség. A célok elérésére felépített szisztéma szintén a dolgozókat segíti abban, hogy lássák mik az új értékek, célok és prioritások. A kommunikáció javítása elengedhetetlen ahhoz, hogy sikeres változás történjen. A kommunikáció egy szervezet életében kulcsfontosságú, mivel általa lehet megtudni azt, hogy mi volt az eddigi gondok forrása, illetőleg, hogy eddig hogyan történt a kommunikáció vezető és beosztott között (Kuppler, 2013).

3. Kutatás

Az alább kifejtett kutatásom egy interjúk alapján készített esettanulmány, amelyet a UPC Magyarországnál végeztem. A UPC tervezett egy brand- és cégekultúra váltás folyamatot, amelyet játékos módon terveztek kivitelezni. A folyamatot a UPC Romániától vették át. A leírt folyamatok között van, ami végül Magyarországon nem valósult meg (*All for Kilimanjaro* program), csupán anyagi okok miatt, nem a hatékonyság elmaradása miatt, tehát annál a résznél felhasználói tapasztalatot nem tudtam részletezni. Kutatásom két nagyobb részből tevődik össze:

1. az új brand értékek meghatározása és ezek kommunikációja az ügyfelek, alkalmazottak felé;
2. az új brand értékek belsővé tétele, viselkedési minták kialakítása és ezek elsajátítása cégekultúrában belül.

Kutatásomban három kevert típusú interjút készítettem a következő személyekkel a UPC Magyarország irodaházában:

- CEE Tréning és Fejlesztés Menedzser (CEE Training and Development Manager) – Vele a brandváltás okairól, folyamatáról, az új értékekről és azok bevezetéséről beszélgettem;
- Tanulás és Fejlesztés Szakértő (Learning and Development Expert) – Vele a viselkedésminták bevezetésének játékos folyamatáról, tapasztalatairól beszéltem;
- Emberi Erőforrások Projekt menedzser (HR Project Manager) – Vele az *All for Kilimanjaro* program tervéről, online felületéről beszéltem.

A továbbiakban közölt elemzés a három dolgozóval készült interjú, és az általuk küldött kiegészítő anyagok alapján készült.

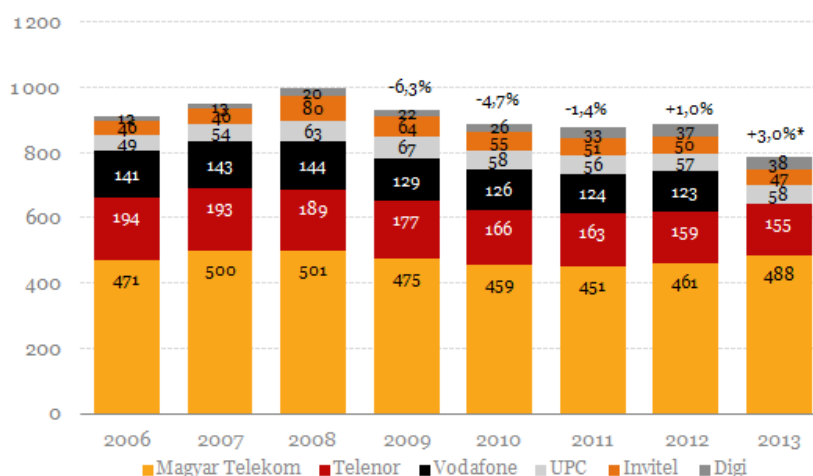
3.1. UPC Magyarország

A következőkben a UPC Magyarországi cégét, cégtörténetét fogom bemutatni, mivel a kutatásom ennél a vállalatnál történt. Az alábbi információkat a UPC hivatalos weboldala alapján közlöm. A UPC egy televízió, szélessávú internet, telefon- és mobiltelefon szolgáltató vállalat. Digitális hozzáférést biztosítanak az ország 350 településén, több mint 850 ezer család és üzleti vállalkozás számára. Anyavállalatuk a Libery Global ami egy piacvezető televíziós, internet- és telefonszolgáltató 12 európai országban. A Liberty Global márkái közé tartozik többek között a Virgin Media, Ziggo, Unitymedia, Telenet és a VTR is, a UPC-n kívül. A UPC Magyarország Kft. 1998. július 1-jén jött létre a Kábelkom és a Kábeltelt egyesülésével, amik az addigi piacvezető kábeltelevíziós csoportok voltak. 1999-ben a UPC tulajdonosa többségi részesedést szerzett a Monor Telefon Társaságban (MTT). Az MTT a Monor-környéki primer körzet távbeszélő szolgáltatásának koncessziós jogát 1994. március 30-án nyerte el így elsőként vette át a szolgáltatást a Matáv-tól a helyi telefontársaságok köréből. Egy

olyan erős, fejlődő nemzetközi vállalatcsoportnak lett a tagja az MTT, amely hosszú távú biztonságot és működést biztosított a cég számára. A 2000. évre egy olyan digitális hálózattal rendelkező, integrált távközlési szolgáltatásokat nyújtó társasággá nőtte ki magát, amelynek biztos helye volt a magyar piacon. 2008. július 1-jén jogilag is közösen egy cégbe egyesült a UPC és az MTT.

3.1.1. A UPC piaci helyzete Magyarországon

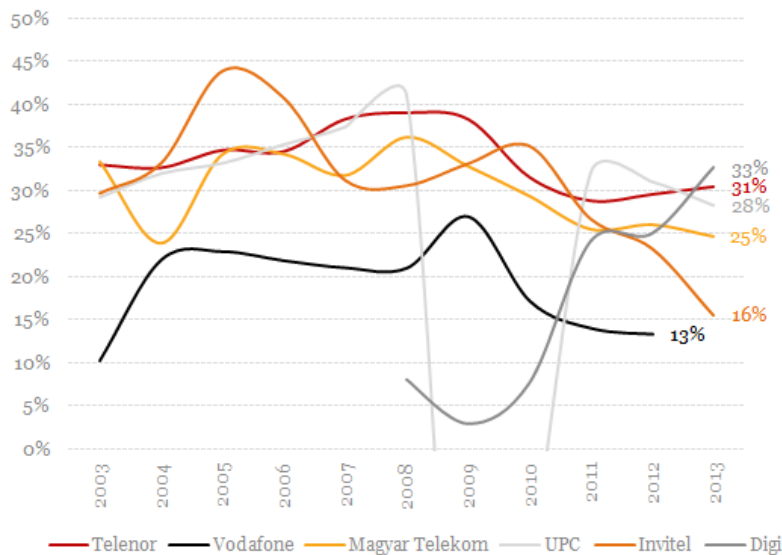
A fejezetben a UPC piaci helyzetét részletezem az elmúlt években. A leírt információk egy része a szervezőkkel folytatott interjún hangzott el. Kulcsfontosságú a piaci helyzetre való kitekintés, mivel ez ad magyarázatot arra, hogy a UPC miért döntött úgy 2014-ben, hogy változásra van szükség, mind a brand-ben mind a cégek kultúráján belül. Magyar viszonylatban öt jelentős szolgáltató volt 2013-ban a UPC mellett: Telekom, Telenor, Digi, Vodafone és az Invitel. A felsorolt szolgáltatók piaci helyzetét részletezem a továbbiakban. 2013/2014-ben a Magyar Telekom és Telenor volt képes tartósan elérni értelmezhető profitot, a Digi korábban veszteséges helyzete fordul viszont a UPC és a Vodafone évek óta veszteséges – ez a kép rajzolódik ki a távközlési céges éves beszámolóiból (Nagy, 2014). A mellékelt ábra mutatja 2006-tól 2013-ig a távközlési cégek magyarországi árbevételét:



2. ábra: Távközlési cégek magyarországi árbevétele (milliárd forint)

(Forrás: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/telekom/nyereseges-a-telekom-es-a-telenor-szenved-a-vodafone-es-a-upc.199785.html>)

A hazai távközlési vállalatok összesített árbevétele 2009 és 2011 között csökkent, viszont 2012-ben részben emelkedett. 2013-ban a Magyar Telekom, a UPC és a Digi bevételei emelkedtek, viszont a Telenor és az Invitel bevétele csökkent. Az emelkedések háttérében részben a lakosság fogyasztásának élénkülése áll, másrészt a cégek fokozottabban ügyelnek az olyan területekre, mint a TV-szolgáltatás, mobil szolgáltatás, amelyek bevétel növekedést hozó területek (Nagy, 2014). Tehát látható, hogy bár a UPC bevételei emelkedtek, még így sincsen kiemelkedő területen a hazai piacon. A következő ábra a távközlési cégek profitabilitását mutatja 2003-tól 2013-ig:



3. ábra: Távközlési cégek profitabilitása (EBITDA marzs)

(Forrás: <https://www.portfolio.hu/vallalatok/telekom/nyereseges-a-telekom-es-a-telenor-szenved-a-vodafone-es-a-upc.199785.html>)

Terhelés alatt tartják a szolgáltatók adózott eredményét a különadók (távközlési adó és közmű adó), ennek ellenére 2013-ban a UPC kivételével minden más szolgáltató nyereséges volt. A Portfolio.hu adatai szerint a UPC csaknem ötödik éve veszteséges, amely mögöttes okai a beruházási és akvizíciós céllal nyújtott hitelek magas kamatterhei. Összességében látható, hogy a UPC piaci helyzete veszteséges.

3.1.2. A brandváltás indokai

Az alábbiakban a brandváltás indokait fogom részletezni. A következő alfejezetben szereplő információkat egy kevert típusú interjú alapján közlök, amelyet egy CEE Tréning és Fejlődés Menedzser (CEE Training and Development Manager) pozícióban lévő személlyel készítettem, illetőleg a tőle kapott anyagok alapján írom meg.

A UPC a 2013/2014-es időszakban a veszteséges körülmények ellenére viszonylag jó piaci részesedést szerzett meg, viszont helyzetük stagnált, mind ügyfélszám, profit és belső nyugalom szempontjából. Ennek vetett véget 2014-ben a CEO váltás, mivel az új CEO olyan közegből érkezett a magyar céghez, amely nagyon agilis, küzdő közeg volt, és az emberek nem elégedtek meg a status quo-val. Tehát az új cél az volt, hogy minél nagyobb piaci részesedést kell szereznie a UPC-nek, mivel az itthoni helyzetet figyelembe véve a cég többre lenne képes. Konkrét célkitűzés az 5-10%-os növekedés évente árbevételben, profitban és elégedettségben. Ezáltal a brandváltás oka az, hogy a cég egy kiemelkedőbb, kedveltebb helyet szerezhessen a piacon, ez az egyik legelterjedtebb brandváltás indok Kotler és Keller (2012) szerint. Továbbá, fontosnak tartották a mai gazdasági környezet figyelembevételét, ami egy úgynevezett „experience economy”, vagyis tapasztalati gazdaság. Mindez

azt jelenti, hogy a fogyasztók a mai világban már elvárják egy cégtől, egyfajta „kiegészítő hasznot”, tehát nem csupán kézzel fogható javakat várnak el, hanem valamilyen élményt (Newman, 2015). Ennek az információnak köszönhetően a UPC erre a kihasználatlan lehetőségre tervezte építeni új brand stratégiáját. A továbbiakban a brand pozicionálás folyamatát tárgyalom.

3.1.2.1. Az új brandpozicionálás meghatározása

A következőkben azokat a lépéseket részletezem, amelyeket a UPC hajtott végre brand pozicionálás céljából.

Egy új brand pozicionálás kialakításakor a következő négy lépést kell véghez vinni a sikeres kivitelezéshez: lehetőségek felmérése, lehetséges pozicionálások meghatározása, validálás és véglegesítés. Ezek a lépések párhuzamba állíthatóak azokkal a módszertani lépésekkel, amelyet Herndon (2016) határozott meg (*Brand pozicionálás normál módszertana* c. fejezet). A következőkben a felsoroltakat tárgyalom.

Első lépésként a *lehetőségeket* kellett figyelembe venniük, tehát, hogy mire vágnak a vásárlók illetőleg, hogy a piacon milyen elhelyezkedési lehetősége van a cégnek. Kutatásaik során rájöttek arra, hogy a tapasztalat hatványozottan fontosabb, mint a kézzel fogható javak, tehát a vásárlók számára élményt szeretnének nyújtani. Ezen belül három terület volt, amelyet meg kellett fontolniuk: *versenyképes környezet*, *„megatrend”* és a *célközönség*. A *környezet* figyelembevételre elengedhetetlen volt, mivel azt állapították meg, hogy folyamatosan változik, mert a vevők „fluid” életet élnek. Mindez azt jelenti, hogy a vevők folyamatosan kapcsolatban állnak másokkal, a külvilággal nem csupán otthonukba, hanem a külvilágban is – és ezt az élményt szeretnék összekötni a szórakoztatással. Tehát fontos kialakítani egy olyan tartalmat, ami mindezt magába foglalja a vevő elégedettségének megszerzéséért. A *„megatrend”* azt jelenti, hogy az emberek szívesebben fizetnek élményért, mint kézzel fogható javakért. Olyan dolgokat keresnek az emberek, amelyek olyan élmények, amit meg tudnak osztani barátaikkal, családtagjaikkal. Végül a *célközönség* figyelembevétel is kulcsfontosságú – Ők a „connected people”, vagyis csatlakozott/kapcsolatban lévő emberek. Olyan emberek, akik nem tudnak anélkül élni, hogy mindig, mindenhol „online” legyenek és olyan tapasztalatokat/élményeket keresnek, amit lehorgonyozzák őket. Összességében a három terület összefüggő, mindegyiknél a lényeg az, hogy mint szolgáltató élményt kell nyújtani, mivel a vevők erre vágnak.

Az előzőekben ismertetett felmérést követően meghatározta a cég a *lehetséges pozicionálást*, amelyet részletesen kidolgoztak és kitértek a brand minden meghatározó elemére (brand promise, brand key, stb.) Ezeket a későbbiekben nem részletezem, mert nem ez volt kutatásom fő iránya.

A *validálás* folyamatában leendő és mostani ügyfelekkel tesztelték a javasolt új brand pozicionálást. A visszajelzések alapján tovább finomították majd *véglegesítették* a javaslatot. A javaslat értelmében arra jutottak, hogy olyan brand kialakítására van szükség, amelyben a UPC kombinálja a kapcsolattartást a szórakoztatással úgy, hogy a vevőknek kellemes tapasztalatot adnak át.

Az új brand stratégiának a kutatásom szempontjából legfontosabb eleme az új brand értékek meghatározása volt és hogy ezt hogyan gondolta a cég bevezetni az ügyfelek felé – a továbbiakban ezeket a területeket tárgyalom részletesen.

3.1.2.2. Az új brand értékek: „Joy, Care, Passion for Better”

A fejezetben az új brand értékeket és azoknak külső (ügyfeleket célzó) vonatkozását tárgyalom.

Az előző fejezetben leírt folyamat során a cég meghatározta a három új brand értéket, amelyet képviselni fog a cég kifelé (az ügyfelek felé): *Joy* (öröm), *Care* (törődés) és a *Passion for Better* (szenvedély a jobbért). A következőkben ezt a három értéket ismertetem részletesebben

A Joy érték jeligéje a „We deliver joy” – magyarul: „Örömet kézbesítünk” – egyszerűen azt jelenti, hogy a UPC a szolgáltatásaival, termékeivel örömet kíván nyújtani vevőinek. Mivel a cég a szórakoztatóiparban van, ezért lehetőségük van az embereknek „házhoz vinni” a régi kedvenceiket, vagy a legfrissebb újdonságokat. A technológia segítségével segítenek olyan kapcsolatokat kialakítani, amik igazán számítanak – ezáltal az öröm, amit szállítani kívánnak, bármilyen formát ölthet. Szenvedélyük, hogy napról napra boldoggá tegyék vásárlóikat. Tehát az érték lényege, hogy boldogságot szeretnének vinni vevőik mindennapjaiba szolgáltatásaikon keresztül.

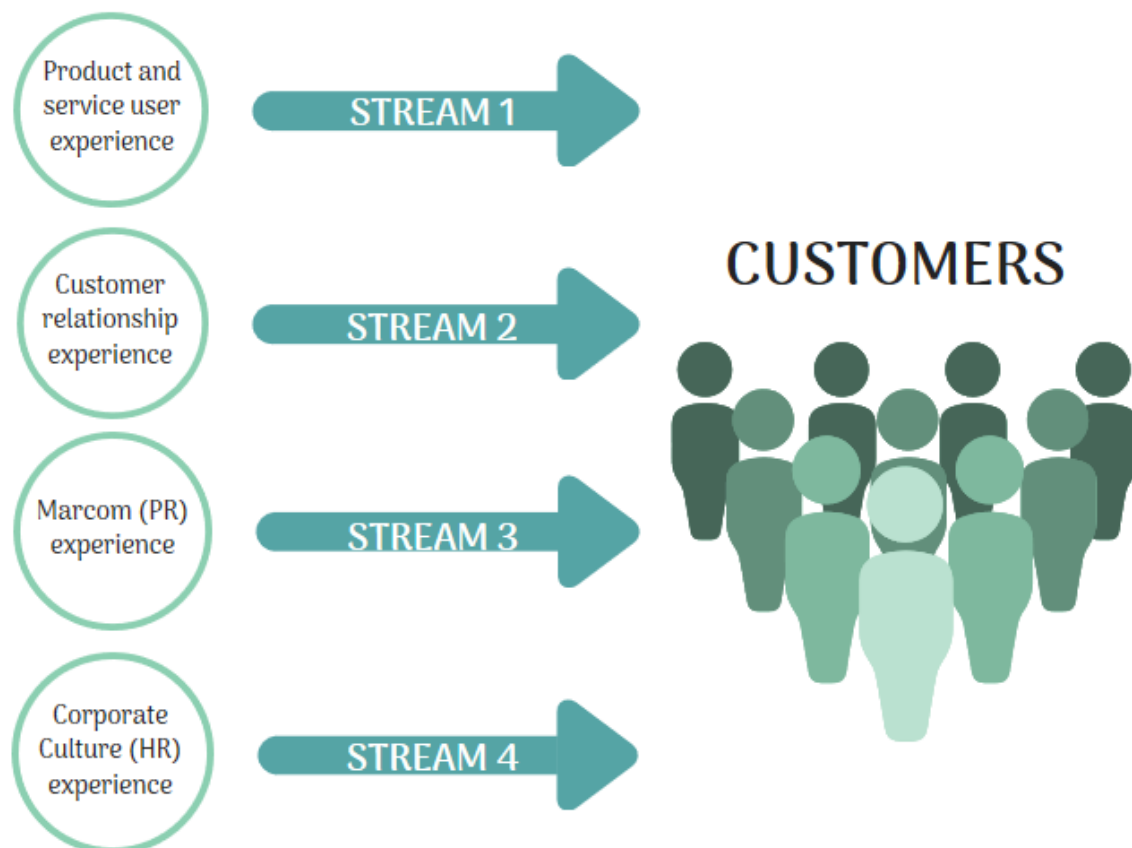
A Care érték jeligéje a „We care” – magyarul: „Törődünk” – magába foglalja, hogy azt akarják éreztetni a vevőkkel a továbbiakban, hogy foglalkoznak velük és átérzik, amit ők éreznek. Ebből kiindulva minden, amit csinálnak olyan minőségű, amelyet a vevő elvár a cégtől. Ehhez hozzájárul továbbá, hogy középpontban állnak az interakciók, amelyeket a vevővel folytatnak – mivel számukra ez a kapcsolat fontos. Ezzel az értékkel azt szeretnék kommunikálni a vevők felé, hogy számít a véleményük, és számít a velük folytatott interakció – tehát a vevők szükségletei képzik a prioritást.

A Passion for Better jeligéje a „We’re driven by passion for better” – magyarul: „Az a szenvedély hajt, hogy jobbak legyünk” – tehát, a UPC nem elégszik meg az „elég jóval”, hanem igyekszik mindig jobban teljesíteni. Kis fejlesztéseken keresztül érnek el nagy változásokat, ezáltal törnek ki a status quo-ból. Céljuk, hogy lépésről lépésre, napról napra ériék el a kívánt változást és mindig törekedjenek a jobb megoldások megtalálására. Továbbá saját kereteik kitolása is cél, olyan kérdésekkel, mint a „mi lenne ha...” vagy „hogyműködhetne másképp...”, így tudják mindig a legjobbat nyújtani. Ennek az

értéknek az az üzenete, hogy minden szolgáltatás és termék, amelyet nyújtanak a legjobb minőségű, és ezek fejlesztésével foglalkoznak folyamatosan, hogy mindig jobbat tudjanak nyújtani.

3.1.2.3. Az új brand pozícionálás bevezetése

A következőkben arról a folyamatról fogok írni, hogy a cég hogyan tervezte bevezetni az új brandpozícionálást úgy, hogy az tényleg hatással legyen az ügyfelekre.



4. ábra: Brand újrapozícionálás négy alapfolyamata

(Forrás: Saját szerkesztés a UPC Brand positioning and value implementation anyag alapján)

A brand újrapozícionálása során a cég alapvetően négy alapfolyamatra készült fókuszálni:

- A termékekkel kapcsolatos ügyfélmények – ezen folyamat keretén belül a cég áttekintette az általa nyújtott termékeket és szolgáltatásokat abból a szempontból, hogy az új brand értékeknek megfelelőek-e. Azaz, valóban élményt tudnak-e nyújtani az ügyfeleknek, adnak-e minőségi tartalmat, stb. Ennek fejlesztéséhez három úton indultak el: örömnújtás, innovatív szolgáltatások és színesebb otthon töltött idő. Tehát cél, hogy örömet vigyenek vásárlóik otthonába innovatív, integrált szolgáltatásokon keresztül, hogy színesebbé tehesék ezt az időt a tömérdek lehetőséggel, amit ajánlanak.

- Az ügyfelekkel való kapcsolattartás – fontos, hogy az új és a már meglévő ügyfelek is érezzék az új pozicionálást. Ebbe beletartozik az eladási folyamat, a szolgáltatások installálása, az ügyfélszolgálat működése, hibaelhárítás és még akár a szolgáltatás lemondásakor tapasztaltak. Minden ponton érezniük kell az ügyfeleknek, hogy a Joy, Care, Passion hatja át azt ahogy a cég kezeli az ügyfeleket.
- Marketingkommunikációs élmény - a marketingkommunikációs folyamatban azt kellett átgondolniuk, hogy hogyan lehet mindezt a vásárlók felé kommunikálni. Az új reklámoknak azt kellett közvetíteniük az új és leendő ügyfelek felé, hogy a Care, Joy, Passion for better fontos a cég számára és ezt találják meg a cégnél, ha a cég ügyfelei lesznek illetve maradnak.

Emellett viszont a cég azt is felmérte, hogy az ügyfelek felé csak úgy fogja tudni sikeresen közvetíteni az új brand értékeket, ha a cég belül is megújul (4. ábrán látható „Stream 4”). Hiszen csak akkor lehet autentikusan az ügyfelek felé máshogy viselkedni (más brandet képviselni), ha a dolgozók a cégen belül is megértik és megélik az új brand értékeket. Ebbe beletartozik annak átgondolása, hogy a cég milyen munkáltató akar lenni és milyen munkavállalók szükségesek az új brandpozicionálás megvalósításához. Tehát a dolgozatom következő részeiben csupán a brandváltás kulturális vonatkoztatásaival foglalkozom, mivel ez kapcsolódik közvetlenül a témámhoz.

3.1.3. A brand stratégiának megfelelő cégekultúra kialakítása

A következő fejezetekben a brand-stratégiának megfelelő, brand értékek belső megjelenését (cégekultúra) és ezek megvalósítását tárgyalom.

Ahhoz, hogy az értékeket megfelelően lehessen megjeleníteni külsőleg a vevők felé, fontos, hogy belső változások történjenek cégen belül. Ha továbbra is úgy gondolják a dolgozók, hogy egyszerűen csak termékeket és szolgáltatásokat árulnak, akkor a változás lehetetlen. Látható, hogy a szervezetikultúra-váltás okai hasonlóak, mint azt Riley (2014) tárgyalja: piac megváltozása, profitszerzés, nem megfelelően működő szervezet, belső „harcok” és az innováció elmaradása. Tehát, cél, hogy a továbbiakban a dolgozók higgyenek abban, hogy amit tesznek az számít – és akkor ezt a fogyasztók is érezni fogják.

3.1.3.1. Az új brand értékek értelmezése – belső viselkedési minták meghatározásának folyamata

A következőkben az új brand értékek értelmezését és a belső viselkedési minták meghatározásának folyamatát részletezem.

Fontos volt tisztázni, hogy a dolgozóknak pontosan mit jelent a három új érték (Joy, Care, Passion for Better) személyes szinten. Ahhoz, hogy ezt meg tudják határozni, széleskörű belső kutatást végeztek.

A kutatás során rengeteg workshopot tartottak, első körben a vezetőségnek, majd a dolgozóknak. A workshopokon szerzett információkból kiderült, hogy a legfontosabb tényező a dolgozói motiváltsághoz és elköteleződéshez az emocionális kapcsolat – ahogy azt Bernazzani (2017) is részletezi, a munkavállalónak éreznie kell, hogy törődnek vele, meghallgatják és olyan feladatot végez, amit szeret. Ebből kiindulva az új értékeknek érzelmi vonatkozásuk van, amelyet nem lehet tanítani (vagy prezentálni), hanem át kell éreztetni a dolgozókkal. Továbbá felismerték azt, hogy ez úgy lehetséges a legsikeresebb módon, ha összekötik ezeket az értékeket a dolgozók személyes, munkán kívüli tapasztalataikkal. Tehát, a dolgozóknak magukénak kell érezniük az új értékeket ahhoz, hogy egy olyan belső változás jöhessen létre, amely kívülről is megmutatkozik. Ezért a további workshopokon a három érték tárgyalásakor megkérdezték a dolgozókat, hogy nekik mit jelentenek a meghatározott értékek személyes szinten a saját életükben. A kapott információval tudták kialakítani a belső viselkedési mintát, tehát azt, hogy pontosan mit jelent a három érték a dolgozóknak. A következőkben a viselkedési mintákat részletezem.

3.1.3.2. „Joy, Care, Passion for better” – Viselkedési minták

A következő három fejezetben a három brand értékhez tartozó viselkedési mintákat részletezem.

3.1.3.2.1. Joy



5. ábra: Joy érték összefoglalása

(Forrás: UPC: How we want to work together)

A következőkben a „Joy” érték belső vonatkozását részletezem. Az értékhez három viselkedési mintát határozott meg a cég:

1. *„Celebrate success”* – magyarul: „Ünnepeld a sikereket”

Motiválni és inspirálni kell saját magukat és másokat, hogy egy energiával teli környezetben dolgozhassanak. Továbbá fontos, hogy felismerjék és ünnepeljék törekvéseiket és sikereiket. Dolgozói szempontból ez azt jelenti, hogy a problémákat meg kell oldani, és ez ebből fakadó sikereket, törekvéseket értékelni kell csapaton belül. Vezetőként fontos, hogy ezeket a törekvéseket figyelembe vegyék, és tovább motiválják csapatukat. Dolgozói szempontból fontos, hogy nem lehet folyamatosan panaszkodni és hibákat keresni, illetőleg nem lehet féltékenynek lenni mások sikereire, hanem mindinkább motiválni kell a másikat. Vezetőként ebből a szempontból fontos felismerni a csapaton belüli konfliktusokat, és nem szabad túlzott elvárásokat támasztani a beosztottakkal szemben. Végül dolgozóként ünnepelni kell a sikereket, legyen az kis vagy nagy teljesítmény, és figyelembe venni olyan módszereket, amelyek működőképesek. Vezetőként rituálét kell kialakítani csapaton belül a sikerek ünneplésére, és mindenki sikerét ugyanúgy figyelembe kell venni, meg kell ünnepelni.

2. *„Find moment of joy”* – magyarul: „Találj örömteli pillanatokat”

A dolgozók tanulhatnak egymástól úgy, hogy jelentőségteljes pillanatokat élnek meg együtt. Fontos, hogy értékeljék és megosszák ezeket a pillanatokat a mindennapi munkakörnyezetben. Dolgozóként fontos, hogy olyan csoporton belül olyan rutinokat alakítsanak ki, amelyek segítenek egy erősebb csapat kialakításában. Vezetőként az introvertáltak motiválása a cél (hogy részesei legyenek a kialakított rutinoknak) illetőleg az is, hogy a vezető személyesen részt vegyen ezeken a rutinokon. Dolgozóként fontos megismerni egymást munkakörnyezeten kívül is ahhoz, hogy mélyebb érzelmi kötelék alakulhasson ki. Vezetőként teret kell adni az ilyen interakciók létrejöttéhez és ezekben is részt venni személyesen. Végül dolgozóként fontos, hogy megosszák az örömteli pillanatokat és a tudást egymással, és kis meglepetéseken keresztül feldobják a mindennapi rutinokat. Vezetőként fontos, hogy figyelembe vegyék csapatuk munkán kívül szükségleteit ahhoz, hogy jó munkakörnyezetet tudjanak kialakítani.

3. *„Love what you do”* – magyarul: „Szeresd, amit csinálsz”

Élvezni kell a változásokat attól függetlenül, hogy tele van kihívásokkal. Pozitívan kell hozzáállni a különböző akadályokhoz, ezáltal pozitívabb lesz a légkör a munkahelyen. Dolgozóként fontos felismerni, hogy miért fontos az a munka amit végez, vezetőként pedig erre kell reflektálni. Dolgozóként pozitív befolyással kell lenni másokra és nem szabad másokat kritizálni, ha az a kritika nem építő jellegű. Vezetőként mindig a legjobbat kell feltételezni a beosztottakról, és nem szabad autokratikus módon vezetni.

3.1.3.2.2. Care



6. ábra: Care érték összefoglalása

(Forrás: UPC: How we want to work together)

A következőkben a „Care” érték belső vonatkozását részletezem. Az értékhez három viselkedési mintát határozott meg a cég:

1. „Be there” – magyarul: „Legyél jelen”

Időt kell szakítani arra, hogy meghallgassanak és megértsenek másokat. Tisztelni kell mindent, amit a másik dolgozó „magával hoz” a munkakörnyezetbe. Dolgozóként tehát oda kell figyelni mások véleményére, törődni kell a másikkal munkakörnyezeten kívül is, és nem szabad negatívan ítélni. Vezetőként fel kell ismerni a csapaton belüli individuális szükségleteket és különbségeket és ezeket figyelembe kell venni. Dolgozóként úgy kell bánni a másikkal, ahogyan azt másoktól elvárnák. Vezetőként értékelni és bízni kell a csapatban, ezért nem szabad egyedül dolgozni –ezért lehetőleg mindig ki kell kérni beosztottak véleményét. Dolgozóként törekedni kell arra, hogy részt vegyenek a csoport megbeszélésein. Vezetőként elérhetőnek kell lenni a dolgozók számára.

2. „Be transparent” – magyarul: „Legyél nyílt/átlátható”

Mindig őszintén és nyitottan kell viselkedni, ez egyaránt értendő az tettekre és a kommunikációra. Dolgozóként fontos megosztani tudásukat egymással, és mindig meg kell osztani a konstruktív kritikát. Vezetőként létre kell hozni egy olyan fórumot, amely a kérdések és vélemények megválaszolására irányul – ezáltal létrehozva egy olyan platformot, amely motiválja az embereket ötleteik megosztására. Dolgozóként be kell számolni arról, hogyan haladnak egy adott feladattal és mindezt őszintén kell kommunikálni. Vezetőként fontos az egyértelmű kommunikáció a feladatok kiadásakor. Dolgozóként fontos összességében az őszinteség, és az, hogy ne tartsanak vissza fontos információkat a csoport előtt. Vezetőként fontos az őszinteségre való figyelem, és az, hogy nem szabad engedni, hogy pletyka terjedjen el cégen belül.

3. „Be responsible” – magyarul: „Vállalj felelősséget”

Teljes odaadással és professzionalizmussal kell a munkához állni. Oda kell figyelni mások munkájára és a fontos információkra. Dolgozóként, ha nem tud megoldani egy feladatot, akkor mást kell ajánlani, továbbá nem szabad többet vállalni, mint amennyire képes. Vezetőként segíteni kell a csapaton belüli kommunikációt és példát kell mutatni. Dolgozóként készen kell állni a kihívásokra és figyelembe kell venni az időkorlátokat. Vezetőként fontos döntési lehetőséget adni a csapatnak. Dolgozóként figyelni kell a részletekre, hogy minden rendben legyen. Vezetőként oda kell figyelni, hogy a csapat betartsa a határidőket, továbbá, hogy ne vállalja túl magát a csapat.

3.1.3.2.3. Passion for better



7. ábra: Passion érték összefoglalása

(Forrás: UPC: How we want to work together)

A következőkben a „*Passion for Better*” érték belső vonatkozását részletezem. Az értékhez három viselkedési mintát határozott meg a cég:

1. „Experiment bravely” – magyarul: „Bátran kísérletezz”

Mindig új ötleteket kell keresni, és bátran kell kérdezni, hogy „mi lenne ha...”. Fontos a fejlődéshez való elköteleződés. Dolgozóként mindig új információkat, technikákat kell keresni, és a problémákat lehetőségnek kell tekinteni, mintsem korlátnak. Vezetőként fontos az új ötleteket figyelembe venni – tehát nem rögtön a „működik/nem működik” konklúzióra jutni. Dolgozóként olyan módszereket kell keresni, amelyek jobbak a régieknél, és nem szabad félni kérdezni. Vezetőként fontos a támogató légkör kialakítása azért, hogy a dolgozók kérdezhessenek. Dolgozóként folyamatosan bővíteni kell az aktuális tudásukat. Vezetőként a tudás bővítésére kell hangsúlyt fektetni és visszajelzéseket adni az ötletekre.

2. „Stop and reload” – magyarul: „Állj meg, és töltsd fel”

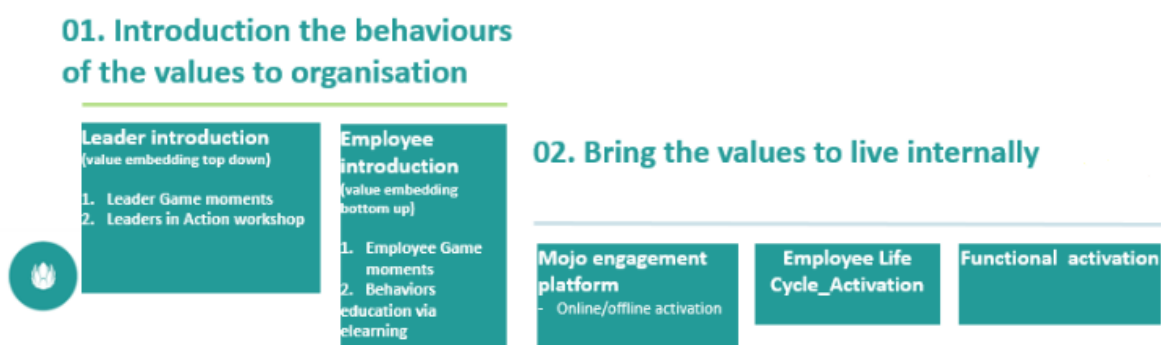
Időt kell szakítani a reflektálásra és az újra feltöltődésre, és tanulni kell a hibákból. Dolgozóként figyelembe kell venni a visszajelzéseket, és tudni kell változtatni ha valamiben hibáztunk. Vezetőként nem szabad ragaszkodni az eredeti rossz döntéshez, hanem alternatívákat kell keresni. Dolgozóként tanulni kell a hibákból és új ötletekkel kell előállni. Vezetőként segíteni kell a dolgozókat, hogy új ötletekkel tudjanak jönni. Dolgozóként adott esetben kérni kell visszajelzést a többi dolgozótól/vezetőtől, és ezeket a visszajelzéseket nem szabad sértésként kezelni. Vezetőként időt kell szakítani a visszajelzésekre és el kell fogadni a dolgozóktól jövő visszajelzéseket is.

3. „Do it better” – magyarul: „Csináld jobban”

Kis fejlesztésekkel nagy változások érhetőek el. Dolgozóként praktikus megoldásokat kell keresni, nem szabad túl komplikálni egy adott feladatot. Vezetőként oda kell figyelni, hogy csapaton belül ne egymás ellen dolgozzanak a dolgozók. Dolgozóként megoldásokra kell koncentrálni nem a hibákra, és ki kell lépni a komfortzónából ahhoz, hogy ezek sikeresek lehessenek. Vezetőként teret kell adni a kis változásoknak. Dolgozóként fontos, hogy nem szabad feladni amikor korlátba ütköznek, hanem segítséget kell kérni. Vezetőként segíteni kell, és egy „meg tudjuk csinálni” attitűdöt kreálni a csapatban.

3.1.3.3. Az értékek/viselkedési normák bevezetése

A fejezetben az új értékek bevezetésére használt folyamatokat részletezem. Miután a cég meghatározta a viselkedési mintákat utána ezek bevezetésére fókuszált, amelynek folyamatát a mellékelt ábra mutatja:



8. ábra: Értékek bevezetésére használt folyamatok összefoglalása

(Forrás: UPC: Brand positioning and value implementation)

A cég egyszerre több szinten próbálta elérni, hogy az új értékeket megértsék és megélik a dolgozók:

- Az új értékek és a hozzájuk kapcsolódó viselkedési minták megismertetése a szervezetben dolgozókkal.

- Elsőként a vezetőknek mutatták be, tehát úgy tervezték, hogy „top down” folyamattal érhető el a legkönnyebben siker. Ebben a formában az elhatározások gyorsabban valósulnak meg, és a szervezet stratégiai céljai jobban igazodnak a projekt céljaival (Tran, 2016).
 - Miután a vezetőknek bemutatták az új értékeket a dolgozókkal is megismertették őket
 - A cég, a tradicionális módszerek (kiadványok, kompetencia modellek, e-learning) mellett mindkét folyamatban nagyban támaszkodott a játékosításra – ezt a folyamatot bővebben a „Játékos formában történő megvalósítás” című fejezetben tárgyalom
- Az új értékek és a hozzájuk kapcsolódó viselkedési minták „életre keltése” a szervezetben.
- Ehhez a részhez tartozik a MOJO-n lévő aktiváció, ami az All for Kilimanjaro programjának online felülete – ezt a folyamatot bővebben az „All for Kilimanjaro menete és online felülete” című fejezetben tárgyalom
 - Dolgozói életút átgondolása – a HR csapatnak át kellett gondolnia, hogy ilyen változtatásokra van szükség ezen a területen. Ez magában foglalt változtatásokat a jelöltekkel történő kommunikáció megváltoztatását, az új dolgozók orientációjának átgondolását és még számos egyéb területet.
 - A funkcionális aktiválás pedig azt a folyamatot foglalta magában, hogy minden funkcionális területnek át kellett gondolni, hogy miben kell megváltoznia annak érdekében, hogy az új értékeket tudja képviselni. Példaként, még a pénzügyi funkciónak is fel kellett tennie magának a kérdést, hogy a belső/külső ügyfelek felé hogy tudják közvetíteni, hogy mostantól kezdve a pénzügy törődőbb lesz, mindig a jobbra törekszik, és örömet is okoz.

3.1.3.4. Játékos formában történő megvalósítás

A fejezetben a brand értékek megvalósítását, dolgozóknak való bemutatásának azon elemeit részletezem, amelyekben a játékosítás áll a fókuszban. A fejezetben közölt információkat egy kevert típusú interjú alapján közlök, amelyet egy Tanulási és Fejlesztés Szakértő (Learning and Development expert) pozícióban lévő dolgozóval végeztem.

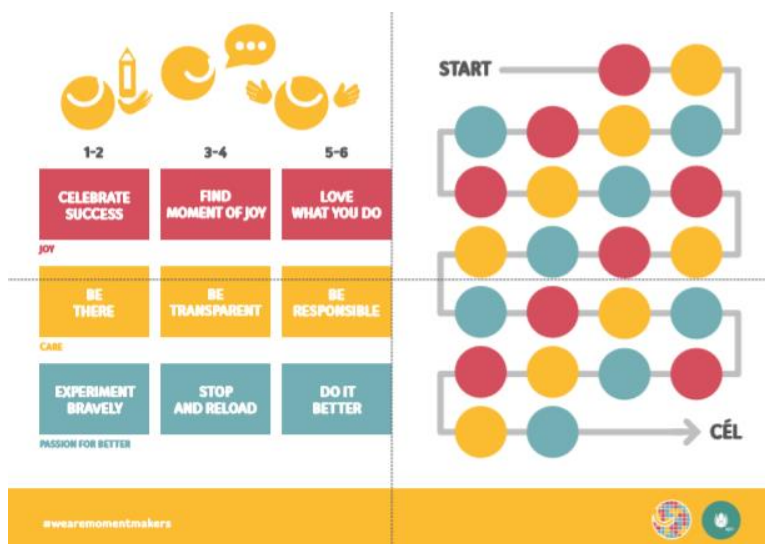
A továbbiakban az előző fejezetben felsoroltak közül kizárólag az értékek bevezetésére irányuló játékos folyamatokat részletezem – tehát a viselkedési minták megismertetése játékos folyamatokon keresztül, és a viselkedési minták „életre keltése” a MOJO platformon. A UPC több játékos formát kitalált arra, hogy hogyan tudják kommunikálni az alkalmazottak felé a kívánt üzenetet, amelyek a

következők: Activity, Bingo és Dixit. A Motivációk című fejezetemben tárgyalom, hogy milyen kulcsfontosságú egy gamifikációs projektben az, hogy hogyan motiválhatóak a különböző embereket, mivel ennek téves alkalmazása vezethet a folyamat bukásához. Úgy vélték, hogy a felsorolt három játékkal mind az extrovertáltakat, mind az introvertáltakat motiválni tudják arra, hogy az egyébként tényszerű anyagot magukénak érezzék. Továbbá a MOJO platformon történő aktivitás is kulcsfontosságú lett volna ahhoz, hogy a dolgozók aktívan, játékosan elsajátítsák az új értékeket. A következő alfejezetekben bemutatom a különböző játékok menetét, illetőleg a szervezők által érzékelt tapasztalatokat.

3.1.3.4.1.1. Activity

A következőkben az Activity játék menetét és szabályait részletezem. A játékban maximum 4 csapat vehet részt, a csoportok 2-4 fősek. A játékhoz tartozik egy játék tábla (ábra 1), egy homokóra, egy dobókocka, bábuk, egy „hogyan akarunk együtt dolgozni” viselkedés modell és viselkedéses kártyák (ábra 2, ábra 3, ábra 4). A viselkedéses kártyákon szerepelnek az értékekhez tartozó egyes magyarázatok, amelyeket az előző fejezetben megjelentek. A mellékletek mindhárom kártyát illusztrálják, az ábrákon a következő látszik:

- Joy: „Felismered és elismered a saját, és csapattársaid sikereit.”
- Care: „Meghallgatsz másokat és figyelembe veszed az Ő nézőpontjukat, motivációjukat, szükségleteiket, még ha te máshogyan is gondolkodsz.”
- Passion for better: „Egy problémát nem korlátnak látsz, hanem inkább lehetőségnek.”

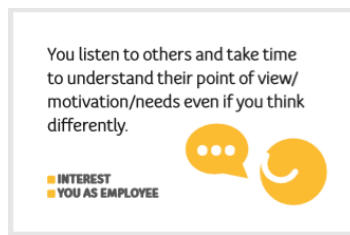


9. ábra: Activity játéktábla

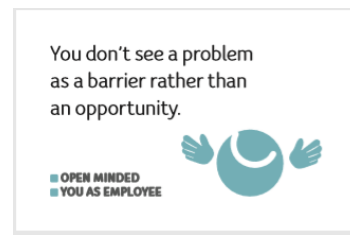
(Forrás: UPC: Activity játéktábla)



10. ábra: Joy kártya példa



11. ábra: Care kártya példa



12. ábra: Passion for better kártya példa

(Forrás: UPC: Activity játékkártyák)

A játék menete szerint először meg kell állapodni a körök számában, tehát, hogy hányszor fognak az egyes csapatok játszani. Minden csapat az első mezőről indul, az egyes mezők színekkel jelzik, hogy melyik értékre vonatkoznak (joy, care vagy passion for better). Tehát, az első játékos dob a dobókockával és annyit lép, amennyit dobott, és rálép az egyik értékre (rózsaszín: joy; sárga: care; kék: passion for better). Ezután húz a megfelelő pakliból egy kártyát. A húzott kártyát a saját csapatának egy percben a kártya alsó sarkán található ábra szerint le kell rajzolni, körül kell írnia vagy el kell mutogatnia. Ha egy percen belül nem sikerül a csoportnak kitalálni, akkor a többi csapat is elkezdhet találgatni. A csapat, amelyik végül kitalálja a feladványt előre léphet egyet a táblán. Ezután a következő csapat folytatja a játékot – mindig más húz kártyát a csapatból, hogy mindenki részt vegyen. Az a csapat nyer, akik előbb elérnek a célhoz.

3.1.3.4.1.2. Bingo

A következőkben a Bingo menetét és szabályzatát ismertetem. A játékosoknak választaniuk kell egy Bingo kártyát, amelyeken szerepel a három érték, amit képviselnek. A játékmaster kihúz egy nevet a 9 viselkedés közül, és hangosan felolvassa – ha a felolvasott szerepel a játékos tábláján, akkor egy „X”-et kell rakni a helyes helyre. Ha mindhárom viselkedés jelet kapott a Bingo kártyán, akkor azokat össze kell kötni a megfelelő leírással. Végző lépésben fel kell kiáltani, hogy „Bingo” és meg kell mutatni a végeredményt a játékmasternek.



13. ábra: Bingo játéktábla

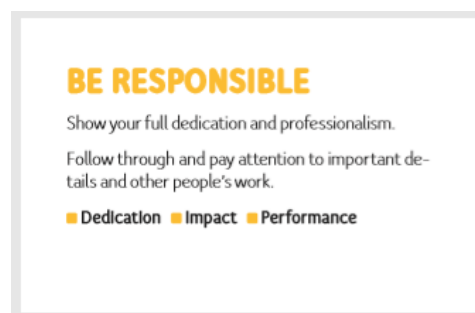
(Forrás: UPC: Bingo játéktábla)

A mellékelt kártyákon látszik az egyes értékekhez kapcsolódó leírás, amelyekkel össze kell kötni a játék végén a kártyákat. A példaként bevágott kártyákon a következők állnak:

- Joy: Találj örömteli pillanatokot – tanuljatok egymástól és kreáljatok értékes együtt töltött időt. Értékeljétek és osszátok meg a kis pillanatokot a mindennapokban: rituálék, kötődés, kis pillanatok;
- Care: Légy felelősségteljes – mutasd meg az elkötelezettséged és a professzionalizmusod, figyelj oda a fontos részletekre és mások munkáira: elkötelezettség, hatás, teljesítmény;
- Passion for better: Bátran kísérletezz – keress új ötleteket és bátran kérdezd, hogy „mi van ha”, legyél elkötelezve a fejlődés irányába: nyitott gondolkodás, bátorság a változáshoz, fejlődés.



14. ábra: Joy játékkártya példa



15. ábra: Care játékkártya példa



16. ábra: Passion for better játékkártya példa

(Forrás: UPC: Bingo játékkártyák)

3.1.3.4.1.3. Dixit

A következőkben a Dixit menetét és szabályzatát részletezem. A játék a következő tartozékokat tartalmazza: 1 pontozósáv, 84 képes kártya, 12 szavazó tábla, 12 szavazó zseton, 12 fa nyúl bábu, 1 magyarázó lista a viselkedésekről/értékekről, amelyeket képviselnek. A játék menete a következő: a pontozósávot ki kell tenni az asztal közepére és minden játékos választ egy szavazó táblát majd utána a bábút a megfelelő színre helyezi a pontozósávon a nullával jelzett helyre. Ezután meg kell keverni a 84 kártyát, és 6-6 kártyát adni minden játékosnak – a fennmaradó kártyákat egy pakliban el kell helyezni az asztalon. Minden fordulóban egy játékos lesz a mesélő – az ő feladata, hogy kiválasszon a hat kártyája közül egyet, amelyről asszociálni tud a leírásban szereplő értékek/viselkedések valamelyikére. Amikor kiválasztotta a kártyát hangosan elmondja a többiekben az érték/viselkedés leírását anélkül, hogy megmutatná a választott kártyát. A többi játékosnak az a feladata, hogy a saját 6 kártyájuk közül kiválasszák azt, amelyik szerintük a legjobban illik a leírásra, amit a mesélő mondott. A kártyák kiválasztása után odaadják a mesélőnek azokat úgy, hogy nem mutatják meg a többieknek a kártyájukat. A mesélő ezek után összekeveri a kapott kártyákat és sorban kirakja őket az asztalra, hogy mindenki számára láthatóak legyenek. A játék célja, hogy a többi játékosnak ki kell találnia, hogy melyik volt az eredeti kártya, amiről a mesélő mesélt, erre szolgálnak a szavazó zsetonok. Az eredmény után minden játékosnak el kell mesélnie, hogy miért azt a kártyát választotta a leíráshoz, amelyet odaadott a mesélőnek. A megbeszélés után történik a pontozás, amely a következőképpen lehetséges:

- Ha minden játékos megtalálta a mesélő kártyáját, vagy ha egyikük sem találta meg, akkor a mesélő nem kap pontot, mindenki más 2 pontot kap;
- minden más helyzetben a mesélő 3 pontot kap, és azok is 3 pontot kapnak, akik a mesélő kártyájára szavaztak;
- minden játékos, kivéve a mesélőt, 1 pontot kap azért, ha mások az ő kártyájukra szavaztak.

A pontozás után minden játékos húz egy kártyát, hogy újra 6 darab kártya legyen mindenki kezében. A használt kártyákat bele kell keverni a megmaradt kártyák közé. A következő mesélő az, aki az előző mesélő bal oldalán ül. Addig kell játszani, amíg minden viselkedésre/értékre sor kerül. Látható, hogy ennek a játéknak is az a lényege, hogy a dolgozók/vezetők jobban megértsék a viselkedésbeli változásokat és az értékeket, amelyeket innentől kezdve képvisel a szervezet.

3.1.3.4.1.4. Tapasztalatok – extrovertált, introvertált, semleges

A következőkben a felsorolt három játékban szerzett tapasztalatokat részletezem röviden. A fejezetben közölt tapasztalatokat egy dolgozóval folytatott interjú alapján közlöm.

Alapvetően három előny származott a játékos formák bevezetéséből. Elsőként az, hogy a dolgozók értékelték, hogy nem csak prezentáción keresztül „száraz” formában kerültek bemutatásra az új értékek. A játékok segítségével kicsit kimozdulhattak a megszokott munkakörnyezetből és ezáltal jobb megértésre tehettek szert. Második előny, hogy a dolgozók a játékos formáknak köszönhetően érzelmi szinten is tudtak kapcsolódni az új értékekhez – ez fontos az „új brand pozicionálás bevezetése” című fejezetben tárgyalt elköteleződés szempontjából. Ha a dolgozóknak nem alakul ki érzelmi kapcsolat, akkor nem lehetséges a változás, ezért ez az előny kulcsfontosságú. Végül azért is bizonyult hatékonynak, mert a szervezők figyelembe vették azt a három ember típust, amelyekről bővebben a „motivációk” című fejezetben írok: extrovertált, introvertált és normál – fontos volt ezen tényezők figyelembe vétele, mert a dolgozók megismerése elengedhetetlen, egy hatékony folyamat készítése során (Watson, 2014). A következőkben a három játékon szerzett tapasztalatokat külön-külön tárgyalom.

„Extrovertált játékos”

Az Activityt kifejezetten az extrovertált személyeknek találták ki a szervezők, mivel ez számukra is kihívásokkal teli volt. Ez a játék bizonyult a legnehezebbnek a három közül. Nehézségét az okozta, hogy a dolgozóknak nem csupán egy szót kellett eljátszaniuk/lerajzolniuk/körülírniuk, hanem egy egész mondatot, például azt, hogy „ne hazudj!”. A szervezők ezért jutottak arra, hogy nem kell konkrét megoldásokat adniuk a dolgozóknak, elegendő annyi, ha körülbelül helyes megoldást adnak. Továbbá a könnyebbség érdekében bevezették azt, hogy ha valaki nem tudja egyedül kivitelezni a feladatot, választhat saját csapatából valakit, aki segít neki a feladat megoldásában. A három közül ez a játék bizonyult a legkevésbé sikeresnek.

„Introvertált játékos”

A Bingot kifejezetten az introvertált személyek motiválására találták ki – a játék közben nem kellett másokkal beszélgetni, csöndben ültek és keresték a megfelelő kártyákat. Az Activity-hez képest egy

sokkal nyugodtabb játék, amely sok dolgozónak kedvezett, mivel ez nem esett a komfortzónájukon kívülre.

„Semleges játékos”

A Dixitet a szervezők a „semleges játéknak” szánták, mivel se nem kíván túl sok extroverziót, se nem túl introvertált. Az eredeti játékhoz képest két változást vezettek be: nem volt szabad-asszociáció, és mindenkinek el kellett magyaráznia a saját választását. A változtatásoknak köszönhetően a szervezők beszélgetést generáltak ahelyett, hogy prezentációs formában bemutatták volna az értékeket. Ez a játék bizonyult a leghatékonyabbnak, a játékosok nem szívesen hagyták abba a játékot.

3.2. All for Kilimanjaro

A következőkben a UPC – All for Kilimanjaro gamifikációs programját fogom részletezni. A továbbiakban közölt információkat egy Emberi Erőforrások Projekt Menedzser (HR Project Manager) pozícióban lévő dolgozóval folytatott kevert típusú interjú alapján, és a tőle kapott anyagok alapján részletezem.

Céljuk a következő volt a programmal:

- egy olyan metaforát kívántak meghatározni, ami segíti a dolgozókat annak megértésében, mennyire nehéz az előttük álló feladat és ennek eléréséhez miért kell máshogy viselkedniük. A cég kihívásait a Kilimanjaro megmászásával állítottak párhuzamba: „olyan, mint megmászni egy hegyet” – készülni kell, csapatban kell dolgozni, egymásra kell támaszkodni és együtt kell elérni a célokat.
- játékos formában kívánták segíteni a dolgozókat annak megértésében, hogy milyen viselkedési minták teszik őket és ezáltal a céget képessé arra, hogy a kitűzött célokat elérjék. A projekt mottója az volt, hogy ahhoz, hogy közösen legyőzzük a Kilimanjarot, ahhoz mindenkinek meg kell másznia a saját „Kilimanjaro-ját”.
- cégen kívüli feladatokkal próbálták érzelmi szinten segíteni az embereket az új brand értékek és a hozzájuk kapcsolódó viselkedési normák feldolgozásában, hiszen így sokkal mélyebb megértést és elfogadást lehet elérni
- egy olyan közösség építő programot akartak létrehozni, amely a teljes dolgozói állományt megmozgatja annak ellenére, hogy a végén ténylegesen csak 10 dolgozót juttatnak fel ténylegesen a Kilimanjara. Ezt a célt szolgálta a platform létrehozása és a pontrendszer kialakítása

3.2.1. A Kilimanjaro, mint szimbólum

A következőkben bővebben írok arról, hogy a Kilimanjaro mit jelképez, mint szimbólum. Az alapvető elképzelés azt foglalta magába, hogy a dolgozók szívesen hagyják ott a „védjegyüket” valahol, szívesen tesznek olyat, amely pozitív maradandó változást okoz. A UPC mint szervezet azt a célt fogalmazta meg, hogy az emberek életében szeretnének kellemes változást létrehozni, viszont ahhoz, hogy ez meg tudjon valósulni először belső változások szükségesek. Ahogy az emberek életük során szeretnének hagyni egyfajta „védjegyet” vagy „lenyomatot”, úgy a program végén a Kilimanjaro tetején is szeretnék ezt megtenni. Tervük az volt, hogy a hegy tetején hagynak egy zászlót, amelyen annak a 10 dolgozónak van a kézlenyomata, akik a legtöbb pontot gyűjtötték össze. Továbbá, az aktivitás kulcsfontosságú a program sikerességét tekintve, ugyanis ha a dolgozók aktívan részt vesznek a programban, olyan „magasságokat érhetnek el” amelyeket nem hittek volna – akár mint a Kilimanjaro megmászása. A Kilimanjaro alapvetően a küzdelem és fejlődés szimbóluma. Nem csupán egyénileg kell küzdeni és fejlődni, hanem a fő cél, hogy ez csapatként is megtörténjen. A megfogalmazott célok elérhetőek, ha a dolgozók tisztában vannak a szervezeten belüli szerepekkel és helyükkel, ezáltal tudnak majd olyan célokat elérni, amelyekről azt hitték, nem lehetséges.

3.2.2. A Kilimanjaro program koncepciója



17. ábra: A Kilimanjaro program koncepciója

(Forrás: UPC: All for Kilimanjaro)

A következőkben a program legfontosabb elemeiről fogok írni a mellékelt ábra alapján.

- A program a tervek szerint 1 évig tartott volna, amely időszak alatt végig fent kellett tudni tartani az érdeklődést a program iránt

- A UPC a program indításakor elmondta a dolgozóknak, hogy nem az a cél, hogy mindent a cég szervezzon meg és arra sem adott ígéretet, hogy minden ötletet felkarolna (UPC role could be different). Lesznek olyan tevékenységek, amikben aktív szerepet vállal a cég, de lehetnek olyan aktivitások, amelyekhez csupán összekapcsolja az érdeklődőket
- Fontos elem volt, hogy ugyan a választott metafora alapvetően egy fizikai kihívásra utalt (a Kilimanjaro megmászása), de a végső cél az volt, hogy egy új kultúrát alakítson ki a cég. Ennek megfelelően a pontrendszer úgy került kialakításra, hogy abban egyenlő súllyal lehetett és kellett fizikai és kulturális pontokat szerezniük a résztvevőknek. (A pontszerzésről részletesebben a következő fejezetben írok.)

3.2.3. A részvétel feltételei és a pontgyűjtés

Az alábbiakban részletezem, hogy pontosan mely dolgozók vehetnek részt a programban, milyen feltételek mentén, és hogyan zajlik a pontszerzés a program keretein belül. A játékban a UPC Magyarország azon dolgozói vehetnek részt, akik a következőket vállalják:

- Az allforkilimanjaro.hu weboldalra regisztrálnak és belépnek saját azonosítójukkal (felhasználónév, jelszó);
- A weboldalon található profiljukat véglegesítik – tehát engedélyezik a dolgozói törzsadatokkal ellátott profil használatát;
- Hozzájárulnak ahhoz, hogy a profilon található törzsadatok és további személyes adatokat a szervezők az információk átadásához felhasználjanak;
- A játékhoz szükséges felhasználói engedélyeket megadják és a játékszabályzatot ezáltal elfogadják.

Továbbá fontos, hogy a játékban való részvétel önkéntes és bármikor visszavonható azáltal, ha a dolgozó a weboldalon található profilját felfüggeszti és/vagy törli. Ha a profil törlésre kerül, akkor az addig összegyűjtött pontok és feltöltött tartalmak (szövegek, képek, bejegyzések, hozzászólások stb.) végérvényesen eltűnnek. Törlést követően nincs mód a játékban való ismételt bekapcsolódásra, tehát új profil indítása nem lehetséges. Abban az esetben, ha a dolgozónak megszűnik a munkaviszonya, a szervező automatikusan törli az adott profilt az online felületről. Új UPC-s dolgozó esetén a dolgozó figyelembe veszi, hogy a játékba legkorábban a munkaviszony létrejöttét követő hónap első napjával tud belépni.

Az előző fejezetben már kitértem röviden arra, hogy a játékban mind kulturális pontok, mind pedig fizikai pontok megszerzésére is van lehetőség. A pontszerző feladatok meghatározásában fontos szempont volt, hogy sok, és minél többféle feladat közül választhassanak a résztvevők, hogy minél

magasabb legyen a részvételi arány, és a dolgozók azt érezzék, hogy ez valami olyan, amit mindenki csinál.

- Kulturális pontszerzésre adott lehetőséget például a regisztráció élesítése, profilkép feltöltése, aktivitás a weboldalon, saját „Kilimanjaro” meghatározása, workshopok és beszélgetések szervezése és ezeken való részvétel, online tesztek kitöltése, „köszönő kártyák” készítése, változások kezdeményezése, csoportos tevékenységek szervezése (például: futóverseny vagy azonos téma iránt érdeklődők megkeresése) és csapat fotó verseny.
- Fizikai pontok szerzésére példák a következők: lépésszámláló készülék használata, lépcső használata lift helyett, „egészség nap”, túrák, táplálkozási tanácsadás, csapat sportok és irodában végezhető gyakorlatok.
- Fontos továbbá, hogy úgy nem nyerhetett valaki a játékban, hogy csupán csak kulturális vagy csak fizikai pontot szerez. A felhasználóknak meg kell találniuk az egyensúlyt a kettő között, tehát 50-50%-ban kell teljesíteni mindkét kategóriában ahhoz, hogy valaki sikeres legyen a platformon. Erre a lépésre azért van szükség, hogy például olyanok, akiknek jobb a fizikuma, mint másoknak, ne legyen előnyük a játékban.

3.2.4. A játékban való részvételt jelképező karkötő használata

A játékban való résztvevők jogosultak arra, hogy egy - a játékban való részvételét jelképező, UPC logóval ellátott - szilikon karkötőt viseljen. A karkötő egy egyedi titkosított elektronikus azonosítót tartalmaz és névre szól, ebből kifolyólag minden dolgozó kizárólag a saját karkötője viselésére és használatára jogosult. A karkötő fontos része a programnak, mivel a szervezők adott eseményeken kötelezhetik a résztvevőket arra, hogy hordják, ezáltal technikailag megkönnyítve a regisztrációt és a pontok jóváírását (például: bizonyos feladatban szintidő elérése). Ilyen esetekben a szervezők kötelesek írásos formában (például e-mail) jelezni a résztvevőknek a kötelezettséget minimum egy munkanappal korábban.

A játékban öt különböző karkötő viselésére van lehetőség attól függően, hogy a résztvevő hány pontot gyűjtött össze, illetőleg, hogy éppen milyen szinten van. A pontgyűjtési szinteket a következő színek jelzik:

- 1. szint: Fehér – a játékba való belépés jelképezése, nincsen pontértékhez kötve;
- 2. szint: Zöld – legalább 500 pont elérését követően viselhető;
- 3. szint: Kék – nem lett meghatározva;
- 4. szint: Lila – nem lett meghatározva;

- 5. szint: Fekete – nem lett meghatározva.

A színek fontos szerepet töltenek be, mivel a szervezők arra számítottak, hogy ha a résztvevők látják egymás karján a különböző színű karkötőket, az motiválni fogja őket a feladatokban való részvételre. A harmadik szinttől a játékszabályzatban nem lett meghatározva, hogy hány ponttól lehet megkapni az adott szint – ez a magyar UPC-nél alakult így, tekintve, hogy a projekt végül nem valósult meg, ezért a szervezők előreláthatólag nem tudták, hogy mennyi ponttól lenne ideális a szintlépés. A karkötőket a szervező köteles díjmentesen biztosítani a dolgozó számára, az első karkötőt közvetlenül a munkahelyi vezetőjüktől kapják. Amennyiben a résztvevő szintet lép, erről értesítést kap a weboldalon keresztül, és öt munkanapon belül megkapja az új szintet jelző karkötőt. Ha a karkötőt a játékos elveszíti, megrongálja vagy meghibásodik, akkor írásban kérhet újat.

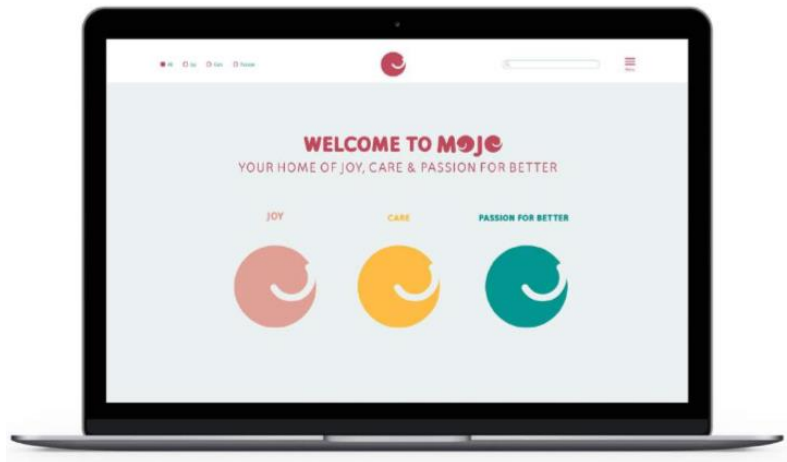
3.2.5. All for Kilimanjaro online felülete (MOJO)

A következőkben a Kilimanjaro program online felületét mutatom be részletesen. A fő fókusz a felület kialakításánál az volt, hogy szükség volt egy olyan online térre (amelynek elnevezése: MOJO), amely ösztönzi a részvételt és segít elmélyíteni a korábban említett értékeket a dolgozóknban. Összességében négy tényezőre kellett fektetniük a hangsúlyt:

1. elkötelezettség az értékek felé
2. személyes célokhoz való hozzásegítés
3. önkéntes részvétel olyan folyamatokban, amelyek segítik az értékek „életre keltését”
4. önkéntes részvétel kifejezetten a „Passion for Better” érték kiemelésére

A következőkben a felsorolt tényezőket részletezem.

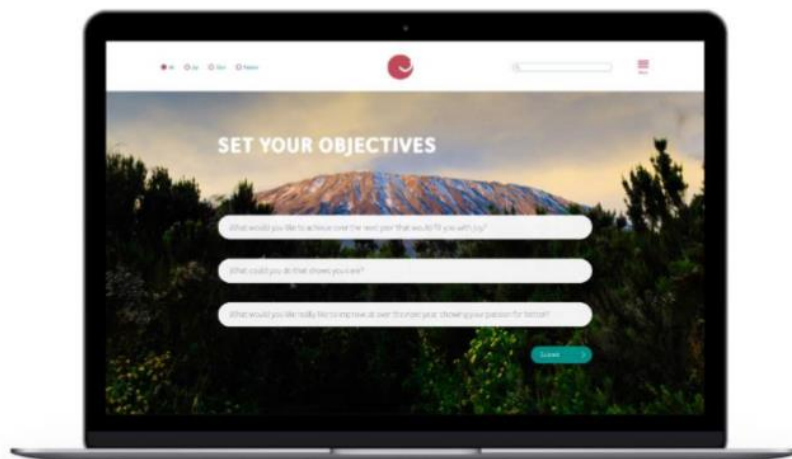
Az elkötelezettség az értékek felé ezeknek brand-be való beágyazását jelenti. Szükséges saját érzés, jelentés hozzátársítása a három értékhez ahhoz, hogy a brand sikeres lehessen, és minden aktivitásnak ezt kell tükröznie. Minden aktivitás, amelyet a dolgozók végeznek, vagy amit a cég promotál, tükröznie kell legalább egy (de inkább több) értéket. Minden tartalomnak, amely kikerül a közönség elé, tisztán reflektálnia kell a megbeszélte értékeket. Továbbá, minden dolgozói jutalom, amely az online platformhoz köthető, annak a következménye, hogy a dolgozó reflektálta valamelyik értéket a munkájában.



18. ábra: MOJO platform

(Forrás: UPC: MOJO update)

A személyes célok eléréséhez való hozzásegítés arra vonatkozik, hogy az értékek nem csupán a cég értékei, hanem azoknak a dolgozók mindennapjaiban is jelen kell legyenek. Az értékeknek ösztönözniük kell a dolgozókat arra, hogy teljesítsék saját maguknak kitűzött céljaikat. A szervezők megkérték a felhasználókat, hogy alakítsanak ki személyes célkitűzéseket minden értékre vonatkoztatva – ez azért kiemelkedően fontos, mert akkor lesz a folyamat hatékony, ha a szervezet célkitűzései a dolgozók belső motivációival, céljaival összeegyeztethetőek (Zichermann, 2011). Ezeknek a célkitűzéseknek mind kihívást jelentőnek (tehát nem könnyen teljesíthetőnek) és mérhetőnek (tehát meg kell tudni ítélni, hogy teljesítette-e a dolgozó) kell lennie. Ezeket a meghatározott célokat a HR csapat hagyja jóvá.



19. ábra: MOJO platform – célok beállítása

(Forrás: UPC: MOJO update)

Ilyen célkitűzések lehetnek például a következők:

- Az én „Joy” célom - „Meg szeretnék tanulni kenyeret sütni”
 - Miért pont ez a cél? - „Mert mindig ki akartam próbálni, és nagyon nehéz jól megcsinálni”
- Az én „Care” célom – „Meg akarok tanulni vezetni”
 - Miért pont ez a cél? – „6 hónap múlva szülöm meg az első gyermekem, és a vezetés elengedhetetlen része lesz az életemnek”
- Az én „Passion for Better” célom – „Le akarom futni a maratont”
 - Miért pont ez a cél? – „Még soha nem futottam le, nem szoktam sokat futni”

Ilyen lépésekkel igyekszik a UPC megmutatni, hogy olyan munkáltató, amely törődik a dolgozóival. Saját célkitűzéseken felül vannak csoportos célok, amelyben szintén segít a UPC – ilyen lehet például az, ha van egy csoport akik épp a szülővé válás előtt állnak és érdekelné őket egy csoport ahol fel tudnak készülni/meg tudják osztani ötleteiket, akkor ebben segít a cég. Minden értéknek külön oldala van a platformon, ahol a dolgozók meg tudják mutatni társaiknak, hogy éppen hol tartanak a céljukhoz vezető úton. Az előző felsorakoztatott példákból, ez így nézhet ki:

- „Heti erőfeszitésem: egy hagymás ciabatta (kicsit megégett...)! #sütés #Joy”

Minden tartalmat amit a felhasználók feltöltenek, azt a többiek tudják kedvelni és kommentálni (mint a Facebook-on), illetőleg szavazásra is van lehetőség. Minden felhasználó minden értéknél csak egy tartalmat kedvelhet naponta – így minden hét elteltével a legnépszerűbb tartalom minden értéknél megjelenik a bevezető oldalon, a hírlevél részeként.

4. Összegzés

Kutatásomban arra kerestem a választ, hogy miből épül fel egy hatékony gamifikációs folyamat. Fontosnak találtam először megvizsgálni, hogy mik azok a leggyakoribb hibák, amelyeket a tervezők az alkalmazás során vétnek. Kutatásom alapján a megkeresettek válaszaiból a következő hibák voltak a leggyakoribbak:

- túlzott extrinzik motiváció, intrinzik motiváció elhanyagolása (Kim, 2014)
- célközönség nem megfelelő ismerete (Coppens A., személyes közlés, 2018 február 20.)
- játék cél nem megfelelő ismertetése (Kärpuk, 2017)
- túlzott versenyhelyzet,
- játék kényszerítése (Fromann, 2017).

Tehát, ezek figyelembevétele elengedhetetlen ahhoz, hogy egy hatékony, jól működő folyamatot lehessen tervezni. A szakirodalom (Cugelman, 2013; Kim, 2014; Kärpuk, 2017) alapján összességében látható volt, hogy a következő tényezők a kiemelkedően fontosak:

- célközönség figyelembe vétele – extrinzik és intrinzik motiváció elkülönítése,
- kényszerítés nélküli egészséges versenyhelyzet kialakítása,
- megerősítés: jutalmazás,
- másokkal történő interakció, velük való összehasonlítás,
- visszajelzés: teljesítményről, eredményekről,
- célkitűzések: valamiért való küzdés.

Tehát ahhoz, hogy egy játékos projekt hatékony legyen, ezeket a tényezőket kell figyelembe venni, alkalmazni a folyamat során. A kutatásomban vizsgált projektben a felsoroltak mind jelen voltak.

HATÉKONY FOLYAMAT ÖSSZETEVŐI	Célközönség	Egészséges verseny	Megerősítés	Interakció	Visszajelzés	Célkitűzés
						

20. ábra: Hatékony folyamat összetevőinek összehasonlítása a UPC folyamatával

(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezők első lépésként felmérték, hogy kik a *célközönség*, mind az ügyfelek, mind a dolgozók szempontjából és interaktív módon próbálták kialakítani az új brand értékeket. Feltérképezték első lépésként azt, hogy kifelé, az ügyfelek felé, milyen képet kéne mutatni a cégnek ahhoz, hogy a stagnáló piaci helyzetből kitörjön. E tényezők feltérképezése után úgy gondolta a cég, hogy csupán akkor lehet hatékony a kifelé mutatott kép, ha belső változások történnek. A belső változások hatékonysága érdekében gamifikációs folyamatokat használtak, hogy könnyebben megértessék és elsajátíttassák a dolgozókkal az új brand értékeket (Joy, Care, Passion for Better). Ezzel a lépéssel a cég figyelembe vette a különböző *motiváció típusokat* (extrinzik és intrinzik), és igyekezett a játékosítás szempontjából hatékonynak bizonyult intrinzik motivációt (Bernazzani, 2017) alkalmazni azáltal, hogy a brand értékeket belsővé tegye a dolgozók számára. A megvalósult játékoknál (Activity, Bingo és Dixit) figyelembe vették a különböző *embertípusokat* (extrovertált, introvertált és semleges) aktivitás szempontjából, és úgy alakították ki az *interakciókat*, hogy az mindenki számára megfelelő legyen. A játék során természetesen jelen volt egy *egészséges versenyhelyzet*, de a hangsúly nem a versenyzésen volt, hanem mindinkább az új értékek elsajátításán. A játékok *kényszerítés nélkül* történtek egy közös térbe, ahol bárki csatlakozhatott a játékosok közé, tehát ilyen szempontból sem sérült a folyamat. A játék *célja* egyértelműen el lett magyarázva a szervezők által, tehát a játékosok tisztában voltak azzal, hogy mi a játék lényege, mik a lehetséges kimenetek. Játék közben is kaptak a dolgozók *visszajelzéseket* mind társaiktól, mind a szervezőktől a különböző feladatok teljesítéséről és az értékek feldolgozásáról.

A magyar környezetben meg nem valósult All for Kilimanjaro projekt szintén magába foglalja a folyamat elemeit, mivel az online platformján (MOJO) a felhasználók kapnak *visszajelzéseket*, láthatnak *ranglistákat*, *interakcióba* léphetnek más felhasználókkal és kitűzhetnek saját maguknak *célokat*. Ezenkívül a jutalmazásnak is szerepe lett volna a platformon, hiszen pozitív *megerősítésben* lett volna részük azoknak, akik a legtöbb kedvelést vagy hozzászólást gyűjtik az adott értékhez az oldalon.

Összességében elmondható, hogy a UPC Magyarország gamifikációs projektjének első fele sikeres volt, tehát az új brand értékek bevezetése és ezek elsajátítása hatékonynak bizonyult játékos formában. A hagyományos módszertanhoz képest eredményesebbnek bizonyult a folyamat, hiszen segítségével a dolgozók belsővé tették az új értékeket, tehát intrinzik motivációt alakítottak ki, ami hosszú távon hasznos ahhoz, hogy a cég belső felépítése jól működjön. A dolgozói tapasztalatokból kiderült, hogy a felhasználók is inkább preferálták ezt a folyamatot, mint a hagyományos prezentáció formában előadott információkat. A román folyamatból és a felsorakoztatott szakirodalmi tényekből kiindulva azt lehet mondani, hogy ha az *All for Kilimanjaro* projekt megvalósult volna magyar környezetben, valószínűleg az is hatékonynak bizonyult volna. A platformon végezhető aktivitásoknak

köszönhetően sokkal inkább belsővé váltak volna az új értékek, és a dolgozók motiváltak lettek volna a különböző feladatok elvégzésére játékos formában. Következtetésem tehát az, hogy egy jól megszervezett, rengeteg kutatást magába foglaló gamifikációs projekt hatékonyabb a mai digitális korban, mint egy hagyományos módszertannal végzett folyamat.

Hivatkozások

Advanced Learning Institute. (2015). 8 trends in gamification for business.

<https://www.aliconferences.com/8-trends-in-gamification-for-business/>
(megtekintve: 2018.10.09.)

Amir, B., & Ralph, P. (2014, May). Proposing a theory of gamification effectiveness. In *Companion Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering* (pp. 626-627). ACM.

https://www.researchgate.net/profile/Paul_Ralph/publication/266656865_Proposing_a_theory_of_gamification_effectiveness/links/587bd21608ae9275d4e012e4/Proposing-a-theory-of-gamification-effectiveness.pdf (megtekintve: 2018.01.12.)

Bernazzani, S. (2017). Intrinsic and extrinsic motivation: What's the difference?

<https://blog.hubspot.com/marketing/intrinsic-and-extrinsic-motivation> (megtekintve: 2018.14.02.)

Brown B. (2018). The psychology of gamification in 2016: why it works (& how to do it!).

<https://www.bitcatcha.com/blog/gamify-website-increase-engagement/> (megtekintve: 2018.03.12.)

Business Dictionary. (n.d.) Brand definition.

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html> (megtekintve: 2018.04.11.)

Business Dictionary. (n.d.) Organizational culture.

<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html> (megtekintve: 2018.04.11.)

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

[file:///C:/Users/Me/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Me/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework%20(1).pdf) (megtekintve: 2018.04.11.)

Cancialosi, C. (2015). Preparing for successful organizational culture change.

<https://www.forbes.com/sites/chrisancialosi/2015/06/29/preparing-for-successful-organizational-culture-change/#7f3319de22eb> (megtekintve: 2018.04.11.)

Cherry, K. (2018). Extrinsic vs. intrinsic motivation: What's the difference?

<https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384> (megtekintve: 2018.04.02.)

Craig, W. (2014). What is company culture, and how to do change it?

<https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2014/10/24/what-is-company-culture-and-how-do-you-change-it/#42941887b308> (megtekintve: 2018.04.11.)

- Cugelman, B. (2013). Gamification: What it is and why it matters to digital health behavior change developers.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4307817/> (megtekintve: 2018.02.15.)
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work?. *Business information review*, 31(2), 82-90.
https://www.researchgate.net/profile/Stephen_Dale2/publication/270723662_Gamification_Making_work_fun_or_making_fun_of_work/links/55d214a308aec1b0429dce63.pdf
 (megtekintve: 2018.05.21.)
- Deloitte. (2012). Top 10 trends to help elevate information technology for digital business.
<https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/about-deloitte/articles/top-10-trends-to-help-elevate-information-technology-for-digital-business.html> (megtekintve: 2018.09.11.)
- Deterding, S., Khaled, R., Nacke, L. E., & Dixon, D. (2011, May). Gamification: Toward a definition. In *CHI 2011 gamification workshop proceedings* (Vol. 12). Vancouver BC, Canada.
<http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf> (megtekintve: 2018.10.10.)
- Doyle, A. (2018). Understanding company culture.
<https://www.thebalancecareers.com/what-is-company-culture-2062000> (megtekintve: 2018.04.11.)
- Economic Times. (n.d.) Definition of 'rebranding'.
<https://economictimes.indiatimes.com/definition/rebranding> (Utolsó letöltés: 2018.04.09.)
- Fejes J. B. (2015). Célok és motiváció: Tanulási motiváció a célorientációs elmélet alapján. Budapest: Gondolat Kiadó.
http://real.mtak.hu/33021/1/Fejes_Celok_nyomdanak.pdf (megtekintve: 2018.04.01.)
- Ferriman, J. (2014). 4 reasons to use gamification.
<https://www.learndash.com/4-reasons-to-use-gamification/> (megtekintve: 2018.11.07.)
- Fromann R. (2017). Játékoslét. Budapest: Typotex.
- Garcia, D. (2018). Gamification in marketing: 16 gamification gurus share their favorite examples & insights.
<https://surveyanyplace.com/gamification-in-marketing-16-experts/> (megtekintve: 2018.10.06.)
- Gartner Group. (2011). Gartner says by 2015, more than 50 percent of organizations that manage innovation processes will gamify those processes.
<https://www.gartner.com/newsroom/id/1629214> (megtekintve: 2018.11.16.)

Groh, F. (2012). Gamification: State of the art definition and utilization.

<https://d-nb.info/1020022604/34#page=39> (megtekintve: 2018.03.13.)

Growth Engineering. (2016). What are serious games?

<https://www.growthengineering.co.uk/what-are-serious-games/> (megtekintve: 2018.10.11.)

Harrison, L. (2014). Gamification for business. Melbourne: Motivation Press, Inc.

Herndon, D. (2016). How to get the rebranding process right.

<https://milesherndon.com/blog/rebranding-process> (megtekintve: 2018.04.12.)

Holloway, S. (2018). Ways to bring games to your classroom.

<https://tophat.com/blog/gamification-education-class/> (megtekintve: 2018.10.20.)

Hughes, A. (2017). Gamification versus serious games.

<https://trainingindustry.com/articles/learning-technologies/gamification-versus-serious-games/> (megtekintve: 2018.10.10.)

Huotari, K., & Hamari, J. (2012, October). Defining gamification: a service marketing perspective. In *Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference* (pp. 17-22). ACM.

https://www.researchgate.net/profile/Juho_Hamari/publication/259841647_Defining_Gamification_-_A_Service_Marketing_Perspective/links/0c96052e13e865be00000000/Defining-Gamification-A-Service-Marketing-Perspective.pdf (megtekintve: 2018.10.15.)

Kärpuk, K. (2017). 5 Mistakes to avoid in gamification.

<https://artplusmarketing.com/5-mistakes-to-avoid-in-gamification-ee75d6fb96c1> (megtekintve: 2018.09.11.)

Kim, A. J. (2014). 7 gamification myths, debunked.

<https://medium.com/@amyjokim/7-gamification-myths-debunked-5cfd4f26a2f> (megtekintve: 2018. 03.12.)

Kiss Cs. & Csillag S. Szervezeti kultúra.

<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10442/Teljes%20szöveg%21?sequence=1&isAllowed=y> (megtekintve: 2018.11.08.)

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). Marketing Management. New Jersey: Pearson Education, Inc.

http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf (megtekintve: 2018.04.10.)

Kumar, J. (2013, July). Gamification at work: Designing engaging business software. In *International conference of design, user experience, and usability* (pp. 528-537). Springer, Berlin, Heidelberg.

- https://www.researchgate.net/profile/Janaki_Kumar2/publication/262312974_Gamification_at_Work_Designing_Engaging_Business_Software/links/587e4adb08aed3826af45cac/Gamification-at-Work-Designing-Engaging-Business-Software.pdf (megtekintve: 2018.03.13.)
- Kuo, I. (2015). Nike+: Building community and competitive advantage with gamification.
<http://www.gamification.co/2015/08/03/nike-building-community-and-competitive-advantage-with-gamification/> (megtekintve: 2018.04.07.)
- Kuppler, T. (2013). The 9 clear steps to organizational culture change.
<https://www.tlnt.com/the-9-clear-steps-to-organizational-culture-change/> (megtekintve: 2018.04.15.)
- McLaughlin, J. (2011). What is a brand, anyway?
<https://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/#2fa42a822a1b> (megtekintve: 2018.05.11.)
- Nagy V. (2014). Nyereséges a Telekom és a Telenor, szenved a Vodafone és a UPC.
<https://www.portfolio.hu/vallalatok/telekom/nyereseges-a-telekom-es-a-telenor-szenved-a-vodafone-es-a-upc.199785.html> (megtekintve: 2018.10.21.)
- Newman, D. (2017). How to drive employee engagement with workplace gamification.
<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/11/28/how-to-drive-employee-engagement-with-workplace-gamification/#507f4feb3cf0> (megtekintve: 2018.05.10.)
- Newman, D. (2015). What is the experience economy, and should your business care?
<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/11/24/what-is-the-experience-economy-should-your-business-care/#376ec3f81d0c> (megtekintve: 2018.09.21.)
- Pandey, A. (2017). 5 killer examples on how gamification in the workplace is reshaping corporate training.
<https://elearningindustry.com/gamification-in-the-workplace-reshaping-corporate-training-5-killer-examples> (megtekintve: 2018.09.23.)
- Pepijn, D. (2017). Can a gamified work environment get your employees to better collaborate?
<https://www.business.com/articles/can-a-gamified-work-environment-get-your-employees-to-better-collaborate/> (megtekintve: 2018.09.22.)
- Riley, J. (2014). Organisational culture: The reason for changes in organisational culture. Letöltve:
<https://www.tutor2u.net/business/blog/organisational-culture-the-reasons-for-changes-in-organisational-culture> (megtekintve: 2018.04.20.)
- Routledge, H. (2016). *Why Games Are Good For Business: How to Leverage the Power of Serious Games, Gamification and Simulations*. Springer
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67..

- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202> (megtekintve: 2018.10.11.)
- Simpson, J. (2017). The art of rebranding: How to be smart and strategic.
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/02/23/the-art-of-rebranding-how-to-be-smart-and-strategic/#bdc78975eee7> (megtekintve: 2018.09.22.)
- Sponge UK. (2016). 7 compelling business reasons to use gamification.
<https://spongeuk.com/insights/2016/06/7-compelling-business-reasons-to-use-gamification> (megtekintve: 2018.07.11.)
- Tito, G. (2010). Professor abandons grades for experience points.
<https://www.escapistmagazine.com/news/view/99224-Professor-Abandons-Grades-for-Experience-Points> (megtekintve: 2018.09.22.)
- Tran, L. (2016). Back to basics (8): Top-down versus bottom-up project planning.
<https://www.inloox.com/company/blog/articles/back-to-basics-8-top-down-versus-bottom-up-project-planning/> (megtekintve: 2018.10.20.)
- UPC. (2018). Activity játékkártyák. Képzési anyag.
- UPC. (2018). Activity játéktábla. Képzési anyag.
- UPC. (2018). Activity játékszabályzat. Képzési anyag.
- UPC. (2018). All for Kilimanjaro. Belső prezentáció.
- UPC. (2018). All for Kilimanjaro – Summary. Belső prezentáció.
- UPC. (2018). All for Kilimanjaro játékszabályzat. Képzési anyag.
- UPC. (2018). Bingo játékkártyák. Képzési anyag.
- UPC. (2018). Bingo játéktábla. Képzési anyag.
- UPC. (2018). Bingo játékszabályzat. Képzési anyag.
- UPC. (2018). Brand positioning and value implementation. Belső prezentáció.
- UPC. (2018). Bring positioning alive. Képzési anyag.
- UPC. (2018.) Dixit játékszabályzat. Képzési anyag.
- UPC. (2018). How we want to work together. Képzési anyag.
- UPC. (2018). MOJO update. Belső prezentáció.
- Venables, M. (2012). Ben Bertoli's Classrealm is gamifying the classroom. Letöltve:
<https://www.wired.com/2012/05/ben-bertolis-classrealm/> (megtekintve: 2018.10.23.)
- Watson, Z. (2014). Why intrinsic motivation is the key to successful gamification.
<https://technologyadvice.com/blog/marketing/intrinsic-motivation-builds-successful-games/> (megtekintve: 2018.11.10.)

Zichermann, G. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation in gamification.

<http://www.gamification.co/2011/10/27/intrinsic-and-extrinsic-motivation-in-gamification/>
(megtekintve: 2018.05.22.)

Ábrajegyzék

1. ábra: A gamifikáció iránti érdeklődés 2004 óta.....	6
2. ábra: Távközlési cégek magyarországi árbevétele (milliárd forint).....	19
3. ábra: Távközlési cégek profitabilitása (EBITDA marzs).....	20
4. ábra: Brand újrapozicionálás négy alapfolyamata	23
5. ábra: Joy érték összefoglalása	25
6. ábra: Care érték összefoglalása	27
7. ábra: Passion érték összefoglalása	28
8. ábra: Értékek bevezetésére használt folyamatok összefoglalása	29
9. ábra: Activity játéktábla.....	31
10. ábra: Joy kártya példa.....	32
11. ábra: Care kártya példa.....	32
12. ábra: Passion for better kártya példa	32
13. ábra: Bingo játéktábla	33
14. ábra: Joy játékkártya példa	33
15. ábra: Care játékkártya példa.....	33
16. ábra: Passion for better játékkártya példa	34
17. ábra: A Kilimanjaro program koncepciója	37
18. ábra: MOJO platform.....	41
19. ábra: MOJO platform – célok beállítása	41
20. ábra: Hatékony folyamat összetevőinek összehasonlítása a UPC folyamatával.....	43

Függelék

Interjú: CEE Tréning és Fejlődés Menedzser (CEE Training and Development Manager)

1. Mi volt az oka annak, hogy a UPC úgy döntött, brandváltásra van szükség?
2. Mik voltak az első lépései a brandváltásnak?
3. Hogyan alakultak ki az új brand értékek és mik voltak azok?
4. Hogyan lettek bevezetve ezek az új értékek?
5. Miért részesítették előnybe a gamifikációs folyamatot a normál módszertannal szemben?
6. Miért történt párhuzamosan cégek kultúra váltás is?
7. Hogyan alakultak ki a belső viselkedésminták?
8. Ezeket a viselkedésmintákat hogyan vezették be?

Interjú: Tanulás és Fejlesztés Szakértő (Learning and Development Expert)

1. Miért pont az Activity, Bingo és Dixit volt a három játék, amelyet választottak a megvalósításhoz?
2. Hogyan épült fel az Activity, volt-e változás az eredeti játékhoz képest?
3. Hogyan épült fel a Bingo, volt-e változás az eredeti játékhoz képest?
4. Hogyan épült fel a Dixit, volt-e változás az eredeti játékhoz képest?
5. Mik a játékokkal kapcsolatos tapasztalatok, visszajelzések?

Interjú: Emberi Erőforrások Projekt menedzser (HR Project Manager)

1. Miért ez a program neve, mit jelképez a Kilimanjaro?
2. Hogyan történt volna a felületen a pontszerzés?
3. Milyen szabályok vonatkoztak volna a játékra?
4. Kik vehettek volna részt és hogyan?
5. Hogyan nézett volna ki az online felület a tervek szerint?
6. Milyen aktivitásokat lehetett volna végezni az online felületen?