

Játék a munkában: Meddig hajtóerő és mikortól teher?

Kiss Gergely

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc

Az emberiség a folyamatosan változó világban mindig több-kevesebb sikerrel megállta a helyét, motivációja a jobbra válásban csúcsosodott ki. Most, a negyedik ipari forradalomban a növekvő versenyhelyzet és a globális válságok hatásai minden vállalatot, (gazdálkodó) szervezetet valóban érintenek. Ezen hatások mellett a munkaerőszükséglet fedezése is jelentős gondot okoz a vezetők számára. A munkaerőhiány a meglévő állományra több stresszt, felelősséget és munkát ró, ami először az egyén, később a vállalat hatékonyságára is kihatással bír.

Kutatások igazolják, hogy a játékosítás, vagy elterjedtebb nevén a gamifikáció, jó eszköz lehet arra, hogy a motivációt növeljük akár a munkaerő, akár a fogyasztók oldaláról. Ugy gondolom, hogy a játékosítás segítségével valóban megoldást találhatunk számos kérdésre: a generációk közös együttműködésére, a monotonitás megtörésére és az innovációs potenciál fokozására is.

Játszani sokan szeretünk, mert a játék során önfeledten tudunk más nézőpontokat is felismerni, hiszen az agyunk több területe is egyszerre tud aktívan működni. A játékok világa egyre nagyobb üzletté is válik ezzel egyetemben, hiszen egyre több online és hagyományos eszközzel támogatjuk folyamatainkat. Mindemellett fontos azonban megtalálni azt a határt, hogy meddig és milyen körülmények között tudja a játékosítás előidézni a vállalkozások teljesítménynövekedését és mikor válik esetleg már kontraproduktívvá. Ezen publikációnak a célja rámutatni, hogy milyen intő jelek tudják felismerhetővé tenni, hogy a játék unalmassá, esetleg teherré is tud válni.

Bevezetés

Jelenlegi tanulmányommal azt a célt kívánom megvalósítani, hogy összekötöm a motiváció, illetve a hatékonyság fokozásának kérdéseit kutatási témámmal: a játékosítás vállalati szintű megjelenésével. Azért erre a két fogalomra gondoltam, mert minden munkahelyen erre a két tényezőre mindenképp szükség van ahhoz, hogy eredményesek legyünk, hiszen mindkettő végső soron versenyelőnyhöz juttatja a szervezetet, vállalkozást.

Kitérek olyan fogalmakra, amelyek a kapcsolódó szakirodalom áttanulmányozása során fontosak, majd pedig azt a kérdést válaszolom meg, hogy hogyan kerüljük el a játékosítás unalmassá válását.

A kutatás módszere összefüggések keresése és elemzése a kapcsolódó témakörökben, valamint logikai összefüggések, szakirodalmi források és gyakorlati tapasztalatok rendszerezése.

A motiváció fogalomköre

A motiváció témaköre az egyénre vonatkozik, főként a munkavállalóra koncentrálva. A Maslow által definiált szükséglet piramis lépcsőfokain lépkedve az önmegvalósításra törekszünk, de az addig vezető úton az elismerés szintjén érdemes megállunk. Hiszen ez az a szint, amelyre a munkahelyeken tudunk hatást gyakorolni. Hogyan? Egyrészt a dolgozók megközelítésében az egymásnak adott visszajelzésekre, egymás támogatására fókuszálva, míg a felelős vezető irányát nézve szintén a reakciókra kell koncentrálnunk. Az ilyen visszacsatolások pénzbeli és nem pénzbeli jellegűek is lehetnek, de kombinálva is gyakran előfordulnak. Azt gondolom, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben a pénzbeli jutalmak, bónuszok, plusz juttatások kevésbé kivitelezhetőek, hisz drágák, viszont egy-egy jó szó, jelzés sokat segíthet. Arra gondolok, hogy ha nem csinálok valamit megfelelően, akkor jobb, ha tudomást szerzek róla, minthogy fölöslegesen és nem jól végezzem el a rám bízott feladatot. Amit pedig jól csinál, azt pozitív megerősítéssel lehet az egyénnel tudatni.

A céloknak mind az egyén, mind a szervezet vonatkozásában egy irányba kell hatniuk, hiszen ha nem egy cél eléréséért munkálkodunk, akkor a dolgozó és a munkahely közötti kapcsolat meglazul, hosszabb távon pedig fel is bomolhat. Ennek érdekében időben kell cselekedni.

A motiváció mélyebb megértéséhez több elmélettel is találkozunk a szakirodalomban. Az irodalomkutatás során a célom az volt, hogy a motivációt a gamifikációval kapcsolatosan jobban körüljárjam, így kifejezetten ezen gondolat vezérelt a kutatás során. A motivációt definíció szintjén már többen meghatározták. Az egyik megfogalmazás pszichológiai oldalról megvilágítva azt mondja, hogy *„a motiváció a viselkedésünket energizáló és megfelelő irányba terelő állapot, amelyet szubjektíven az étel, ital, és a szex iránti tudatos vágyként érzékelünk”* (Atkinson & Hilgard et al., 2005:380).

A bemutatott definíciókból is kitűnik, hogy egy komplex tényezőről beszélünk, hiszen az emberi viselkedés számos aspektusában jelen van. Sok tudományos ága, területe is van a motivációnak, a pszichológián, a pedagógián túl a közgazdaságtudományokban is fontos tényezőként jelenik meg. A motivációhoz kapcsolódó források a motívumokat olyan összetevőkként említik meg, amelyek a cselekvésre készítés belső tényezőiként működnek közre. A motiváció pedig addig marad fenn általában, míg a cselevést előidéző ok, vagyis a motívum nem nyer kielégülést. A motívumokat két csoportba sorolhatjuk, így megkülönböztetünk alapvető biológiai motívumokat, valamint magasabb szintű úgynevezett humánspecifikus motívumokat. Az előbbi csoportba tartozóak a fiziológiai szükségletek kielégítéséhez kapcsolódnak, mint

például a szomjúság, az éhség, az alvás vagy a pihenés, míg az utóbbiba az elismeréshez kötődő vágyat, a teljesítménymotivációt sorolhatjuk be. A humánspecifikus motívumokat összetettségük miatt további csoportokra bonthatjuk: belső (primer) intrinzik és külső (szekunder) extrinzik motivációkra (Takács & Juhász, 2006:57).

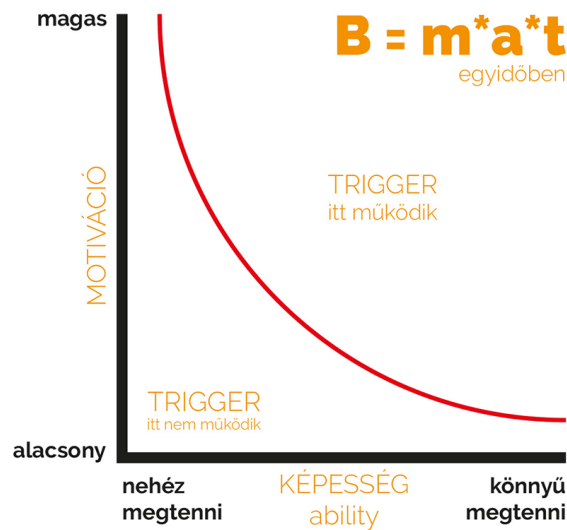
A belső típusú motiváció akkor áll fenn Klim Rita megfogalmazásában, ha az *„a közvetlen, tárgyra irányuló, belső indíték (primer, intrinzik motiváció), amely érdeklődésben, kíváncsiságban, a probléma által okozott feszültségben jut kifejezésre”*. Ezt a típust önjutalmazó motivációnak is nevezik (Klim, 1998:44).

A külső típusú motivációról ugyanezen szerző Kósáné és munkatársainak gondolatait idézi: *„a feladattól, a tevékenység tárgyától rendszerint független külső indíték. Ilyen a jutalom, dicséret, az érdek, a versengésben létrejövő önérvényesítés, a büntetéstől való félelem”* (Klim, 1998:44). Ezt a típust eszköz jellegű motivációnak is nevezik, vagyis az egyén viselkedésének motivációjában maga a cél elérése, teljesítése vagy külső tényező áll fenn. Ami fontos, hogy a két típus összefüggően működik: Az extrinzik és intrinzik motiváció viszonyát vizsgálva megállapították, hogy ha egy cselekvést külsőleg motiválunk, például jutalmazunk, akkor a belső, intrinzik motiváció csökken (Dávid et al., 2008).

Az FBM modell

Pusztai Ádám Gyakorlati játékosítás című könyvében írja le, hogy a motiváción túl további viselkedésminták kialakítását kell megteremteni, hogy az egyén kötődését felkeltsük és meg is tartsuk. Javaslat, hogy a figyelem felkeltésért az extrinzik, míg a megtartásért az intrinzik motivációt kell alkalmazni. A biztosabb tevékenység miatt javasolja, hogy új és összetett viselkedéseket tanuljon az agy méghozzá annak érdekében, hogy újabb szokások alakuljanak ki. Fontos azt is tudni, hogy az új szokásoknak az elsődleges és legfőbb ellenségei a régi szokások. A gondolatait a Brian Jeffrey Fogg kutató által publikált saját viselkedési modelljével köti össze: a FBM modellt (angolul a Fogg Behaviour Model kifejezésből származik) nevesíti. A modell három elemének egyidőben való megjelenítésével a kívánt viselkedés jobban megérthetővé válik. Ezen tényezők: a motiváció, a képesség és egy kiváltó ok (trigger vagy Fogg más megfogalmazásában prompt). Az összefüggést az első számú ábra mutatja be (Pusztai, 2018a:29-33).

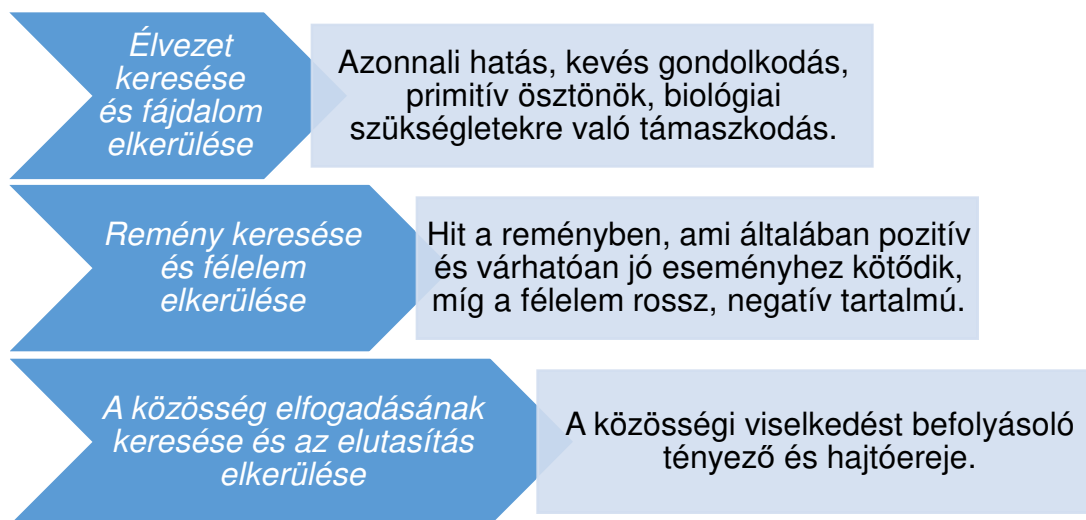
1. ábra. A viselkedés összefüggései Fogg szerint



Forrás: Pusztai, 2018b

Mindhárom tényezőre szükség van, hogy a viselkedés mérhetővé váljon. A mérésnél a motiváció (motivation), a képesség (ability) és a trigger egyidejű szorzatának eredménye lesz a viselkedés (behavior). A motivációt kiváltó okokhoz a triggerek is külső és belső kapcsolattal kötődnek, amelyek Nir Eyal nevéhez kapcsolódnak, aki a Hook-modellt hozta létre. A külső trigger, amivel az egyén találkozik, vagyis az a jelzés, ami látható, hallgató vagy tapintható és ezt követően a felhasználót cselekvésre inti. A belső triggerek a külső triggerek ellentétei, nem észlelhetőek fizikálisan, ezek lesznek a gondolatok, észlelések, érzelmek és a rutinok. Ha bármelyik hiányzik vagy nagyon csekély szintű, esetleg alacsony minőségben van jelen, szintén nem lesz eredményes a viselkedés. Ezáltal az ábrán grafikusán bemutatott kívánt viselkedésnek a piros színnel jelölt görbe feletti területen kell lennie. A modell a motiváción belül további faktorokat nevez meg, amelyeket a második számú ábra mutat be (Pusztai, 2019).

2. ábra. Fogg motivációs faktorai



Forrás: Saját szerkesztés Pusztai, 2018a:30-31 alapján

A második számú ábrán bal oldalon a faktorok, míg jobb oldalon a faktor hatása, tartalma látható. Az első szintre a gyors, fiziológiai szükségletek, ösztönök megjelenése jellemző, mint alvás, ivás, evés. A második faktor már kifejezőbb, hiszen a kötődés, a jövőre való előre gondolás és a korábbi tapasztalatok kerülnek fókuszba. Az utolsó faktor a közösséghez való viszonyokat taglalja. A cselekvés nehézségét hat tényező befolyásolhatja ezeket az alábbiak szerint nevesíthetjük, amelyeket a harmadik számú ábra mutat be.

3. ábra. A cselekvés nehézségét befolyásoló főbb tényezők



Forrás: Saját szerkesztés Pusztai, 2018c alapján

A nehézség általánosan a ráfordított idő és pénz kérdésén túl a fizikai erőbefektetéstől, a szellemi, agyi munkától, a rutintalanságtól és a közösségi eltéréstől függ. A legutolsó kivételével érthetőek is a faktorok,

az utolsó pedig azt jelenti, hogy a társadalmi közeg mennyire befogadó az adott viselkedésre.

Összefoglalva: a motiváció, valamint a felhasználót ért hatások ösztönzik az egyént a tevékenykedésre, de arra is figyelni kell, hogy milyen összetettségű a cselekvés.

A hatékonyság

A másik fogalom a hatékonyság, amely elsődlegesen érdek és egyben cél is minden szervezetnél. Veresné Somosi szerint *„a hatékonyság a vállalat tevékenységének outputjához kapcsolódó fogalom, amely azt fejezi ki, hogy kielégítő-e az, amit tesz a vállalatnál”*, ami komplex rendszerre utal. (Veresné Somosi, 2013:71) Gondolkodásomban a hatékonyság a nevezett fogalmakon túl mindenekelőtt gazdasági-pénzügyi oldalon, de a termelésben, a szolgáltatások területén és egyre magasabb szinten a környezetvédelemben is megjelenik. Az általános gondolat a közgazdaságtudományban, hogy nyereségérdekelték és költségminimalizálók legyünk, de felmerül a kérdés, hogy milyen áron.

Generációs különbségek

A motiváción és hatékonyságon túl még foglalkoznunk kell a generációs különbségekkel, hiszen ezek egyre hangsúlyosabbá válnak. Ezt a helyzetet vázoltam fel korábbi publikációmban is (Kiss, 2020), amit érzünk a mindennapokban: a vásárlások során, az iskolákban, családi környezetben és a munkahelyek világában is. Új megoldást kell találni ebben a szituációban, ami előre viszi az emberi kapcsolatokat, a társadalom fejlődését és a gazdaságot is. Fontos hangsúlyoznom, hogy a generációkat érintő tényezőket emeljük ki és ne hátrányként tekintünk rájuk, hanem lehetőségként, ekkor máris előnyre teszünk szert.

A játékosításról

A játékosítás több fogalommal is jellemezhető, de ebben a publikációban a 2014-ben a Gartner-vállalat újradefiniálta a gamifikációt definícióját alkalmazom, ami szerint *„a játékmechanizmusok és játékélmény tervezési technikák használata abból a célból, hogy a felhasználókból digitális elköteleződést és motivációt váltsunk ki a céljaik eléréséhez”* (Burke, 2014).

A játékosítás fontosságát többször is érezhetjük, hiszen egy szemléletet hordoz magában, ami a felhasználó motivációján alapszik és hajtóerőként működik. Sokszor a legalapvetőbb motivációra épül, vagyis az emberi kíváncsiságra. A játékosításnál azt is el kell fogadjuk, hogy nem minden játékmechanizmus szórakoztató, de ha jól ötvözzük a megismert

folyamatokat és megfelelően tervezünk, azzá tehető. A játék nem attól szórakoztató, hogy minden eleme szórakoztató, hanem attól, hogy az egyes részek összessége alakít ki bennünk valamilyen élményt. Ez egyébként minden más folyamatra is igaz, például - a teljesség igénye nélkül - oktatás, marketing, versenyek (Pusztai, 2018a:77).

Kutatások igazolják, hogy a játékosítás jó eszköz lehet arra, hogy a motivációt növeljük akár a munkaerő, akár a fogyasztók oldaláról. Ezt támasztják alá a NetCoGame JátékosLét Kutatóközpont által szervezett kutatások, melyeket 2011-től évente tartanak meg. Ezáltal is nőnek a gamifikáció által érintett területek. Külföldi kutatások terén átfogó képet kapunk Sailer és munkatársai (2017), Eisingerich és munkatársai (2019), Koivisto és Hamari (2019) munkái alapján. A kutatások mellett számos konferenciát is tartanak a gamifikáció témakörében, például idén tizenegyedik alkalommal rendezik meg Londonban az International Conference on Gamification and Game-Based Learning, továbbá az európai kontensen a Gamification Europe mellett a több egyetem által is támogatott (immár a negyedik) International GamiFIN Conference című rendezvényt.

Doktori tanulmányaim során a kutatómunkámban azt vizsgálom meg mélyebben, hogy hol is alkalmazzák a vállalatok a játékosítást. A játékosításnak sokféle típusa lehet. Jelen van a pedagógiában például a nyelvtanulásban, de a fogyasztói visszajelzésekben és a motiváció fenntartásában is, így a kedvezménymatricák, a repülőgépes hűségpontok gyűjtése formájában. Az alkalmazói kört feltérképezve be fogom azonosítani, hogy milyen célból alkalmazzák a játékosítást, például valós problémák megoldására, elkötelezettség fokozására, a motiváció növelésére, esetleg tudatosság mélyítésére.

Az előbb bemutatott elképzelésektől függetlenül azonban egy olyan válsághelyzet, mint a jelenlegi COVID-19 járvány, sok mindent megváltoztat az életünkben. Ezeknek az új problémáknak a kezelésére egy előremutató és hasznos megoldásnak tartom azt a friss kezdeményezést, amelyet a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal az Innovációs és Technológiai Minisztérium támogatásával meghirdetett COVIDEA ötlet- és startup verseny jelent. Ez lehetőséget teremt az új kihívások kezelésére akár a gamifikáció segítségével. A új típusú koronavírus járvány rámutatott, hogy számos helyen más és más utat kell a jövőben bejárjunk, több szabályt módosítani kell és jobban oda kell figyelni egymásra. A verseny felhívása olyan preferált területek bemutatását várja, amelyek a fertőzés lassítását szolgáló megoldásoktól a hétköznapi hasznossággal bíró új és jó gyakorlatokig terjednek. A hatékonyság növelése, valamint a különbségek mérséklése kiemelkedő feladat, amire játékosítás is jó megoldást jelenthet. Arra kell figyelemmel lenni, hogy a dolgozókat milyen megoldásokkal lehet közösen érdekelté tenni és azt az érzést kelteni bennünk, hogy munkájuk élmény is.

A fiatalabbak és idősebbek hasonló feladatokat végeznek egymás mellett, viszont a tudásuk, ismereteik a generációs különbségek miatt máshogy alakulnak. Az idősebbeknél a kreativitás iránti igény fenntartásához akár játékosított eszközöket is be lehet vetni. Versenyek,

ötletbörzék alkalmazásával, de a kaizenek segítségével a folyamatok jobbítása is elérhető, a kreativitás fenntartható. Ezek nem csak pénzbeli elismerést jelenthetnek, hanem szakmai előmenetelt, munkatársi elismerést és egy-egy probléma megoldását.

Az új technológiák az időseknek nem csak kirekesztést jelenthetnek, hanem lehetőségeket is. A munkáltatóknak kiemelten kell figyelnie arra, hogy ezek megismertetése során a korosztályi és tudásbeli alapokat figyelembe vegyék. Az új dolgok használati előnyeit mindenképp ki kell emelni, hiszen akkor sikeresebben el tudnak terjedni, de fontos, hogy kedvet is kell csinálni, hogy az idősebbek szívesen ismerjék meg ezeket az új eljárásokat. A gamifikáció eszköztárának megfelelő használatával az idősebb korosztályok is elsajátíthatják a jelenkor modern ismereteit és kreativitásuk, érdeklődésük is fenntartható, ezáltal pedig mérséklődhetnek a generációs különbségek is.

Összefoglalva: azt éri el a gamifikáció a folyamatokkal, hogy élményeket tudunk átadni olyan módon, ami újabb ösztönzést teremthet további cselekvésekre, de ezt folyamatosan tervezett tevékenységnek kell követni, hogy a játékmecanizmusok a cselekvést hatékonyan és ténylegesen támogassák mind a fiatalabbak, mind az idősebbek körében.

Az unalomról

Az unalom és hozzá kapcsolódó témakörök kevésbé kijártak, amit az unalom.hu oldal szerzője, *Horváth Gábor* is megerősít. Irodalmi, művészeti területen többször merült fel, de általános, átfogó jelleggel kevés szakirodalom lelhető fel. Az unalomkutatással kapcsolatosan az első próbálkozások az elmúlt évszázad ötvenes, hatvanas éveire vezethetőek vissza, ahol kísérleteket hajtottak végre a pszichofiziológia irányából, illetve a pszichoanalitikus elméletekre alapozva. Előbbi irányzat a motivációval kötötte össze a kísérleteket, míg utóbbi a mélylélektani (gyakran Freudhoz köthető) tanokkal. (Horváth, n.a.) További irányzatok is vizsgálták az unalmat, de *Faragó Ferenc* szerint az unalom „*a technikai civilizáció, az ipari forradalom kora előtt talán ismeretlen fogalom volt*” (Faragó, 2010:1687). A gondolat pedig helyén való, hiszen akkoriban az emberek önmagunk végezték el a feladatokat, viszont mára már a robotika és a digitalizáció vívmányaival akár a kertünkben a robotfűnyírók segítségével lehet egyenletes a gyeppel vagy önállóan is beparkolnak a gépjárműveink.

Az unalom mérhetőségét szolgáló tesztek közül 1986-ban jelent meg az Unalomra való hajlam skála (ismertebb nevén: Boredom Proneness Scale), amely Richard Farmer és Norman D. Sundberg nevéhez kötődik. A mérés során huszonnyolc állítás először igaz-hamis formában, majd a ma is használatos formában hétfokú skálán méri fel az unalomra való hajlamot. Ezen általános felmérés mellett az unalommal való megküzdést mérő, szabadidős, szexuális és munkahelyi unalom tesztek is napvilágot láttak. Kétféle munkahelyi unalom skálás felmérést is alkalmaznak a

szakemberek, viszont ezek közül a Lee-féle a megbízható (0,95 szignifikancia szinttel), ami tizenhét állítás megválaszolása után a pillanatnyi állapotot mutatja meg, de ez lesz egyben a hátránya is. A tesztelési módszerek összefüggését másik felméréssel Horváth Gábor fogalmazta meg: *„Farmer és Sundberg szignifikáns korrelációt kapott Lee Munkahelyi Unalom Skálaja és az Unalomra Való hajlam Skála között. Ezzel e skálával végzett kutatások igazolták, hogy magasabb munkahelyi unalom értékek összefüggenek a magasabb munkahelyi hiányzás értékekkel”* (Horváth, n.a.).

Hogyan kerüljük el a játékosítás unalmassá válását?

A tanulmány eddig bemutatott részei önmagukban is lényegesek, megismertetik a fogalmakat, összefüggéseket, de további célom az, hogy feltárjam azokat a tényezőket, melyek kontraproduktívá is tehetik a játékosítást.

Az eddigiekből is kiderül az a fontos alapgondolat, hogy a gamifikációt egy szemléletnek kell elfogadnunk, hiszen ez egy olyan gondolkodásmód, ami hosszú távon segít azokon a területeken, ahol alkalmazzuk. A játékosítás hatékonyá válásához az kell, hogy megfelelő alapozással, tervezéssel járjunk el. Amennyiben ez hiányzik, egy rendezetlen szisztéma jöhet létre, ami nem csak a felhasználónak, hanem a megvalósítónak is kaotikus lesz. Hasonló helyzet áll fenn, ha a támogatás szűnik meg, vagyis az addig jól működő folyamatok mögül kihátrálnak az átgondolt célok vagy nem a megfelelő eszközrendszert alkalmazzuk a célok eléréséhez.

Az unalom feloldásának az egyik jó eszköze lehet, ha az emberi motivációt megismerjük és megfelelő triggeret építünk be a rendszerünkbe, a másik pedig a változatosság lesz. Az is fontos, hogy a játékosítás egyéni vagy csoportos keretek között valósul meg, de mindkettő esetben a korosztályi sajátosságokra figyelni kell. A játékosítás esetében pedig megfelelő felkészítést kell tartani, hogy ne tehernek érezzék a felhasználók a gamifikált feladatokat.

Fromann (2012) munkájában három tényezőt emel ki: legyen optimális a felhasználó terhelése a játékosított folyamatban, hiszen így *„a játék okozta kihívások, feladatok tökéletes egyensúlyban vannak a játékos képességeivel, kompetenciáival és a játék adta eszköztárral, mozgástérrel. Itt gyakorlatilag a flowhatásról beszélhetünk, amely során a tevékenység tökéletes „áramlat-élményt” nyújt az egyén számára, amely a játék öröme túl sikerélményeket is ad”* (Fromann, 2012:17). További tényezőnek a célt, vagyis azt, hogy mit kell teljesítenie a résztvevőnek, végül az ideális jutalmazási rendszert jelöli meg. A jutalmazás fontosságával ugyanis elérhető, hogy pozitív élményt kapjon a gamifikált munkavállaló, ez a kisebb feladatok teljesítése esetén azonnali hatás lehet. Kiemelten pedig a következetességre kell figyelni, hogy a feladatokba fektetett munka és a teljesítmény arányos legyen, mint a valóságos feladatokban, ezáltal az igazságérzet sem sérül.

Amennyiben ezekre a tényezőkre kellő figyelemmel járunk el, a játékosítás „a felhasználói élményt olyan minőségi szintre emelik, hogy – a flow-hatásnak megfelelően – az unalmas munka- és oktatási környezetek hirtelen szórakoztatóvá és izgalmassá válnak, ezáltal növekedni kezd a felhasználó motivációja és lojalitása, így a korábbinál nagy valószínűséggel lényegesen jobb eredmények születnek” (Fromann, 2017:125).

Összefoglalás

Következtetésként az állapítható meg, hogy sokszor a pontos receptet nem tudjuk megmondani, de azt, hogy hogyan juthatunk előrébb és közelebb a megoldáshoz, tudjuk befolyásolni. Így az tanulmány címét tartalmazó kérdés megválaszolása során az alábbiakra jutottam: a játékosítás alkalmazásával a generációs különbségek mérsékelhetőek, növelhető a lojalitás, a motiváció és hatékonyabbá válhat a problémamegoldás. A generációkat érintő jellemzőket pedig nem gondként, hanem lehetőségként kell értelmezni. A gamifikáció jó eszköz arra, hogy a teljesítmény, a lojalitás fokozható legyen, de ez csak abban az esetben valósítható meg, ha jól átgondolt, hosszú távú intézkedéseket foganatosítunk a játékosításban résztvevők érdekeit is figyelembe véve. Figyelni kell az optimális terhelésre s annak megoszlására, a játékosítás céljára, a pozitív megerősítésre, a jutalmazásra, a generációs sajátosságokra, a korosztályi, generációs szokásokra legalább úgy, mint a gamifikáció tervezésére és támogatására, a triggerek jó megválasztására.

Köszönetnyilvánítás

A publikáció az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő NTP-NFTÖ-19-B-0189 pályázati azonosítószámú Nemzet Fiatal Tehetségeiért Ösztöndíj támogatásával készült.

Irodalomjegyzék

- Atkinson, & Hilgard [et al.]. (2005). *Pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Burke, B. (2014). Gartner Redefines Gamification. Letöltés https://blogs.gartner.com/brian_burke/2014/04/04/gartner-redefines-gamification/ [2020.05.20].
- Dávid M., Estefánné V. M., Hatvani A., Héjja-Nagy K., & Taskó T. (2008). *Pszichológia elméleti alapok*. Eger: EKF.
- Eisingerich, A. B., Marchandb, A., Fritzeb, M. B., & Donga, L. (2019). Hook vs. hope: How to enhance customer engagement through gamification. *International Journal of Research in Marketing*, 36, (2), 200-215.
- Faragó Ferenc (2010). Az unalom metafizikája. *Koinónia*, 17 (5), 1687-1688.

- Fromann, R. (2012). Gamification – épülőben a Homo Ludens társadalma?
In Nagy Edit (szerk.), *A fiatal kutatók Magyarország megújulásáért – A Professzorok az Európai Magyarorszáért Egyesület III. PhD. konferenciája* (pp. 11-24). Budapest: Professzorok az Európai Magyarorszáért Egyesület.
- Fromann, R. (2017). *Játékoslét: A gamifikáció világa*. Budapest: Typotex.
- Horváth G. (n.a.). Letöltés <http://www.unalom.hu> [2020.05.20].
- Klim R. (1998). A belső motivációt befolyásoló tényezők és megjelenésük a Montessori- pedagógiában. *Új Pedagógiai Szemle*, 48 (3), 44-54
- Kiss G. (2020). A játékosítás alapjai, avagy beszéljünk a gamifikációról! In Bihari E., Molnár D., & Szikszai-Németh K. (szerk.), *Tavaszi Szél - Spring Wind 2019: Konferenciakötet* (pp. 284-289). Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége.
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.
- Pusztai Á. (2018a). *Gyakorlati játékosítás*. Veszprém: Kollektíva.
- Pusztai Á. (2018b). *6 ok, amiért a vásárlód nem azt csinálja, amit szeretnél*. Letöltés <https://kollektiva.eu/6-ok-amiert-a-vasarlod-nem-azt-csinalja-amit-szeretnel/> [2020.05.20].
- Pusztai Á. (2018c). *KOJAK 9 lépéses gamification módszere*. Letöltés <https://kollektiva.eu/kojak-jatekositas-keretrendszer/> [2020.05.20].
- Pusztai Á. (2019). *Hogyan kell továbblépni? A triggerek 3 típusa*. Letöltés <https://kollektiva.eu/hogyan-kell-tovabblenni-a-triggerek-3-tipusa/> [2020.05.20].
- Sailer, M., Henseb, J. U., Mayra, S. K., & Mandla, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380
- Takács, I., & Juhász, M. (2006). *Pszichológia*. Budapest: Typotex.
- Veresné S. M. (2013). *Teljesítményalapú szervezetalkítás elmélete és módszertana*. Miskolc: Miskolci Egyetemi Kiadó.