

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V KLICNEM CENTRU IZBRANEGA
PODJETJA Z UVEDBO IGRIFIKACIJE**

Ljubljana, junij 2021

MATEVŽ DOLINAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matevž Dolinar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Motiviranje zaposlenih v klicnem centru izbranega podjetja z uvedbo igrifikacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Antonom Manfredo

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN KLICNIH CENTROV	3
1.1 Opredelitev klicnih centrov.....	5
1.2 Delovanje klicnih centrov.....	7
1.3 Ocenjevanje uspešnosti klicnega centra	8
2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V KLICNIH CENTRIH.....	11
2.1 Zadovoljstvo pri delu.....	12
2.2 Pomen delovnih obremenitev	13
2.3 Pomen ustreznega vodenja.....	14
2.4 Vloge zaposlenih.....	15
2.5 Nadziranje dela	17
3 MOTIVIRANJE Z IGRIFIKACIJO.....	18
3.1 Opredelitev igrifikacije.....	19
3.2 Načrtovanje igrifikacije.....	23
3.3 Motivacijska vloga elementov igrifikacije	25
3.4 Praktični primeri	30
4 ANALIZA MOŽNOSTI UVEDBE IGRIFIKACIJE V IZBRANEM KLICNEM CENTRU	32
4.1 Predstavitev izbranega klicnega centra	32
4.2 Raziskovalna metodologija	33
4.3 Analiza podatkov	34
5 PRIPOROČILA ZA UVEDBO IGRIFIKACIJE V IZBRANEM KLICNEM CENTRU	44
SKLEP	48
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGA	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merila za ocenjevanje klicnih centrov	10
Tabela 2: Povezava med osnovnimi človeškimi potrebami in elementi igrifikacije.....	29
Tabela 3: Demografski podatki	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Razširjenosti termina 'igrifikacija' na iskalniku Google Scholar	19
Slika 2: Igrifikacijska zanka	21
Slika 3: Opredelitev igrifikacije z vidika celovitosti in resnosti uporabe elementov iger ..	22
Slika 4: Tipologija igralcev	25
Slika 5: Elementi igrifikacije.....	27
Slika 6: Analiza stanja motivacije	35
Slika 7: Zadovoljstvo agentov	36
Slika 8: Analiza preobremenjenosti	36
Slika 9: Zadovoljstvo z vlogo znotraj organizacije	37
Slika 10: Demotivatorji v klicnem centru	38
Slika 11: Ocena želje po menjavi službe.....	39
Slika 12: Pogostost igranja iger.....	39
Slika 13: Razlogi za igranje iger	40
Slika 14: Vpliv na zagnanost do dela	40
Slika 15: Porazdelitev motivacije.....	41
Slika 16: Navdušenje nad igrifikacijo	42
Slika 17: Vpliv igrifikacije	43
Slika 18: Želja po uvedbi igrifikacije	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Klicni in kontaktni centri imajo pomembno vlogo v poslovnem svetu, saj za mnoga podjetja predstavljajo glavno povezavo z uporabniki ali strankami (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007). Začetki klicnih centrov segajo v srednja devetdeseta, danes pa ima praktično vsako večje podjetje vzpostavljeno infrastrukturo z enim ali več klicnimi centri, ki se izvajajo kot interna ali pa zunanja dejavnost, in služijo kot povezovalna točka za komunikacijo z uporabniki (Arzbächer, Holtgrewe & Kerst, 2002).

Klicni centri se največkrat ukvarjajo z uporabniškimi storitvami, reševanjem težav, odzivanjem na klice v sili, telefonskim marketingom ali sprejemanjem naročil. Agenti klicnega centra celoten delavnik preživijo pred računalnikom, pri čemer je pričakovana nenehna zavzeta komunikacija z uporabniki. Delo je običajno večizmensko, saj se od klicnega centra pričakuje stalno pripravljenost; končanemu klicu sledi nov klic, kakršni koli premori na delu pa negativno vplivajo na statistiko agenta, kar v skrajnih primerih pomeni tudi nižji prihodek. Delo poteka v okolju polnem motenj, agenti pa so podvrženi visokim pričakovanjem tako nadrejenih kot sogovornikov na drugi strani slušalke. Dodaten pritisk ustvarja tudi nadzor nad njihovimi rezultati, saj se velikokrat zahteva, da presegajo zadane cilje. Vse omenjeno vpliva na slabe delovne pogoje agentov v klicnih centrih, posledice pa so tako fiziološke kot psihološke – v slednjem primeru govorimo o stresu pri delu (Sudhashree, Rohith & Shrinivas, 2005). V primeru da količina stresa drastično naraste, ima to neposreden vpliva na delavca, saj se zmanjšata produktivnost in zadovoljstvo pri delu, lahko pa je prizadeto tudi zdravje delavca. Nezadovoljstvo tako ne vpliva samo na posameznika, temveč na učinkovitost celotnega klicnega centra in tudi na samo podobo podjetja, ker je agent največkrat glavna povezava stranke s podjetjem. Obenem ima stres velik vpliv tudi na fluktuacijo, saj nevdržni pogoji delavce prisilijo v menjavo službe. Povprečna fluktuacija delovne sile v klicnih centrih je 40 %, pri čemer so bili stroški zamenjave enega agenta v preteklosti ocenjeni na 10.000 \$ (James, 1998). Poleg finančnih stroškov moramo upoštevati še posredne posledice izgube agenta, kot je na primer izguba znanja, ki oteži delovanje klicnega centra, dokler se ne uspe agenta ustrezno zamenjati.

Rutinski delavniki pri agentih ne vplivajo samo na nivo zadovoljstva pri delu, velikokrat so tudi razlog za pomanjkanje motivacije do dela. Ta je v klicnih centrih ključnega pomena za doseganje učinkovitosti, saj zadovoljni agenti pomenijo zadovoljne stranke. Nezadovoljstvo in pomanjkanje motivacije je prav tako razlog, da agenti razmišljajo o menjavi službe, saj monotono in rutinsko delo ne predstavlja izziva in možnosti za osebno rast. Napredovanja so redka in morebitne nagrade so običajno finančnega tipa, kar pa po Maslowovi hierarhiji potreb ni glavni motivator zaposlenega. Ključni pomen ima notranja motivacija; znanje in učenje, osebni razvoj, pripadnost, ugled in samoaktualizacija (Maslow, 1943). Ti motivatorji so v klicnih centrih redko prisotni, saj agenti običajno upravljajo z omejenim naborom informacij, možnosti za napredovanje so slabe, kolegialnega sodelovanja pa zaradi narave dela ni.

Eden zadnjih trendov sodobnega pristopa motiviranja je igrifikacija, ki temelji na uporabi elementov iger v ne-igralnih okoljih, tako da izkorišča pozitivne učinke iger, ki v igralcu vzbujajo zavzetost, užitek, privrženost in motivacijo (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Posledično se od igrifikacije pričakuje, da bo pozitivno vplivala na poslovno uspešnost, sprva uporabnika, dolgoročno pa tudi podjetja (Zichermann & Cunningham, 2011). Glavni elementi iger, ki se uporabljajo pri igrifikaciji so točkovalni sistemi, nagrade, lestvice uspešnosti in stopnje. Ideja igrifikacije je ustvariti t. i. igrifikacijsko zanko, ki se začne s ciljem ali izzivom in preko sprotnega nagrajevanja uspešnosti uporabnika žene k dokončanju zadane naloge (Werbach & Hunter, 2012). Še dodatno je igrifikacija lahko podkrepljena s točkovalnim sistemom, na podlagi katerega uporabnik prejema značke in se umesti na lestvico uspešnosti. To posredno vpliva na posameznikov status in ugled, ki sta, poleg zavzetosti pri dokončevanju stopenj, eden glavnih motivatorjev igrifikacije. Končni cilj je torej spodbuditi uporabnike v neigralnih okoljih, da podoživljajo igralno izkušnjo in temu ustrezno spremenijo svoje vedenje. Na delovnem mestu to lahko pomeni močno osredotočanje na zastavljene cilje, uspešno kljubovanje delovnim pritiskom in stalno ponavljanje neuspešnih poskusov (Liu, Alexandrova & Nakajima, 2011). Največ poskusov uvajanja igrifikacije je v poslovnem svetu, s poudarkom na marketingu in storitveno usmerjenih dejavnosti, vse več pa se pojavlja tudi v ostalih panogah, kot sta npr. šolstvo in zdravstvo (Anderson, 2012). Z uporabo pametnih naprav se uveljavlja tudi področje osebne rasti, kjer se igrifikacija uporablja v namene učenja, vadbe in razvoja posameznika.

V magistrskem delu bom proučil igrifikacijo kot rešitev problematike klicnih centrov, pri čemer se bom osredotočil na enega izmed najbolj perečih problemov, in sicer visoko fluktuacijo agentov, ki za klicni center predstavlja visoke stroške in motnje v delovnem procesu (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007). Namen magistrskega dela je raziskati vpliv igrifikacije na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v klicnem centru in posledično ugotoviti, ali bi z uvedbo igrifikacije lahko izboljšali uspešnost delovanja izbranega klicnega centra. Glede na ugotovitve v izbranem klicnem centru bom podal splošna priporočila za izboljšanje delovanja, ki jih bo mogoče uporabiti tudi v drugih klicnih centrih. Učinke igrifikacije bom proučeval v klicnem centru slovenskega podjetja, ki se ukvarja s ponujanjem interneta, spletnim gostovanjem, registracijo domen in drugimi informacijskimi rešitvami. Z raziskavo bom skušal ugotoviti, ali uvedba igrifikacije lahko pomaga pri izboljšanju delovanja izbranega klicnega centra. Raziskal bom vplive igrifikacije na motivacijo ter ugotavljal, ali posredni vplivi igrifikacije lahko izboljšajo kvaliteto delovanja klicnega centra. S pomočjo pregleda literature in virov bom najprej raziskal delovanje klicnih centrov in glavne probleme, s katerimi se srečujejo vodje klicnih centrov. Enako bom proučil teoretično ozadje igrifikacije in njene pozitivne vplive na zaposlene. Obe teoretični področji bom povezal s spodnjimi cilji in raziskovalnim vprašanjem.

Cilji magistrskega dela so:

- predstaviti povezavo med igrifikacijo in delovanjem klicnega centra, - ugotoviti

- ugotoviti, ali agenti v klicnem centru trpijo za nezadovoljstvom in pomanjkanjem motivacije,
- ugotoviti, ali so stres, nezadovoljstvo in nizka motivacija pri agentih klicnega centra razlog za menjavo službe,
- ugotoviti, ali bi z učinkovitejšimi dejavniki motivacije znižali visoko fluktuacijo v klicnih centrih.

Raziskovalno vprašanje, ki ga bom obravnaval v magistrskem delu je, ali uvedba igrifikacije, zaradi pozitivnih učinkov na zadovoljstvo in motivacijo, izboljša delovanje klicnega centra.

V prvem delu magistrskega dela bom proučil domačo in tujo literaturo, ki zajema delovanje klicnih centrov, pri čemer bom posebno pozornost posvetil raziskovanju dejavnikov, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo agentov. Pregled literature bo vključeval knjige, znanstvene članke in spletne vire, skliceval pa se bom tudi na obstoječe raziskave. V okviru tega dela bom predstavil problematiko klicnih centrov, opredelil posledice pomanjkanja motivacije in predstavil tipične metrike ocenjevanja delovanja klicnih centrov. S pregledom literature bom prav tako proučil definicijo igrifikacije, zgodovino, razvoj in glavne elemente uporabnosti ter predstavil pričakovan vpliv na delovni proces. Pridobljeno teoretično ozadje bom uporabil kot podlago za rešitev ugotovljene problematike. V praktičnem delu bom na podlagi kvantitativne raziskave ugotavljal posledice nezadovoljstva in motivacije na delo agentov v klicnem centru, hkrati pa bom ugotavljal, kako naklonjeni so agenti k sprejetju igrifikacije v delovni proces. Z raziskavo bom poskušal ugotoviti, ali obstaja povezava med uvedbo igrifikacije v klicnem centru in izboljšanjem njegovega delovanja na račun povišanja motivacije in zadovoljstva. Podatke sem pridobil s pomočjo anketnega vprašalnika, anketo pa sem izvedel v klicnem centru izbranega podjetja, ki se ukvarja s ponujanjem interneta in spletnih storitev. Analiza rezultatov ankete mi bo podala informacije, ki mi bodo pomagale pri odgovarjanju na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Kot zaključek bom predstavil interpretacijo rezultatov ankete in jih ustrezno opredelil glede na teoretično ozadje. V skladu z rezultati raziskave bom predlagal priporočila za proučevan klicni center ter tudi za ostale klicne centre, ki se odločajo za uvedbo igrifikacije.

1 POMEN KLICNIH CENTROV

V zadnjih desetletjih lahko po svetu opazimo velik porast klicnih centrov. Hitri rasti botrujejo napredki v informacijski tehnologiji in vse nižji stroški prenosa podatkov, ki omogočajo vzpostavitev stroškovno učinkovitih klicnih centrov. To spodbuja podjetja k temu, da začnejo uporabniške storitve izvajati z uporabo centraliziranih klicnih centrov, ki so pogosto geografsko ločeni od samega podjetja (Bain, Watson, Mulvey, Taylor & Gall, 2002). Tako se je v razponu dveh desetletij pojavila dejavnost, ki je popolnoma spremenila način zagotavljanja uporabniških storitev, celotno naravo dela znotraj storitvenega sektorja in tudi lokacijo opravljanja dela. Temu botrujejo trije glavni vzroki, pri čemer ima največjo vlogo znaten **razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije** (v nadaljevanju IKT), ki

je omogočil sodoben način zagotavljanja storitev, brez potrebe po fizičnem stiku z uporabnikom. Napredki v telefoniji, internetu in ostalih podpornih tehnologijah dokazujejo vpliv IKT tehnologije na delovni proces in dejavnost klicnih centrov je ena prvih, ki je ta vpliv v celoti posvojila in tudi izkoristila v namen reorganizacije (Castells, 1996). Prav **reorganizacija** podjetij je drugi fenomen, ki je vplival na hitro rast klicnih centrov in gre z roko v roki z razcvetom IKT tehnologije. Napredki v IKT tehnologiji so podjetja spodbudili k tem, da ponovno ocenijo svojo produktivnost, s čimer so ta ugotovila, da vpeljava nove tehnologije omogoča najmanj enako dobro poslovanje ob nudenju tehnično izpopolnjenih storitev. Še več, izkazalo se je, da na račun optimizacije in avtomatizacije lahko podjetja celo znižajo stroške. Nove oblike organiziranja in izvajanja dela so tako odprla možnosti novim znanjem in spretnostim v storitvenem sektorju (Tapscott, 1996). Tretji razlog za vzpon klicnih centrov je prav tako neposredno povezan z razvojem IKT, predstavlja pa **eksternalizacijo** dela. Fizična prisotnost na lokaciji ni več potrebna, kar podjetjem omogoča restrukturiranje storitvene dejavnosti, ki jo sedaj lahko premestijo na drugo lokacijo in jo organizirajo po modelu množične proizvodnje – z visoko delitvijo dela in neprekinjenim izvajanjem. Vpliv klicnih centrov na storitveno dejavnost lahko primerjamo z vplivom, ki ga je imela mehanizacija na razvoj proizvodnje v 19. stoletju; ponudile so se nove možnosti zagotavljanja storitev, odprle nove oblike dela in zagotovila nova delovna mesta, ki zahtevajo nova znanja, spretnosti in posodobljen proces dela (Russell, 2004).

Dejavnost klicnih centrov je najstarejša v Združenih državah Amerike, kjer je v 39.500 klicnih centrih zaposlenih 3,7 milijona agentov, in Veliki Britaniji, kjer v 6.035 klicnih centrih dela 812.000 agentov (ContactBabel, 2021). V preteklosti so podjetja za vzpostavitev novih klicnih centrov izkoriščala ugodne pogoje v ekonomsko nerazvitih državah in nižala stroške na račun poceni delovne sile in nepremičnin. Tudi glavni namen klicnih centrov je predstavljalo nižanje stroškov, ki nastanejo pri komunikaciji na štiri oči, še dodatno pa na nižje stroške vpliva avtomatizacija procesov in storitev. Z združevanjem storitvene dejavnosti v večje, geografsko oddaljene centre so podjetja uživala prednosti ekonomije obsega pri pokrivanju večjega števila uporabnikov in večjo učinkovitost pri razporeditvi dela (Richardson & Belt, 2001). Tekom let pa so klicni centri vse bolj prevzeli tudi vlogo izboljšanja podobe podjetja, saj predstavljajo glavni stik uporabnika s podjetjem. Raziskave potrjujejo ključno vlogo uporabniške izkušnje, ki jo predstavlja komunikacija z uporabnikom, saj kar 97 % potrošnikov pritrjuje, da le-ta vpliva na njihovo izbiro ponudnika storitve in dolgoročno ojača lojalnost. Uporabniška izkušnja, ki ustvarja konkurenčno prednost, pa ne pomeni zgolj 24-urne dosegljivosti, temveč zahteva izpiljenost celotne uporabniške storitve, ki je osnovana na grajenju zaupanja in odnosa s stranko (Microsoft, 2019). Zavedanje tega je resnično na vrhuncu, kar potrjuje dejstvo, da kar 85 % klicnih centrov največ investicij nameni ravno razvoju uporabniške izkušnje (Deloitte Digital, 2019). Posledično se tudi zadnje čase se vse več klicnih centrov odloča za selitev v tehnološke parke ali mestna središča, da bi izboljšali delovne pogoje za svoje zaposlene. V primerih telefonske prodaje in telemarketinga klicni centri za podjetje predstavljajo tudi neposreden dobiček (Holman & Fernie, 2000). Klicni centri tako predstavljajo pomemben

vir za zaposlitve ter nova delovna mesta in so postali pomemben del globalne ekonomije. Najdemo jih v vseh storitveno orientiranih sektorjih, s poudarkom na telekomunikacijah, bančništvu, zavarovalništvu, zdravstvu in marketingu (Connell & Burgess, 2006).

Z nadaljnjim tehnološkim razvojem klicnih centrov, se razvija tudi uporaba poimenovanja, saj se »klicni center« vedno bolj naziva kot »kontaktni center«, s čimer se ponazarja dodatne možnosti stika s podjetjem; ne samo telefonsko, uporabnik ima možnost s podjetjem komunicirati tudi preko spletnih storitev, kot so elektronska pošta, spletni pogovori v živo in socialna omrežja (Mekovec, Peras & Picek, 2018). V proučevanem podjetju se kljub temu uporablja starejši in bolj uveljavljen termin »klicni center«, saj primarni kanal komunikacije predstavljajo telefonski klici, zato bom tekom magistrskega dela ta termin uporabljal tudi sam. Ostali trendi klicnih centrov so še nadaljnje pogojeni z izkoriščanjem napredkov v tehnologiji – glavne prednosti prinašata umetna inteligenca in strojno učenje, ki se v klicnih centrih uporabljata v namene avtomatizacije, profiliranja strank in tudi kot nadomestek za človeško komunikacijo. V fokusu je tudi samopostrežba uporabnikov, ki bi nadomestila reševanje enostavnejših problemov, tako da je postopek za uporabnika avtomatiziran z uporabo telefonske tajnice ali pa umetno-inteligenčnih sistemov (Buijs, Bergmans & El Hasnaoui, 2019). Pozornost se usmerja tudi v razvoj orodij za vodenje analitike, saj je ocenjevanje produktivnosti bistvenega pomena za uspešno vodenje klicnega centra (Saber, Hussain & Chang, 2017). Velik poudarek razvoja je tudi na zagotavljanju celovite uporabniške izkušnje, za katero mnoga podjetja ocenjujejo, da predstavlja konkurenčno prednost (Dimension Data, 2017). Z vidika izvedbe klicnega centra je vse bolj pogosto opuščanje lastne strežniške infrastrukture, ki se jo nadomešča s selitvijo klicnih centrov v oblak, kar omogoča lažje opravljanje dela iz poljubne lokacije in lahko tudi zniža stroške vzdrževanja (Cisco, 2020).

1.1 Opredelitev klicnih centrov

Kljub temu da obstajajo različne opredelitve klicnih centrov, so se tekom let izoblikovale podobnosti v upravljanju, ki so značilne za vse vrste klicnih centrov v različnih državah in panogah. Glavna lastnost, ki povezuje vse klicne centre je narava dela – odzivanje na uporabniške zahteve ob pomoči napredne informacijske tehnologije, ki olajša obvladovanje zahtev na daljavo. Delovanje je tipično omejeno na državno raven in le redko klicni centri posegajo v mednarodne trge. Najbolj izkoriščeni so v finančnem in telekomunikacijskem sektorju (Deloitte Digital, 2019).

Odstotek uporabe se v zadnjih letih manjša, vendar telefon še vedno prednjači kot primarno sredstvo komunikacije, kljub naraščajoči popularnosti ostalih digitalnih kanalov. Razlog za to je v uporabnikih, saj spletne ankete kažejo, da le-ti v večini starostnih skupin še vedno preferirajo telefonsko komunikacijo (Geraghty, 2017). Poleg telefona, ki v povprečnem klicnem centru predstavlja 58 % celotne komunikacije, se za komunikacijo najpogosteje uporabljajo še elektronska pošta, avtomatizirana telefonska tajnica, internetni klepet, spletni

portali, družabna omrežja, mobilne aplikacije in videokonference. Posledično je večina agentov posvečenih telefonski komunikaciji, le 31 % se jih ukvarja tudi z nudenjem storitve po ostalih komunikacijskih kanalih. Velikokrat je tu izvzeto tudi upravljanje z družabnimi omrežji, saj kar 52 % klicnih centrov v ta namen zaposluje namenski kader (Dimension Data, 2017). Z raziskavo *The Global Contact Centre Benchmarking Report* (2017), ki je bila opravljena v 1350 klicnih centrih v 85-ih državah, so bile ugotovljene naslednje skupne karakteristike:

- Velikost klicnih centrov je porazdeljena; prevladujejo klicni centri z do 50 zaposlenimi (27 %), vendar so pogosti tudi klicni centri z več 100 zaposlenimi (25 %) in več kot 1000 zaposlenimi (18 %). Povprečno število agentov v klicnih centrih v Združenih državah Amerike je 95, v Veliki Britaniji pa 135 (ContactBabel, 2021).
- Organizacijska struktura je tipično zasnovana horizontalno, pri čemer vodje predstavljajo zgolj 12 % vseh zaposlenih.
- Povprečno delovno skupino sestavlja 13 agentov, vendar se skupine redko izrabljajo za namene skupinskega dela. 60 % klicnih centrov se le-tega sploh ne poslužuje.
- 66 % klicnih centrov zagotavlja storitve za fizične osebe, 20 % ponuja storitve izključno poslovnim uporabnikom, 8 % se jih ukvarja s prodajo, 6 % pa z nudenjem notranje IKT podpore.
- 85 % klicnih centrov deluje v okviru matičnega podjetja, 15 % je najetih.
- 54 % klicnih centrov se ukvarja samo s prihodnim prometom in ne izvaja odhodne komunikacije, 43 % izvaja obe smeri komunikacije, 3 % pa zgolj izhodno.

Skupna lastnost klicnih centrov je tudi visoka fluktuacija. Ta je izmerjena na 17-44 % letno, pri čemer so bili upoštevani vsi razlogi za zapustitev delovnega mesta; napredovanja, prostovoljne menjave službe, odpovedi in upokojitve. Fluktuacija narašča z velikostjo klicnega centra in je največja v klicnih centrih z velikim številom zaposlenih (Mahoney, 2019). Vrednost je pogojena tudi s panogo, v kateri klicni center deluje, pri čemer je bila največja fluktuacija zabeležena v telekomunikacijskem in bančnem sektorju (Tin & Wiwanitkit, 2015). Posledično je delovna sila v klicnih centrih mlada; povprečno tretjina zaposlenih agentov v vseh državah je na tem delovnem mestu manj kot eno leto (ONS, 2005). To potrjuje tudi dejstvo, da 47 % kadra, ki zapušča delo, predstavljajo agenti na vstopni ali nižji poziciji (Mahoney, 2019). Stroški fluktuacije so visoki; zamenjava enega agenta povprečno predstavlja 16 % letnega dohodka agenta. Če upoštevamo še znižano produktivnost, ki jo klicni center utrpi na račun menjave agenta, se strošek zviša na 3-4 povprečne mesečne plače (Flint, Haley & McNally, 2013). Enake rezultate je podala tudi raziskava med 700 vodji klicnih centrov po svetu, ki nakazuje znatne posledice fluktuacije v klicnih centrih. Povprečen strošek zamenjave agenta ocenjujejo na 10.000-20.000 \$, čas za zamenjavo agenta pa na 2-4 tedne, pri čemer je agent povsem samostojen šele po 10 tednih (Cisco, 2020).

1.2 Delovanje klicnih centrov

Klicni centri predstavljajo mrežo telefonskih in elektronskih storitev, pri čemer so stranke geografsko oddaljene od samega ponudnika storitve. Strežejo široko paleto storitev v različnih panogah. Storitve se ločijo od zelo preprostih do kompleksnejših in vključujejo vse od uporabniških poizvedovanj, prodaje, svetovanja, marketinga, rezervacij do tehnične pomoči. Vse to so funkcije, ki so se v preteklosti opravljale na sedežu podjetja, sedaj pa napredek informacijske tehnologije omogoča, da so prostorsko ločene in dosegljive od koderkoli (Mandelbaum, 2004). Klicni centri se razlikujejo po velikosti in so geografsko razpršeni. Ločimo manjše klicne centre z le nekaj zaposlenimi, ali pa mednarodne klicne centre, kjer tisoče agentov po celem svetu ponuja sorodne storitve (Gans, Koole & Mandelbaum, 2003).

Storitve klicnega centra so lahko usmerjene masovno ali pa so strogo osredotočene. Masovno usmerjen klicni center tipično obvladuje nezahtevne naloge z uporabo standardiziranih navodil. Za tak klicni center je tipična velika kvantiteta dela, pri čemer naloge niso zahtevne. Primer predstavlja klicni center banke, kjer agenti delujejo kot posredniki informacij med banko in uporabnikom in opravljajo preproste naloge, kot je npr. preverba stanja na računu. Na drugi strani strogo osredotočeni klicni centri obravnavajo manj klicev, ki pa so zahtevnejše narave. Agenti ne morejo slediti vnaprej pripravljenim scenarijem, ampak se morajo prilagajati posameznemu primeru. Primer takega klicnega centra je tehnična pomoč uporabnikom (ContactBabel, 2021). Ne glede na tip klicnega centra in razlike v panogah je vsem klicnim centrom skupno, da delo zajema komunikacijo s strankami. Ta je opravljena preko telefona ob pomoči tehnologije za vizualni prikaz informacij, kar običajno predstavljata računalnik in monitor. Tipičen delovni proces agenta v klicnem centru je prebiranje in interpretiranje informacij na monitorju, upravljanje s tipkovnico za vnos ali vpogled podatkov in hkratno komuniciranje s stranko na telefonu (Taylor & Bain, 1999). Klicni center je torej pojmovan kot delovno okolje, kjer je glavnina dela s pomočjo ustrezne informacijske tehnologije opravljenega po telefonu in/ali računalniku. Delo je ves čas v stiku s tehnologijo; računalniška oprema je v uporabi pri praktično vseh opravilih agenta, od sprejemanja klica, poizvedovanja informacij o klicatelju, beleženju informacij, do samega nadzora agenta. V pomoč pri delu so tudi tehnologije, ki avtomatizirajo sprejem klicev, omogočajo interaktivno prepoznavo glasu in omogočajo lažjo integracijo med telefonom in računalniško opremo. Implementacija teh tehnologij omogoča boljše učinkovitost, izboljšano komunikacijo s strankami, manjše stroške in posledično pozitivno vpliva na delovanje podjetja (Holman, Wood & Stride, 2003).

Klicni centri so večkrat opisani kot »elektronske tovarne«, pri čemer se cilja predvsem na slabo plačane službe, ki so rutinizirane in tesno nadzorovane. Kljub temu da primerjava ne drži povsem, je jasno, da je cilj klicnih centrov zagotavljati visokokvalitetne uporabniške storitve pri najnižjih možnih stroških. V preteklosti je delovno okolje v klicnem centru velikokrat predstavljala »neskončna odprta soba z mizami in pregradnimi panoji, kjer agenti s slušalkami na glavi sedijo pred računalniki in nudijo uporabniške storitve«. Tako delovno

okolje omogoča serviranje velike množice uporabnikov in enostaven nadzor zaposlenih (Gans, Koole & Mandelbaum, 2003). V želji po zagotavljanju najboljše uporabniške storitve, so klicni centri pod pritiskom glede delovnega časa, saj so za ohranjanje konkurenčnosti primorani delovati ves čas. Raziskave kažejo, da je 24/7 delovnik posvojilo 20 % klicnih centrov, z izjemo Združenih držav Amerike, Poljske in Izraela, kjer je takih tretjina, in Indije, kjer večina klicnih centrov deluje cel čas (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007). V preteklosti veliko zahodnih podjetij ni imelo lastnih klicnih centrov, temveč so v ta namen najemala zunanje izvajalce. Ena izmed takih popularnih destinacij je Indija, katere prednost je velika in poceni delovna sila, ki je izobrazena in angleško govoreča (Richardson & Belt, 2001). Druga taka destinacija je Južna Afrika, ki velja za enega vodilnih ponudnikov dejavnosti klicnih centrov. Glavna prednost pred Indijo je, da leži v istem časovnem pasu kot Evropa, ima poceni električno energijo, razvito telekomunikacijsko infrastrukturo in usposobljen kader (Australian Communications Association Research (ACA), 2001). V zadnjih letih pa se je izkazalo, da se trend najemanja klicnih centrov nekoliko opušča. Temu botruje možnost avtomatiziranega komuniciranja po digitalnih kanalih, zaradi česar se niža potreba po dejansko prisotnih agentih. Tudi težnja proti delu od doma, ki jo je še dodatno podkrepila pandemija, spodbuja podjetja k tem, da raje kot najem zunanjega klicnega centra, svojim zaposlenim omogočijo komuniciranje iz oddaljene lokacije. Raziskave v zadnjih letih tako kažejo, da le 15 % podjetij koristi najet klicni center, 34 % pa svojim agentom omogoča delo od doma (Deloitte Digital, 2019).

1.3 Ocenjevanje uspešnosti klicnega centra

Ocenjevanje uspešnosti klicnega centra je možno z opazovanjem kazalcev in beleženjem statistik, ki so največkrat pridobljene z aktivnim nadziranjem delovnega procesa. Elektronski sistemi za nadziranje dela beležijo različne kazalnike uspešnosti dela, kot recimo čas trajanja klica in število opravljenih klicev posameznega agenta. Hkrati sistemi beležijo tudi druge spremenljivke, kot sta čas čakanja v vrsti ter število vseh klicev. Z uporabo teh metrik vodjem omogočajo, da razvijejo standardizirane zahteve za delo, ki se uporabijo za ocenjevanje rezultatov agenta (Holman, Wood & Stride, 2003).

Z razvojem tehnologije so se razvila tudi sredstva za učinkovitejši nadzor zaposlenih in eno takih je tehnologija za elektronsko nadziranje agenta, ki je za potrebe opazovanja, pregledovanja in nadziranja v uporabi v veliko klicnih centrih. Z uporabo take tehnologije vodje pridobijo podroben vpogled v delo samega agenta in lahko ocenijo njegovo produktivnost, tako da poslušajo njihove klice, ali pa pregledujejo posnetke. To sta tudi glavna načina nadziranja dela v klicnih centrih (Suff, Reilly & Mercer, 2005):

1. **Poslušanje:** nadrejeni poslušajo klice v realnem času, kar izkoristijo za potrebe povratne informacije, ocenjevanja delovnega procesa in urjenja.
2. **Snemanje:** klici so posneti in nato ocenjeni glede na vnaprej postavljene kriterije, kot so natančnost pri podajanju informacij, odzivnost in odnos agenta.

Poročilo Dimension Data (2017) ocenjuje, da 89,4 % klicnih centrov aktivno ocenjuje kvaliteto klicev, 49,6 % pa jih ocenjuje tudi kvaliteto komunikacije po ostalih komunikacijskih kanalih. Raziskava med več kot 800 klicnimi centri v Združenih državah Amerike je pokazala, da je 5 glavnih ciljev nadziranja zaposlenih (ICMI, 2005):

- zagotoviti, da so doseženi zastavljeni standardi glede kvalitete klica,
- oceniti agentovo delo,
- oceniti zadovoljstvo strank,
- identificirati potrebe in pričakovanja strank,
- identificirati potrebna področja za širjenje znanja agentov.

Klicni centri pogosto želijo izboljšati povprečen čas klica, saj gre za enostavno izmerljivo metriko, pri čemer pa zanemarijo ostale aspekte storitve. Individualna uspešnost je bila tako v preteklosti velikokrat ocenjena zgolj z analiziranjem števila opravljenih klicev v določenem časovnem obdobju, neodvisno od dejanske kvalitete storitve. »Veliko klicnih centrov ujelo v past pri prepričanju, da sta odzivni čas in čas trajanja klica indikatorja zadovoljstva strank. To ni res, saj predstavljata zgolj merilo za učinkovitost, ki je lahko indikator le za finančno uspešnost« (Neely & Marr, 2004). Enake ugotovitve podajajo tudi druge raziskave, ki za najpogosteje opazovane kazalce navajajo število odgovorjenih klicev v eni uri in povprečen čas obvladovanja klica (Holman & Fernie, 2000). To potrjujejo tudi raziskave, ki dokazujejo, da od vseh kazalcev učinkovitosti na zadovoljstvo strank vplivata le »uspešnost reševanja ob prvem stiku« in »opuščanje linije« (Ruyter, Wetzels & Feinberg, 2001). Reševanje problemov ob prvem stiku z uporabnikom še danes velja za najpomembnejši indikator uspešnosti delovanja klicnega centra, saj v enem kazalcu združuje aspekte zadovoljstva uporabnikov, učinkovitosti agenta in stroškov delovanja (Ventura, 2020). Hkrati raziskave kažejo, da uspešnost hitrega reševanja problemov pomembno vpliva na pozitivno uporabniško izkušnjo in predstavlja enega bistvenih faktorjev za grajenje lojalnosti uporabnikov (Microsoft, 2019). Tega se zavedajo tudi vodje klicnih centrov, saj več kot 60 % klicnih centrov vodi statistiko omenjenega kazalca (Call Centre Helper, 2019). International Finance Corporation v poročilu *Measuring Call Center Performance* (IFC, 2019) predlaga opazovanje štirih ključnih vidikov, ki podajo vpogled v celotno uporabniško izkušnjo, z enakovrednim poudarkom na kvaliteti in kvantiteti klicev. Istočasno je IFC predstavil tudi globalni standard, ki je bil tekom let definiran s proučevanjem pogodb o nivoju delovanja storitev klicnih centrov (angl. service level agreement) (Call Centre Helper, 2019). Kazalce za celovito ocenjevanje uspešnosti delovanja klicnega centra tako predstavljalo merila za komunikacijo, merila za učinkovitost, merila za človeške vire in merila za storitev, kot prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Merila za ocenjevanje klicnih centrov

Merilo	Opis	Globalni standard
Merila za komunikacijo		
Odzivnost	Predstavlja odstotek klicev, ki so odgovorjeni v prvih 20 sekundah.	80 %
Povprečen čas za sprejem	Predstavlja povprečen čas za sprejem klica.	28 sekund
Opuščanje linije	Kazalec, ki spremlja, koliko strank prekine klic preden pridejo na vrsto.	5-8 %
Merila za učinkovitost		
Pravilnost predvidevanja števila klicev	Kazalec spremlja razmerje med razpoložljivimi agenti in številom klicev. Če je število klicev preveliko, potem ne bo na delu dovolj agentov, da jih obdela. Obratno, če je število klicev manjše od predvidenega, bodo agenti na delu neizrabljeni.	5 %
Sledenje urniku	Kazalec spremlja točnost agentov pri držanju svojega urnika in odmorov.	95 %
Zasedenost agenta	Kazalec spremlja, koliko časa agent aktivno dela. Zajema tako govorjenje po telefonu kot zaključevanje primera po klicu.	60-80 %
Čas klica	Kazalec spremlja povprečno dolžino klicev.	4 minute na klic, odvisno od panoge in dejavnosti klicnega centra.
Čas zaključevanja primera po klicu	Čas, ki ga agenti porabijo za zaključek klica, kar običajno predstavlja zapisovanje podatkov v bazo, posodabljanje uporabniških podatkov, beleženje evidence...	Do 6 minut, odvisno od panoge in dejavnosti klicnega centra.
Merila za človeške vire		
Odsotnost z dela	Kazalec, ki spremlja letno povprečje odsotnosti agentov povezane z boleznijo ali ostalimi nepredvidenimi izostanki. Kazalec je izražen kot odstotek vseh pogodbeno obvezujočih delovnih dni v letu. Gre za ključen indikator problemov, povezanih s stresom, nezadovoljstvom in motivacijo.	5 %
Fluktuacija	Kazalec, ki spremlja letno fluktuacijo zaposlenih, izraženo kot odstotek zaposlenih, ki so iz kakršnega koli razloga zapustili delo.	15 %
Merila za izvedbo storitev		
Zadovoljstvo strank	Predstavlja splošno zadovoljstvo strank s storitvijo, ki jo klicni center ponuja.	90 %
Uspešnost reševanja problemov	Predstavlja odstotek klicev, ki so bili uspešno rešeni v prvem poskusu, brez da bi agent potreboval posvetovanje in vrnjen klic.	70-75 %
Kakovost storitve	Kazalec se nanaša na standarde, ki jim mora agent slediti tekom klica npr. način izražanja, vodenje pogovora, komunikativnost ...	/

Prirejeno po IFC (2019).

2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI V KLICNIH CENTRIH

Motivacija predstavlja posameznikovo izbiro vključevanja v določeno aktivnost in intenzivnost truda ter vztrajnosti, ki jih kaže do te aktivnosti (Garris, Ahlers & Driskell, 2002). Oseba brez želje in navdušenja do določene aktivnosti je karakterizirana kot nemotivirana, medtem ko za nekoga, ki do določenega cilja pristopa z energičnostjo in entuziazmom, lahko rečemo, da je motiviran. Motiviranost posameznikov se lahko razlikuje v moči, intenzivnosti in smeri motivacije. Področje raziskovanja motivacije ima stare temelje, zato obstaja mnogo motivacijskih teorij, ki proučujejo pomen in vpliv motivacije (npr. teorije potreb, kognitivno procesne teorije, teorije postavljanja ciljev, teorija samodoločenosti ...). Medtem ko se različne teorije v določenih vidikih razlikujejo ali celo nasprotujejo, pa skupno prevladuje delitev motivacije na dva dela: **ekstrinzično** (zunanjo) in **intrinzično** (notranjo) motivacijo. Ekstrinzična motivacija žene posameznika z nagrajevanjem, ki je običajno ločeno od dejanske aktivnosti (denar, pohvale, darila), medtem ko intrinzična motivacija izhaja iz same aktivnosti, ki je tako zanimiva in prijetna, da posameznika motivira brez dodatnega nagrajevanja (Ryan & Deci, 2000). Taka prijetna aktivnost je lahko tudi delo samo, a raziskave kažejo, da je le-to v klicnih centrih vse prej kot prijetno.

Celotna dejavnost klicnih centrov je že od nekdaj zaznamovana z negativno stigmo, tako v medijih kot v strokovnih raziskavah in zares se izkaže, da je dobrobit delavcev v želji po učinkovitosti velikokrat zanemarjena (Arkin, 1997). Teorija dela identificira glavne poslovne značilnosti, ki so povezane z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih. Karakteristike, ki so se izkazale za najbolj pomembne so raznolikost uporabljanih spretnosti, poistovetenje z nalogo in pa pomembnost nalog, saj neposredno vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Hackman & Oldham, 1975). Hkrati pa raziskave v klicnih centrih kažejo, da je za večino agentov delo dolgočasno, rutinsko, zahtevno in stresno ter ponuja majhno raznolikost spretnosti, nepomembne naloge in malo izziva. Temu botruje to, da veliko klicnih centrov opravlja naloge z malo dodane vrednosti, pri čemer je delo ponavljajoče in intenzivno. Agenti morajo delati pod pritiskom, da dosežejo kvote in imajo malo vpliva na svoje delo, saj večinoma ponavljajo vnaprej pripravljene scenarije (Zito in drugi, 2018). Rezultat vsega tega je preobremenjenost in pomanjkanje manevrskega prostora pri odločanju, kar neposredno vpliva na motivacijo in ima negativne posledice na samopodobo in vsesplošno zadovoljstvo zaposlenega. Take delovne izkušnje botrujejo visokim nivojem stresa in nizki motivaciji, za agente pa predstavljajo negativen vpliv na zadovoljstvo in počutje, kar dolgoročno poveča željo po menjavi službe (Feyerabend, Herd & Choid, 2018). Negativizem glede psihološke zahtevnosti in pomanjkanja organizacijske podpore je bil v preteklosti večkrat povod za raziskave. Glavne teme raziskav so psihološke zahtevnosti povezane z delovnim pritiskom, pomanjkanjem možnosti odločanja in avtonomije agenta, ter vpliv obojega na zdravje, zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Dokazani so vplivi neprestanega telefoniranja na nivo stresa zaposlenega, pri čemer na nezadovoljstvo in nemotiviranost najbolj vplivajo visoke delovne obremenitve, časovne

omejitve in neustrezno delovno okolje (Karasek & Theorell, 1990). Potrjeno je tudi, da so agenti v klicnem centru podvrženi mnogim pritiskom na delovnem mestu, ki so posledica intenzivne in stresne narave dela (Bain & Taylor, 2000). Tudi v ostalih raziskavah se je izkazalo, da se posledice stresa pri agentih klicnih centrov kažejo v depresiji, čustveni izčrpanosti in nemotiviranosti. Kot glavni izvor navajajo ponavljajoče se delovne naloge, pomanjkanje avtonomije, elektronski nadzor in pomanjkanje podpore nadrejenih (Holman, Howard, Clegg, Wall & Sparrow, 2005). Tudi zadnje raziskave, ki jih v svojem letnem poročilu opravlja Cisco, nakazujejo, da se na tem področju ni kaj dosti spremenilo, saj je izvajanje rutiniziranih nalog še vedno ena izmed glavnih pritožb čez delo v klicnem centru. Medtem ko je včasih za ponavljajoče delo veljalo zgolj oglašanje na telefon, je razvoj podpornih informacijskih tehnologij za agenta prinesel tudi dodatne naloge, kot je vnašanje podatkov o klicih v informacijski sistem, kar predstavlja dodatno nepomenljivo in odvečno nalogo (Cisco, 2020).

V nadaljevanju bom proučil različne dejavnike motivacije in jih umestil v kontekst dela v klicnem centru.

2.1 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvu pri delu je indikator dobrega duševnega počutja – pozitivno čustvo, ki izhaja iz lastne ocene posameznikovega dela. Na zadovoljstvo vpliva več dejavnikov, kot so delovni pogoji, narava dela, nadziranje, cenjenje doprinosa, prepoznavanje dosežkov in nasploh celotna organizacijska klima (Mortimer & Lorence, 1979). Splošno zadovoljstvo delavca je neposredno povezano z njegovo delovno učinkovitostjo in motivacijo. Pozitivna čustva pri delu vodijo v boljše rezultate, medtem ko negativna čustva povezana s pritiski na delu povzročijo slabšo produktivnost (Čulibrk, Delić & Mitrović, 2018). Raziskave potrjujejo, da zaznavanje organizacijskih dejavnikov negativno vpliva na nivo stresa in pozitivno na zadovoljstvo pri delu ter posledično motivacijo. V praksi to pomeni, če se posameznik ne čuti cenjenega, postane manj motiviran za nadaljnje delo, nezadovoljen, lahko celo depresiven. Po drugi strani je bolj verjetno, da bodo zaposleni pri delu zadovoljni, če prejema pohvale za dobro opravljeno delo, ustrezno usmerjanje, podporo in kritike, s tem pa bodo vplivali tudi na boljše poslovne rezultate (Shafique, Kalyar & Ahmad, 2018). Zadovoljstvo pri delu je pojmovano kot zadovoljevanje zunanjih fizičnih in psiholoških potreb zaposlenega kot na primer plačilo in dobro počutje, vendar pa je enako pomembno zadovoljevanje notranjih potreb; zaposleni iščejo intrinzično zadovoljstvo v obliki raznolikosti dela, avtonomije, možnosti odločanja, napredovanja in učenja (Fisher, 2003). Že v samem začetku raziskovanja motivacijskih teorij je bilo ugotovljeno, da na motivacijo, ki je posledica zadovoljstva pri delu, vplivajo različni faktorji, med katere spadajo zanimivo delo, prepoznavanje dosežkov in možnost napredovanja. Na drugi strani pa je demotivacija pogojena s količino nadzora, delovnimi pogoji in pomanjkanjem medosebnih odnosov pri delu (Herzberg & Mausner, 1959). Na počutje agentov v klicnih centrih vplivajo tudi zunanji okoljski dejavniki; urejenost delovnih postaj, ergonomija opreme in ostali dejavniki kot npr.

svetlost in barvna shema prostora. Dobro zasnovano delovno okolje vpliva na boljše zadovoljstvo in produktivnost (Holman, Howard, Clegg, Wall & Sparrow, 2005). Zadovoljstvo dokazano najbolj spodbujajo organizacije, ki so usmerjene k dosežkom, avtonomiji in razumevanju, hkrati pa je dokazano tudi, da ima podpirajoča organizacijska klima pozitivno korelacijo z zadovoljstvom pri delu in motivacijo (Moslehpour, Altantsetseg, Mou & Wong, 2019). Na drugi strani imajo z delom povezani pritiski negativen učinek na delavčevo učinkovitost, kar pomeni slabo produktivnost, absentizem, anksioznost in stres (Jamal, 2011). Dokazano je, da zmanjšanje zadovoljstva pri delu vodi v nizko motivacijo in večja želja po menjavi službe (Mowday, Porter & Steers, 1982), kljub temu pa so se nekatera podjetja namenoma sprijaznila z negativnimi implikacijami nezadovoljstva in se pri upravljanju klicnih centrov poslužujejo celo žrtvovalnih strategij, s katerimi so pripravljene žrtvovati dolgoročno počutje in zadovoljstvo zaposlenih ter posledično sprejeti visoko fluktuacijo v zameno za kratkoročno motiviranost hitro menjajočega kadra (Gurbuz & Mert, 2011).

Indikator kakovosti delovnega mesta lahko predstavlja dejstvo, kako močno zaposlitev spodbuja zadovoljstvo. Z ozirom na to so visoko-kakovostno zaposlitve tiste, ki združujejo visoko avtonomijo z nizkim nadziranjem. Z uporabo te definicije je bila opravljena raziskava, s katero so ugotovili veliko neskladje med nizko in visokokakovostnimi zaposlitvami v klicnih centrih. 32 % klicnih centrov namreč ponuja visokokvalitetne zaposlitve, vendar le 12 % agentov dela na visokokvalitetnem delovnem mestu. 38 % klicnih centrov ponuja nizkokakovostne zaposlitve, v katerih dela 67 % vseh agentov. Nivo fluktuacije v klicnih centrih z visokokakovostnimi zaposlitvami je nižji (9 %) kot v klicnih centrih z nizkokakovostnimi zaposlitvami (36 %), kakovost zaposlitve pa se razlikuje v različnih ekonomijah; najvišja je v koordiniranih ekonomijah in najnižja v državah v razvoju (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007).

2.2 Pomen delovnih obremenitev

Delovne obremenitve predstavljajo fizičen in psihičen napor, ki je potreben, da se nalogo dokonča, hkrati pa so povezane tudi s samo količino dela, ki ga je potrebno opraviti. Znano je, da je preobremenjenost na delu povezana z nezadovoljstvom in da prevelike delovne zahteve ustvarjajo pritisk, ki se pri zaposlenih prevede v stres. Stres je naveden kot pogosta pritožba na račun intenzivnosti dela in je eden glavnih faktorjev, ki prispevajo k slabi produktivnosti in za organizacijo predstavljajo nepredvidene stroške, ki so posledica absentizma, fluktuacije in nezadovoljstva. Raziskave kažejo, da so velike preobremenitve in visoke delovne zahteve povezane s povišanimi psihološkimi napori in vodijo v stres (Mutambuzi & Vanajan, 2020). Karasek je predstavil model obremenitev pri delu, ki predpostavlja, da se obremenitev pojavi ko posameznik doživi povečanje psiholoških delovnih zahtev, ki so povezane z njegovim nadzorom dela in avtonomijo. Psihološke zahteve so definirane kot »kvantiteta dela, psihičen napor in časovni okvirji«, avtonomija pa

se nanaša na »posameznikovo zmožnost odločanja o svojem delu in zmožnosti kreativnosti pri uporabi in razvoju spretnosti« (Karasek, 1979).

Z raziskavo delovnih procesov v klicnih centrih (Bain & Taylor, 2000) so bile ugotovljene jasne podobnosti s proizvodno industrijo v smislu razširjene delitve dela, rutinizacije in strogega nadziranja zaposlenih. Tak delovni proces je posledica nasprotujočih ciljev glede kvalitete in kvantitete, ki jih klicni centri poskušajo doseči. Na eni strani želijo managerji od agentov čim hitreje oddelane klice, po drugi strani pa stranke pričakujejo kvalitetno opravljeno storitev. Delo v klicnem centru je zato intenzivno, saj zahteva hitro reševanje problemov in pritožb, natančno podajanje informacij in strokovno odgovarjanje na vprašanja, vse dni v tednu, brez premora. Uspešnost je velikokrat merjena s kazalci, ki se osredotočajo na učinkovitost, medtem ko so človeški faktorji prezrti (Marr & Parry, 2004). Agenti so zaradi zastavljenih časovnih okvirjev pod pritiskom, kar privede v to, da so odgovori posplošeni in niso prilagojeni potrebam posameznih strank, ki to občutijo kot nekvalitetno storitev (Siong, Mellor, Moore & Firth, 2006). Poleg same zahtevnosti dela na agenta v klicnem centru vplivajo še zunanji dejavniki, kot so naporne stranke in iz raziskav je znano, da se posledice interakcije z napornimi strankami kažejo v čustveni izčrpanosti (Deery, Iverson & Walsh, 2002).

Tudi organizacija dela je večna polemika znotraj klicnega centra; na eni strani nove tehnologije omogočajo visok nivo avtomatizacije in standardizacije z uporabo vnaprej pripravljenih odgovorov, kar vodi v večjo učinkovitost pri obvladovanju klicev, na drugi strani pa se agenti velikokrat pritožujejo nad dolgočasnim, ponavljajočim delom in stresom, ki ga povzroči prevelika rutinizacija. Raziskave kažejo, da je nizek nivo odločanja, ki ga ima zaposleni pri opravljanju svojega dela povezan z visokim nivojem stresa, anksioznostjo, depresijo, čustveno izčrpanostjo in z nizko motivacijo pri delu (Malinowska, Tokarz & Wardzichowska, 2018). Veliko klicnih centrov torej sledi tovarniškemu modelu in po svojih karakteristikah spominja na delo za tekočim trakom. Agenti imajo ozek nabor delovnih nalog, interakcija s strankami je v veliki meri pisana vnaprej, elektronski nadzor zaposlenih pa je vseprisoten. Zaposleni imajo med delovnikom malo prostega časa in stika s sodelavci, podjetje pa jim ne zagotavlja oddiha pred psihološkimi zahtevami, ki jih terja delo v klicnem centru (Connell & Burgess, 2006). Prav tako je nizka uporaba skupin in skupinskega dela; 60 % klicnih centrov se ga sploh ne poslužuje. Uporaba skupin za reševanje problemov je sicer pogosta, vendar vključuje le majhen del vseh agentov (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007).

2.3 Pomen ustreznega vodenja

Slog vodenja je ključen faktor pri spodbujanju in doseganju učinkovitih rezultatov zaposlenih v organizaciji. Vedenjske raziskave kažejo, da način vodenja pomembno vpliva na poslovne rezultate, saj imajo posredni vplivi na organizacijsko klimo, produktivnost in zadovoljstvo lahko pozitiven ali negativen učinek na zaposlene, to pa se preslika v poslovne

rezultate (Al-Khaled & Chung, 2020). Vodje imajo zmožnost vplivati na zaposlenega, ga navdihniti in usmerjati proti boljšim rezultatom. V tem pogledu igra organizacijska hierarhija na čelu z managementom veliko vlogo pri ustreznem komuniciranju in podpiranju zaposlenih, kar ima pozitivne rezultate tako za posameznika kot za podjetje. Ustrezen način vodenja ima proaktiven vpliv na zaposlene, saj ustrezna raba avtoritete pozitivno vpliva na zaposlene pri določanju ciljev in odločanju glede poslovnih odločitev (Ko, Jung & Ryu, 2017). Fernandez (2008) je zato predlagal, da je nujno potrebno delovni proces v klicnih centrih reorganizirati tako, da se v središče postavi dobrobit zaposlenih. To pa se redko realizira tudi v praksi, saj so klicni centri pogosto obtoženi slabega vodenja predvsem na račun omejevanja zaposlenih – vodenje v klicnih centrih je velikokrat nadzorniško orientirano, s strogimi delovnimi pogoji in pravili kot recimo časovno beleženje obiska toaletnih prostorov. Raziskave kažejo, da tak tip vodenja agente klicnih centrov vodi v depresijo in ima negativen vpliv na zadovoljstvo pri delu (Moreno & Chehab Lasmar, 2018). To potrjujejo tudi druge raziskave; strogo nadziranje v klicnih centrih bistveno zmanjša zmožnost izkazovanja avtonomije zaposlenega, kar negativno vpliva na zadovoljstvo in počutje na delovnem mestu. Veliko klicnih centrov ima slabo strukturo, kjer management s pritiski na vodje poskuša priti do boljših rezultatov. Ti pritiski se nato širijo naprej na zaposlene, kar vodi v nezadovoljstvo in je med glavnimi razlogi za veliko fluktuacijo v klicnih centrih (Holdsworth & Cartwright, 2003). Na drugi strani ima stil vodenja, ki je usmerjen v podpiranje zaposlenih ravno obraten učinek – socialna podpora zaposlene motivira in vodi v večje zadovoljstvo pri opravljanju dela (Ibrahim, Choo & Karatepe, 2018). Te raziskave še dodatno potrjujejo pomembnost stila vodenja na posameznikovo zadovoljstvo in počutje. Vodje morajo biti »podpirajoči in ugajajoči«, saj tak slog vodenja najbolj pozitivno vpliva na delavčevo zaznavanje dela in odnos do dela (Bourini, 2019).

Podpora nadrejenih je še toliko bolj pomembna, saj so zaposleni v klicnih centrih deležni kritike že samo zaradi narave dela, kjer so pogosto kritizirani od strank (Holman, Wood & Stride, 2003). V izhodnih klicnih centrih se dogaja, da je klic za stranko nezaželen, zaradi česar agresivno reagirajo proti agentu. V dohodnih klicnih centrih pa problem nastane, kadar agent zaradi pomanjkanja tehničnega znanja ali avtoritete ne uspe ustrezno voditi pogovora in rešiti problema. Dodaten pritisk ustvarja tudi časovni okvir, saj stranka želi čim hitrejšo rešitev. Dolgi klici predstavljajo problem tudi za ostale agente, saj se pogosto zgodi, da čakajoča stranka obtiči na liniji, bes zaradi čakanja pa potem zlije na agenta, kar lahko pri zaposlenih vodi v stres (Mandelbaum, 2004). Vodenje in stil vodenja je torej ključen faktor pri spodbujanju in doseganju učinkovitih rezultatov zaposlenih v organizaciji, saj neposredno vpliva na zadovoljstvo in motivacijo.

2.4 Vloge zaposlenih

Vloga zaposlenega predstavlja pričakovan vzorec vedenja v organizaciji. Vloge v organizaciji se lahko ločijo med posameznimi zaposlenimi glede na naziv (vodja), glede na naravo dela (telefonist), ali pa so določene glede na delovno mesto (agent tehnične pomoči).

Z vlogo so lahko povezane tudi skupine znotraj organizacije (npr. oddelek, vodstvo, sindikat), pri čemer ima vsaka skupina z vlogo določeno nalogo, ki jo mora ustrezno opraviti, da je delovni proces uspešen. Situacije, kjer vloge ne dosežejo pričakovanih rezultatov, vodijo v stres in nezadovoljstvo, tako pri zaposlenih kot nadrejenih (Spector, 1997). Teorija vlog poudarja pomembnost »sledenja vlogi« v povezavi z zadovoljstvom. V stres in posledično nezadovoljstvo vodijo vse situacije, ki so posledica slabo definiranih organizacijskih vlog. Do nejasnosti in neskladja vlog pride v primerih, kjer delovne naloge niso jasno definirane zaradi organizacijskih faktorjev, kot so nekonsistentna pričakovanja in nejasna navodila. Raziskave iz organizacijske psihologije kažejo, da neskladnost med pričakovanji in realizacijo delavnih nalog povzroča stres pri zaposlenih, hkrati pa ta neuskkljenost vodi v nejasnost vlog. V stres vodijo tudi situacije, ki jim botruje pomanjkanje informacij ali napačne informacije o tem, kako opravljati delo (Froöégéli, Rudman & Gustavsson, 2019). Glavni vir za podajanje pravilne informacije in konsistentno določene vloge so vodje, katerih podpora in usmerjanje skozi delo je bistvenega pomena za uspešno opravljanje dela zaposlenih.

Raziskave so pokazale, da zaradi pomanjkanja ali napačnih informacij glede zahtev delovnih nalog, zaposleni trpijo za stresom, ki je posledica **nejasnosti vlog**. Vse omenjeno pogosto opazimo v klicnih centrih, kjer so vloge velikokrat slabo določene in nejasne, kar rezultira v stresu zaposlenih in posledično zmanjša zadovoljstvo pri delu (Ro & Lee, 2017). **Preobremenitev z vlogami** nastane, ko je posameznik primoran opravljati več vlog hkrati, pri čemer nima dovolj časa ali znanja, da bi vse zadostno opravil. Gre za neposredno posledico nejasnosti in neskladja vlog. Agenti klicnega centra morajo velikokrat opravljati različne naloge, od uporabniških poizvedb, telefonske prodaje, marketinga in splošnih informacij. Nezmožnost realiziranja vseh nalog na pričakovan način pri posamezniku privede do dvoma samega vase in s tem vodi v stres, v skrajnih primerih pa načne tudi posameznikovo samopodobo. Večja možnost za preobremenitev z vlogami je v hierarhično in regulatorno usmerjenih organizacijah, kjer doseganje organizacijskih ciljev velikokrat zasenči osebne potrebe zaposlenih. Na drugi strani, organizacija, ki poudarja harmonijo in sprejemanje posameznika, od zaposlenih ne bo zahtevala preseganja pričakovanih rezultatov, tako da je možnost za preobremenitev vlog manjša (Duxbury, Stevenson & Higgins, 2018). **Nasprotovanje vlog** je prav tako posledica slabo definiranih nalog in dolžnosti; v klicnem centru se od agentov pričakuje strokoven pristop k reševanju uporabniških zahtev, po drugi strani pa so isti agenti pod časovnim pritiskom iz katerega sklepajo, da je s klicem potrebno opraviti, kar se da hitro. Do nasprotovanja vlog lahko pride tudi zaradi kulturnih razlik; vloge v nacionalni kulturi, kjer prednjačijo vrednote, se velikokrat razlikujejo od organizacijskih, ki so precej bolj praktično usmerjene proti dobičku (Ebberts & Wijnberg, 2017).

Pomemben vpliv na razjasnitev vlog ima izobraževanje, a vendar se izkaže, da agenti v klicnih centrih velikokrat nimajo zadostne količine znanja za delo, saj so investicije v trening in razvoj redke. Novi zaposleni povprečno dobijo 3 tedne uvajanja in treninga, poleg

začetnega uvajanja je potrebnih skoraj 12 tednov, da delavci popolnoma osvojijo delo do samostojnosti (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007). Velikokrat je potrebno tudi nadaljnje izobraževanje, s katerim se agente seznanja z novimi tehnologijami, procesi ali produkti, a je delavcem povprečno namenjenih le 6 dni letno za dodatna izobraževanja. Raziskave torej potrjujejo, da imajo vloge zaposlenih vpliv na zadovoljstvo pri delu. Nasprotovanje vlog, nejasnost vlog in preobremenjenost z vlogami imajo negativne posledice tako za delavca kot vodje in so kot take obravnavane kot omejitve dobremu počutju, zadovoljstvu in motivaciji.

2.5 Nadziranje dela

Nadziranje v kontekstu dela zajema aktivnosti, ki zagotavljajo, da se vhodi (angl. inputs) tako kvalitativno kot kvantitativno pretvorijo v ustrezne izhode (angl. outputs). Nadziranje predstavlja usmerjanje in upravljanje delovnih aktivnosti, lahko pa pomeni tudi primerjanje dejanskih rezultatov s pričakovanimi in korake, ki so potrebni, da se vrzel med omenjenima zmanjša (Drucker, 1973). V veliko klicnih centrih vodje izvajajo tesen nadzor nad zaposlenimi in ustvarjajo nepotreben pritisk na agente klicnih centrov. Taktika pritiska je velikokrat del organizacijske strategije in je obravnavana kot nujno sredstvo za zagotavljanje produktivnosti zaposlenih. Taki ukrepi nadziranja so pomembni faktorji v klicnih centrih, saj imajo neželen efekt na zaposlene in njihovo zdravje. »Dojemanje nadziranja« ima za sabo kar nekaj raziskav, ki razkrivajo neželene posledice; nadziranje na delovnem mestu močno negativno vpliva na počutje zaposlenih, ustvarjanje pritiska z nadziranjem dela pa privede do čustvene stiske, absentizma in problemov z duševnim zdravjem, saj omejuje avtonomijo zaposlenega (Averill, 1973). Raziskave tako kažejo, da je nadziranje dela glavna omejitev zadovoljstva agentov (Zito in drugi, 2018). Klicni centri prejemajo veliko kritik na račun strogega nadziranja, saj omejevanje avtonomije vodi v nezadovoljstvo (Callaghan & Thompson, 2001).

Avtonomija na delovnem mestu je definirana kot količina zmožnosti odločanja pri delovnem procesu oz. z drugimi besedami količina svobode, ki jo ima zaposleni pri izvajanju svojega dela (Raza, Akhtar, Husnain & Akhtar, 2015). Kot taka vpliva na posameznikovo zadovoljstvo in počutje, saj povečana avtonomija vpliva na uživanje odgovornosti, kar vodi v večjo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Na drugi strani imamo dokaze, da zmanjšana avtonomija oz. pomanjkanje nadzora nad svojim delom škoduje počutju in zdravju (Sonnentag & Frese, 2003). Nadziranje dela je torej velika omejitev avtonomiji, kljub temu pa je uporaba tehnologije za elektronsko nadziranje značilna za klicne centre. Agent v klicnem centru je v veliki meri omejen s količino klicev, časovnimi okviri in učinkovitostjo tehnološke opreme, ki jo uporablja za svoje delo. Vodje, ki so zaskrbljeni z dejstvom, da je čas denar, konstantno ustvarjajo dodatne pritiske, da naj zaposleni delajo hitro in s tem agentom ne dajejo prostora za odločanje ali uporabo in razvoj novih spretnosti (Delgado-Martínez in drugi, 2020). Elektronsko nadziranje je zato vseprisotno, saj tehnologija omogoča stalen nadzor nad delom agenta in delovanjem klicnega centra; vodje imajo tako pregled nad številom klicev, časom in kvaliteto obravnavanja klicev, dolžino čakanja v vrsti

itd. (Holman, Batt & Holtgrewe, 2007). Raziskava v 347 klicnih centrih bank iz Velike Britanije, je pokazala neposredno povezavo med elektronskim nadziranjem agenta in njegovim zadovoljstvom; agenti, ki so pri delu nadzorovani s poslušanjem klicev, so se izkazali za bolj izčrpane od tistih, ki niso bili nadzorovani (Holman, Chissick & Totterdell, 2002).

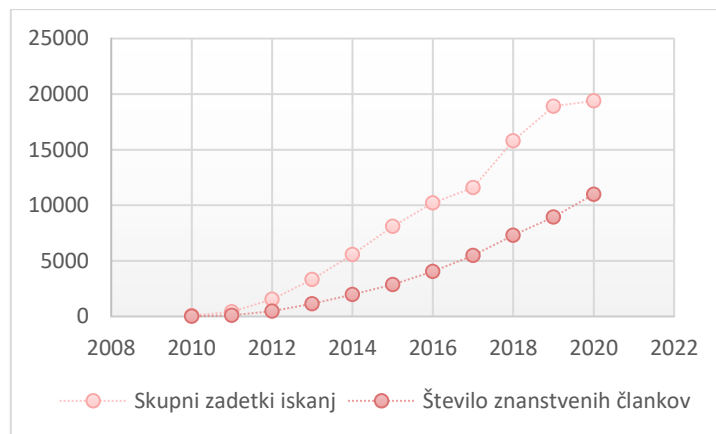
Percepcija nadziranja povzroči povišano stopnjo stresa, sploh ker so zraven prizadeta še čustva o zasebnosti, in posledično vodi v zmanjšano zadovoljstvo pri delu. Na drugi strani prinese elektronsko nadziranje prednosti pri hitremu podajanju povratnih informacij, izkoriščanju v izobraževalne namene in pri zagotavljanju transparentnosti pri ocenjevanju dela. Vodje tako imajo možnost, kako uporabiti tehnologijo za elektronski monitoring in zbrane informacije. Z nadziranjem in poslušanjem klicev lahko agentom podajo povratne informacije in monitoring uporabijo kot mehanizem za ohranjanje kvalitete in za razvoj in izobraževanje agentov. Povratna informacija o doseženih rezultatih namreč poveča motivacijo, saj na tak način delavcu izpolnimo potrebe po učenju in rasti (Schelmetic, 2017). Potreben je torej premislek, do kakšne mere in tudi kako pogosto monitoring izvajati, saj ob prepogostem monitoringu in podajanju informacij zaposleni občutijo, da vodstvo ne zaupa v njihovo delo. Dokazano je, da prepogost monitoring, ki se uporablja kot disciplinarno sredstvo in ne v namen razvoja, med agenti klicnega centra povzroča slabo počutje in nezadovoljstvo (Holman & Fernie, 2000).

3 MOTIVIRANJE Z IGRIFIKACIJO

Milijoni ljudi po svetu vsakodnevno preživljajo prosti čas z igranjem video iger, pri tem pa znotraj igre velikokrat opravljajo naloge, ki bolj kot zabava izgledajo kot hišna opravila – nekaj, kar samo po sebi ni zabavno, ampak je potrebno storiti. Seveda se ob tem porajajo vprašanja, kako to moč zavzetosti ustrezno izkoristiti? Že v 80-ih so se raziskovalci, kot je Thomas Malone spraševali o učinku iger na zavzetost in motivacijo, pri čemer so bile raziskave usmerjene bolj v izkoriščanje tega učinka pri načrtovanju uporabniških vmesnikov (Malone, 1982). Kasneje v začetku 21. stoletja se je uveljavil nov trend »resnih iger«, ki prevzemajo vlogo učnega orodja, igralci pa se z njimi učijo in trenirajo. Vzporedno s tem se je na področju komunikacije človek-računalnik začelo z raziskovanjem uporabniške izkušnje in povezovanjem le-te z načrtovanjem programske opreme v namene zabave, užitka in motivacije. Od tu sledi tudi **igrifikacija** oz. uporaba elementov iger v neigralnem okolju. Cilj igrifikacije ni izdelava video igre, temveč uporaba elementov video iger izven igralnega konteksta v namen spodbujanja zelenega vedenja. Nenadno rast igrifikacije povezujemo z naslednjimi vzroki: relativno poceni tehnologija, ki omogoča enostavno sledenje uporabniški aktivnosti, usmerjanje spletne analitike v individualne uporabnike in pa popularnost video iger, ki je po številu igričarjev na vrhuncu (Statista, 2020). Igrifikacija je tako spodbudila zanimanje pri različnih tipih uporabnikov v različnih panogah. Znale implementacije igrifikacije najdemo v izobraževanju, zdravstvu, okoljevarstvu, športu in drugje (Deterding, 2012). Igrifikacija tako predstavlja obetaven trend, saj se je uporaba

igrifikacijskih tehnik v zadnjih letih znatno razširila na vseh področjih, hkrati pa analitiki napovedujejo rast tudi v naslednjih petih letih (Mordor Intelligence, 2020). Z uporabo igrifikacije se razširja tudi uporabljanost termina na znanstvenih področjih, kar priča slika 1, ki prikazuje rezultate iskanj in zadetkov o igrifikaciji na iskalniku Google Scholar med leti 2010 in 2020.

Slika 1: Razširjenosti termina 'igrifikacija' na iskalniku Google Scholar



Vir: lastno delo.

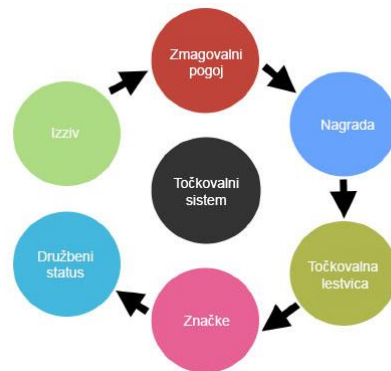
3.1 Opredelitev igrifikacije

Igrifikacija se odmika od zastarelega pogleda, da so materialna sredstva glavni motivator. Spletni analitiki so bili še nedavno presenečeni, kaj vse bi obiskovalci spleta naredili zastonj, medtem pa igrifikacija implicitno priznava, da kljub temu da so le-ti za svoje udejstvovanje redko plačani, malokrat dejansko delajo »zastonj«. Izkaže se namreč, da obiskovalci spletnih portalov ne iščejo nagrade v smislu denarja, temveč se nadejajo dosežkov, kot so izkazovanje statusa, socialno sprejetje in samoaktualizacija. Tovrstne »nagrade« poganjajo večino dolgoročne udeležbe v socialnih krogih spleta, praktično skozi moč dobrih občutkov. Ne gre za neznano prakso, saj so jo nenazadnje s podeljevanjem značk za odlikovanje uporabljali že ameriški skavti leta 1911. Iz tega sledi, da so že takrat razumeli motivacijsko moč doseganja ciljev, statusa in ugleda z uporabo visoko cenjenih dosežkov (Antin, 2012). Izvor besede igrifikacija sega v leto 2002, ko je besedo v sklopu svojega svetovalnega podjetja Conundra Ltd. uporabil Nick Pelling, ki je z uporabo igri podobnega uporabniškega vmesnika želel vplivati na prijetnejšo izkušnjo pri izvajanju elektronskih transakcij (Pelling, 2011). V tem času se je istočasno uporabljalo tudi mnogo sopomenk kot npr. »produktivnostne igre«, »nadziranje z zabavo« in »funware«. Termin 'igrifikacija' se je dokončno ustalil okoli leta 2010, ko je na popularnosti pridobil tudi sam proces igrificiranja (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Temu priča porast uporabe v različnih panogah, pri čemer je skupno to, da je uporaba iger največkrat izkoriščena v poslovnem kontekstu. To ni čudno, saj je že dalj časa jasno, da računalniške igre niso več nekaj, kar bi igrali samo otroci; igričarstvo predstavlja eno izmed najbolj razširjenih načinov preživljanja prostega

časa v vseh demografskih skupinah (Statista, 2020). Še več, z množično širitvijo socialnih omrežij in mobilne tehnologije video igre postajajo del vsakdanjika (Mora, Riera, González González & Arnedo-Moreno, 2015). Tudi zgodovinsko gledano imajo igre v človeštvu vsestralno prisotnost. Koncept, ki ga je 1955 uveljavil Huizinga, pojasnjuje igro kot svobodno aktivnost, ki obenem ni »resna«, a je vseeno za igralca tako privlačna, da ga žene k nadaljnem igranju (Huizinga, 1970). Za vzpon raziskovanja užitka, vključenosti in zavzetosti uporabnikov je bil ključen razvoj digitalnih tehnologij, zlasti na področju video iger. Z razvojem tehnologije se je spremenil tudi pogled na uporabnika – ta ni več le operativna številka znotraj zastavljenega digitalnega sistema, temveč velja za soustvarjalca vsebine, soudeleženca v interakciji s sistemom in nenazadnje predstavlja potencialnega potrošnika. Povsem jasno je potem, da je uporabniška zavzetost postavljena v središče pozornosti. Zavzetost predstavlja fenomen 'očaranosti' in 'motiviranosti' nad interakcijo, in predstavlja odnos, ki ga na daljši rok uporabe s sistemom, platformo ali storitvijo izoblikuje uporabnik (Liu, Alexandrova & Nakajima, 2011).

Področje igrifikacije je mlado, zato prava ustaljena definicija še ne obstaja. Igrifikacijo podpirajo številni prepletajoči trendi in tradicije na področju interaktivnosti in video iger. Glavna razlika napram obstoječim raziskavam v tej smeri je poudarek na igričarstvu in ne igranju, pri čemer ima prvi termin precej resnejši prizvok od zadnjega, ki se največkrat navezuje na svobodno igranje z igračami. V skladu s tem se je uveljavila razlaga igrifikacije, ki pravi »igrifikacija je uporaba elementov (video) iger v neigralnih okoljih« (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Z igrifikacijo torej izkoriščamo vsesplošno prisotnost elementov video iger v vsakdanjem življenju tako, da dotične elemente, ki video igre delajo zanimive uporabimo v neigralnih okoljih. V ta namen se na vseh področjih, ki vključujejo uporabniško interakcijo, vse več prevzema ideje in elemente iz načrtovanja video iger, ki se jih izkorišča v namen spodbujanja in usmerjanja vedenja uporabnikov. Igrificirani sistemi tako uvedejo igralne mehanike in elemente skupaj s svojimi običajnimi funkcionalnostmi, s ciljem, da uporabnika usmerijo k doživljanju igričarske izkušnje. Temu služi igrifikacijska zanka, ki uporabnika motivira k iterativni uporabi storitve, tako da mu postavlja izzive in ga ustrezno nagrajuje, kot prikazuje slika 2. Glede na točkovalni sistem in sprotne dosežke je ustvarjena točkovalna lestvica, uporabniki pa so glede na svojo umestitev še dodatno lahko nagrajeni z značkami ali avatarji, ki nazorno dokazujejo njihov virtualni status znotraj socialne mreže (Liu, Alexandrova & Nakajima, 2011).

Slika 2: Igrifikacijska zanka



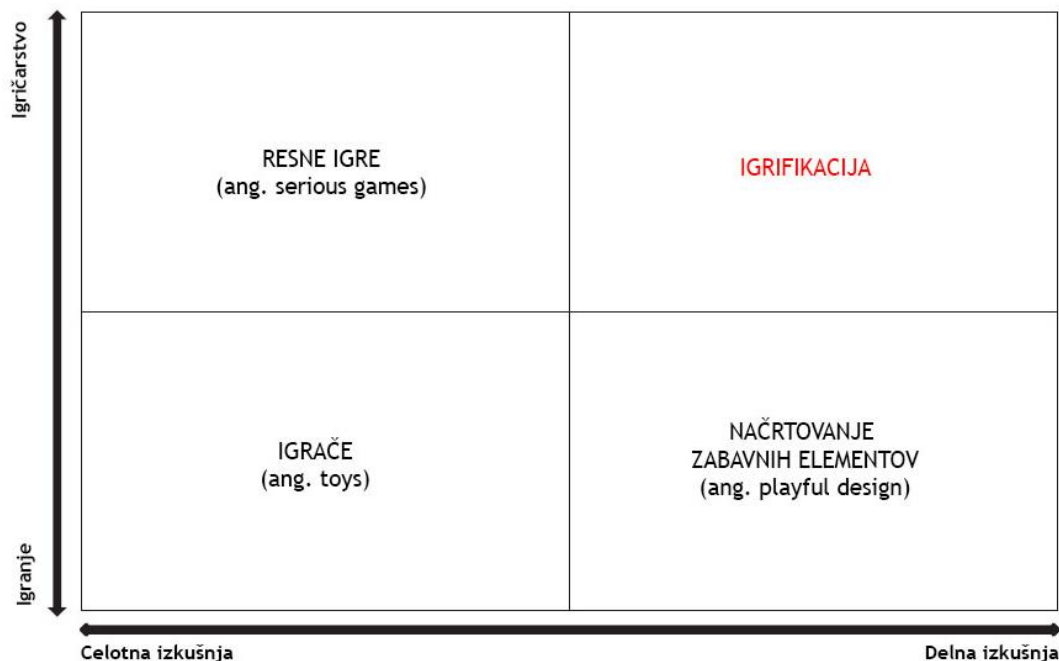
Prيرهjeno po Liu, Alexandrova & Nakajima (2011).

Igrifikacija se navezuje na igre in ne na igrivost ali igranje, kljub temu da igranje sicer predstavlja precej širšo nadpomenko iger (Salen & Zimmerman, 2003). Iz teorije načrtovanja video iger je jasna razlika med zgolj »igranjem« in »igranjem video iger oz. igričarstvom« – v kontrastu igranja z igračami, ki je svobodno in improvizirano, je igričarstvo določeno s strogimi pravili in omejitvami, ki jih igralec sreča pri doseganju zadanega cilja (Juul, 2005). Video igre imajo, kljub pomanjkanju praktičnega namena, močne lastnosti intrinzičnega motivatorja (Sellers, 2006). To najboljše razložita motivacijska teorija samodoločenosti in teorija kognitivne evaluacije, ki poudarjata, da so za obstoj intrinzične motivacije potrebni trije predpogoji: posameznik mora imeti svobodo pri odločanju, mora se zavedati svojih zmožnosti ter vplivov in čutiti mora vključenost v proces doseganja svojega cilja (Zillmann, 1988). Vse tri aspekte za grajenje navezanosti izkoriščajo videoigre, posvaja pa jih tudi igrifikacija. Razlika je v tem, da pri igrifikaciji ne govorimo o uporabi celotnih iger, temveč zgolj o uporabi ključnih elementov, ki med igranjem igralcu vzbujaajo želene občutke.

Iz tega sledi, da je igrifikacija v smislu definicije vidno drugačna od načrtovanja zabavnih elementov (angl. playful design), hkrati pa se loči tudi od resnih iger (angl. serious games). Oba termina si sicer z igrifikacijo delita podobnosti, vendar imata fundamentalne razlike v implementaciji. **Resne igre** predstavljajo podkategorijo iger, ki je karakterizirana s pravili, omejitvami in pomenljivimi odločitvami, ne daje pa poudarka na igranje. Cilj takih iger je največkrat izven igre same in predstavlja urjenje, raziskovanje in učenje (Muntean, 2011). Tak primer so igre za trening pilotov ali pa simulacije operacij za kirurge. Podobno kot resne igre tudi igrifikacija nima svojega glavnega namena v zabavi, razlika je v tem, da ni izvedena kot celostna igra, temveč za doseganje svojega cilja uporablja le ključne elemente video iger. Meja med celostno igro in igrificiranim sistemom, ki uporablja igralne elemente, je zamegljena, predvsem pa je pojmovanje obeh precej osebno in subjektivno (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Primer take zamegljenosti je Fold-It; spletna aplikacija z grafičnim vmesnikom, ki omogoča odkrivanje strukture beljakovin, pri čemer namesto umetne inteligence, ki tega še ni zmožna, glavnino računanja prispevajo igralci, ki so pod vtisom, da s sestavljanjem proteinov igrajo igro podobno sestavljanju. Nekateri Fold-It imenujejo za uspešno implementacijo igrifikacije v znanosti, medtem ko drugi zagovarjajo,

da gre za primer resne igre (Cooper in drugi, 2011). Igrifikaciji in resni igri je torej skupno to, da poskušata z aspekti video iger doseči nekaj več od zabave. Resne igre ponujajo prijetno zabaven način reševanja problemov iz resničnega sveta, igrifikacija pa izkorišča očarljivost video iger za doseganje zelenega vedenja uporabnikov v neigralnem kontekstu. Zbiranje značk, doseganje stopenj, točkovanje in druge virtualne nagrade so vse mehanizmi, ki uporabnika pritegnejo in motivirajo k nadaljnemu igranju. Igrifikacija torej poskuša koristiti motivacijsko moč video iger za to, da spodbuja zavzetost, vključenost in vztrajnost. Ravno to pa je tudi glavna razlika napram **načrtovanju zabavnih elementov**; igrifikacija je implementirana z jasnim ciljem spodbujanja vedenjskih vzorcev, s pravili in omejitvami, ki poskrbijo za igralno izkušnjo, katero največkrat predstavlja izziv pri doseganju zadanega cilja. Načrtovanje zabavnih elementov pa predstavlja ravno obratno, vnos igranja v vsakdanja opravila, predvsem zavoljo zabave, brez posebnih ciljev, pravil in omejitev (van den Boer, 2013). V namen razlikovanja omenjenih terminov je bilo razvito teoretično ogrodje, ki opredeli razlike glede na dve osi; celovitost (celotne igre proti delom) in resnost uporabe (igranje proti igričarstvu) (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Iz slike 3 je razvidno, da igrifikacija ne povzema celotne igričarske izkušnje, temveč vsebuje zgolj ključne elemente, ki spodbujajo zavzetost in usmerjajo vedenje uporabnika v neigralnih, največkrat poslovnih, okoljih. Glaven cilj načrtovanja iger je užitek ob zabavanju, medtem ko igrifikacija te iste elemente uporablja za usmerjanje proti zelenemu cilju vedenja uporabnikov (Marczewsky, 2014).

Slika 3: Opredelitev igrifikacije z vidika celovitosti in resnosti uporabe elementov iger



Prirejeno po Deterding, Dixon, Khaled & Nacke (2011).

Glede na ciljno skupino ločimo dve zvrsti igrifikacije: zunanjo in notranjo. Prva se osredotoča na izboljšanje vključenosti potrošnikov, največkrat v želji izboljšanja poslovanja.

Sem spadajo igrificirani sistemi, ki potrošnike ženejo k ponovni interakciji in na ta način gradijo vez med stranko in podjetjem. Notranja igrifikacija pa je aplicirana na zaposlene v podjetju z namenom izboljšanja organizacije dela, poslovnih procesov in ostalih pozitivnih učinkov za zaposlene. Končni cilj je seveda enak – izboljšanje poslovanja podjetja, pri čemer notranja igrifikacija na uspešnost vpliva posredno prek zaposlenih (Werbach & Hunter, 2012).

3.2 Načrtovanje igrifikacije

Uspešna igrifikacija potrebuje jasno zasnovan načrt; potreben je razmislek o poslovnih ciljih, ciljni skupini uporabnikov in predvidenem vedenju, ki ga želimo spodbujati. Najbolj poznano ogrodje za načrtovanje igrifikacije je model 6D (Werbach & Hunter, 2012). V središču načrtovanja igrifikacije z omenjenim modelom je igrifikacijska zanka, ki vključuje izziv, zmagovalni pogoj, točkovalni sistem, lestvico in ostale nagrade, ki uporabnika ženejo k nadaljnji ali vnovični uporabi (Liu, Alexandrova & Nakajima, 2011). Model načrtovanja 6D zajema naslednje korake:

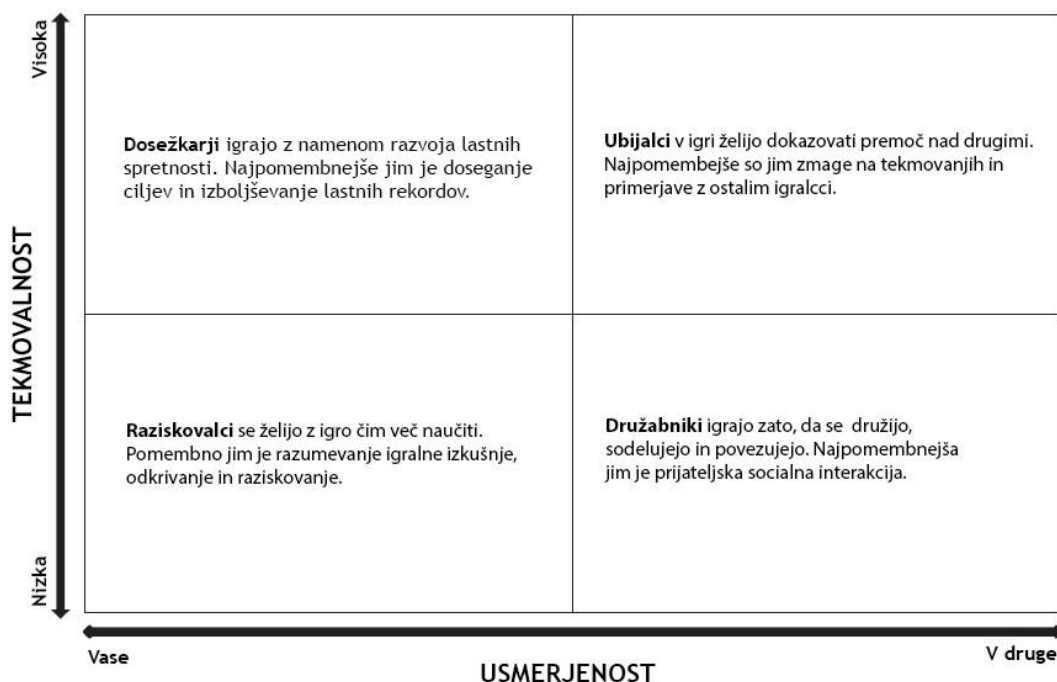
- *Definiranje poslovnih ciljev:* Kako bo igrifikacija pomagala podjetju? Kaj je končni cilj?
- *Definiranje ciljnega vedenja uporabnikov:* Kaj se od uporabnikov pričakuje? Kako bo to vedenje nagrajeno?
- *Opis uporabnikov:* Kdo so ciljni uporabniki?
- *Izdelava aktivnostnih oz. igrifikacijskih zank:* Kaj bo uporabnike gnalo k vnovični uporabi igrifikacije?
- *Uporaba ustreznih orodij:* definiranje elementov, ki so potrebni za uspešno igrifikacijo specifičnega primera, glede na razdelitev na mehanike, dinamike in komponente.
- *Grajenje zgodbe in vključevanje zabave.*

Zaradi neustaljene definicije se pojavljajo tudi druge metodologije načrtovanja igrifikacije (Marache-Francisco & Brangier, 2013). Bistven dodatek predstavlja razširitev igrifikacije s socialno komponento, ki predstavlja posameznikovo intrinzično motivacijo – potrebo po avtonomiji, namenu in izpopolnjevanju samega sebe. Po tej teoriji najpogostejše uporabljani elementi (točke, značke, lestvice) služijo le kot element povratne informacije in sami po sebi ne predstavljajo igre, zato je poleg igrifikacijske zanke potrebno upoštevati tudi družabnost in nivo znanja uporabnikov, proces pa prilagajati posameznemu tipu igralca (Kim, 2012). Tudi drugi predlogi načrtovanja igrifikacije v središče postavljajo igralca. Kumar in Herger sta predstavila proces načrtovanja, ki zajema pet korakov: poznavanje igralca, identificiranje ciljev, razumevanje človeške motivacije, apliciranje mehanik in izvajanje meritev. Z uporabo takega modela je mogoče definirati splošen model igralca in pripadajoče predloge igralnih mehanik (Kumar & Herger, 2013). Nadaljnjo razširitev predstavlja še ogrodje, ki pri izbiri igralnih elementov upošteva tudi pričakovan nivo uporabniške zavzetosti (Robinson & Bellotti, 2013).

Vse teorije načrtovanja igrifikacije se v veliki meri opirajo na poznavanje igralca, zato je razlikovanje različnih tipov igralcev ključnega pomena za uspešno implementacijo igrifikacije. V primeru igrificiranja podjetja, se osredotočamo na dve skupini: igralce, ki konzumirajo končni produkt podjetja (potrošniki) in igralce, ki sodelujejo pri ustvarjanju produkta podjetja (zaposleni). Glavni izziv, s katerim se srečujejo načrtovalci igrifikacije, je prepoznavanje razlik med posamezniki, saj se raznolikost ljudi kaže tudi v raznolikosti motivatorjev. Bartle je razvil ogrodje, ki poenoti pojmovanje posameznikov v vseh igrificiranih sistemih, tako da jih opiše z dvema dimenzijama: z orientiranostjo in tekmovalnostjo igralca. **Usmerjenost** igralca predstavlja njegovo usmerjenost v igri; ali pri posamezniku prevladuje usmerjenost proti drugim igralcem ali pa se znotraj igre bolj posveča samemu sebi. Slednji tip igralca igro vidi kot orodje za izboljšanje samega sebe, za doseganje osebnih dosežkov in osebne rasti, brez ozira za druge igralce. Na drugi strani so igralci, ki so socialno orientirani in jih žene socialna interakcija, skupinsko delo in sodelovanje. **Tekmovalnost** opiše do kakšne mere se je igralec pripravljen udeleževati v tekmovanju. En del predstavljajo igralci, ki so visoko tekmovalni in jim glavni cilj predstavlja doseganje najboljših rezultatov v tekmovanju (npr. z zbiranjem točk ali pa z neposrednim dvobojem). Njihov komplement so igralci, ki se za rezultate ne zmenijo in jim je bolj pomembna sama izkušnja igranja.

Kot prikazuje slika 4, lahko igralce iger z uporabo obeh omenjenih dimenzij razdelimo na štiri tipe: dosežkarje, ubijalce, učenjake in družabnike. **Dosežkarji** so visoko tekmovalni, a orientirani sami vase. Tak tip igralca se osredotoča na izboljšanje lastnih rezultatov, brez primerjanja z drugimi. Kontrast predstavljajo enako visoko tekmovalni igralci, ki pa so usmerjeni navzven – **ubijalci**. Njihov cilj za razliko od dosežkarjev niso osebni rekordi, temveč izboljšanje rezultatov glede na svoj socialni krog. **Raziskovalci** so igralci z nizko tekmovalnostjo in visoko orientiranostjo vase; pomembno jim je razumevanje igralne izkušnje, učenje in napredovanje. Zadnji tip so **družabniki** – igralci, ki so nizko tekmovalni, ampak vseeno usmerjeni v socialne aspekte iger, saj jih k igranju ženejo medosebni odnosi in socialna interakcija (Bartle, 1996).

Slika 4: Tipologija igralcev



Prيرهeno po Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt (2015).

3.3 Motivacijska vloga elementov igrifikacije

Igrificiran sistem je narejen z uporabo elementov iger, ki usmerjajo vedenje uporabnika tako, da nagrajujejo posamezne odločitve in akcije. Elemente igrifikacije ločimo v tri med seboj prepletene skupine, ki skupaj tvorijo igrifikacijsko piramido: dinamike, mehanike in komponente. Ideja igrifikacijske piramide je ta, da nekaj vrhnjih dinamik definira strukturo igre, ki jo določa večji nabor mehanik in pa obilica komponent, ki predstavljajo praktične primere konceptualnih zasnov iz višjih nivojev (Werbach & Hunter, 2012). Umestitev elementov iger v igrifikacijsko piramido predstavlja slika 5. Na najvišjem nivoju **dinamike** predstavljajo konceptualno strukturo, ki vodi smer procesa igrifikacije:

- **Omejitve in izbire:** Omejitve so ključna sestavina vsake igre, ki z omejevanjem igralca ustvarjajo zanimive probleme, ki jih le-ta rešuje s sprejemanjem pomenljivih odločitev in izbir.
- **Čustva:** Igre v igralcu izzovejo paleto čustev in tovrstni čustveni vzvodi skrbijo za pristnost igralne izkušnje. Igrifikacija se tipično osredotoča na pozitivna čustva zabave in veselja ob uspehu, ki bodo igralca gnala k ponovnemu igranju.
- **Zgodba:** Pripovedna zasnova oz. zgodba, ki povezuje posamezne elemente igre v smiselno celoto.
- **Napredovanje:** Koncept napredovanja, kjer igralec začne na začetku, tekom igranja pa se pomika višje proti cilju. Gre za pomemben aspekt igrifikacije, ki

igralcem omogoči možnost izboljšanja in doseganja boljših rezultatov, napram ponavljanju vedno znova iste stvari.

- **Socialni odnosi:** Interakcija, ki se vzpostavlja z ostalimi, ki so vpeti v igrificirano okolje in je pomembna za doživljanje igre.

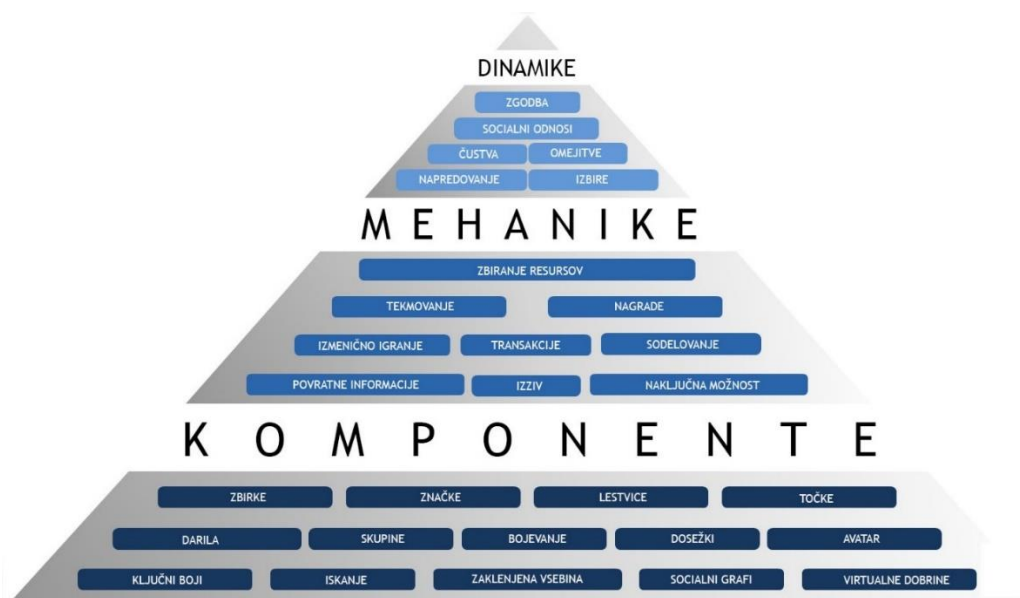
Srednji sloj piramide predstavljajo **mehanike**, ki zajemajo neposredno določene akcije, preko katerih se igralec premika iz danega stanja igre v naslednjega:

- **Izzivi:** Težje dosegljivi cilji, ki jih postavi igra.
- **Povratne informacije:** Omogočajo, da igralci dobijo neposredno informacijo o svojem delu in napredku, kar je pomembno, saj jih ravno to velikokrat vodi k postavljanju in doseganju novih ciljev.
- **Nagrade:** Koristi in ugodnosti, ki jih igralci pridobijo z izpolnjevanjem določenega cilja.
- **Tekmovanje in sodelovanje:** Spodbujanje aktivnosti s skupinskim delom in medsebojnim primerjanjem rezultatov.
- **Naključna možnost:** Element sreče, ki je implementiran v igrificiran proces in nanj igralec nima vpliva.
- **Zbiranje virtualnih dobrin in transakcije:** Zbiranje, kupovanje, prodajanje in izmenjava virtualnih dobrin z ostalimi igralci ali z namenskimi neosebni liki.

Na dnu piramide so **komponente**, ki predstavljajo specifične implementacije mehanik in dinamik:

- **Točke:** Osnovna oblika nagrajevanja in prikazovanja napredka, ki ovrednoti aktivnosti igralca.
- **Stopnje:** Sredstvo za stopnjevanje zahtevnosti.
- **Dosežki:** Specifična, lahko unikatna, nagrada ob doseganju določenega cilja.
- **Avatar:** Vizualna predstavitev igralčeve podobe.
- **Značke:** Vizualne predstavitve dosežkov.
- **Zbirke:** Zbiranje nabora predmetov ali značk.
- **Odklepanje vsebine:** Vsebina igre, ki je pogojena s tem, da igralec doseže specifično izkušnost, stopnjo ali dosežek.
- **Obdarovanje:** Podarjanje virtualnih dobrin ali drugih stvari, ki osrečujejo ljudi.
- **Lestvice:** Seznam igralcev z vizualnim prikazom dosežkov pri določeni aktivnosti.

Slika 5: Elementi igrifikacije



Prيرهjeno po Behance (2020).

Odločitev, katere elemente uporabiti in v kakšni meri, sloni na tem, kakšno je pričakovano vedenje uporabnikov in s kakšnim tipom igralcev imamo opravka, saj je od tega odvisna izbira ustreznih motivatorjev. Delitev motivacije na ekstrinzično in intrinzično pri izbiri motivatorjev predstavlja dve poti, saj elementi igrifikacije lahko igralce nagradijo z ekstrinzično nagrado (npr. denar), ali pa z zadovoljitvijo intrinzične želje ali potrebe (npr. želja po uspehu). Intrinzični motivatorji ponavadi predstavljajo vrednote in interese posameznikov in služijo kot funkcija pri snovanju igrificiranega procesa, medtem ko so zunanji motivatorji služijo le kot nagrada in niso vpleteni v samo igrificiranje procesa. Razlikovanje ekstrinzične in intrinzične motivacije karakterizira razliko med delom in igro. Na delo tipično gledamo kot na zunanji faktor, ki ga motivirajo ekstrinzične, običajno monetarne nagrade, na drugi strani pa se intrinzična motivacija proži ob izvajanju igrivih akcij in uživanju zabave v smislu iger (Hartmann & Klimmt, 2006). Kljub temu da igre promovirajo zabavo, pa je namen vsake igre osvojiti določen cilj znotraj zastavljenih pravil in omejitev. Slednje zahteva zagnanost, učenje in reševanje problemov. V tem smislu lahko potegnemo vzporednice med igranjem igre in opravljanjem delovne naloge. Bistvena razlika je ta, da ima igranje iger precej bolj zabaven zven, medtem ko je delo kategorizirano kot resna stvar, iz česar lahko naivno sklepamo, da se delo in igra medsebojno izključujeta (Perryer, Celestine, Scott-Ladd & Leighton, 2016). Da temu ni tako, uspešno dokazuje igrifikacija, ki združuje oba aspekta motivacije; na eni strani uporablja ekstrinzične nagrade, kot so točke, stopnje in značke za izboljšanje vključenosti, hkrati pa ustvarja občutke pomembnosti ob doseganju socialnega statusa, dosežkov in avtonomije, kar predstavlja primer intrinzičnih motivatorjev (Muntean, 2011). Če primerjamo igrifikacijo s tradicionalnimi ekonomskimi motivatorji, gre v tem primeru za ne-monetarno obliko motivacije, ki ima manjše stroške uporabe in boljši dolgoročen učinek.

Ljudje kot nagrade pojmujejo različne stvari, ki so odvisne od njihovih intrinzičnih potreb, vrednot in ciljev. Zato je važno, da tudi igrifikacija pokriva širok spekter motivacijskih teorij, da se jo lahko aplicira na čim širšo množico uporabnikov. Motivacijski efekt **točkvalnih lestvic** lahko razložimo s teorijo družbene primerjave, ki govori o tem, da se ljudje želijo primerjati z vrstniki v svojem socialnem krogu (Garris, Ahlers & Driskell, 2002). Lestvice tako izkoriščajo osnovno idejo, da ljudje stremijo proti čim boljšim rezultatom, ki bi jih postavili na čelo družbene lestvice in na ta način motivirajo s tekmovalnostjo ter izkazovanjem socialnega status in ugleda. Pomembnost slednjega še dodatno razloži teorija potreb, ki potrjuje, da ljudi žene iskanje socialne prepoznavnosti in družbenega statusa (Fu, 2011). Igrifikacija v ta namen izkorišča tudi zbiranje značk, ki predstavljajo vizualno nagrado za specifične dosežke. **Značke** predstavljajo uspeh uporabnika, njegove trenutne in pretekle dosežke, dodatno pa služijo tudi kot način za določanje ciljev in za signaliziranje napredka med igranjem, saj so tekom igre podeljene za dosežke in kot take ženejo uporabnike novim ciljem naproti (Gnauk, Dannecker & Hahmann, 2012). Značke oblikujejo socialno mrežo, saj z vrednotenjem specifičnih interakcij in aktivnosti postavljajo socialne norme, te karakteristike pa gradijo uporabnikovo samopodobo. Lahko imajo individualen ali skupinski aspekt; določeni uporabniki bodo bolj pritegnjeni z individualnimi koristmi, medtem ko bo druge pritegnil socialni aspekt primerjanja v skupini (Antin & Churchill, 2011). Podobno vlogo imajo **stopnje**, ki predstavljajo naravno stopnjevanje težavnosti in igralca silijo v učenje novih spretnosti in veščin. Za doseganje višjih stopenj je običajno potreben večji vložek časa in znanja, zato igralcem predstavljajo izziv. Višje stopnje največkrat simbolizirajo izkušnost igralca in predstavljajo dosežek ter napredovanje znotraj igrificiranega sistema, hkrati pa vsebujejo tudi motivacijske elemente socialnega statusa in tekmovalnosti (Gnauk, Dannecker & Hahmann, 2012). Element s precej bolj socialno konotacijo je **avatar** oz. grafična podoba, s katero se igralec predstavlja znotraj skupnosti. Lahko sicer tako kot značke motivira s tem, da je pogojen z določenim dosežkom, večkrat pa je osredotočen bolj na družabniški tip igralcev in vsebuje zgolj socialno komponento v namene interakcije. Posledično zadovoljuje potrebe po izražanju avtonomije in originalnosti, saj omogoča igralcem, da si ustvarijo identiteto, ki jo oblikujejo po lastnih željah. Podobno vlogo igrajo tudi druge **virtualne dobrine**, ki jih igralci zbirajo prek izzivov, nagrad in sodelovanja, in omogočajo unikatno predstavitev znotraj danega sistema. Zbiranje virtualnih dobrin in resursov predstavlja tudi osebno naložbo in vpliva na uporabnikovo čustveno navezanost na sistem. **Točke** so uporabniku dodeljene pri doseganju določenih ciljev ali izvajanju predpisanih akcij, ki se razvijalcem igrificiranega sistema zdijo pomembne. Pozitivne točke največkrat pomenijo pozitiven doprinos igralca in kot take predstavljajo del nagrajevalnega sistema, hkrati pa tudi takojšnjo povratno informacijo, kar uporabniku omogoča, da si predstavlja povezavo med trdom in nagrado. Povratna informacije glede zbiranja točk ali drugih virtualnih dobrin je običajno predstavljena z grafičnim prikazom napredka. Z vizualizacijo igralci enostavno sledijo napredku, ki so ga opravili v preteklem času in tudi vidijo, koliko jih še loči do naslednjega cilja ali mejnika. Taki mehanizmi omogočajo natančnejšo regulacijo in monitoring uspešnosti, saj imajo direkten in jasen vpliv na učinkovitost, posledično pa na ta način izpolnjujejo posameznikove potrebe po samo-

aktualizaciji. Točke veljajo za fleksibilno obliko povratne informacije. Lahko se uporabljajo za točkovanje, merjenje napredka, določanje ranga, za določanje ciljev, kot virtualna dobrina ali darilo. Spodbujajo, da igralci osvojijo znanje igre, saj omogočajo tekmovanje med uporabniki in posledično vplivajo na igralčev status. Z merjenjem uspešnosti in napredka z uporabo točk so izpolnjene potrebe igralcev po samozadostnosti, hkrati pa s točkami igralci pridobijo socialni status. Motivacijski efekt točk je tako rezultat socialnih motivatorjev in tekmovanja, hkrati pa točke predstavljajo tudi sredstvo nagrade (Farzan, DiMicco, Millen, Dugan & Geyer, 2008). Če primerjamo točke in značke, je jasno, da delujejo na različne načine. Točke ustvarjajo direktno tekmovanje med igralci, medtem ko značke ponujajo bolj neposredna razmerja. Značke so bolj osebne in običajno niso izmenljive. Točke na drugi strani veljajo za sredstvo menjave, za virtualno valuto, ki jo igralci lahko izmenjajo za nekaj pomenljivega (virtualnega ali resničnega). Igralci lahko potrošijo točke za nakup virtualnih dobrin, ki bodo v kontekstu igre predstavljali njihov status, ali pa jih podelijo drugim igralcem, s čimer zadovoljijo svoje altruistične potrebe. Podeljevanje daril je velik motivator v skupnostih, kjer med igralci prevladujejo družabniki oz. igralci, ki predvsem želijo z igro razvijati socialne odnose. Virtualne dobrine, točke in značke ustvarjajo umetno lojalnost sistemu ter dvigujejo prag za zapustitev, saj so tipično omejene na okolje, kjer so pridobljene (Liu, Alexandrova & Nakajima, 2011). Razlaga motivacijske vloge elementov je strnjena v tabeli 2, ki prikazuje najbolj pogosto uporabljane elemente igrifikacije in njihov vpliv na osnovne človeške potrebe. Z dvojnimi simbolom potrditve so označene primarne potrebe, ki jih pripadajoč element izpolnjuje, enojne kljukice pa prikazujejo še dodaten doprinos.

Tabela 2: Povezava med osnovnimi človeškimi potrebami in elementi igrifikacije.

Element igrifikacije	Človeške potrebe					
	Nagrada	Status/ugled	Dosežek	Samoizpoved	Tekmovanje	Altruizem
Točke	✓✓	✓	✓		✓	✓
Stopnje		✓✓	✓		✓	
Izzivi	✓	✓	✓✓	✓	✓	✓
Virtualne dobrine	✓	✓	✓	✓✓	✓	
Lestvice		✓	✓		✓✓	✓
Darila	✓	✓	✓			✓✓

Prirejeno po Kalliopi (2013).

3.4 Praktični primeri

Igrifikacija se uporablja na številnih področjih od financ, zdravja, oglaševanja, osebnostnega razvoja, izobraževanja do novinarstva in zabavnih medijev (Deterding, 2012). Spodnji primeri opisujejo različne praktične implementacije in pojasnjujejo uporabo različnih igralnih elementov glede na kontekst uporabe.

Foursquare velja za enega prvih primerov igrificiranja spletne izkušnje. Storitve predstavljata spletni portal in aplikacija, ki glede na uporabnikovo trenutno in preteklo geografsko lokacijo ustvarja personalizirane predloge za obisk lokalov, galerij, muzejev in ostalih krajevnih znamenitosti. Za uspešno delovanje je bistvenega pomena, da uporabniki pogosto oznanjajo svojo prostorsko lokacijo in delijo izkušnje obiskov z ostalimi v svojem socialnem krogu. Za spodbujanje zelenih aktivnosti storitev podeljuje značke ob obisku posebnih lokacij in uporabnike nagrajuje s točkami. S kopičenjem točk se uporabniki lahko potegujejo za virtualno lastništvo nepremičnin in znamenitosti, kar ustvarja še dodaten socialni element, ki ojača motivacijo na račun tekmovalnosti in interakcije (Law, Kasirun & Gan, 2011).

LinkedIn je poslovno in zaposlitveno orientirano socialno omrežje, ki glavnino svojega prihodka zasluži od oglasov. Zato je ključno, da portal čimbolj pozna vsakega uporabnika, saj je oglas največ vreden, če je targetiran na pravilno ciljno skupino. Portal je zato zasnovan tako, da uporabnika spodbuja k temu, da v svojem profilu čim bolj temeljito izpolni informacije o sebi. Uporabniki so ocenjeni in tisti z veliko količino podanih informacij so nagrajeni s posebnim statusom. Ves čas je za povratno informacijo prisoten tudi grafičen prikaz, ki prikazuje do kakšne mere je profil izpolnjen in z vtisom nedokončanosti spodbuja uporabnika, da doseže naslednji mejnik (Kumar & Herger, 2013).

Fitocracy, Nike+, Endomondo in Runkeeper spodbujajo zdrav življenjski slog z motiviranjem ljudi k telesni aktivnosti. Omogočajo spremljanje napredka in mejnikov, deljenje informacij in nasvetov, skupinske aktivnosti in medsebojne izzive med uporabniki. Bistvo predstavlja takojšnja povratna informacija, ki s predstavitvijo statistik uporabniku daje vpogled v dosežke pri posamezni športni aktivnosti in omogoči primerjanje z ostalimi uporabniki. Podobno na področju zdravja deluje Blues Buddies, ki pa se namesto na fizično osredotoča na mentalno zdravje. Ciljna publika so ljudje, ki trpijo za depresijo, za katere motiviranje s tekmovalnostjo ni primerno, zato je večji poudarek na socialni vključenosti, občutku pripadnosti in medsebojnem sodelovanju. Kljub temu da oba primera delujeta na sorodnem področju, so zaradi kontekstualnih razlik igralcev, uporabljane različne igralne tehnike (Rao, 2013).

Prvotni poskus igrifikacije na področju izobraževanja predstavlja prototip izobraževalnega socialnega omrežja Contella. Omrežje je bilo namenjeno povezovanju študentov in je omogočalo deljenje zapiskov in dokumentov povezanih z učno vsebino. Nagrajevanje s pridobivanjem točk je bilo zasnovano tako, da je uporabnike usmerjalo k temu, da delijo čim

več informacij, ter da ocenijo čim več oddaj ostalih uporabnikov, kar bi študente motiviralo k sodelovanju (Cheng & Vassileva, 2005). Podoben primer izvedbe igrifikacije so Wikipedijine zvezdice, ki si jih ustvarjalci na spletni strani podeljujejo za dobro opravljeno delo. Večje število zvezdic predstavlja večji ugled in status znotraj skupnosti in motivira k sodelovanju (Antin J. , 2012). Še bolj razširjena izobraževalna portala, ki se za motiviranje uporabnikov v veliki meri zanašata na igrifikacijo, sta CodeAcademy in Duolingo. Duolingo je platforma za učenje tujih jezikov, ki učni proces razdeli na manjše, nezahtevne naloge, ki so povezane v lekcije. Z dokončanjem nalog in lekcij so uporabniki nagrajeni z virtualnimi dobrinami in s točkami, ki predstavljajo izkušnje. Te omogočajo odklepanje naprednih funkcij portala in umeščajo uporabnika na globalne in lokalne lestvice. CodeAcademy, portal za učenje programskih jezikov, deluje po podobnem principu in uporabnike ob dokončanju izzivov nagrajuje z značkami, pri vsaki lekciji pa vizualizira napredek (Tóth & Tóvölgyi, 2016).

Omenjeni primeri predstavljajo zunanjo igrifikacijo, ki se nanaša na motiviranje potrošnikov, vendar pa notranja igrifikacija, ki spodbuja zaposlene v podjetju ni nič manj pogosta in raznolika. Microsoft je z igrificiranjem lokaliziranja svojih storitev v tuje jezike povečal učinkovitost in ustreznost prevajanja. Ustvarili so aplikacijo, preko katere so zaposleni pod vtisom igre ocenjevali in predlagali prevode, s tem pa so dosegli večjo vključenost v sicer suhoparen delovni proces. Cisco je igrifikacijo izkoristil v namene izobraževanja; globalni trening za upravitelje družabnih omrežij, ki se je izkazal za dolgočasnega, so v celoti igrificirali, tako da so ga razdelili na stopnje in nivoje, udeležence pa sproti nagrajevali s točkami in posebnimi nazivi. Za spodbujevanje s socialnega vidika, so vključili so tudi skupinske izzive in sodelovanje med posamezniki. Umbel je igrifikacijo integriral v proces zaposlovanja kot način za identificiranje najprimernejših kandidatov za delo razvijalcev. Ob prijavi na delo so kandidatom v reševanje poslali igro, v kateri so ti upravljali svoj lik s pisanjem programske kode. Napredek je bil ovrednoten s točkami, te pa so predstavljale tudi kandidatovo tehnično ustreznost za delo (Cujba, 2018).

Kljub temu da je velika večina primerov igrifikacije digitalnih, pa ta ni omejena na digitalni svet, saj poskuse igrifikacije opazimo tudi v tradicionalnih panogah. Starbucks s programom My Rewards podeljuje izkušnje in točke ter ob doseganju stopenj in dosežkov nagrajuje obiskovalce svojih lokalov. S tem igrifikacijo izkorišča za boljše prepoznavanje navad kupcev, ustvarjanje večje lojalnosti in za usmerjanje proti zelenim ciljem – npr. s podeljevanjem dodatnih nagrad za nakupe kave v času, ko je obiskanost lokalov statistično nižja (Ooi, Hiroyuki & Norshakirah, 2018). Na podoben način je nakupovanje izdelkov igrificirala Coca Cola. Embalaža vseh produktov Coca Cole vsebuje unikatno alfanumerično kodo, ki jo na spletni strani lahko kupci izmenjajo za točke, te pa vnovčijo pri prihodnjih nakupih, ali pa porabijo za sodelovanje v nagradnih igrah (Rekhi, 2010). Obe podjetji sta prvotno igrifikacijo uvedli fizično z uporabo kuponov in kartic, kasneje pa jo virtualizirali z mobilno aplikacijo.

4 ANALIZA MOŽNOSTI UVEDBE IGRIFIKACIJE V IZBRANEM KLICNEM CENTRU

V tem poglavju bom predstavil izbran klicni center in ga analiziral z vidika zadovoljstva, motivacije in pripravljenosti sprejetja igrifikacije. Rezultate bom uporabil za to, da ugotovim, ali je igrifikacija glede na obstoječe stanje ustrezen pristop za izboljšanje delovanja klicnega centra. Zagovarjati želim idejo, da bo igrifikacija povečala zadovoljstvo nad delovnim procesom in izboljšala motivacijo, kar se bo dolgoročno poznalo na učinkovitosti delovanja, večjem zadovoljstvu in nižji fluktuaciji v klicnem centru. Posledično je glavni cilj analize ugotoviti trenutni nivo motivacije in zadovoljstva v klicnem centru, najbolj pogoste motivatorje in demotivatorje ter kako naklonjeni so zaposleni sprejetju igrifikacije v svoj delovni proces.

4.1 Predstavitev izbranega klicnega centra

Raziskavo sem opravil v javnem zavodu, ki ponuja povezljivost v internet in omrežne storitve organizacijam s področja raziskovanja, izobraževanja in kulture. V njihovo omrežje je povezanih več kot 1.500 slovenskih organizacij, storitve pa na ta način uporablja blizu 250.000 uporabnikov. Najbolj pogosto uporabljane storitve, ki jih zavod zagotavlja, so elektronska pošta, gostovanje spletnih strani, virtualni strežniki, digitalna potrdila, domene, video portal, videokonference in sistem za upravljanje z digitalnimi identitetami.

Klicni center se nahaja v Ljubljani na lokaciji zavoda, posamezni oddelki agentov pa so med sabo ločeni v pisarnah. Zavod deluje v telekomunikacijskem oz. IKT sektorju, klicni center pa operira v sklopu matičnega podjetja in je omejen na državno raven. Uporabniško podporo prek klicnega centra nudijo vse od svojega začetka leta 1992, vendar se je vloga z rastjo števila uporabnikov spremenila, tako da klicni center, kot ga poznajo danes, deluje zadnjih 10 let. Glavna storitev, ki jo ponuja je nudenje informacij in pomoč uporabnikom. Prejemniki pomoči so tako poslovni partnerji, med katere spada tehnično in administrativno osebje pridruženih organizacij, in končni uporabniki s teh organizacij. Klici so večinoma dohodni, v primeru izhodnih gre bolj za obveščanja ali pridobivanje informacij in ne za telefonsko oglaševanje ali prodajo. Enako velja za komunikacijo prek elektronske pošte. Klicni center je za uporabniško komunikacijo odprt vsak delovnik med 8:00 in 20:00 po telefonu ali elektronski pošti. Posledično lahko raziskovan klicni center pojmuje tudi kontaktni center. Kljub temu sem v magistrskem delu uporabljal termin »klicni center«, saj gre za starejše in bolj uveljavljeno poimenovanje in se kot tako uporablja tudi v proučevanem podjetju, kjer glavnino prometa predstavljajo telefonski klici. Dodatnih komunikacijskih kanalov npr. prek socialnih medijev v klicnem centru ne uporabljajo.

Proučevan klicni center je zasnovan večnivojsko. Prvi nivo predstavlja osnovna podpora, ki sprejme vsak klic, ki pride na centralno telefonsko številko. Odvisno od narave klica, se le-ta preusmeri na ustrezen oddelek ali pa obvlada že na tem nivoju. Ta nivo uporabniške

pomoči je usmerjen masovno – agenti večinoma obvladujejo nezahtevne naloge z uporabo standardiziranih navodil in vnaprej pripravljenih postopkov. Kvantiteta klicev je velika, vendar naloge niso zahtevne, večinoma gre za razne administrativne postopke, ki se tičejo pridruževanja novih organizacij in uporabnikov. Povprečna dnevna količina klicev je 200-300 in se razporeji med 3-5 sočasno prisotnih agentov, ki delajo enoizmensko. Drugi nivo uporabniške pomoči je tehnična podpora, ki prevzame glavnino klicev, ki se nanašajo na tehnična vprašanja pri uporabi storitev in presegajo znanje osnovne podpore. Sestavlja jo 10 agentov, ki delajo v dveh izmenah. Naloga agentov je rešiti problem uporabnika tako, da prevzamejo vlogo posrednika med uporabnikom in skrbnikom problematične storitve in s tem poskrbijo za izvedbo ustrezne rešitve. Posledično na tem nivoju govorimo o klicnem centru, ki je strogo osredotočen na reševanje specifičnih in zahtevnejših težav, katerim se agenti prilagajajo glede na posamezen primer. Tipično je kvantiteta klicev tu nižja od prvega nivoja. Vzporedno s splošno tehnično podporo deluje še klicni center, ki se ukvarja izključno z odpravljanjem težav na internetni povezavi in klicni center, ki se ukvarja s trenutnimi projekti, ki jih izvaja zavod. Vsi oddelki so poleg telefonskih linij istočasno dosegljivi tudi prek elektronske pošte. Za lažje razporejanje in nadziranje dela se uporablja namenska programska oprema, ki centralizira komunikacijo med uporabniki in agenti.

Nadziranje dela zaposlenih se izvaja arbitrarno in po potrebi, pri čemer je večinoma osredotočeno na podajanje povratne informacije novo zaposlenim. Tehnologija za elektronski nadzor agentov s poslušanjem klicev se ne uporablja. V klicnem centru ne izvajajo ocenjevanja uspešnosti, vseeno pa dnevno merijo določene statistike povezane z delovanjem: število in trajanje klicev, število sprejetih klicev, število opuščanih klicev ter povprečen in najdaljši čas za odgovor.

4.2 Raziskovalna metodologija

Potrebne podatke sem pridobil z anketiranjem zaposlenih. Pripravil sem vprašalnik, ki temelji na že narejenih in preverjenih raziskavah glede obravnavanih tem, podatke pa sem zbiral v klicnem centru izbranega podjetja. Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov in treh informativnih demografskih vprašanj. Večina vprašanj je bila oblikovanih tako, da se anketiranci na 5 stopenjski Likertovi lestvici opredelijo s podanimi trditvami. S prvim delom vprašalnika sem želel ugotoviti, v kakšni meri so motivacijski dejavniki, ki sem jih predstavil v poglavju 3, prisotni v izbranem klicnem centru ter kako posamezni vidiki dela vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zanimalo me je tudi, kako naklonjeni so zaposleni k menjavi službe v bližnji prihodnosti, kar bo ovrednotilo prisotnost prej omenjenih dejavnikov. V drugem delu vprašalnika sem želel ugotoviti, kako pogosto zaposleni v prostem času igrajo igre, kaj jih žene k igranju iger, kakšni so njihovi pričakovani vplivi igrifikacije in kako bi se dela lotevali, če bi bil delovni proces igrificiran. Zbrani podatki so mi pomagali pri tem, da ugotovim, kako dovtetni so agenti klicnega centra za uvedbo igrifikacijskih elementov v svoj delovni proces. Analiza podatkov iz obeh delov vprašalnika mi je omogočila, da z uporabo deskriptivnih statistik prepoznam, ali bi bila uvedba igrifikacije v proučevanem

klicnem centru smiselna, katere probleme bi pričakovano odpravila in kateri elementi igrifikacije bi bili za to najprimernejši.

Glavna omejitev, ki sem jo predvidel pri raziskovanju v izbranem podjetju je sorazmerno majhen vzorec anketirancev. Nekoliko popačene rezultate sem pričakoval tudi zato, ker izbran klicni center deluje v sklopu zavoda, ki je del javnega sektorja. Posledično sem predvideval, da bodo zaposleni pri delu manj obremenjeni in bolj zadovoljni kot njihovi kolegi v privatnem sektorju, saj so organizacijski pritiski glede doseganja rezultatov manjši. K manjši obremenjenosti bo najverjetneje vplivalo tudi to, da v proučevanem klicnem centru ne izvajajo strogega elektronskega nadzora in zaposlenih ne ocenjujejo na podlagi poslušanja klicev. Vprašalnik sem zato zasnoval tako, da so vprašanja glede zadovoljstva agentov in glede igrifikacije ločena na dva dela. S tem lahko neodvisno od splošnega zadovoljstva ugotavljam, ali je izbran klicni center naklonjen sprejetju igrifikacije in ali bi uvedba le-te lahko izboljšala delovanje klicnega centra, tudi če so agenti pri svojem delu že zadovoljni. Kot morebitno težavo sem predpostavil tudi nepoznavanje igrifikacije, saj bi zaposleni v tem primeru težje odgovarjali na vprašanja o njenih vplivih. V vprašalniku sem zato igrifikacijo nazorno opisal v uvodni besedi, tako z definicijo kot s primeri, vprašanja pa sem zastavil tako, da se navezujejo na konkretne elemente iger, ki so anketirancem bolj poznani.

4.3 Analiza podatkov

Vprašalnik je izpolnilo 30 zaposlenih, od tega 15 moških in 15 žensk. Razvidno je, da je v klicnem centru zaposlena mlada delovna sila, saj je kar 94 % zaposlenih mlajših od 35 let. 70 % vprašanih je na trenutnem delovnem mestu zaposlenih manj kot 2 leti in 97 % manj kot 5 let, kot je prikazano v tabeli 3.

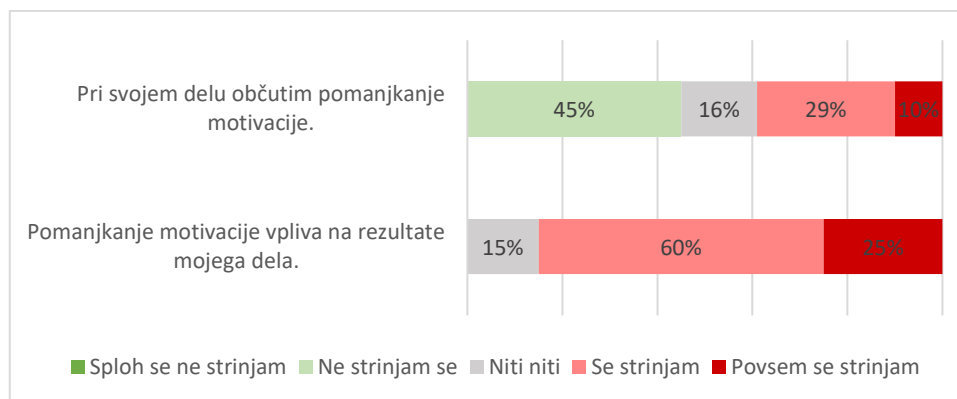
Tabela 3: Demografski podatki

	Frekvenca	Odstotek (%)
Spol		
Moški	15	50
Ženska	15	50
Starost		
15-24	17	57
25-34	11	37
35-44	1	3
45-54	0	0
55+	1	3
Delovni staž		
Do 2 leti	21	70
Med 2 in 5 let	8	27
Med 5 in 10 let	1	3
Več kot 10 let	0	0

Vir: lastno delo.

Uvodoma sem želel preveriti, ali zaposleni pri svojem delu občutijo pomanjkanje motivacije. Rezultati na sliki 6 prikazujejo, da se s tem strinja 39 % anketirancev, od katerih velika večina tudi meni, da pomanjkanje motivacije vpliva na rezultate njihovega dela.

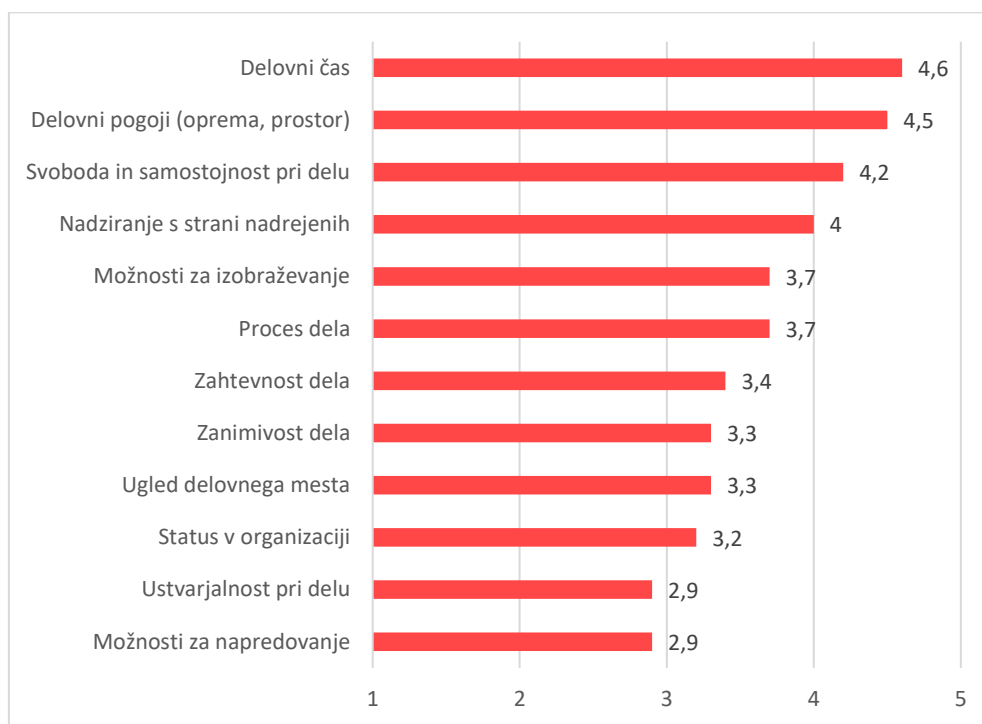
Slika 6: Analiza stanja motivacije



Vir: lastno delo.

Glede na to, da dobra tretjina zaposlenih vsaj v neki meri občuti pomanjkanje motivacije, lahko sklepam, da motivacija v klicnem centru ni na zaželenem nivoju. Z naslednjimi vprašanji sem zato želel ugotoviti glavne dejavnike, ki prispevajo k slabi motivaciji. Eden poglobitnih dejavnikov za motivacijo in zavzetost do dela je zadovoljstvo delavca, zato sem želel izvedeti, kako močno so agenti v klicnem centru zadovoljni s posameznimi vidiki dela. Ideja vprašanja je povzeta in prilagojena po vprašalniku projekta SiOK, ki raziskuje in spremlja organizacijsko klimo v slovenskih organizacijah (Biro Praxis, 2020). Z grafa, ki ga prikazuje slika 7, je razvidno, da so zaposleni najmanj zadovoljni z možnostmi za napredovanje, ustvarjalnostjo in zanimivostjo dela, statusom v organizaciji in ugledom delovnega mesta, najbolj pa jim ugajata delovni čas in delovni pogoji. Rezultati so skladni z literaturo, ki kot glavno problematiko klicnih centrov navaja rutinizacijo dela, nepomenljive in dolgočasne delovne naloge in slabe možnosti za napredovanje. Glavna razlika napram literaturi je zadovoljstvo z nadziranjem s strani nadrejenih, kar je razumljivo, saj klicni center ne uporablja orodij za elektronski nadzor agentov, ki se v literaturi izkažejo za enega največjih izvorov nezadovoljstva in stresa. Omembo si zasluži tudi zadovoljstvo z delovnim časom, kar je ponovno razumljivo, saj je klicni center odprt samo ob delovnikih med 8. in 20. uro – v klicnih centrih, ki delujejo neprestano bi bil rezultat nemara drugačen.

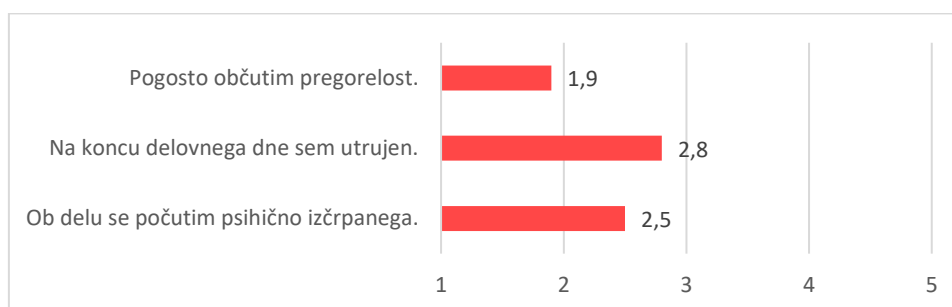
Slika 7: Zadovoljstvo agentov



Vir: lastno delo.

Raziskave, ki sta jih opravila Karasek in Theorell (1990) kažejo, da na zadovoljstvo in motivacijo negativno vpliva tudi preobremenjenost z delom, zato sem pridobil podatke za izračun kazalca intenzivnosti dela. V modelu omenjenih raziskav ta kazalec predstavlja povprečje ocen treh dimenzij; utrujenosti, psihične izčrpanosti in pregorelosti, ob njegovi prisotnosti pa so zaposleni izpostavljeni večji možnosti za poslabšanje mentalnega zdravja in drugim zdravstvenim težavam. V vzorcu izbranega podjetja povprečna vrednost kazalca intenzivnosti dela znaša 2,4. Rezultati (prikazani na sliki 8) torej kažejo, da agenti v povprečju svojega dela ne občutijo kot intenzivnega, kar potrjuje moja začetna predvidevanja, da bo delo manj intenzivno, ker v izbranem klicnem centru ne merijo učinkovitosti agentov in ne izvajajo elektronskega nadziranja zaposlenih.

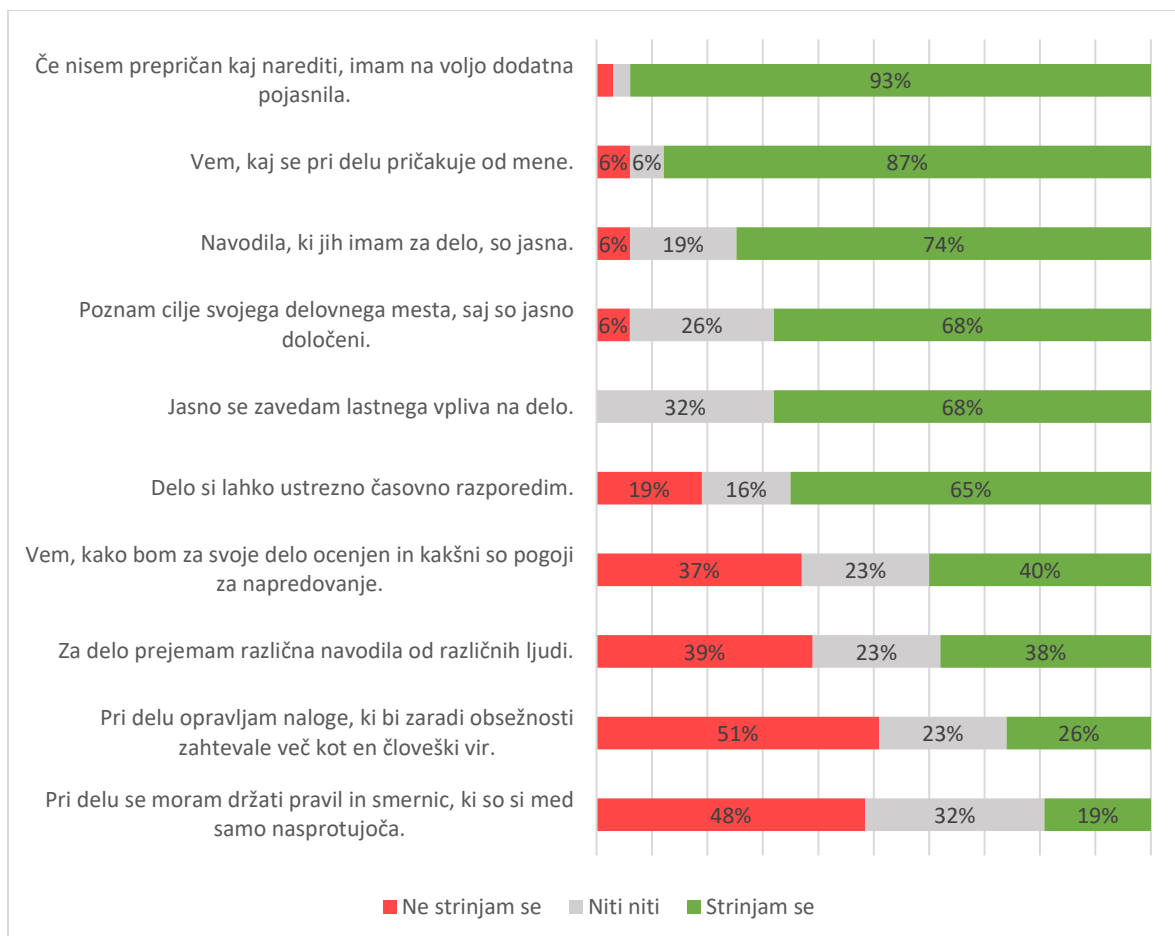
Slika 8: Analiza preobremenjenosti



Vir: lastno delo.

Z naslednjim vprašanjem sem raziskal nivo zadovoljstva v povezavi z organizacijskimi vlogami. Teorija vlog namreč poudarja, da preobremenitev z vlogami, nejasnost vlog in nasprotujoče vloge vodijo v nezadovoljstvo, zato ugotavljam, kako zaposleni dojemajo svojo vlogo v službenem okolju. Vprašanje je prilagojeno po vzoru vprašalnika, ki so ga pri raziskovanju vpliva organizacijskih vlog uporabili Rizzo, House & Lirtzman (1970) in od zaposlenih zahteva opredelitev do trditve, ki opisujejo njihov delovni proces z ozirom na organizacijske vloge (npr. »Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene« in » Poznam cilje svojega dela, saj so jasno določeni«). Sedem trditve predstavlja pozitivne in trije primeri negativne lastnosti delovnega procesa. Iz rezultatov, ki so prikazani na sliki 9 je razvidno, da se agenti v izbranem klicnem centru v povprečju dobro zavedajo svoje organizacijske vloge. Rezultati namreč kažejo, da so zaposleni izrazili močno strinjanje s tem, da se zavedajo svojih delovnih zadolžitev, da imajo za svoje delo ustrezna navodila in na voljo dodatna pojasnila. Najmanjše strinjanje so prejele ravno trditve, ki predstavljajo primere slabe prakse glede organizacijskih vlog, iz česar lahko sklepam, da je to področje v klicnem centru ustrezno urejeno in zaposleni nezadovoljstva, ki bi ga povzročale slabo določene in nejasne organizacijske vloge ne občutijo.

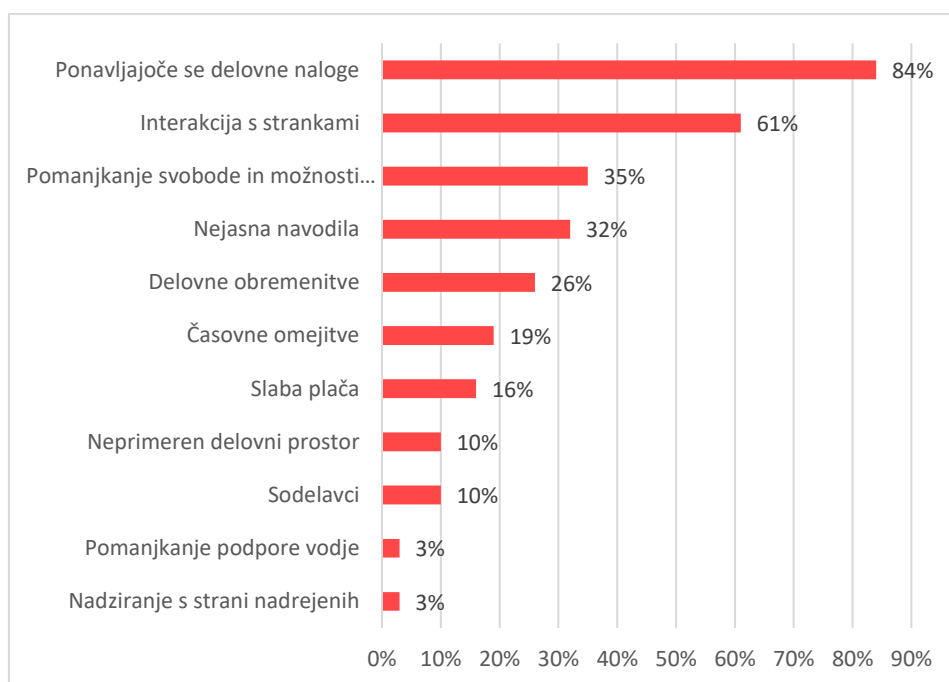
Slika 9: Zadovoljstvo z vlogo znotraj organizacije



Vir: lastno delo.

Da bi pridobil vpogled v konkretne dejavnike motivacije, sem v naslednjem vprašanju anketirancem predstavil nabor enajstih demotivatorjev, od katerih so morali izbrati tri, za katere čutijo, da jih pri delu najbolj demotivirajo. Opcije sem izbral glede na ugotovitve o motivacijskih dejavnikih v klicnih centrih, ki sem jih predstavil v poglavju 2. Rezultati, ki jih prikazuje slika 10, so skladni z ugotovitvami iz literature, ki kot najpogostejši izvor nezadovoljstva in nemotiviranosti v klicnih centrih navaja rutinizacijo dela in omejeno avtonomijo. Tudi v proučevanem klicnem centru se je izkazalo, da kot demotivator prevladujejo ponavljajoče se delovne naloge, visoko uvrščeni pa sta tudi interakcija s strankami in pomanjkanje avtonomije.

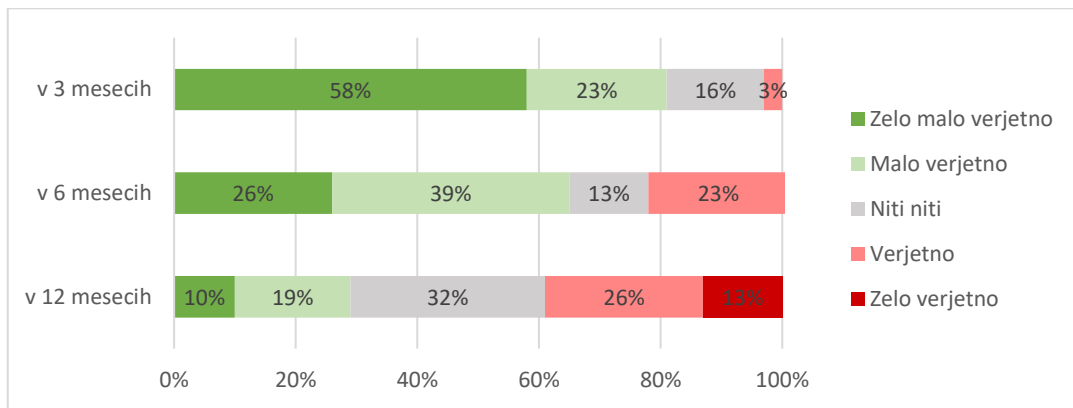
Slika 10: Demotivatorji v klicnem centru



Vir: lastno delo.

Da bi lahko predvidel, kako močno ugotovljeni prisotni demotivatorji vplivajo na željo po menjavi službe, sem del vprašalnika, ki se nanaša na zadovoljstvo in motivacijo, zaključil s tem, da anketiranci ocenijo možnost o menjavi službe v naslednjih 3, 6 in 12 mesecih. Indikator želje po menjavi službe izhaja iz preteklih raziskav na to temo (Ladik, Marshall, Lassk & Moncrief, 2002). O menjavi službe v naslednjih treh mesecih razmišlja le 3 % agentov, s časovnim intervalom pa ta faktor naraste na 23 % pri šestih in na 39 % pri dvanajstih mesecih. Pri tem je 13 % agentov povsem odločenih, da bodo tekom naslednjega leta zamenjali službo. Ocena želje po menjavi službe je prikazana na sliki 11.

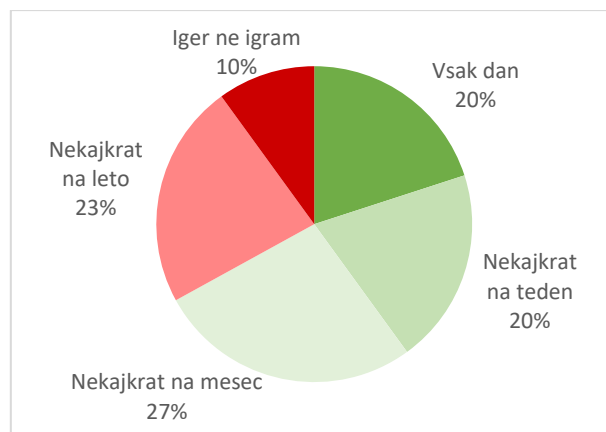
Slika 11: Ocena želje po menjavi službe



Vir: lastno delo.

Naslednji del vprašalnika se nanaša na igrifikacijo. Z uvodnim vprašanjem sem želel pridobiti podatke o tem, kako pogosto agenti v prostem času igrajo igre. Razlog za to tiči v raziskavi spletnega portala TalentLMS (2018), kjer so ugotovili, da je strinjanje o pozitivnih vplivih igrifikacije pozitivno korelirano s frekvenco igranja iger. Predpostavljam torej, da bodo navdušenci nad igrami bolj naklonjeni sprejetju igrifikacije v delovni proces. Rezultati, ki so prikazani na sliki 12, kažejo, da petina vseh zaposlenih igre igra vsak dan. Če za redne igralce štejem tudi vse tiste, ki igre igrajo do nekajkrat na mesec, pa odstotek igralcev naraste na 67 %. Ker je takih, ki iger sploh ne igrajo zgolj 10 %, lahko sklepam, da imajo s tega vidika v klicnem centru dobro podlago za sprejetje igrifikacije.

Slika 12: Pogostost igranja iger

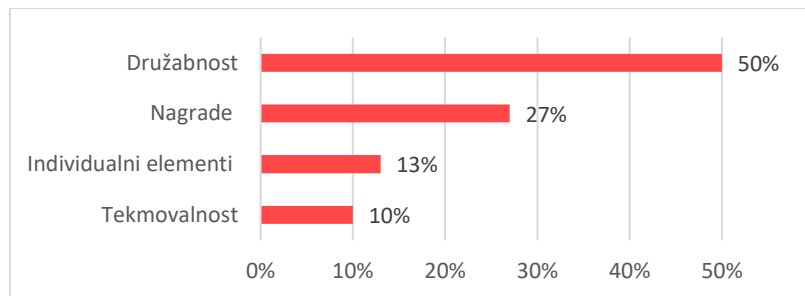


Vir: lastno delo.

Za ustrezno implementacijo igrifikacije je pomembno prepoznati kakšen tip igralcev prevladuje v ciljni skupini, saj le tako lahko pri uvedbi izberemo ustrezne elemente iger. Da bi ugotovil, kakšen tip igralcev prevladuje v klicnem centru, sem zaposlene vprašal, kateri aspekti iger jih najbolj pritegnejo. Po Bartlu (1996) se igralci delijo na dosežkarje, ubijalce, raziskovalce in družabnike, odvisno od tega kaj jih žene k igranju, to pa je bistvenega

pomena za izbiro elementov, ki bi jih uporabili pri uvedbi igrifikacije. Ugotovil sem, da kot razlog za igranje prevladuje družabnost, sledijo nagrade, medtem ko imajo individualni elementi in tekmovalnost zanemarljivo vlogo (slika 13). Iz tega sledi, da v klicnem centru po tipologiji igralcev prevladujejo družabniki in dosežkarji.

Slika 13: Razlogi za igranje iger



Vir: lastno delo.

Na ustrezno izbiro elementov igrifikacije vpliva tudi to, za kateri tip motivacije je ciljna publika bolj dovzetna, kakšne so njihove vrednote in intrinzične potrebe. Zato sem anketirancem v naslednjem vprašanju predstavil trditve, ki ponujajo po 3 ekstrinzične in 3 intrinzične možnosti in še dodatno možnost, ki predstavlja igrifikacijo. Vprašanje je prirejeno po vprašalniku TalentLMS (2018), motivatorje pa sem izbral z ozirom na razumevanje motivacije s teorijo samodoločenosti (Ryan & Deci, 2000). Iz Slike 14 je razvidno, da so zaposleni pri delu najbolj zagnani, če se ob njem učijo in širijo znanje, si višajo možnosti za napredovanje in vplivajo na uspeh celotne ekipe. Zelo očitno jih najmanj motivira kaznovanje.

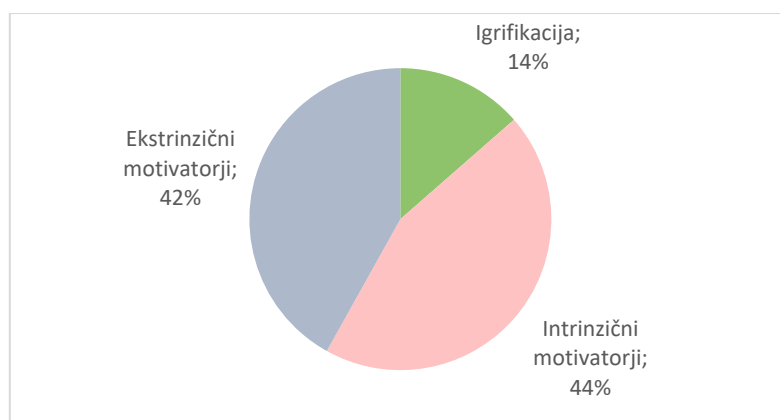
Slika 14: Vpliv na zagnanost do dela



Vir: lastno delo.

Z opredelitvijo do tega, kako močno ponujeni motivatorji spodbudijo zaposlene k bolj zagnanemu izvajanju delovne naloge, sem prejel vpogled v porazdelitev ekstrinzičnih in intrinzičnih motivatorjev ter kako močen motivator je igrifikacija, ki združuje oba tipa motivatorjev. Celotna porazdelitev po tipu motivacije je prikazana na sliki 15. Razvidno je, da imajo ekstrinzični in intrinzični motivatorji skoraj enak vpliv na anketirance. 14 % anketirancev je izbralo možnost, ki predstavlja igrifikacijo in bi jih zelo motiviralo, če bi bil delovni proces oplemeniten z uporabo točkvalnih sistemov, stopenj, napredovanj in drugih elementov iger. Posledično lahko sklepam, da bi že samo igrificiranje procesa, brez upoštevanja posrednega vpliva na druge motivatorje, pri tem delu zaposlenih pozitivno vplivalo na zavzetost do dela.

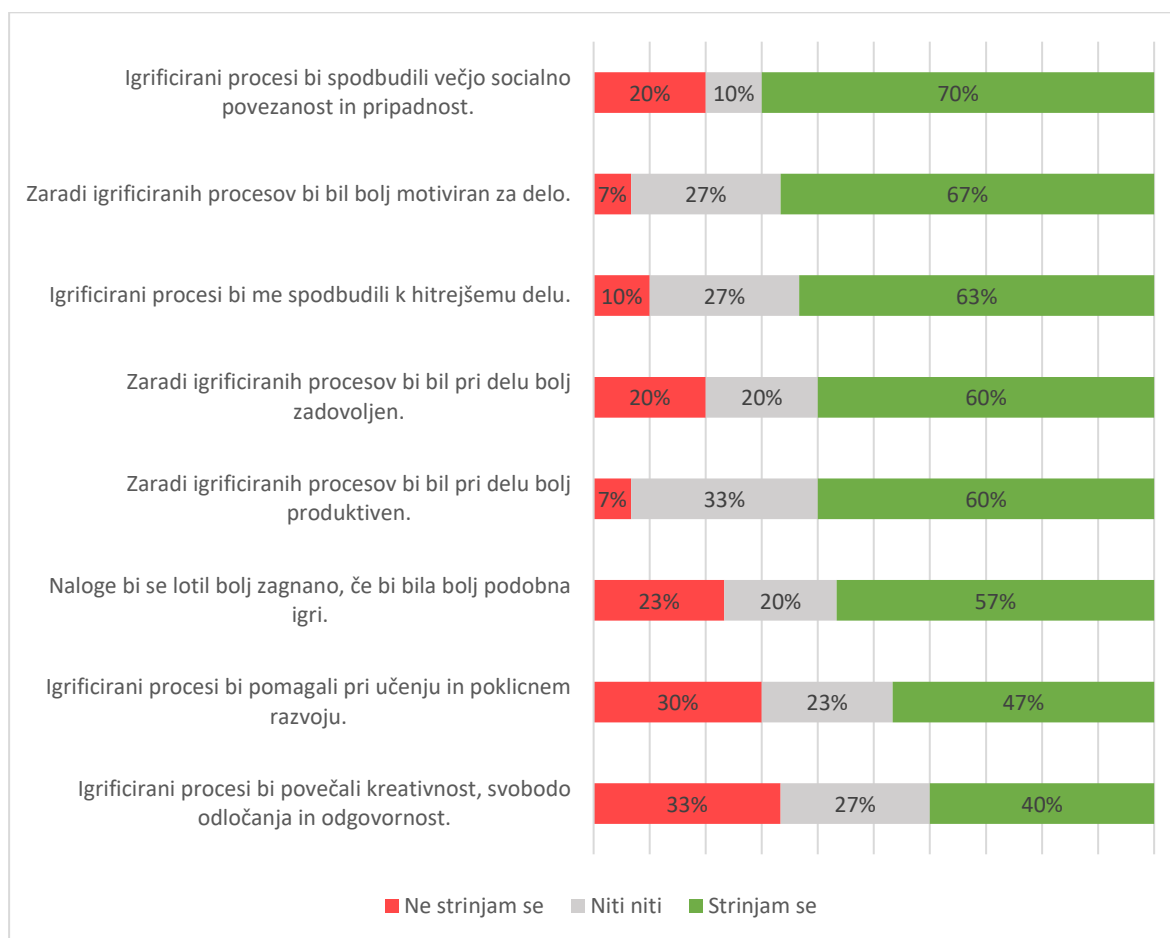
Slika 15: Porazdelitev motivacije



Vir: lastno delo.

Da bi uvedbo igrifikacije še bolj osmislil tudi pri ostalih zaposlenih, sem izračunal skupno navdušenje kolektiva nad igrifikacijo. Igrifikacija bi bila nesmiselna, če agenti ne bi verjeli v njene pozitivne učinke, zato sem od zaposlenih pridobil ocene posameznih vidikov igrifikacije, ki so predstavljeni na sliki 16. Skupna ocena navdušenja nad igrifikacijo predstavlja povprečje posameznih ocen in znaša 3,6. S tem sem lahko ocenil, da so agenti v klicnem centru v splošnem dobro naklonjeni uvedbi igrifikacije. Zaposleni se večinsko strinjajo, da bi igrificirani procesi povečali socialno povezanost, motivacijo in zagnanost do dela, produktivnost in zadovoljstvo. Najmanj se strinjajo s tem, da bi igrifikacija pomagala pri učenju in izboljšanju avtonomije. Izrazito nestrinjanje ni opazno pri nobenem faktorju, precej bolj pogosti so vmesni odgovori, ki predstavljajo neodločenost (»Niti-niti«), kar lahko vzamemo kot pozitiven znak, saj bodo neodločeni zaposleni prej posvojili igrifikacijo, kot če bi že spočetka imeli negativno mnenje. Sklepam, da takim odgovorom najbolj botruje nepoznavanje igrifikacije, kar sem kot omejitev napovedal že v Poglavju 4.2. Zaposleni se kljub nazorni predstavitvi v vprašalniku, v praksi še niso srečali z igrifikacijo, zato težje govorijo o tem, kako bi vplivala na njihovo delo.

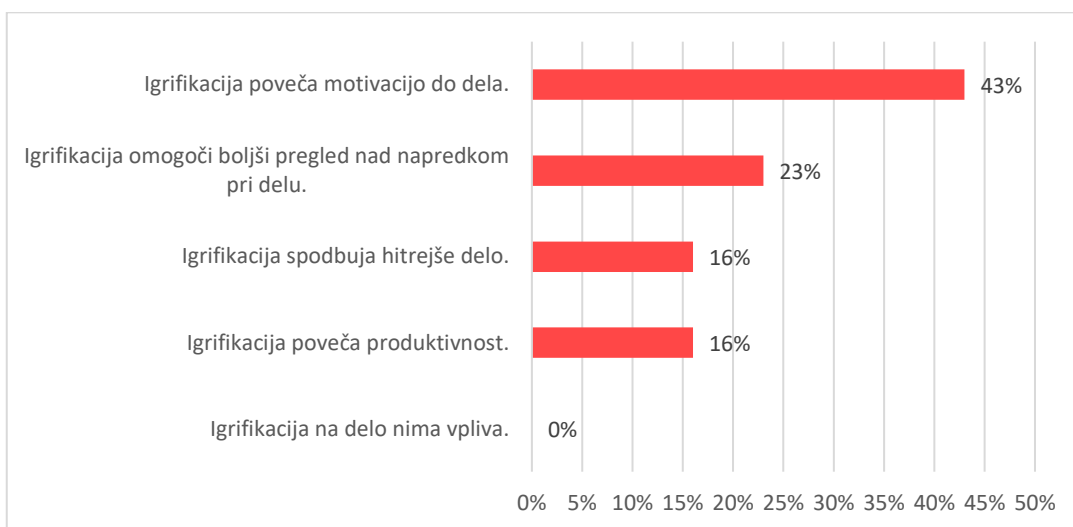
Slika 16: Navdušenje nad igrifikacijo



Vir: lastno delo.

Da bi dobil konkreten odgovor na vpliv igrifikacije izven konteksta lastnega dela, sem zato v naslednjem vprašanju postavil izključujoče možnosti, med katerimi so anketiranci izbrali tisto, za katero menijo, da ima igrifikacija v delovnem okolju največji vpliv. Prevladuje mnenje, da bi igrifikacija povečala motivacijo, v padajočem vrstnem redu pa nato, kot prikazuje slika 17, sledijo mnenja, da igrifikacija omogoči boljši pregled nad delom, spodbuja hitrejše delo in pa poveča produktivnost. Možnosti, da igrifikacija na delo sploh nima vpliva ni izbral nihče, kar predstavlja dobro izhodišče, ki ga še bolj podkrepijo rezultati zadnjega vprašanja, s katerim sem želel konkretizirati opredelitev do uvedbe igrifikacije. Iz slike 18 je razvidno, da bi agenti na svojem delovnem mestu želeli videti več igrificiranih procesov, saj je tak odgovor podalo kar 87 % vprašanih. Z vidika uvedbe igrifikacije gre za zelo spodbuden rezultat, ki hkrati tudi podpira ugotovitve, da je mlad in igričarsko usmerjen kader naklonjen igrifikaciji (TalentLMS, 2018).

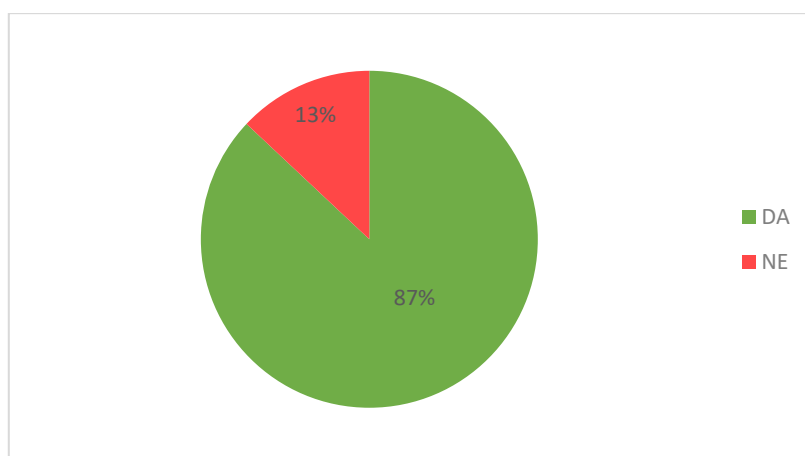
Slika 17: Vpliv igrifikacije



Vir: lastno delo.

Podrobnejših vplivov starosti na naklonjenost igrifikacije zaradi neenakomernosti vzorca nisem mogel raziskati, je pa edini zaposleni, ki je starejši od 35 let, odgovoril pozitivno. Podobno nisem ugotovil nobenih razlik med spoloma, saj je negativen odgovor podal ravno enak odstotek tako moških kot žensk. Bolj zgovorna je povezava med frekvenco igranja in naklonjenostjo igrifikaciji, kjer so nenaklonjenost v največji meri pokazali tisti zaposleni, ki igre igrajo le nekajkrat na leto, kar podpira rezultate obstoječih raziskav, da so igrifikaciji bolj naklonjeni redni igralci iger. Na izbranem vzorcu tega sicer ne morem potrditi stoddstotno, saj se je izkazalo, da sta oba zaposlena, ki iger sploh ne igrata, vseeno naklonjena temu, da bi njune delovne procese igrificirali.

Slika 18: Želja po uvedbi igrifikacije



Vir: lastno delo.

5 PRIPOROČILA ZA UVEDBO IGRIFIKACIJE V IZBRANEM KLICNEM CENTRU

V nadaljevanju bom interpretiral rezultate raziskave iz Poglavlja 4 in glede na ugotovitve predstavil priporočila tako za uvedbo igrifikacije v izbranem klicnem centru kot tudi splošna priporočila ostalim klicnim centrom, ki bi se zanimali za pristop motiviranja z igrifikacijo.

Demografski podatki anketirancev potrjujejo ugotovitve iz literature, ki navaja, da je delovna sila v klicnih centrih običajno mlada (Holman & Wood, 2002). 97 % anketirancev je mlajših od 35 let, 70 % pa jih delo na trenutnem delovnem mestu opravlja manj kot 2 leti. Slednje lahko nakazuje tudi na problematiko visoke fluktuacije, s katero se tipično srečujejo klicni centri. Tudi v raziskovanem klicnem centru 39 % agentov aktivno razmišlja o menjavi službe v naslednjih 12 mesecih. Razlog za menjavo službe običajno tiči v nezadovoljstvu zaposlenega, zaradi česar sem raziskal povprečno zadovoljstvo kadra s posameznimi aspekti dela v izbranem klicnem centru. Ugotovil sem, da so zaposleni najmanj zadovoljni z možnostmi za napredovanje, ustvarjalnostjo ter zanimivostjo dela, statusom v organizaciji in ugledom delovnega mesta. Rezultati so skladni z ugotovitvami, ki sem jih predstavil v poglavju 2, ki kot glavno problematiko klicnih centrov navajajo rutinizacijo dela, nepomenljive ter dolgočasne delovne naloge in slabe možnosti za napredovanje. Kar ni skladno z obstoječimi raziskavami, je veliko zadovoljstvo z nadziranjem s strani nadrejenih, kar pa ni presenetljivo, saj klicni center ne uporablja orodij za elektronski nadzor agentov, ki se v literaturi izkažejo za enega izmed največjih izvorov stresa. Posledično ni presenetljiva niti druga glavna razlika napram obstoječim raziskavam, in sicer so zaposleni zadovoljni z nivojem svobode in samostojnosti pri svojem delu, kar sicer velja za veliko kritiko klicnih centrov. Zaposleni so zelo zadovoljni tudi z delovnim časom, saj je izbran klicni center odprt zgolj med delavniki in ne neprestano, kot je to običajno za večje klicne centre, ki so dostopni ves čas.

Poleg vpliva na fluktuacijo, ima nezadovoljstvo znaten negativen vpliv tudi na motivacijo zaposlenih. V izbranem klicnem centru se 39 % agentov strinja, da pri delu občutijo pomanjkanje motivacije, 85 % od teh pa se jih še dodatno strinja, da pomanjkanje motivacije negativno vpliva na rezultate njihovega dela. Kot največje demotivatorje so zaposleni izpostavili ponavljajoče se delovne naloge, interakcijo s strankami in pomanjkanje avtonomije, kar ponovno potrjuje ugotovitve iz literature, da nezadovoljstvo v klicnih centrih izvira iz rutinizacije dela. Tudi zunanji dejavnik, kot je interakcija s strankami, potrjeno vpliva na čustveno izčrpanost in nezadovoljstvo (Deery, Iverson & Walsh, 2002). Kljub temu da so zaposleni zadovoljni s trenutnim nivojem avtonomije in možnostjo odločanja, je iz odgovorov razvidno, da ta vseeno velja za tretji najbolj pogost demotivator, zaradi česar bi svetoval pozornost pri kakršnem koli omejevanju delavčevih pravic v prihodnosti. Tudi igrifikacija delovnega procesa ne sme izpasti kot določanje novih pravil za zaposlene, saj bi to kvečjemu imelo slab vpliv, sploh zato, ker zaposleni le manjšinsko menijo, da igrifikacija vpliva na izboljšanje avtonomije.

Z raziskovanjem dojemanja delovnega procesa, organizacijskih vlog in intenzivnosti dela, sem ugotovil, da okolje v izbranem klicnem centru ni stresno, posledično je tudi zadovoljstvo zaposlenih na zadovoljivem nivoju. Zadovoljstvo je predvidoma posledica dobrega vodenja, saj zaposleni ne občutijo stresa povezanega s slabo definiranimi organizacijskimi vlogami, kar pomeni, da imajo jasna navodila, vedo, kaj se od njih zahteva in pri delu uživajo podporo nadrejenih. Z vodenjem je posredno povezano tudi to, da zaposleni svojega dela ne občutijo kot intenzivnega, kar kaže na to, da je delo ustrezno razporejeno in od zaposlenih ne zahteva, da dosegajo kvote in presegajo rezultate. Manjše pritiske glede doseganja rezultatov sem pravilno predvidel tudi že pri napovedovanju omejitev raziskave, saj klicni center deluje v javnem sektorju, kjer delavci niso nujno pod tako velikim pritiskom nad rezultati kot v zasebnem sektorju in ti rezultati potrjujejo moje domneve. K manjšim pritiskom glede učinkovitosti doprinese tudi pomanjkanje elektronskega nadziranja, ki ga v podjetju ne izvajajo. Kljub povprečno dobremu splošnemu zadovoljstvu pa je razvidno, da sta pri delu prisotna glavna dejavnika, ki vplivata na nizko motivacijo agentov: ponavljajoče se delovne naloge in napor pri komuniciranju s strankami. Še dodatno je jasno razvidno, da agenti pri delu pogrešajo skupinsko delo in kolegialne odnose.

Rešitev za izboljšanje zadovoljstva in motivacije, ki jo predlagam v magistrskem delu je igrifikacija, saj z igrificiranjem delovnega procesa enostavno oplemenitimo vsakdanje dolgočasne in monotone naloge v klicnem centru, hkrati pa z ustrezno izbiro elementov iger zaposlene še dodatno motiviramo. Z raziskavo sem ugotovil, da bi 88 % zaposlenih želelo, da bi bili njihovi delovni procesi igrificirani, največjo prednost pa vidijo v tem, da igrifikacija spodbuja motivacijo do dela. Večina agentov verjame, da bi bili ob uvedbi igrificiranih delovnih procesov bolj motivirani, zadovoljni, nalog bi se lotevali hitreje, hkrati pa bi tak način dela spodbujal tudi socialno povezanost in pripadnost, ki jo v klicnem centru primanjkuje. Z ocenjevanjem posameznih vplivov igrifikacije sem izračunal skupno oceno navdušenja kolektiva nad uvedbo igrifikacije in ta kaže, da so zaposleni dobro naklonjeni sprejetju igrifikacije v svoj delovni proces. To podpira tudi podatek, da so zaposleni v klicnem centru v povprečju redni igralci iger, saj jih 67 % igra igre najmanj nekajkrat na mesec, zgolj 10 % pa iger ne igra. Obstoječe raziskave namreč potrjujejo, da so redni igralci bolj naklonjeni sprejetju igrifikacije, kot tisti, ki iger ne igrajo (TalentLMS, 2018).

V splošnem bi vsem klicnim centrom predlagal, da še preden se odločijo za uvedbo igrifikacije, naredijo tehtno raziskavo o tem, na koga in kako želijo vplivati. Potrebno se je namreč zavedati kontekstualnih razlik tako ciljnih igralcev kot tudi služb in poklicev. Izbira elementov iger namreč ni konsistentna na vseh delovnih mestih, zato se je potrebno točno zavedati, s katerim motivatorjem želimo gnati zavzetost. Tudi psihološke razlike v zaposlenih prispevajo k tem, da jih motivirajo različne stvari. Lahko se zgodi že preprost primer, da na sprejetje igrifikacije vpliva starost kolektiva in da enakih elementov iger ne moremo uporabiti na dveh različnih oddelkih v podjetju. V izbranem podjetju sem ugotovil, da starostne razlike v naklonjenosti igrifikaciji niso prisotne, saj skoraj celoten kolektiv pripada isti starostni skupini – 94 % zaposlenih je namreč mlajših od 35 let. Poznavanje

ciljne demografije in njihovih motivacijskih potreb je nujno, saj je zavzetost in motiviranost delavcev relativna. Sam sem v ta namen izkoristil vprašalnik, ki mi je omogočil, da prepoznam glavne tipe igralcev in njihove potrebe. Ugotovil sem, da v izbranem klicnem centru prevladujejo družabniki (50 %) – igralci, ki jih žene socialna interakcija, komuniciranje, prijateljevanje in skupno igranje. Sledijo jim dosežkarji (27 %) – igralci, ki zanos do igranja najdejo v nagradah in dosežkih, medtem ko imajo ubijalci (13 %) in raziskovalci (10 %) zanemarljivo vlogo.

Glede na ugotovljeno tipologijo igralcev je ključnega pomena, da klicni center pri uvajanju igrifikacije izbere elemente iger, ki bodo ustrezali prevladujočemu tipu igralcev. Izbrani elementi morajo temeljiti na sodelovanju, medsebojni pomoči, skupnemu igranju, dosežkih in nagradah. Hkrati se je potrebno izogibati elementom, ki primarno motivirajo preostala dva tipa igralcev. Tak primer so tekmovalne lestvice, ki so običajno izrabljene za motiviranje igralcev tekmovalnega tipa in v primeru raziskovanega klicnega centra ne predstavljajo ustrezne izbire. Lahko pa taisti element priredimo tako, da vključimo sodelovanje, pri čemer lestvica predstavlja doprinos k izpolnjevanju skupnega cilja. Element, ki ga uporabimo je v osnovi še vedno tekmovalna lestvica, vendar implementirana na tak način, da agenti ne tekmujejo med sabo, ampak igrajo v isti ekipi, s čimer zadovoljimo socialne potrebe družabnikov. Da so zaposleni naklonjeni skupnemu delu in sodelovanju, je možno zaznati tudi v drugih vprašanih. »Uspeh celotne ekipe« se je kot motivator po pomembnosti znašel na drugem mestu. Običajno je delo v klicnem centru precej samotarsko in tudi literatura predvideva, da je pomanjkanje skupinskega dela izvor nezadovoljstva, zato je razumljivo, da bi si agenti želeli več medsebojne interakcije. Da bi bila igrifikacija ustrezna rešitev za ta problem, je razvidno iz vprašanja o vplivih igrifikacije, kjer je 70 % zaposlenih potrdilo, da bi z igrifikacijo lahko povečali socialno povezanost in pripadnost.

Da zadovoljimo še drug prevladujoč tip igralcev, dosežkarje, bi svetoval čim več sprotnega nagrajevanja in uporabe elementov iger, ki imajo vlogo povratne informacije (npr. točke in stopnje), implementirane na tak način, da grafično prikazujejo trenutni položaj na poti do cilja (npr. s pasico napredka). Vizualizacija napredka je nasploh smiselna, saj zaposleni kot drugo največjo prednost igrifikacije vidijo v tem, da omogoča boljši pregled nad delom. Vizualizacija napredka v raziskovanem klicnem centru trenutno ni prisotna, zato ne preseneča, da bi ta možnost zaposlenim ustrezala, saj spremljanje napredka proti zastavljenim ciljem služi kot močan motivator, hkrati pa lahko rutinskim in ponavljajočim delovnim nalogam doda svojevrsten pomen. Z vključevanjem elementov, ki motivirajo z dosežki in socialnim statusom, bi dosegli tudi izboljšanje zadovoljstva z organizacijskim statusom zaposlenih, ugledom delovnega mesta in napredovanjem, ki je v klicnem centru najnižje.

V splošnem je razvidno, da zaposlene bolj motivirajo intrinzični motivatorji, kar je skladno z literaturo, ki ugotavlja, da dolgoročno delavce žene intrinzična motivacija (Fisher, 2003). Izmed vseh ponujenih motivatorjev, zaradi katerih se zaposleni delovnih nalog lotijo bolj zagnano, se je 14 % anketirancev odločilo za možnost, ki neposredno predstavlja igrifikacijo.

Z drugimi besedami, če bi bil delovni proces igrificiran, bi bil ta odstotek zaposlenih za delo bolj motiviran. Motivirali bi jih že samo s tem, da bi delovni proces naredili podoben igri, brez upoštevanja vpliva na ostale motivacijske dejavnike, kar je spodbuden rezultat, če se odločamo za uvedbo igrifikacije. Kljub temu pa se je potrebno zavedati, da ni vsak poljuben točkovalni sistem tudi igrifikacija. Nekateri klicni centri beležijo število opravljenih klicev ali pa prodanih izdelkov in jih javno prikazujejo na tabli, s čimer želijo motivirati zaposlene na račun tekmovalnosti. To sicer drži in tudi uporabljen je element iger (tekmovalna lestvica), vendar v tem primeru ne moremo govoriti o igrifikaciji, saj delovni proces za agenta na račun tega ni nič manj dolgočasen in nezanimiv. Manjka namreč ključen element prijetnosti in zabave, ki bi delo oplemenitil z izkušnjo igranja, kar je nasploh smisel igrifikacije. Zavedati se je potrebno tudi tega, da je celovita izkušnja bolj pomembna kot posamezni elementi in da je ključen del zabavne izkušnje tudi estetika; grafični in zvočni elementi, ki s povratnimi informacijami povezujejo igrificiran proces in mu dajejo pomen. In nenazadnje – igrifikacija naj bo uporabljena le kot podporni mehanizem za motiviranje in ne kot nadomestilo za slabo vodenje, saj bodo v slednjem primeru rezultati kratkoročni (Callan, Bauer & Landers, 2015). Pomanjkanje podpore pri nadrejenih, omejevanje zaposlenih in zaviranje avtonomije so vse znani problemi klicnih centrov, ki izhajajo iz slabega vodenja in za katere igrifikacija ni rešitev. Vodje morajo vplivati na zaposlenega, ga navdihniti in usmerjati k boljšim rezultatom, tako da vzdržujejo harmoničen in spodbujajoč vodstveni slog, kar pa je neodvisno od igrifikacije.

Glede na ugotovitve lahko sklepam, da bi igrificiranje dela v izbranem klicnem centru imelo pozitiven vpliv, saj bi izboljšalo zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost. Glavni izvori nezadovoljstva in nemotiviranosti, ki so se pokazali v raziskavi, so povezani z rutinizacijo dela in nizko vključenostjo socialnosti in skupinskega dela. Ob ustrezni izbiri elementov iger, igrifikacija ponuja možnost rešitve za oboje. Iz obstoječih raziskav je znana pozitivna korelacija med zadovoljstvom, motivacijo in učinkovitostjo delavca (Boshoff & Mels, 1995). Tudi v dolgočasnih in nerazburljivih službah, kot je recimo klicni center, se izkaže, da je zadovoljen delavec bolj motiviran od tistih, ki ne čutijo zadovoljstva ob delu. Z igrificiranjem delovnega procesa bi lahko minimizirali vplive dolgočasnih in ponavljajočih nalog, tako da jih oplemenitimo z igričarsko izkušnjo in sprotnim nagrajevanjem. Posledično bi večje zadovoljstvo pri delavcih zmanjšalo tudi željo po menjavi službe, zaradi česar je pričakovana nižja fluktuacija (Bluedorn, 1982). Hkrati imajo agenti v klicnem centru vse bolj vidno vlogo pri ustvarjanju pomenljive uporabniške izkušnje, ki gradi odnos med podjetjem in stranko (Cisco, 2020), zaradi česar je bistvenega pomena, da so pri delu zadovoljni in zavzeti. Iz tega sklepam, da bi uvedba igrifikacije imela pozitivne učinke na učinkovitost in delovanje klicnega centra, dolgoročno pa bi tudi znižala fluktuacijo.

Raziskava mi je omogočila, da odgovorim na zastavljeno raziskovalno vprašanje, ali bi uvedba igrifikacije, zaradi pozitivnih učinkov na zadovoljstvo in motivacijo, lahko izboljšala delovanje klicnega centra. Odgovor je pozitiven; glede na rezultate lahko sklepam, da uvedba igrifikacije lahko izboljša delovanje klicnega centra. Razvidno je, da ima ustrezno

implementirana igrifikacija pozitivne učinke na zadovoljstvo in motivacijo, kar pri delavcih vpliva na nižjo željo po menjavi službe. Posledično lahko sklepam, da bo fluktuacija na igrificiranih delovnih mestih manjša. Ker je iz literature znano tudi to, da so motivirani in zadovoljni delavci bolj učinkoviti, lahko potegnem zaključek, da bi se celotno delovanje klicnega centra ob uvedbi igrifikacije izboljšalo.

Za nadaljnje raziskovanje bi predlagal ponovitev enake raziskave na večjem vzorcu in brez omejitev, ki sem jih imel sam. Torej v klicnem centru, ki zaposluje veliko več agentov in je še bolj tipično »tovarniško« naravnano – deluje vse ure in dni v tednu, agenti pa so prisiljeni dosegati kvote in so pod stalnim elektronskim nadzorom. Verjamem, da bi bili rezultati glede zadovoljstva in motivacije v tem primeru slabši, tako da bi bil pričakovan vpliv in učinek igrifikacije še toliko večji. Ker sem sam podatke analiziral zgolj na podlagi opisnih statistik, bi predlagal tudi nadgradnjo z uporabo inferenčnih statističnih metod, s katerimi bi tudi računsko preverili korelacijo med zadovoljstvom in motivacijo v odnosu z naklonjenostjo igrifikaciji. Za dejansko oceno učinkovitosti igrifikacije pa bi bilo potrebno igrifikacijo uvesti v delovni proces, raziskavo ponoviti kasneje in primerjati rezultate.

SKLEP

V magistrskem delu sem raziskoval, ali bi uvedba igrifikacije v klicnih centrih pomagala pri odpravljanju ključnih izzivov s katerimi se srečujejo vodje klicnih centrov in s tem izboljšala delovanje klicnega centra. Ker večina problemov klicnih centrov izvira v nizkem zadovoljstvu in rezultira v nizki motivaciji, me je zanimalo predvsem to, ali bi z igrifikacijo lahko bolj motivirali delavce in dosegli večje zadovoljstvo, kar bi dolgoročno izboljšalo delovanje klicnega centra.

V prvem delu magistrskega dela sem proučil literaturo glede klicnih centrov in igrifikacije. Najprej sem v splošnem opredelil klicni center, predstavil delovanje in najizrazitejše motivacijske dejavnike. Nadaljeval sem z raziskovanjem igrifikacije; predstavil sem definicijo, ključne ugotovitve glede načrtovanja igrifikacije in pa najbolj tipične elemente, ki jih igrifikacija uporablja. Igrifikacijo in njene učinke sem predstavil tudi s predstavitvijo praktičnih primerov z različnih področij. Predstavil sem tudi teoretično povezavo igrifikacije z motivacijo, kar se je izkazalo za ključno pri nadaljnji empirični raziskavi. Le-to sem opravil v klicnem centru izbranega slovenskega podjetja, kjer sem z anketnim vprašalnikom pridobil podatke o motivaciji, zadovoljstvu in naklonjenosti igrifikaciji. V empiričnem delu sem predstavil namen in cilj raziskave, raziskovalno metodologijo in glavno raziskovalno vprašanje, na katerega sem z raziskavo odgovarjal. Predstavil sem tudi izbrano podjetje in klicni center, v katerem sem opravil raziskavo, ter konkretne rezultate vprašalnika, skupaj z analizo. Ključne ugotovitve sem strnil v interpretacijo rezultatov, magistrsko delo pa sem zaključil s predlogom priporočil za nadaljnje raziskovanje in s priporočili za klicne centre, ki bi igrifikacijo želeli uvesti.

Dosegel sem vse cilje, ki sem jih zastavil na začetku pisanja. S proučevanjem literature in teoretičnega ozadja sem predstavil povezavo med igrifikacijo in delovanjem klicnega centra. Prav tako sem s proučevanjem literature glede problematike klicnih centrov ugotovil razloge za splošno nezadovoljstvo in pomanjkanje motivacije v klicnih centrih, ki jih je potrdila tudi raziskava v izbranem klicnem centru. Potrdil sem tudi to, da bi z učinkovitejšim načinom motiviranja lahko vplivali na zadovoljstvo v taki meri, da zmanjšamo fluktuacijo. Raziskava mi je tako omogočila, da odgovorim na raziskovalno vprašanje, ali uvedba igrifikacije, zaradi pozitivnih učinkov na zadovoljstvo in motivacijo, izboljša delovanje klicnega centra. Ugotovil sem, da slednje drži, saj ustrezna implementacija igrifikacije pozitivno vpliva na zadovoljstvo in motivacijo, kar pri zaposlenih neposredno vpliva na nižjo željo po menjavi službe. Posledično lahko pričakujemo manjšo fluktuacijo, kar za klicni center pomeni nižje stroške ter predvsem nemoten delovni proces, ki ga terja menjava agenta. Hkrati se večje zadovoljstvo pri delu in motiviranost preslikata tudi v boljšo produktivnost zaposlenih, vsi dejavniki skupaj pa omogočijo boljše delovanje klicnega centra.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Khaled, A. & Chung, J. (2020). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Services & Management*, 13, 55-62.
2. Anderson. (2012). Gamification and the Internet: Experts Expect Game Layers to Expand in the Future with Positive and Negative Results, *Games Health Journal*, 1(4), 299-302.
3. Antin, J. (2012). Gamification is not a dirty word. *Interactions*, 19, stran 15.
4. Antin, J. & Churchill, E. (2011). Badges in social media: A social psychological perspective. *Gamification Workshop Proceedings*.
5. Arzbächer, S., Holtgrewe, U. & Kerst, C. (2002). Call centres: constructing flexibility. V K. Shire, U. Holtgrewe & K. Kerst (ur.), *Re-organizing service work: call centres in Germany and Britain* (str. 19-41). London: Routledge.
6. Australian Communications Association Research (ACA). (2001). *The 2001 Australia and New Zealand Call Centre Industry Benchmark Study*. Sydney: ACA Research Pty.
7. Averill, J. R. (1973). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychological Bulletin*, 80(4), 286-303.
8. Marr, B. & Neely, A. (2004). *Managing and Measuring Fir Value: the Case of Call Centre Performance*. Cranfield: Cranfield School of Management in Fujitsu.
9. Bain, P. & Taylor, P. (2000). Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2-18.
10. Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. & Gall, G. (2002). Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 170-185.
11. Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1(1).

12. Behance. (brez datuma). *Gamification*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz <https://www.behance.net/gallery/35662235/Gamification>
13. Biro Praxis. (brez datuma). *Kaj je SiOK?*. Pridobljeno 17. aprila 2020 iz <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
14. Bluedorn, A. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
15. Boshoff, C. & Mels, G. (20. 6 1995). Role stress and job satisfaction: their supervisory antecedents and their influence on organizational commitment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 21(1), 25-32.
16. Bourini, I. (2019). Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on management and Business Economics*, 25(1), 8-14.
17. Buijs, J., Bergmans, R. & El Hasnaoui, R. (2019). Customer journey analysis at a financial services provider using self service and data hub concepts. *BPM Industry Forum* (str. 25-36).
18. Call Centre Helper. (2019). *Is Your Contact Centre Delivering Exceptional Customer Service?* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. oktobra 2020 iz <https://www.callcentrehelper.com/survey-report-is-your-contact-centre-delivering-exceptional-customer-service-2019-edition-2-161161.htm>
19. Callaghan, G. & Thompson, P. (2001). Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 13-37.
20. Callan, R., Bauer, K. & Landers, R. (2015). How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences. V L. Wood & T. Reiners (ur.), *Gamification in Education and Business* (str. 553-568). New York: Springer International Publishing.
21. Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Malden, MA: Blackwell Publishers, Inc.
22. Cheng, R. & Vassileva, J. (2005). Adaptive Reward Mechanism for Sustainable Online Learning Community. *Proceedings of the 2005 Conference on Artificial Intelligence in Education: Supporting Learning Through Intelligent and Socially Informed Technology* (str. 152-159).
23. Cisco. (2020). *Cisco Contact Center Global Survey 2020*. Pridobljeno 17. decembra 2020 iz <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/contact-center/cc-global-survey-ebook.pdf>
24. Connell, J. & Burgess, J. (2006). *Developments in the Call Centre Industry: Analysis, Changes and Challenges*. New York: Routledge.
25. ContactBabel. (2021). *UK Contact Centers: 2021-2025*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.contactbabel.com/reports.cfm>
26. ContactBabel. (2021). *US Contact Centers 2021-2025*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.contactbabel.com/reports.cfm>

27. Cooper, S., Khatib, F., Makedon, I., Lu, H., Barbero, J., Baker, D. & Popovic Z. (2011). Analysis of Social Gameplay Macros in the Foldit Cookbook. *FDG '11: Proceedings of the 6th International Conference on Foundations of Digital Games* (str. 9-14).
28. Cujba, S. (19. 4. 2018). *Examples of Gamification in the Workplace* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. oktobra 2020 iz <https://raccoongang.com/blog/examples-gamification-workplace/>
29. Čulibrk, J., Delić, M. & Mitrović, S. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9.
30. Deery, S., Iverson, R. & Walsh, J. (2002). Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
31. Delgado-Martínez, P., Nieto-Hernández, A., Pérez-Mira, V., Vidal-Barrero, F., Onieva, L. & Carrillo-Castrillo, J. A. (2020). Emerging Risks in Contact Center Sector: A Review. V P. M. Azares, J. Santos Baptista, M. P. Barroso, P. Carneiro, P. Cordeiro, N. Costa, R. B. Melo, A. S. Miguel & G. Perestrelo, *Occupational and Environmental Safety and Health II* (str. 765-773). New York: Springer International Publishing.
32. Deloitte Digital. (2019). *Global Contact Center Survey*. Pridobljeno 13. februarja 2021 iz <https://www.deloittedigital.com/content/dam/deloittedigital/us/documents/blog/blog-20190513-2019%20globalcontactcentersurvey.pdf>
33. Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17.
34. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. *MindTrek '11: Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (str. 9-15).
35. Dimension Data. (2017). *2017 Global Customer Experience Benchmarking Key Findings Report*. Pridobljeno 13. februarja 2021 iz https://issuu.com/xupera/docs/2017_global_customer_experience_ben
36. Drucker, P. F. (1973). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
37. Duxbury, L., Stevenson, M. & Higgins, C. (2018). Too much to do, too little time: Role overload and stress in a multi-role environment. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 250-266.
38. Ebbers, J. E. & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, 70(11), 1342-1365.
39. Farzan, R., DiMicco, J., Millen, D. R., Dugan, C. & Geyer, W. B. (2008). Results from deploying a participation incentive mechanism within the enterprise. *SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 563-572).

40. Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.
41. Feyerabend, R., Herd, A. & Choid, N. (2018). Job satisfaction and turnover intentions among Indian call center agents: Exploring the role of emotional intelligence. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(2), 106-129.
42. Fisher, C. (2003). Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Source of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753 - 777.
43. Flint, D., Haley, L. & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572.
44. Froögéli, E., Rudman, A. & Gustavsson, P. (2019). The relationship between task mastery, role clarity, social acceptance, and stress. *International Journal of Nursing Studies*, 91, 60-69.
45. Fu, Y. C. (2011). *The Game of Life: Designing a Gamification System to Increase Current Volunteer Participation and Retention in Volunteer-based Nonprofit Organizations*. Pridobljeno iz http://digitalcommons.trinity.edu/infolit_usra/2
46. Gans, N., Koole, G. & Mandelbaum, A. (2003). Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79-141.
47. Garris, R., Ahlers, R. & Driskell, J. (12 2002). Games, Motivation, and Learning: A Research and Practice Model. *Simulation & Gaming*, 33(4), 441-467.
48. Geraghty, S. (2017, 18. maj). *10 Customer Service Statistics for Call Center Supervisors* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <https://www.talkdesk.com/blog/10-customer-services-statistics-for-call-center-supervisors/>
49. Gnauk, B., Dannecker, L. & Hahmann, M. (2012). Leveraging gamification in demand dispatch systems. *Joint EDBT/ICDT Workshops* (str. 103-110).
50. Gurbuz, S. & Mert, I. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.
51. Hackman, R. J. & Oldham, R. G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
52. Hartmann, T. & Klimmt, C. (2006). The influence of personality factors on computer game choice. V P. Vorderer & J. Bryant (ur.), *Playing Video Games: Motives, Responses, and Consequences* (str. 115-131). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
53. Herzberg, F. & Mausner, B. S. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
54. Holdsworth, L. & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.
55. Holman, D. & Fernie, S. (2000). Can I help you? Call centres and job satisfaction. *CentrePiece*, 5(1), 2-5.

56. Holman, D. & Wood, S. (2002). *Human resource management in contact centres*. Sheffield University: Institute of Work Psychology.
57. Holman, D., Batt, R. & Holtgrewe, U. (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. Pridobljeno 11. novembra 2020 iz https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74325/GCC_Intl_Rept_US_Version.pdf?sequence=1
58. Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
59. Holman, D., Wood, S. & Stride, C. (2003). *Human Resource Management in Call Centres*. Pridobljeno 14. oktobra 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/242214025_Human_Resource_Management_in_Call_Centres
60. Holman, Howard, Clegg, Wall & Sparrow. (2005). *The Essentials of the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. New York: Wiley.
61. Huizinga, J. (1970). *Homo Ludens: A study of the play element in culture*. London: Maurice Temple Smith Ltd.
62. Ibrahim, S., Choo, L. & Karatepe, O. (2018). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4).
63. IFC. (2019). *Measuring Call Centre Performance – Global Best Practice*. Pridobljeno 14. oktobra 2020 iz <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3a656e01-ad18-459a-b1ed-87784c1f1616/Tool+9.4.+Measuring+Call+Center+Performance.pdf>
64. Incoming Calls Management Institute. (2005). *Call Centre Monitoring III Study*. Pridobljeno 14. maja 2020 iz <https://www.icmi.com/resources/2011/seven-metrics-to-watch-for-call-center-success>
65. Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 20-29.
66. James, D. (1998). Stress takes its toll at call centers. *Business Review Weekly*, 20, 87-89.
67. Juul, J. (2005). *Half-Real: Video Games Between Real Rules and Fictional Worlds*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
68. Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
69. Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. New York: Basic Books, Inc.
70. Kim, A. J. (2012). *Smart Gamification: Seven Core Concepts for Creating Compelling Experiences* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <http://gamification.de/2012/09/03/amy-jo-kim-smart-gamification-seven-core-concepts-for-creating-compelling-experiences/>
71. Ko, C., Jung, H. & Ryu, T. (2017). The Relationship between Leadership Style and Organizational Performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 230 351-358.

72. Kumar, J. & Herger, M. (2013). *Gamification at Work: Designing Engaging Business Software*. Aarhus: International Design Foundation.
73. Ladik, D., Marshall, G., Lassk, F. & Moncrief, W. (10 2002). Reexamining gender issues in salesperson propensity to leave. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 599-607.
74. Law, F., Kasirun, Z. & Gan, C. (2011). Gamification towards sustainable mobile application. *2011 Malaysian Conference in Software Engineering* (str. 349-353).
75. Liu, Y., Alexandrova, T. & Nakajima, T. (2011). Gamifying intelligent environments. *Proceedings of the 2011 international ACM workshop on Ubiquitous meta user interfaces* (str. 7-12).
76. Mahoney, M. (2019). *Call Center Attrition Rates* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. januarja 2020 iz <https://www.avoxi.com/blog/call-center-attrition-turnover-rates/>
77. Malinowska, D., Tokarz, A. & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism : mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 445-458.
78. Malone, T. (1 1982). Heuristics for Designing Enjoyable User Interfaces: Lessons from Computer Games. *Proceedings of Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 63-68).
79. Mandelbaum, A. (2004). Call Centers Research Bibliography with Abstracts. Pridobljeno 15. januarja 2020 na <http://iew3.technion.ac.il/serveng/References/ccbib.pdf>
80. Marache-Francisco, C. & Brangier, E. (2013). Process of Gamification. From The Consideration of Gamification To Its Practical Implementation. *CENTRIC 2013: The Sixth International Conference on Advances in Human oriented and Personalized Mechanisms, Technologies, and Services*.
81. Marczewsky, A. (2014). *Gamification design vs game design* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. oktobra 2019 iz https://www.gamasutra.com/blogs/AndrzejMarczewski/20140422/215939/Gamification_Design_vs_Game_Design.php
82. Marr, B. & Parry, S. (2004). Performance management in call centers: Lessons, pitfalls and achievements in Fujitsu Services. *Measuring Business Excellence*, 8(4), 55-62.
83. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
84. Mekovec, R., Peras, D. & Picek, R. (2018). Opportunities and challenges of applying omnichannel approach to contact center. *4th International Conference on Information Management (ICIM)* (str. 231-235).
85. Microsoft. (2019). *State of global customer service report*. Pridobljeno 15. februarja 2021 na <https://cloudblogs.microsoft.com/dynamics365/no-audience/2019/11/21/the-global-state-of-customer-service/>
86. Mora, A., Riera, D., González González, C. & Arnedo-Moreno, J. (2015). A Literature Review of Gamification Design Frameworks. *7th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-Games)*.

87. Mordor Intelligence. (2020). *Gamification market - Growth, Trends, Covid-10 Impact and Forecasts (2021-2026)*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/gamification-market>
88. Moreno, V. & Chehab Lasmar, L. (2018). Enabling customer satisfaction in call center teams: the role of transformational leadership in the service-profit chain. *The Service Industries Journal*, 40(5), 380-393.
89. Mortimer, J. & Lorence, J. (1979). Work experience and occupational value socialization: A longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 84(6), 1361-1385.
90. Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W. & Wong, W.-K. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11(1), 125.
91. Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
92. Muntean, C. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. *Proc. 6th International Conference on Virtual Learning ICVL*.
93. Mutambuzi, M. & Vanajan, A. (2020). Job Intensity. V K. Daniels & J. Siegerst (ur.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (str. 1-35). New York: Springer International Publishing.
94. Office for National Statistics. (2005). *Social Trends 35*. Pridobljeno 17. februarja 2021 iz <https://data.gov.uk/dataset/f3ba77f8-d598-4db2-a3bc-b59a1578d410/social-trends>
95. Ooi, W., Hiroyuki, I. & Norshakirah, A. (2018). Gamification Effect of Loyalty Program and Its Assessment Using Game Refinement Measure: Case Study on Starbucks. V A. Reyner, I. Hiroyuki, I. Asri, L. Yuto (ur.), *Computational Science and Technology* (str. 161-171). New York: Springer International Publishing.
96. Patta, A. P., Patta, E. & Zaggia, J. (2015). Gamification to expand awareness about stress and its impacts within companies: Gamification eustress x distress. *International Workshop on Gamification in Health: gHealth*.
97. Pelling, N. (2011). *The (short) prehistory of gamification* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/theshort-prehistory-of-gamification/>
98. Perryer, C., Celestine, N., Scott-Ladd, B. & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327–335.
99. Rao, V. (6 2013). *Challenges for implementing gamification for behavior change: lessons learned from designing Blues Buddies*. Pridobljeno 25. oktobra 2019 iz <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2013/03/Rao.pdf>
100. Raza, Y., Akhtar, M., Husnain, M. & Akhtar, M. (2 2015). The Impact of Intrinsic Motivation on Employee's Job Satisfaction. *Management and Organizational Studies*, 2(3), 80-84
101. Rekhi, A. C. (2010, 4. oktober). *What is Gamification and Real World Examples of It* [objava na blogu]. Pridobljeno 18. oktobra 2020 iz <https://adachen.com/what-is-gamification-and-real-world-examples-of-it-71d7d03122f6>

102. Richardson, R. & Belt, V. (2001). Saved by the Bell? Call Centres and Economic Development in Less Favoured Regions. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 67-98.
103. Richter, G., Raban, D. & Rafaeli, S. (10 2015). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. V T. Reiners & L. C. Wood (ur.), *Gamification in Education and Business* (str. 21-46). New York: Springer International Publishing.
104. Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
105. Ro, H. & Lee, J.-E. (2017). Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(3), 531-543.
106. Robbins, S. P. & Judge, T. (2019). *Organizational behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
107. Robinson & Bellotti. (2013). A preliminary taxonomy of gamification elements for varying anticipated commitment. *Proceedings of the CHI'13* (str. 69-74).
108. Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J., McCarthy, I. & Pitt, L. (2015). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29-36.
109. Russell, B. (2004). Are all Call Centres the Same? *Labour & Industry*, 14(3), 91-109.
110. Ruyter, K., Wetzels, M. & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-35.
111. Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
112. Saberi, M., Hussain, O. & Chang, E. (2017). Past, present and future of contact centers: a literature review. *Business Process Management Journal*, 23(3), 574-590.
113. Salen, K. & Zimmerman, E. (2003). *Rules of Play: Game Design Fundamentals*. Cambridge, MA: The MIT Press.
114. Schelmetic, T. E. (2017). *How Often Should You Monitor for Quality in the Contact Center* [objava na blogu]. Pridobljeno 18. oktobra 2020 iz <https://www.tmcnet.com/channels/bpa/articles/430960-how-often-should-monitor-quality-the-contact-center.htm>
115. Seaborn, K. & Fels, D. (2 2015). Gamification in Theory and Action: A Survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31.
116. Sellers, M. (2006). Designing the Experience of Interactive Play. V P. Vorderer & J. Bryant (ur.), *Playing video games: Motives, responses, and consequences* (str. 9-22). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
117. Shafique, I., Kalyar, M. & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87.

118. Siong, Z., Mellor, D., Moore, K. & Firth, L. (2006). Predicting intention to quit in the call centre industry: Does the retail model fit? *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 231-243.
119. Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in Organizations. V W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (ur.). *Comprehensive Handbook of Psychology, Volume Twelve* (str. 560–592). New York: John Wiley & Sons, Inc.
120. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
121. Statista. (2020). *Gaming - Statistics & Facts*. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/topics/1680/gaming>
122. Statista. (6 2020). *Number of video gamers worldwide 2015-2023*. Pridobljeno 20. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/748044/number-video-gamers-world/>
123. Sudhashree, V. P., Rohith, K. & Shrinivas, K. (2005). Issues and Concerns of Health Among Call Center Employees. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 9, 129-132.
124. Suff, P., Reilly, P. & Mercer, M. (2005). *Your Call: Managing Reward and Performance in Call Centres*. Brighton: Institute for Employment Studies.
125. TalentLMS. (2018). *The 2018 Gamification At Work Survey*. Pridobljeno 23. decembra 2020 iz <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>
126. Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
127. Taylor, P. & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: work and employee relationship in the call center. *Industrial Relation Journal*, 30(2), 101-107.
128. Tin, S. & Wiwanitkit, V. (2015). Health Issues among Call Center Employees. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(3): 175–177.
129. Tóth, Á. & Tóvölgyi, S. (2016). The introduction of gamification: A review paper about the applied gamification in the smartphone applications. *2016 7th IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications*.
130. van den Boer, P. (2013). *Introduction to Gamification*. Pridobljeno 4. oktobra 2019 iz <https://www.slideshare.net/pvandenboer/whitepaper-introduction-to-gamification>
131. Vassileva, J. (2012). Motivating participation in social computing applications: A user modeling perspective. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 22, 177-201
132. Ventura, S. (brez datuma). *Why First Call Resolution is the Most Important Call Center Metric* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. januarja 2021 iz <https://www.pointillist.com/blog/why-first-call-resolution-is-the-most-important-call-center-metric/>
133. Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
134. Zichermann, G. & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

135. Zillmann, D. (1988). Mood management: Using entertainment to full advantage. V L. Donohew, H. E. Sypher & E. T. Higgins (ur.), *Communication. Communication, social cognition, and affect* (str. 147–171). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
136. Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C., Ghislieri, C. & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13(2).

PRILOGA

Priloga 1: anketni vprašalnik

Cilj raziskave je ugotoviti, ali so zaposleni v izbranem klicnem centru naklonjeni sprejetju igrifikacije v svoj delovni proces, in ugotoviti, ali bi uvedba le-te imela pozitiven vpliv na delovanje klicnega centra, glede na trenutno zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

1. Opreделите se do naslednjih trditev glede motivacije.
 - Pri svojem delu občutim pomanjkanje motivacije.
 - Pomanjkanje motivacije vpliva na rezultate mojega dela.

2. Ocenite, kako zadovoljni ali nezadovoljni ste pri svojem delu z vsakim od spodaj naštetih dejavnikov.
 - Proces dela
 - Možnosti za napredovanje
 - Status v organizaciji
 - Delovni pogoji (oprema, prostor ...)
 - Možnosti za izobraževanje
 - Delovni čas
 - Nadziranje s strani zaposlenih
 - Svoboda in samostojnost pri delu
 - Ugled delovnega mesta
 - Zahtevnost dela
 - Zanimivost dela

3. Ocenite spodnje trditve glede zahtevnosti dela.
 - Ob delu se počutim psihično izčrpanega.
 - Na koncu delovnega dne sem utrujen.
 - Pogosto občutim pregorelost.

4. Opreделите se do naslednjih trditev.
 - Navodila, ki jih imam za delo, so jasna.
 - Pri delu se moram držati pravil in smernic, ki so si med samo nasprotujoča.
 - Pri delu opravljam naloge, ki bi zaradi obsežnosti zahtevale več kot en človeški vir.
 - Za delo prejemam različna navodila od različnih ljudi.
 - Delo si lahko ustrezno časovno razporedim.
 - Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.
 - Jasno se zavedam lastnega vpliva na delo.
 - Poznam cilje svojega delovnega mesta, saj so jasno določeni.
 - Vem, kako bom za svoje delo ocenjen in kakšni so pogoji za napredovanje.

- Če nisem prepričan kaj narediti, imam na voljo dodatna pojasnila.

5. Izberite 3 najbolj vplivne demotivatorje, ki so prisotni pri vašem delu.

- Sodelavci
- Ponavljajoče se delovne naloge
- Pomanjkanje svobode in možnosti odločanja
- Nadziranje s strani nadrejenih
- Časovne omejitve
- Delovne obremenitve
- Interakcija s strankami
- Neprimeren delovni prostor
- Nejasna navodila
- Pomanjkanje podpore vodje
- Slaba plača

6. Kako bi ocenili možnosti, da boste zamenjali službo v naslednjih...

- 3 mesecih
- 6 mesecih
- 12 mesecih

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na igrifikacijo. Igrifikacija predstavlja sodoben način motiviranja z uporabo elementov iger v neigralnih okoljih in v poslovnem svetu predstavlja plemenitenje delovnega procesa z elementi kot so zbiranje točk, doseganje stopenj in pridobivanje nagrad, s katerimi preslikamo pozitivne učinke iger na zavzetost in zanos v delovno okolje.

7. Kako pogosto v prostem času igrate igre (neodvisno od platforme - računalnik, igralna konzola, telefon, namizne igre...)?

- Vsak dan
- Nekajkrat na teden
- Nekajkrat na mesec
- Nekajkrat na leto
- Iger ne igram

8. Kateri aspekti iger vas najbolj pritegnejo?

- Družabnost (interakcija, komunikacija, prijateljevanje, skupinsko igranje....)
- Tekmovalnost (točkovanje, lestvice, tekmovanja, dvoboji...)
- Nagrade (točke, napredovanje, značke...)
- Individualni elementi (učenje, grajenje, ustvarjanje...)

9. Opredelite strinjanje s spodnjimi trditvami, v primeru, da bi bil vaš obstoječ delovni proces prilagojen na način, da bi ob dokončanju posameznih nalog pridobivali točke,

dosegali stopnje in mejnike, bili uvrščeni na točkovalni sistem in glede na uvrstitev prejeli nagrade (t. j. delovni proces bi bil igrificiran).

- Zaradi igrificiranih procesov bi bil pri delu bolj produktiven.
- Zaradi igrificiranih procesov bi bil pri delu bolj zadovoljen.
- Zaradi igrificiranih procesov bi bil bolj motiviran za delo.
- Naloga bi se lotil bolj zagnano, če bi bila bolj podobna igri.
- Igrificirani procesi bi me spodbudili k hitrejšemu delu.
- Igrificirani procesi bi povečali kreativnost, svobodo odločanja in odgovornost.
- Igrificirani procesi bi pomagali pri učenju in poklicnem razvoju.
- Igrificirani procesi bi spodbudili večjo socialno povezanost in pripadnost.

10. Ocenite strinjanje s tem, kako močno vas posamezni motivatorji spodbudijo k bolj zagnanemu izvajanju delovne naloge.

- Ko končam nalogo, obstaja možnost, da prejmem nagrado.
- Dokončanje naloge bo povečalo moje možnosti za napredovanje.
- Če ne končam naloge, bom kaznovan.
- Naloga je tako prijetna, da me spominja na igro, saj je igrificirana z uporabo točkovalnih sistemov, stopenj, značk in lestvic.
- Nalogo lahko izvajam kadar hočem, kakor koli hočem.
- Ob izvajanju naloge se učim in širim znanje.
- Dokončanje naloge bo prispevalo k uspehu celotne ekipe.

11. Izberite možnost za katero menite, da ima igrifikacija v delovnem okolju največji vpliv.

- Igrifikacija poveča motivacijo do dela.
- Igrifikacija omogoči boljši pregled nad napredkom pri delu.
- Igrifikacija poveča produktivnost.
- Igrifikacija spodbuja hitrejše delo.
- Igrifikacija na delo nima vpliva.

12. Ali bi želeli na vašem delovnem mestu videti več igrificiranih procesov?

- Da
- Ne