

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RENATA MAGDIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INOVATIVNI PRISTOPI MOTIVIRANJA IN KONCEPT
IGRAFIKACIJE: ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV**

Ljubljana, september 2015

RENATA MAGDIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Renata Magdič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Inovativni pristopi motiviranja in koncept igrifikacije: analiza izbranih primerov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MOTIVACIJA.....	3
1.1 Opredelitev in pomen motivacije pri delu.....	4
1.2 Teorije motivacije pri delu in elementi motivacije.....	4
1.2.1 Motivacijske teorije s poudarkom na potrebah.....	6
1.2.2 Motivacijske teorije s poudarkom na vrednotah.....	8
1.2.3 Motivacijske teorije s poudarkom na značilnostih dela.....	11
1.2.4 Motivacijske teorije s poudarkom na nagradah in kaznih.....	14
1.2.5 Motivacijske teorije s poudarkom na ciljih in namenih.....	16
1.2.6 Motivacijske teorije s poudarkom na samoučinkovitosti in znanju.....	17
1.2.7 Motivacijske teorije s poudarkom na organizacijski poštenosti.....	18
1.2.8 Povzetek motivacijskih teorij pri delu.....	19
1.2 Inovativni pristopi motiviranja.....	21
2 IGRAFIKACIJA.....	22
2.1 Opredelitev igre.....	22
2.2 Opredelitev in zvrsti igrafikacije.....	23
2.3 Teoretično izhodišče igrafikacije.....	25
2.4 Strukturni okvir.....	28
2.4.1.1 Igralne komponente.....	29
2.4.1.2 Igralne mehanike.....	30
2.4.1.3 Igralna dinamika.....	30
2.5 Najpogosteje uporabljeni elementi igrafikacije.....	31
2.5.1.1 Točkovačni sistem.....	31
2.5.1.2 Lestvice.....	32
2.5.1.3 Ravni.....	32
2.5.1.4 Priponke.....	33
2.5.1.5 Podajanje navodil in povratna informacija.....	33
2.5.1.6 Izzivi.....	34
2.5.1.7 Tekmovanje in sodelovanje.....	34
2.6 Motiviranje zaposlenih skozi sistem igrafikacije.....	35
2.6.1 Umestitev igrafikacije v teoretični okvir motivacije.....	35
2.6.2 Klasifikacija igralcev in motivacija.....	38
2.7 Pomen in kritike igrafikacije.....	42
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH.....	43
3.1 Zasnova raziskave in metodologija.....	43
3.2 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja.....	44
3.3 Omejitve raziskovanja.....	45
3.4 Analiza izbranih podjetij.....	45
3.4.1 Predstavitev vzorca.....	45
3.4.2 Blue Wolf Group LLC - povečanje zavedanja blagovne znamke.....	46
3.4.2.1 O podjetju.....	46
3.4.2.2 Cilj podjetja.....	46
3.4.2.3 Implementacija igrafikacije.....	47

3.4.2.4	Delovanje igraficiranega sistema	47
3.4.2.5	Rezultati	48
3.4.3	Next Jump Inc. – gibanje na delovnem mestu	48
3.4.3.1	O podjetju	48
3.4.3.2	Cilj podjetja	48
3.4.3.3	Delovanje igraficiranega sistema	49
3.4.3.4	Rezultati	49
3.4.4	LiveOps Inc. – usposabljanje v klicnem centru v oblaku	49
3.4.4.1	O podjetju	49
3.4.4.2	Cilj podjetja	50
3.4.4.3	Delovanje igraficiranega sistema	50
3.4.4.4	Rezultati	50
3.4.5	Slalom Consulting, LLC – povezovanje zaposlenih	51
3.4.5.1	O podjetju	51
3.4.5.2	Cilj podjetja	51
3.4.5.3	Delovanje igraficiranega sistema	51
3.4.5.4	Rezultati	51
3.4.6	Omnicare, Inc. – pohitrenje procesa podpore strankam.....	52
3.4.6.1	O podjetju	52
3.4.6.2	Cilj podjetja	52
3.4.6.3	Delovanje igraficiranega sistema	52
3.4.6.4	Rezultati	52
3.5	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	53
3.6	Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj	55
3.7	Priporočila pri uveljavljanju igraficiranega sistema.....	57
SKLEP		59
LITERATURA IN VIRI		62
 KAZALO SLIK		
Slika 1: Zaporedje v procesu motivacije		5
Slika 2: Motivacijska teorija hierarhije potreb		6
Slika 3: Ključni komponenti ERG teorije.....		8
Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....		12
Slika 5: Model značilnosti delovnih mest.....		13
Slika 6: Osnovni vedenjski krog po Skinnerju		14
Slika 7: Vroomova teorija pričakovanj.....		16
Slika 8: Model organizacijske pravičnosti.....		19
Slika 9: Ciljne skupine pri uporabi igrafikacije.....		24
Slika 10: Zvrsti igrafikacije		24
Slika 11: Območje toka po Csikszentmihalyiskem		26
Slika 12: Hierarhija igralnih elementov.....		28
Slika 13: Shema integracije motivacije in igrafikacije.....		38
Slika 14: Tipografija igralcev po Bartlu		39
Slika 15: Tipologija igralcev in igralne družbene akcije.....		39

Slika 16: Motivacijske komponente, tipi igralcev ter igralnimi elementi	41
Slika 17: Zasnova kvalitativne raziskave po korakih	44
Slika 18: Prikaz aplikacije Bluewolf TM podjetja Blue Wolf Group LLC.....	48
Slika 19: Prikaz aplikacije Fitness Portal podjetja Next Jump Inc.....	49
Slika 20: Prikaz LiveOps Learning	50
Slika 21: Faze implementacije igrifikacije	58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Terminalne in instrumentalne vrednote	9
Tabela 2: Prevladujoče vrednote pri delu današnje delovne sile.....	11
Tabela 3: Načela pri motiviranju zaposlenih skozi zgodovinsko perspektivo	20
Tabela 4: Pogoji in značilnosti stanja toka	27
Tabela 5: Elementi igralnih komponent	29
Tabela 6: Elementi igralnih mehanik.....	30
Tabela 7: Elementi igralne dinamike.....	30
Tabela 8: Povezava motivacijskih teoriji in elementov igrifikacije.....	36
Tabela 9: Osnovne in podrejene motivacijske komponente igralcev	40
Tabela 10: Pregled ključnih lastnosti igrifikacije analiziranih primerov	46
Tabela 11: Analiza uporabljenih elementov igrifikacije.....	53
Tabela 12: Pregled ciljev in rezultatov analiziranih podjetij.....	54

UVOD

Motivacija zaposlenih je za uspeh organizacije bistvenega pomena (Rusu & Avasilcai, 2014). Definirana je kot psihološki proces, kot posledica interakcije med posameznikom in okoljem, ki vpliva na posameznikovo izbiro, trud in vztrajnost (Latham & Ernst 2006). Iz tega vidika je znotraj organizacije pomembna za bolj učinkovito in produktivno izvajanje delovnih nalog (Duffy & Bogdan, 2010; Rusu & Avasilcai, 2014), za izražanje in implementacijo inovativnih idej (Coelho, Augusto, & Lages, 2011), za podajanje povratnih informacij sodelavcem in vodstvu ter posledično za uspeh organizacije na konkurenčnem trgu.

Bistvena naloga managerjev je zato razumeti koncept motivacije, vrste motivacije in načine motiviranja ter motive in motivatorje, da bi dognanja lahko uporabili v praksi in zagotovili motiviranost zaposlenih, njihov uspeh in posledično tudi organizacije. Tisti, ki upravljajo s človeškimi viri, imajo namreč na voljo bogato izbiro spodbujevalnih mehanizmov za zaposlene (Pouliakas & Theodossiou, 2012), zato je ustrezna izbira med njimi lahko odločilna za prihodnost organizacije.

Posamezniki so načeloma motivirani, da bi pri svojem delu napredovali in se razvijali. Izziv za management je spodbuditi to motivacijo (Bent & Freathy, 1997). Motivacijo so organizacije v preteklosti poskušale spodbuditi z različnimi metodami. Bodisi pozitivnimi, kot so denarne nagrade, kompenzacije, bonusi ipd., bodisi negativnimi, kot so nadzorovanje in odpuščanje za nedoseganje ciljev. Obe vrsti sodita v klasične načine motiviranja. Ker tovrstni pristopi v današnjem času niso dovolj učinkoviti za doseganje zadovoljstva na delovnem mestu, kar posledično vpliva tudi na rezultate zaposlenih, se napredna podjetja poslužujejo novih, inovativnih načinov motiviranja, kot so opolnomočenje zaposlenih, ekipno delo, priznanja, novi izzivi, sodelovanje pri iskanju rešitev in podobno.

Najnovejši koncept motiviranja izhaja iz sveta iger in spletnih igrlic, imenovan igrifikacija, ki je definiran kot uporaba igralnih elementov v neigralnem okolju (Domínguez et al., 2013). Koncept motiviranja zaposlenih, imenovan igrifikacija, prek elementov igre poskuša doseči večjo stopnjo vpletenosti posameznikov (Bunchball, 2010; El-Khuffash, 2012). Za razumevanje človeškega vedenja je zelo zanimiva, saj se ob opazovanju ljudi pri igranju iger in spletnih igrlic postavlja vprašanje, kaj jih motivira, da se jih udeležujejo in da pri njih vztrajajo. Avtorja Lee in Hammer (2011) pravita, da igre motivirajo, ker imajo vpliv na kognitivno, emocionalno in socialno plat igralca. Kognitivni vpliv se zgodi prek pravil in nalog, ki jih mora igralec izvesti, emocionalni vpliv se vrši prek možnosti zmage in poraza ter socialni vpliv se zgodi prek interakcij med posameznimi igralci, ki se združujejo za doseganje skupnega cilja.

Sprva so se metode igrafikacije uporabljale predvsem v marketingu za povečanje vpletenosti kupcev in posledično prodaje ali prepoznavnosti organizacije ter blagovne znamke. Danes se koncept zaradi možnosti uporabe v različnih okoljih počasi uveljavlja tudi na drugih področjih, kot so šolstvo in učenje, šport in rekreacija, zdravje, okoljsko ozaveščanje in podobno (Domínguez et al., 2013; Koivisto & Hamari, 2014). Pojavlja se tudi težnja za uporabo igrafikacije v internem okolju za motiviranje zaposlenih, saj kjerkoli so ljudje, so ljudje, ki jih lahko motiviramo (Bunchball, 2010). Uporabna je lahko za različne namene, kot so usposabljanje zaposlenih, ohranjanje zaposlenih, učinkovito izvajanje rutinskih del, inoviranje in podobno, in sicer na vseh področjih organizacije, kot so prodaja, podpora strankam, logistika, finance, oddelek za raziskave in razvoj in podobno (Object-Frontier Software Pvt. Ltd., 2014).

Osnovni namen magistrskega dela je razumeti in povezati koncept motivacije in koncept igrafikacije kot način za povečanje vpletenosti in motivacije zaposlenih v organizaciji. Povezovanje teh konceptov lahko v prihodnosti pripomore k večji konkurenčni prednosti organizacij. V okviru teoretičnega vidika je namen magistrskega dela povezati teoretična izhodišča domačih in tujih strokovnjakov na področju motivacije in igrafikacije s pomočjo deduktivnega pristopa. V okviru praktičnega vidika je namen magistrskega dela razviti koncept strategije motiviranja s pomočjo elementov igrafikacije prek analize nekaterih pristopov podjetij ter izluščiti priporočila za izboljšavo pri vpeljavi tega inovativnega motivacijskega pristopa, z namenom prispevanja k izboljšanju konkurenčne prednosti podjetij.

Temeljni cilj magistrskega dela je prek pregleda teoretičnih spoznanj konceptov motivacije in igrafikacije ter s kvalitativnim raziskovalnim pristopom razviti koncept strategije motiviranja zaposlenih s pomočjo elementov igrafikacije.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela sledeči:

1. Preučiti koncept motiviranja in opredeliti njegove bistvene elemente s pomočjo strokovne literature, s poudarkom na razumevanju motivatorjev in različnih vrst motivacije.
2. Preučiti koncept igrafikacije in njegove elemente s pomočjo strokovne literature, s poudarkom na umestitvi v internem okolju.
3. Preučiti nekatere pristope motiviranja s pomočjo igrafikacije predvsem tujih podjetij in razviti koncept strategije motiviranja zaposlenih s pomočjo elementov igrafikacije.
4. Izluščiti in oblikovati priporočila za implementacijo novega koncepta, ki bodo podjetjem pomagala pri uveljavitvi nove taktike motiviranja.

Temeljna teza magistrskega dela kot osnova za celotno magistrsko delo pravi, da je uspeh organizacije na trgu odvisen od zaposlenih v organizaciji in njihove motivacije za prispevanje k uspehu. Zato je za vodstvo ključnega pomena razumeti motivatorje in

motivacijo zaposlenih in jo povečati z namenom večje vpletenosti zaposlenih. Sodobni koncept igrafikacije prek elementov igre, ki jih uporabimo v neigralnih okoljih, nudi pot in orodja za doseganje tega cilja. Z igrafikacijo kot inovativno metodo motiviranja zaposlenih lahko dosežemo večjo motiviranost zaposlenih in posledično boljše poslovne rezultate.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali lahko elemente igrafikacije uporabimo za različne namene znotraj organizacije?
2. Katere elemente igrafikacije podjetja izbirajo za motiviranje zaposlenih?
3. Kako se različni elementi igrafikacije med seboj povezujejo v celoto in vplivajo na posameznikovo vedenje?
4. Ali lahko z uporabo elementov igrafikacije povečamo motivacijo in uspešnost organizacije?

Metodološko bo magistrsko delo razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični in raziskovalni del. Prvi, teoretični del bo osnovan na deskriptivni metodi raziskovanja, za katero je značilno analiziranje, primerjanje, opazovanje, opisovanje in sklepanje. Raziskovanje bo izhajalo predvsem iz sekundarnih virov in pregleda znanstvene domače in predvsem tuje strokovne literature na področju motivacije in igrafikacije.

Drugi, raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni raziskavi izbranih primerov uporabe igrafikacije v okviru motiviranja zaposlenih s pregledom sekundarnih podatkov in analizo teh, kar bo nadaljevanje prvega, teoretičnega dela magistrske naloge. Namen raziskovalne naloge je povezovanje teoretičnih izhodišč iz teoretičnega dela z ugotovitvami iz praktičnega, raziskovalnega dela, kar je osnova za razvoj koncepta motiviranja zaposlenih s pomočjo elementov igrafikacije. Pridobljeni rezultati bodo izhodišče za oblikovanje smernic in priporočil namenjena vodilnim v organizacijah.

Omejitve magistrskega dela so metodološke in tudi vsebinske. Vsebinske izhajajo iz uporabe pridobljenih virov, ki so predvsem sekundarni, medtem ko so metodološke povezane z morebitno subjektivnostjo pri analiziranju problematike in prav tako uporaba sekundarnih virov. Vsebinske omejitve bom poskušala premagati z uporabo čim bolj raznovrstnih virov informacij. Morebitni subjektivnosti se bom izognila s pregledom kritik različnih strokovnih avtorjev.

1 MOTIVACIJA

Dosežki, uspehi in napredek so rezultat delovanja posameznika ali skupine ljudi in delovanje je posledica motivacije posameznika ali skupine. Brez motivacije ni akcijskega delovanja, ki bi vodilo v rezultate. Motivacija je duševni proces, ki poteka znotraj človeka, in se navzven kaže v posameznikovem delovanju ali pomanjkanju tega. Beseda motivacija

izhaja iz latinskega izraza *movare*, ki pomeni gibati se. Gre torej za usmerjanje aktivnosti in s tem gibanje proti želenim ciljem (Hense et al., 2013; Uhan, 2000, str. 11; Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009).

Posledica motivacije je zbujanje hotenj in motivov v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 2000, str. 11). Predstavlja torej možnost za doseganje napredka in rezultatov, ki bi bili ob pomanjkanju motivacije nemogoči.

Pomen motivacije se izraža na vseh nivojih človekovega delovanja. Od delovanja posameznika, do delovanja skupine posameznikov, organizacije in tudi skupnosti, saj vse entitete sestavljajo ljudje z lastnim miselnim okvirom in lastnimi motivi ter cilji. Prisotna je na vseh področjih človekovega delovanja. Razumevanje motivacije in posameznikovega delovanja je ključna bodisi pri samomotiviranju v vsakdanjem zasebnem življenju bodisi pri motiviranju s strani vodje skupine.

1.1 Opredelitev in pomen motivacije pri delu

Za uspeh organizacije je motivacija bistvenega pomena (Rusu & Avasilcai, 2014), saj vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev (Dimovski et al., 2009, str. 76). Preučevanje motivacije managerjem pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da začnejo z akcijo, kaj vpliva na njihov izbor dejanj in zakaj pri nekem početju vztrajajo (Dimovski et al., 2009, str. 77).

Motivacija pri delu je celota različnih sil, ki izhajajo iz človeka samega in tudi iz njegovega zunanjega okolja. Definirana je kot psihološki proces, kot posledica interakcije med posameznikom in okoljem, ki vpliva na posameznikovo smer in izbiro, intenziteto in trud ter trajanje in vztrajnost (Latham & Ernst, 2006; Locke & Latham, 2004). Iz tega vidika je znotraj organizacije pomembna za bolj učinkovito in produktivno izvajanje delovnih nalog (Duffy & Bogdan, 2010; Rusu & Avasilcai, 2014), za izražanje in implementacijo inovativnih idej (Coelho et al., 2011), za podajanje povratnih informacij sodelavcem in vodstvu ter posledično za uspeh organizacije na konkurenčnem trgu.

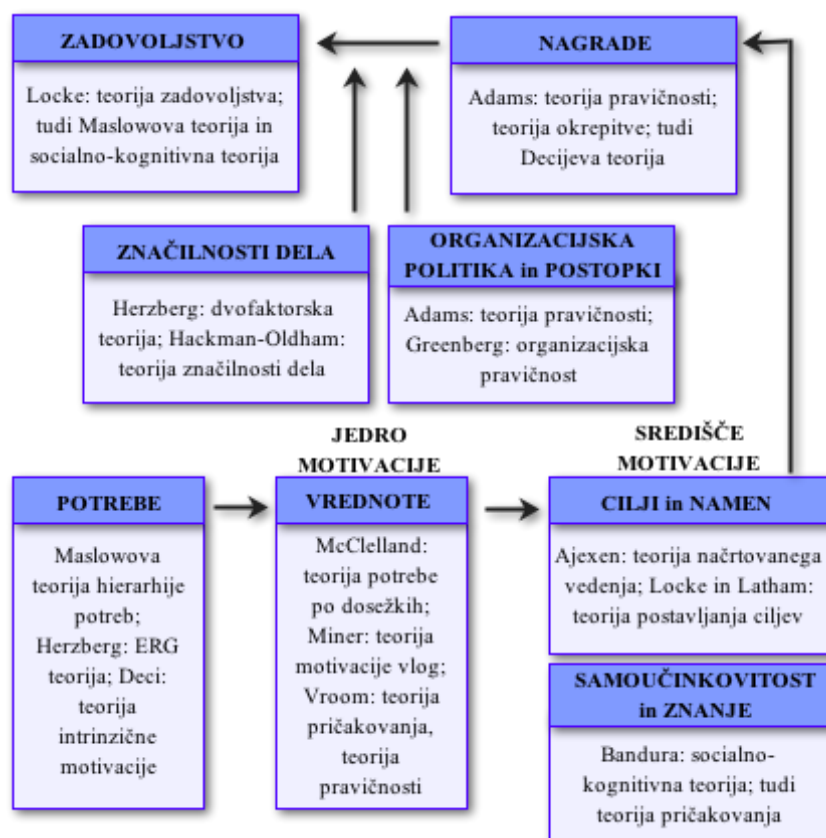
1.2 Teorije motivacije pri delu in elementi motivacije

Motivacija je del znanosti o vedenju in je interdisciplinarna. V izhodišču izhaja iz treh osnovnih disciplin, in sicer psihologije, sociologije in antropologije (Hodgetts, 1991, str. 31). Različni avtorji so skozi raziskave različnih motivacijskih elementov oblikovali teorije

in modele motivacije pri delu, prek katerih so poskušali razložiti, kako in na kakšen način posamezniki delujejo (Bent & Frenthy, 1997, str. 201).

Obstaja široka zbirka teoretičnih okvirov, skozi katere so avtorji poskušali identificirati koncept motivacije, učinkovitosti in zadovoljstva pri delu, ki si zaradi različnih pristopov k raziskovanju pogosto nasprotujejo (Bent & Freathy, 1997, str. 202). Ne samo, da se je področje motivacije pri delu v zadnjih letih razvilo, razvilo se je celo v različne smeri (Locke & Latham, 2004). Iz tega razloga je Locke (1991) poskušal ponuditi združitev skupnih točk raziskovanj v holistični prikaz, kot poskus ponujanja večje koherence med avtorji. Zaporedje v motivaciji na Sliki 1 poskuša združiti različne raziskovalne šole v širši konceptualni okvir (Bent & Freathy, 1997, str. 202), kar služi kot ogrodje za razumevanje motivacije in njenih sestavnih delov v nadaljevanju magistrskega dela. Shema je zaradi obdobja njenega nastanka dopolnjena s kasnejšimi ugotovitvami drugih avtorjev v nadaljnjem raziskovanju.

Slika 1: Zaporedje v procesu motivacije



Vir: Povzeto po R. Bent & P. Freathy, *Motivating the employee in the independent retail sector*, 1997, str. 201; G. P. Latham & C. T. Ernst, *Keys to motivating tomorrow's workforce*, 2006; E. A. Locke & G. P. Latham, *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*, 2004.

Kot razvidno iz Slike 1 obstaja veliko posameznih elementov motivacije, ki jih je potrebno podrobneje preučiti, da bi bilo razumevanje motivacije in različnih pristopov celovito. Tisti, ki upravljajo s človeškimi viri, imajo torej na voljo bogato izbiro spodbujevalnih

mehanizmov za zaposlene (Pouliakas & Theodossiou, 2012), zato je ustrezna izbira med njimi lahko odločilna za prihodnost organizacije in izhaja iz njihovega osnovnega razumevanja.

Iz tega razloga v nadaljevanju ponujam pregled motivacijskih teorij, ki pokrivajo posamezne elemente. Pri tem je potrebno zavedanje, da se posamezni elementi med seboj povezujejo. Ločeno so predstavljeni zgolj zaradi lažjega in bolj celovitega pregleda celotnega koncepta ter kasneje bolj pregledne umestitve koncepta igrifikacije.

1.2.1 Motivacijske teorije s poudarkom na potrebah

Motivacijske teorije potreb v središče svojega raziskovanja postavljajo dejstvo, da vedenje vodijo posameznikove potrebe in njihovo zadovoljevanje. Pionir teorije potreb je Maslow (1943), ki je skozi **teorijo hierarhije potreb** definiriral pet ravni potreb, ki jih ima vsak posameznik, pri čemer se posameznik pomika od najnižje proti najvišji ravni (Latham & Ernst, 2006). Kot razvidno iz Slike 2 hierarhijo v naraščajočem vrstnem redu sestavljajo fiziološke potrebe, nato na višji ravni sledijo potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju na najvišji ravni (Hodgetts, 1991, str. 131).

Slika 2: Motivacijska teorija hierarhije potreb



Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 234.

Cilj posameznika po tej teoriji je, da zadovolji potrebe nižje stopnje, kot so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, sprejetosti in ljubezni ter samospoštovanju, preden svojo pozornost nameni zadovoljevanju potreb višjih stopenj, kot so potrebe po spoznavanju in samouresničevanju (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005).

V okviru delovnega okolja vsak posameznik tako prične s prvo, najnižjo skupino potreb, kjer se nahajajo fiziološke potrebe. Sem sodijo potreba po gretju, zraku in osnovni plači.

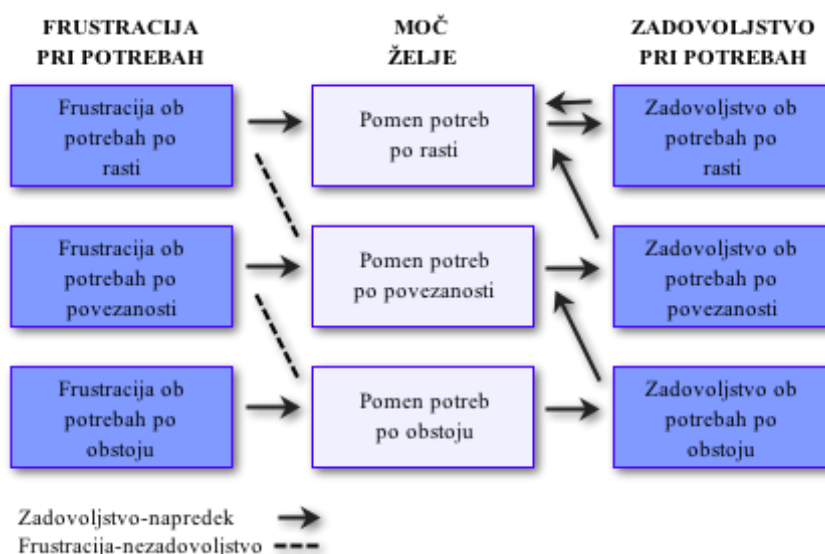
Šele ko si zagotovi določeno stopnjo zagotovila, da zmožnost preživetja ni vprašljiva, se lahko pomakne na naslednjo raven, kjer se nahaja potreba po varnosti. Tu se znotraj delovnega okolja pozornost namenja varnosti in zagotovljenosti dela ter pridobitvi dodatnih bonusov.

Ko posameznik doseže stanje, v katerem se ni potrebno obremenjevati z mislijo, da je varnost lahko ogrožena, se okrepi socialna potreba, torej potreba po pripadnosti, prijateljstvu, druženju, ljubezni ter tudi k uveljavitvi, spoštovanju in ugledu. To se na delovnem mestu prevede v pripadnost delovnim skupinam, strankam in razumevanju s sodelavci ter na naslednji ravni prizadevanje za priznanje, višji status in večanje odgovornosti. Potreba po samouresničevanju, kot potreba na najvišji ravni, se tako pojavi ob zadovoljitvi potreb na ostalih ravneh. Tu do izraza pride želja po delih in aktivnostih, ki izpolnjujejo, zadovoljujejo in osrečujejo. Izražanje lastnih sposobnosti, znanja in ustvarjalnosti postanejo ključni motivi posameznika (Uhan, 1989, str. 192).

Alderfer je prav tako pobudnik teorije hierarhije potreb, ki vključuje tri kategorije potreb. Prvo kategorijo predstavljajo potrebe po obstoju (angl. *existence*), ki sovpadajo s potrebami na nižjih ravneh v Maslowovi hierarhiji potreb. Sem sodijo fiziološke in določene potrebe po varnosti, kot so hrana, obleka, zavetišče, fizični delovni pogoji, denar in ugodnosti. Drugo kategorijo predstavljajo potrebe po povezanosti (angl. *relatedness*), ki sovpadajo s potrebami na srednjih ravneh v Maslowovi hierarhiji potreb. Te vključujejo potrebo po medosebnih odnosih in razmerjih. Zadnjo kategorijo predstavljajo potrebe po rasti (angl. *growth*), podobno kot spoštovanje in samouresničevanje na najvišji ravni v Maslowovi hierarhiji potreb. Zaradi začetnic teh treh kategorij se teorija imenuje tudi **ERG teorija** (Hodgetts, 1991, str. 133).

Kljub podobnostim z Maslowovo teorijo v hierarhiji in skupinami potreb se ERG teorija bistveno razlikuje v načinu zadovoljevanja potreb, saj ERG teorija poudarja tudi koncept frustracije in zadovoljstva kot prikazano na Sliki 3.

Slika 3: Ključni komponenti ERG teorije



Vir: R. M. Hodgetts, *Organizational behaviour: theory and practice*, 1991, str. 134.

Predpostavke ERG teorije so, da manj ko je potreba na določeni stopnji zadovoljena, bolj bo zaželena. Vendar bolj ko posameznik doživlja frustracije pri zadovoljevanju višjih potreb, bolj bo iskal zadovoljitev nižjih potreb. Čeprav ERG teorija sprejema progresivno napredovanje skozi zadovoljstvo ob zadovoljevanju potreb, hkrati razlaga razplet, ko napredek ni mogoč. To se zgodi prek regresije na osnovi frustracije ob neuspešnem zadovoljevanju potreb, ko se posameznik ponovno vrne na zadovoljevanje nižjih potreb (Hodgetts, 1991, str. 135), kot prikazano na Sliki 3.

Z vidika organizacije in motivacije pri delu teorije s poudarkom na potrebah ponazarjajo, da mora organizacija zaposlenim v prvem koraku zagotavljati plačo in ugodnosti, ki zagotavljajo zadovoljitev fizičnih potreb (npr. hrana) in varnosti (npr. zdravstvena oskrba). Ko zaposleni zadovoljijo te potrebe nižje stopnje, se bodo začeli osredotočati na doseganje samozavesti skozi dosežke in na doseganje samouresničevanja skozi maksimiziranje svojega znanja in veščin. Dokazano je, da se zaposleni na nižje plačanih delovnih mestih ukvarjajo s potrebami nižje stopnje, kot je varnost zaposlitve, dokler ne napredujejo na višje, bolje plačano mesto (Latham & Ernst, 2006).

1.2.2 Motivacijske teorije s poudarkom na vrednotah

Vrednote so definirane kot osnovna prepričanja, ki vsebujejo element sodbe o tem, kaj je prav, dobro ali sprejemljivo. Definirata jih elementa vsebine in intenzitete. Vrednote so temelj za razumevanje človeškega obnašanja in motivacije ter vplivajo na percepcijo in vedenje (Robbins, 2013). S tega vidika **motivacijska teorija značilnosti** raziskuje posameznikove značilnosti kot vir motivacije, ki so skozi čas relativno stabilne in konstantne (Hense et al., 2013, str. 4).

Vrednotni sistem predstavlja razvrstitev posameznikovih vrednot na osnovi intenzitete. Rokeach je skozi raziskovanje oblikoval vrednotni sistem, in zajema dve vrsti vrednot. Terminalne vrednote se nanašajo na cilje, ki jih posameznik želi doseči skozi življenje. Instrumentalne vrednote se po drugi strani nanašajo na želena vedenja in načine, s katerimi doseže terminalne vrednote (Robbins, 2013). Primeri vrednot, ki sodijo v eno ali drugo kategorijo so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Terminalne in instrumentalne vrednote

TERMINALNE VREDNOTE	INSTRUMENTALNE VREDNOSTE
Prijateljstvo	Vedrina
Ljubezen	Ambicioznost
Samospoštovanje	Ljubezen
Sreča	Čistoča
Notranja harmonija	Samokontrola
Enakost	Zmogljivost
Svoboda	Pogum
Zadovoljstvo	Vljudnost
Družbeno priznanje	Poštenost
Modrost	Veselost
Odrešenje	Neodvisnost
Družinska varnost	Intelektualnost
Nacionalna varnost	Širok nadzor
Dosežek	Logika
Svetovna lepota	Poslušnost
Svetovni mir	Pomoč
Udobno življenje	Odgovornost
Razburljivo življenje	Odpušcanje

Vir: Povzeto po S. P. Robbins & T. A. Judge, Essentials of Organizational Behaviour, 2005.

Izhajajoče iz vrednot je McClelland v okviru svojega dolgoletnega raziskovanja značilnosti posameznikov, ki veliko dosežejo, razvil **teorijo potrebe po dosežkih** (Robbins & Judge, 2005), ki je poimenovana tudi **teorija pridobljenih potreb** (Dimovski et al., 2005). Skozi raziskovanje je dokazal, da imajo visoko motivirani posamezniki potrebe po dosežkih, po moči in po vključitvi, ki so tekom življenja pridobljene skozi življenjske izkušnje (Dimovski et al., 2005, str. 236), torej so pridobljene in ne prirojene.

V okviru potrebe po doseganju dosežkov je bilo ugotovljeno, da imajo posamezniki usmerjeni v uspeh željo po doseganju visokih standardov in obvladovanju kompleksnih nalog, s katerimi prehitijo druge (Dimovski et al., 2005). Zato so jim bližje okoliščine, v katerih lahko prevzamejo osebno odgovornost za iznajdbo rešitve na dani problem, srednje

veliko tveganje in konkretno povratno informacijo (Hodgetts, 1991, str. 136) ter si predvsem želijo narediti neko stvar boljše, kot je bila do tistega trenutka (Robbins, 2005). Ta potreba jih usmerja v iskanje takih situacij, kjer bodo lahko svojo potrebo zadovoljili s prevzemanjem odgovornosti v srednje velikem tveganju in z neposredno povratno informacijo o morebitnem doseženem uspehu.

Nadalje v okviru potrebe po moči ugotavlja, da imajo potrebo po vplivu in po sposobnosti, da na vedenje drugih vplivajo tako (Robbins, 2005, str. 52) in da so sposobni z njimi manipulirati ali jim biti nadrejeni (Hodgetts, 1991, str. 136). Potreba po vključitvi zajema željo po tesnih medsebojnih odnosih, za katero McClelland ugotavlja da ni toliko pomembna kot ostali dve. Predvsem potreba po vključenosti prične upadati s pomikanjem navzgor po organizacijski hierarhični lestvici na višja in bolj odgovorna delavna mesta (Hodgetts, 1991, str. 136).

Pomembna za razumevanje motivacije je tudi **teorija samodoločitve**, ki izhaja iz delitve motivacije na **notranjo ali intrinzično ter zunanjo ali ekstrinzično**. Kot izhaja že iz imen obeh kategorij, gre pri notranji motivaciji za dejavnike, ki motivacijo ustvarjajo od znotraj. Zunanja motivacija v nasprotju z notranjo izhaja iz motivacijskih dejavnikov, ki so zunaj posameznika, ali iz pričakovanih posledic izvedenega dejanja (Hense, 2013, str. 3). Najdemo jih v obliki nagrad ali kazni, ki usmerjajo vedenje posameznika, ki ga sicer ne bi bilo, če zunanji dejavniki ne bi obstajali. Kadar je oseba notranje motivirana, je pripravljena aktivnost izvesti zgolj zaradi zabave ali izziva, ki jo ta ponuja, in ne zaradi zunanjih pritiskov ali nagrad (Ryan, 2000, 56). Reiss opredeljuje kar 16 notranjih motivacijskih dejavnikov, in sicer moč, radovednost, avtonomijo, status, družabni kontakt, maščevanje, čast, idealizem, fizično vajo, romanco, družino, red, hranjenje, sprejetje, mir in varčevanje (Reiss, 2004).

Iz tega vidika se intrinzična motivacija osredotoča na tri univerzalne človekove potrebe, in sicer potrebo po kompetencah, avtonomiji in družbeni povezanosti (Hense et al., 2013, str. 4). Prva kategorija predstavlja kompetence, znane kot obvladovanje veščine za doseganje zunanjih podvigov. Druga kategorija zajema povezovalnost, pri kateri gre za univerzalno željo po interakcijah in družbenih povezavah. Zadnja kategorija predstavlja avtonomijo, torej svobodo pri lastni izbiri in vrednotah (Werbach & Hunter, 2012). Posameznik bo motiviran za vedenje, če bo imeli pri tem občutek, da je kompetenten za dano nalogo, da ima možnost izbire pri odločanju in če je pri tem del njemu pomembne skupnosti (Hense et al., 2013, str. 4).

Managersko razumevanje teorij s poudarkom na vrednotah je pomembno za upoštevanje različnih intenzitet glede posameznih vrednot in potreb, ki jih imajo posamezniki. Poleg samega zavedanja o bolj ali manj močni prisotnosti posamezne vrednote, ki vpliva na motivacijo, je upoštevanje kulturnih in demografskih značilnosti zaposlenih ravno tako

pomembna. Kot razvidno iz Tabele 2, se vrednote skozi življenjska obdobja spreminjajo (Robbins, 2013), kar vpliva na izbiro motivacijskih pristopov s strani vodstva.

Tabela 2: Prevladujoče vrednote pri delu današnje delovne sile

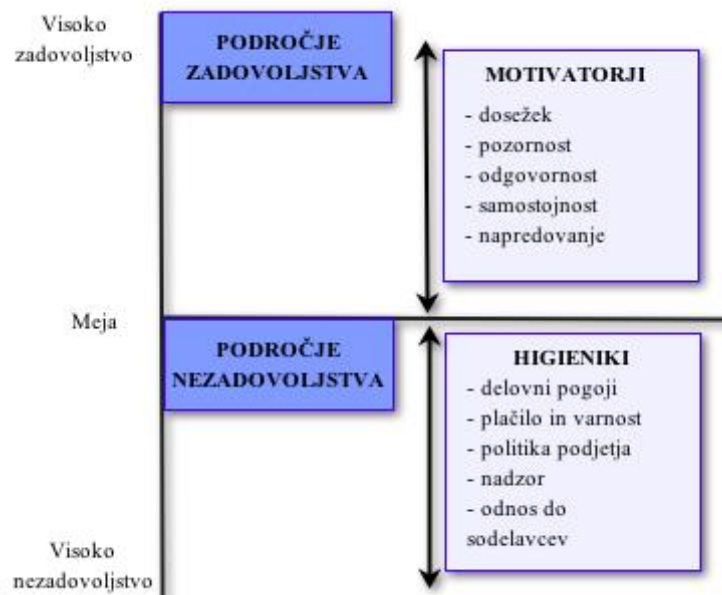
SKUPINA	VSTOP V DELOVNO SILO	PRIBLIŽNA TRENUTNA STAROST	PREVLADUJOČE VREDNOTE PRI DELU
»Baby boom« generacija	1965-1985	Od srednjih 40. do srednjih 60. let	Uspeh, dosežek, ambicija, neodobravanje avtoritete, zvestoba karieri
»Xers« generacija	1985-2000	Pozna 20. do zgodnja 40. leta	Ravnovesje med delom in prostim časom, usmerjenost v ekipno delo, neodobravanje pravil, zvestoba odnosom
»Nexters« generacija	2000 do danes	Manj kot 30 let	Samozavest, finančni uspeh, zanašanje nase z usmerjenostjo v ekipno delo, zvestoba sebi in odnosom

Vir: S. P. Robbins & T. A. Judge, Organizational behaviour, 2013, str. 146.

1.2.3 Motivacijske teorije s poudarkom na značilnostih dela

Velik vpliv na motivacijo imajo poleg potreb in vrednot tudi značilnosti dela, ki vplivajo na zagnanost, motivacijo in učinkovitost posameznika. Herzberg je prek svojih raziskovanj na področju motivacije pri delu opredelil dve kategoriji dejavnikov v delovnem okolju, ki vplivata na zadovoljstvo pri delu, znani kot **teorija obogatitja dela** (Latham & Ernst, 2006) ali **dvofaktorska teorija** (Dimovski et al., str. 235). Skozi svojo raziskavo je namreč ugotovil, da se delovno okolje zaposlenih lahko obogati, tako da postane temelj za samomotivacijo (Latham & Ernst, 2006), kot prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 235.

Prvo skupino dejavnikov predstavljajo vzdrževalni dejavniki, imenovani higieniki. To so dejavniki okolja, ki ob odsotnosti predstavljajo vzrok za nezadovoljstvo, vendar njihova prisotnost običajno ne predstavlja zadovoljstva. Vzdrževalni dejavniki ali higieniki so zunanji in ustvarjajo pogoje za motiviranje, saj eliminirajo nezadovoljstvo. Sem sodijo elementi kot so finance, položaj, varnost zaposlitve, politika podjetja, organizacija, delovni nadzor, medsebojni odnosi in delovne razmere (Uhan, 1989, str. 192). Druga skupina dejavnikov so motivacijski dejavniki, imenovani motivatorji. Za razliko od higienikov ti dejavniki izvirajo neposredno iz dela in tudi neposredno spodbujajo in motivirajo posameznike. So vir zadovoljstva posameznikov, če so zadovoljni, in so vir nezadovoljstva, če niso zadovoljni. Sem sodijo elementi kot so uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivost dela, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu (Uhan, 1989, str. 192).

Zavedanje o motivatorjih, ki povzročajo nezadovoljstvo, vendar ne tudi zadovoljstva, ter o motivatorjih, ki povzročajo tako zadovoljstvo kot nezadovoljstvo, managerjem predstavlja izziv. Znotraj delovnega okolja morajo organizirati motivatorje tako, da z uporabo higienskih dejavnikov v prvem koraku odpravijo nezadovoljstvo, tako da v drugem koraku skozi oblikovanje delovnega mesta dosežejo zadovoljstvo zaposlenih in boljše poslovne rezultate z uporabo motivatorjev (Dimovski et al., str. 235).

Kar zadeva pomen značilnosti dela za motivacijo pri delu poglobljeno razumevanje ponujata Hackman in Oldham, ki sta skozi raziskavo delovnih mest oblikovala **model značilnosti delovnega mesta**, ki dodatno razsvetljuje pomen oblikovanja delovnega mesta (Robbins, 2005, str 55). Ta sestoji iz štirih komponent, in sicer dimenzije jedrnega dela,

kritičnih psiholoških stanj, osebnih in delovnih rezultatov ter moči potrebe po rasti zaposlenih (Dimovski et al., 2005, str. 240), kot prikazano na Sliki 5.

Slika 5: Model značilnosti delovnih mest



Vir: S. P. Robbins & T. A. Judge, *Essentials of Organizational Behaviour*, 2005, str. 56.

Model ponuja pet osnovnih dimenzij, skozi katere je mogoče določiti značilnosti kateregakoli delovnega mesta. Raznoverstnost sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje svojega dela, predstavlja prvo dimenzijo. Dimenzija zajema število različnih aktivnosti znotraj delovnega mesta in število potrebnih spretnosti. Identiteta nalog, kot naslednja dimenzija, ponazarja stopnjo, do katere posameznik izvaja celotno nalogo s prepoznavnim začetkom in koncem. Pomembnost nalog predstavlja stopnjo vpliva posameznikovega dela na organizacijo in druge zaposlene. Avtonomnost se nanaša na stopnjo svobode in neodvisnosti pri planiranju in izvajanju nalog. Povratne informacije kot zadnja dimenzija se nanašajo na stopnjo, do katere delovno mesto zagotavlja povratni tok informacij o uspešnosti (Dimovski et al., 2005; Robbins, 2005).

Kot razvidno iz shematskega prikaza na Sliki 5 prve tri dimenzije predstavljajo temelj za oblikovanje dela, dojetega kot smiselnega, vrednega in pomembnega s strani zaposlenega. Avtonomnost pri delu je osnova za dojetanje dela kot osebne odgovornosti za rezultate, pri čemer povratna informacija daje posamezniku informacijo o dejanskih rezultatih (Dimovski et al., 2005; Robbins, 2005).

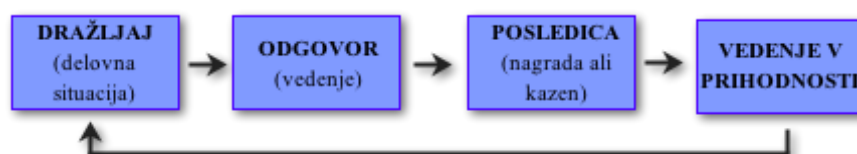
Model torej predvideva, da so posamezniki v večji meri notranje motivirani za delo, kadar pridobijo znanje (tj. znanje o rezultatih) o tem, da so se osebno (tj. občutena odgovornost) dobro odrezali v nalogi, ki jim veliko pomeni (tj. občutena smiselnost) (Robbins, 2005). Pomen aktivnosti za motivacijo podpira tudi percepcija. Iz tega vidika **teorija interesov** poudarja posameznikove preference in kontekst v katerem se vedenje dogaja. Motivacija izvira iz posameznikovega odnosa do vsebine naloge (Hense et al., 2013, str. 4).

Bolje ko so ta kritična psihološka stanja prisotna pri delu, večja bo posameznikova motivacija, zadovoljstvo in kakovost dela ter manj bo odsotnosti z dela in odhodov iz podjetja (Robbins, 2005). Povezavo med dimenzijami dela in med osebnimi delovnimi rezultati ponazarja tudi komponenta moči potrebe po rasti zaposlenih. Posamezniki s tendenco po zadovoljevanju nižjih potreb bodo manj dovzetni za tovrstne značilnosti dela kot posamezniki z željo po zadovoljevanju višjih potreb, torej po samozavesti in samouresničevanju (Robbins, 2005).

1.2.4 Motivacijske teorije s poudarkom na nagradah in kaznih

Motivacijske teorije nagrad in kazni motivacijo opazujejo s predpostavko, da je na vedenje mogoče vplivati od zunaj. Skinner tako skozi **teorijo okrepitve** motivacijo interpretirana kot rezultat preteklih izkušenj in rezultat okolja posameznika (Lipičnik, 1998). Pretekle pozitivne ali negativne posledice v obliki okrepitev vplivajo na možnost za specifično prihodnje vedenje (Peters & Waterman, 2006). Tovrstne okrepitve predstavljajo pozitivno ali negativno povratno informacijo, denarno nagrado ipd. (Hense et al., 2013, str. 4). Vedenjske teorije poudarjajo pomen okolja posameznika, ki vpliva na vedenje posameznika. Posameznik se v tem okviru zgolj odziva na okolje, pri čemer posameznik v prihodnosti ponovi svoje preteklo vedenje, če ga je v preteklosti spremljala nagrada, in zmanjša svoj pretekli vedenjski odziv, če ga je v preteklosti spremljala kazen (Latham & Ernst, 2006), kot prikazano na Sliki 6.

Slika 6: Osnovni vedenjski krog po Skinnerju



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 176.

V strogem pomenu gre torej za teorijo učenja (Latham & Ernst, 2006), saj posameznik skozi različne okrepitve nabira izkušnje, večja svojo bazo znanje in temu ustrezno prilagodi svoje vedenje. Skinner, kot predstavnik behavioristične teorije, je skozi raziskavo ugotovil, da se zato lahko na učenje in posledično vedenje vpliva tudi prek različnih urnikov zunanjih okrepitev, ki vplivajo na motivacijo. Urnik nagrad ali kazni je tako lahko fiksen (tj. 100% ali po vsakem četrtem odzivu) ali variabilen, v katerem je okrepitev posamezniku videti naključna, vendar je v resnici urnik programiran na nek variabilen interval (npr. v povprečju vsakih 43 minut) ali na variabilno razmerje (npr. v povprečju na vsak deveti odziv je en nagraden) (Latham & Ernst, 2006). Spremenljiva razmerja okrepitev v obliki nagrad in kazni so običajno najučinkovitejše motivacijsko sredstvo, ki sili k neprestanemu ponavljanju določene aktivnosti (Lipičnik, 1998, str. 178).

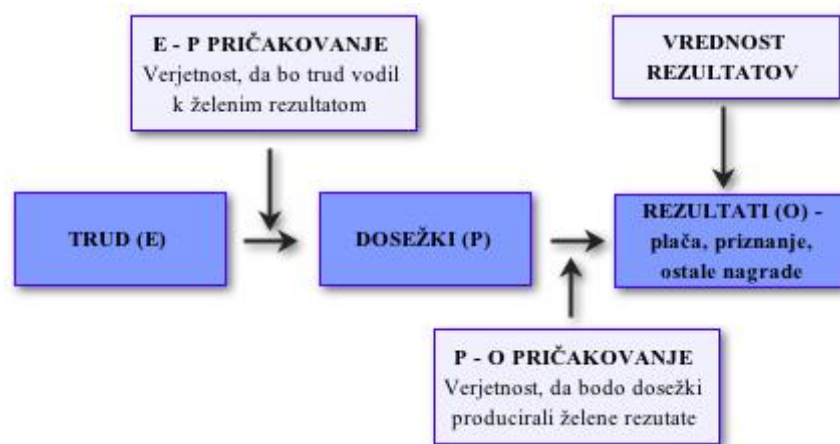
Behavioristična teorija skozi svoje raziskave in ugotovitve dokazuje, kako enostavno je spreminjati posameznikovo vedenje skozi zunanje vplive (Latham & Ernst, 2006), vendar je pri tem potrebno poudariti, da je pomembna tudi notranja kognitivna percepcija posameznika. Zunanja spodbuda je nedvomno pomembna sila pri vedenju, vendar ni edina razlaga motivacije (Robbins, 2005).

Kognitivna perspektiva v tem okviru motivacijo razume kot posledico logičnega razmišljanja med ciljem (npr. nagradami) in sredstvi. Pri tem poudarja pomen notranjih procesov, kot so pričakovanja in ocena. Motivacija je tako odvisna od posameznih situacijskih ciljev in pričakovanj glede posledic dejanj za doseg te ciljev ter subjektivnega vrednotenja teh posledic (Hense et al., 2013, str. 4). S tega vidika je za razumevanje notranjih procesov pomembna Vroomova **instrumentalna motivacijska teorija pričakovanj**, znotraj katere so motivacijski procesi označeni kot izbira vedenja (Dimovski et al., 2005). Teorija namreč predvideva, da so posamezniki razmišljujoča, razumska bitja s prepričanji in pričakovanji glede prihodnjih dogodkov v življenju (Hodgetts, 1991). Nagnjenost posameznika k določenemu vedenju je zato odvisna od stopnje pričakovanja, da bo vedenju sledil določen rezultat, ter od privlačnosti tega rezultata za posameznika (Robbins, 2005, str. 60). Teorija predpostavlja, da so posamezniki sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo svoje vedenje spremeniti, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik, 1998, str. 171).

Teorija pričakovanj vključuje naslednje elemente, in sicer trud posameznika (angl. *effort*), njegove dosežke (angl. *performance*) in rezultate (angl. *outcome*) v povezavi s privlačnostjo posameznega rezultata (Robbins, 2005). Odnosi med posameznimi elementi, prikazani tudi na Sliki 7, so za posameznika torej lahko:

- **Povezava trud-dosežek** (E - P pričakovanje), ki za posameznika v središče postavlja vprašanje, ali bo vloženi trud privedel do želenih dosežkov. Pri tem je bistveno, da mora imeti posameznik mnenje, da je sposoben izvršiti neko nalogo. Hkrati mu morajo biti na voljo oprema in orodja, da lahko izvede vedenje in doseže rezultat.
- **Povezava dosežek-rezultat** (P - O pričakovanje), ki za posameznika v središče postavlja vprašanje, ali bo izbrano vedenje vodilo do želenih rezultatov (Dimovski, et al., 2005, str. 237; Robbins, 2005, str 60.).

Slika 7: Vroomova teorija pričakovanj



Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005, str. 238.

Nagrade so lahko zelo učinkovito orodje in poleg dviga ravni motivacije lahko vodijo tudi v druge zaželene posledice, kot je ohranjanje zaposlenih (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2013). Finančne nagrade povečajo motivacijo in učinkovitost, ker zadovoljujejo širok spekter potreb (višji življenjski standard, nakup statusnih dobrin in s tem zadovoljitev potrebe po priznavanju, možnost investiranja v znanje in različne izobraževalne programe). Vendar uporaba zgolj teh dejavnikov ne vodi vedno v želene rezultate, saj neposredno ne zagotavlja večje učinkovitosti, preprečitev nemoralnih dejanj na delovnem mestu ipd. (Aguinis et al., 2013).

1.2.5 Motivacijske teorije s poudarkom na ciljih in namenih

Tako teorija okrepitve kot teorija pričakovanj sta v okviru nagrad in kazni pomembna prispevka k razumevanju delovanja zaposlenih. Vendar so tako okrepitve kot pričakovanja odvisna od zastavljenih organizacijskih ciljev, ki posamezniku ponujajo smernice za delovanje. Osnova predpostavka **teorije postavljanja ciljev** je, da zavedanje o zastavljenem cilju s strani posameznika vpliva na njegovo vedenje (Hodgetts, 1991). Cilji namreč vplivajo na motivacijo in učinkovitost preko štirih mehanizmov, in sicer usmerjajo pozornost in vedenje, mobilizirajo trud, povečajo delovno vztrajnost in motivirajo k iskanju ustrezne strategije za izvedbo (Robertson, Smith, & Cooper, 1994). Skozi sprejemanje ciljev zaposleni namreč lahko zasnuje boljše ali bolj kreativne taktike za doseganje cilja (Robbins, 2005).

S cilji sta povezana dva pomembna atributa, in sicer vsebina ter intenziteta. Vsebina cilja se nanaša na stopnjo težavnosti cilja in stopnjo specifičnosti cilja. Intenziteta se nanaša na percepcijo pomembnosti in zavzetosti za cilj. Težavnost cilja je povezana s trudom posameznika. Ko posameznik sprejme težje dosegljiv cilj, mobilizira in vloži več truda za doseganje, kot v primeru lažjega cilja, saj uporabi več svojih kapacitet v smislu veččin in

izkušenj. Specifičnost cilja je po drugi strani povezana z usmerjanjem pozornosti in vedenja ter aktiviranjem relevantnih znanj in veščin (Robertson et al., 1994).

Teorija dokazuje, da realistični, težki in specifični cilji vodijo do večje učinkovitosti kot lahki cilji ali situacije brez ciljev (Robertson et al., 1994, str. 38). Pomembnost specifičnih ciljev nad splošnimi cilji (npr. naredi najbolje, kar lahko) je zelo izpostavljena, saj tovrstni cilji delujejo kot notranji dražljaj za posameznika (Robbins, 2005). Prisotnost cilja, ki je specifičen in težek, vendar dosegljiv, poveča izziv za zaposlenega in mu hkrati ponudi informacijo o tem, kakšna so pričakovanja (Robbins, 2005).

Da bi težji cilj vodil do večje učinkovitosti, ga mora zaposleni sprejeti, ker verjame, da ga kljub težavnosti lahko doseže. Na sprejem cilja vpliva posameznikova percepcija sposobnosti za doseganje cilja. Ta izvira iz posameznikovih preteklih dosežkov, njegovih sposobnosti in veščin, dejstva, ali je bil uspešen pri prejšnjih ciljih, percepcije o samoučinkovitosti in pričakovanj glede doseganja cilja (Robertson et al., 1994). V tem pogledu je sprejem odvisen od stopnje težavnosti cilja, sprejema posredovanega cilja s strani avtoritete, participacije pri postavljanju cilja, skupinskih vplivov, javnega izpostavljanja cilja, zagotovila glede nagrad, povratne informacije in konflikta z drugimi cilji (Robbins, 2005).

Raziskovanje teorije postavljanja ciljev je pokazalo, da je za motivacijo zaposlenih poleg postavljenih jasnih in težkih ciljev ključnega pomena tudi povratna informacija, saj deluje kot pokazatelj napredka in kot usmerjevalec vedenja. Posamezniku ponuja občutek dosežka in prepoznavanja (Robbins, 2005).

1.2.6 Motivacijske teorije s poudarkom na samoučinkovitosti in znanju

V okviru motivacijskih teorij s poudarkom na samoučinkovitosti in znanju je izpostavljena **socialna kognitivna teorija**, katere začetnik je Bandura (Bent & Freaty, 1997). V središče teorije je postavil tri kognitivne spremenljivke, in sicer postavljanje ciljev, pričakovanje končnih rezultatov ter samoučinkovitost in skupinsko učinkovitost (Latham & Ernst, 2006).

Cilji so, skladno s teorijo postavljanja ciljev, definirani kot želeni izidi ali končna stanja in služijo kot standardi na podlagi katerih posamezniki lahko ocenijo svojo učinkovitost. Pričakovanje končnih rezultatov, skladno s teorijo pričakovanj, je definirano kot rezultat, ki ga posameznik pričakuje zaradi izvajanja vedenja, namenjeno njegovi pridobitvi. Koncept postavljanja ciljev in pričakovanja končnih rezultatov sta torej v veliki meri podobna teoriji postavljanja ciljev in teoriji pričakovanj, medtem ko je koncept samoučinkovitosti in skupinske učinkovitosti eden ključnih prispevkov k teoriji motivacije (Latham & Ernst, 2006).

Samoučinkovitost je specifična za posamezno delovno nalogo in predstavlja posameznikovo samozavest, medtem ko skupinsko učinkovitost predstavlja samozavest skupine glede doseganja cilja (Latham & Ernst, 2006). Gre za percepcijo posameznika, kako dobro lahko izvrši potreben potek dogodkov za predvideno situacijo (Robertson et al., 1994), kar močno vpliva na motivacijo pri sprejemanju ciljev in nalog.

Samoučinkovitost ali skupinsko učinkovitost je tako mogoče povečati prek mojstrstva, modeliranja in prepričevanja s strani posamezniku ali skupini pomembnih drugih (Latham & Ernst, 2006). Mojstrstvo pomeni predstavljanje nalog v takem zaporedju in na tak način, da je zagotovljena najvišja stopnja doseganja zgodnjih dosežkov, ki postopoma vedno bolj večajo samozavest. Modeliranje vključuje druge posameznike, s katerimi se zaposleni lahko identificira in ki že mojstrsko obvladujejo dano nalogo ali so že v procesu mojstrskega obvladovanja. Tretji način zajema prepričevanje s strani pomembnih drugih, saj so raziskave pokazale, da ljudje prilagajajo vedenje v skladu s pričakovanji posameznikov, ki jih smatrajo kot pomembne (Latham & Ernst, 2006).

1.2.7 Motivacijske teorije s poudarkom na organizacijski poštenosti

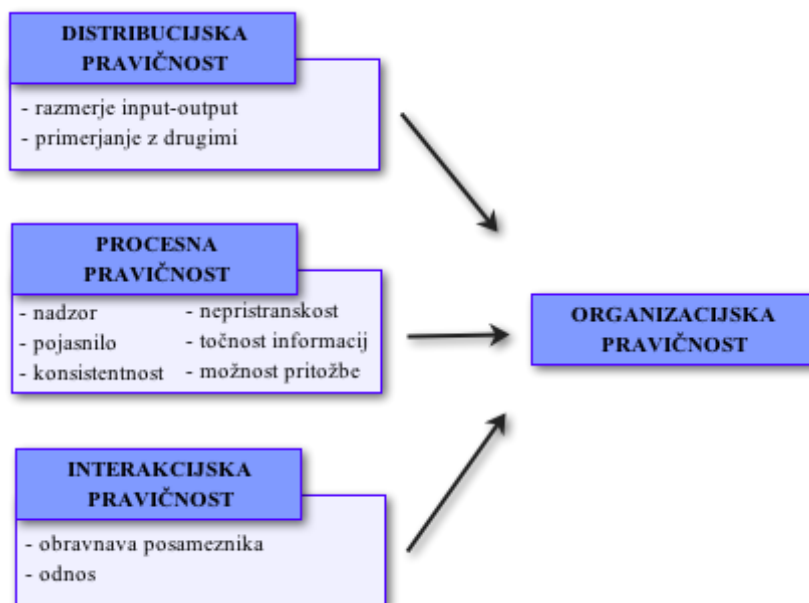
Vedno več poudarka se v okviru motivacije namenja tudi percepciji poštenosti in enakosti, ki izhaja iz organizacijskih politik in postopkov. Pomembna teorija v tem okviru je Admasova **teorija enakosti** (angl. *equity theory*), ki se osredotoča na posameznikovo dožemanje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Posameznik poštenost in enakost z relevantnimi drugimi ocenjuje kot razmerje med inputi, ki jih vložijo v delovno situacijo, in outputi, ki jih pridobi na podlagi situacije (Robbins, 2005). Gre za ocenjevanje prejetih nagrad za svoje delo skozi primerjanje z drugimi posamezniki in njihovimi prejetimi nagradami (Dimovski et al., 2005, str. 236). Inputi posameznika zajemajo izobrazbo, izkušnje, trud in sposobnost. Outputi na drugi strani predstavljajo plača, priznanje, bonusi in napredovanje (Robbins, 2005).

Motivacija zaposlenih je v veliki meri odvisna od relativnih in absolutnih nagrad (Robbins, 2005). Kadar posameznik zazna nepoštenost ali neenakost skozi primerjavo, poskuša zmanjšati neenakost in nastalo tenzijo na različne načine. To so lahko oviranje delovnega procesa, zmanjšanje intenzitete dela, zahtevanje pravičnejšega plačila, predčasna prekinitvev dela in povečanje odsotnosti z dela ter prepričevanje kolegov, naj si manj prizadevajo pri delu (Lipičnik, 1998, str. 173).

Kot razširitev teorije enakosti je Greenberg konceptualiziral **organizacijsko pravičnost**, ki je nekako izpodrinila Adamsovo teorijo enakosti (Latham & Ernst, 2006) in širi obzorje glede organizacijske pravičnosti. Teorija pravi, da na motivacijo zaposlenih vpliva percepcija, ne samo o tem, ali so nagrade pravične, temveč tudi, ali je način njihove distribucije pravičen. Presojanje o pravičnosti izvira iz občutka ali čustvene reakcije, ki se pojavi skozi primerjanje (Robbins, 2013). Pravičnost je v teoriji organizacijske pravičnosti

predstavljena kot večdimenzionalna in se deli na distribucijsko, procesno in interakcijsko pravičnost kot prikazano na Sliki 8.

Slika 8: Model organizacijske pravičnosti



Vir: Povzeto po S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Organizational Behaviour* 2013, str. 224.

Distribucijska pravičnost sovпада s teorijo enakosti in je definirana kot percepcija pravičnosti izida, torej ali je bila količina nagrade pravično dana prejemniku. Procesna pravičnost zajema percepcijo pravičnosti procesa, ki določa izid. Ključna elementa pri percepciji pravičnosti procesa sta nadzor procesa in pojasnitev. Nadzor procesa pomeni omogočanje priložnosti posamezniku, da izrazi svoje mnenje o izidu odločevalcem v procesu. S tem so povezana pojasnila, pri katerih gre za podajanje jasnih razlogov za izid s strani vodilnih. Percepcija procesa torej izvira iz občutka, da ima posameznik določeno stopnjo nadzora nad izidom in da mu je bila dana ustrezna razlaga o razlogih, zakaj je do izida prišlo. Poleg nadzora in pojasnil je v sklopu procesne pravičnosti pomembna tudi percepcija o konsistentnosti, nepristranskosti, točnih informacijah in odprtosti za pritožbe. Interakcijska pravičnost zajema percepcijo posameznika do kolikšne mere je obravnavan z dostojanstvom, skrbjo in spoštovanjem (Robbins, 2013).

1.2.8 Povzetek motivacijskih teorij pri delu

Iz pregleda motivacijskih teorij je mogoče zaključiti, da je vedenje posameznika kompleksno in zajema široko paleto elementov, ki vplivajo na delovanje. Latham in Ernst (2006) sta skozi zgodovinski pregled teoretičnih dognanj izluščila temeljna dokazana načela, ki so pomembna za motivacijo pri delu in razumevanje vedenja zaposlenih, kot prikazano v Tabeli 3.

Tabela 3: Načela pri motiviranju zaposlenih skozi zgodovinsko perspektivo

OBDOBJE	NAČELO MOTIVIRANJA	TEORETIČNA PODPRTOST
Do leta 1960	1. Potrebe zaposlenih so za motivacijo pri delu pomembne.	Hierarhija potreb (Maslow), teorija značilnosti dela (Hackman in Oldham)
	2. Pomembno je ustvarjanje delovnega okolja, ki spodbuja motivacijo.	Teorija obogatitve dela (Herzberg), teorija značilnosti dela (Hackman in Oldham)
	3. Nagrade in kazni lahko neposredno usmerjajo vedenje.	Teorija okrepitve (Skinner)
1960 - 1980	4. Postavljanje specifičnih visokih ciljev, ki jih zaposleni dojemajo kot dosegljive, je nujno.	Teorija postavljanja ciljev (Latham in Locke)
	5. Potrebno je zagotoviti, da je pridobitev zaposlenega povezana z izidi, ki jih zaposleni ceni, in ki jih vidi kot poštene.	Teorija pričakovanja (Vroom), teorija enakosti (Adams)
	6. Zavedati se je potrebno, s kom se zaposleni primerjajo (kdo je »pomembni drugi«).	Teorija enakosti (Adams)
1980 – do danes	7. Zavedati se je potrebno pričakovanj končnih izidov, ki jih imajo zaposleni, in možnosti, da je mogoče pričakovanja spremeniti.	Socialna kognitivna teorija (Bandura)
	8. Uporaba mojstrstva, modeliranja in prepričevanja s strani pomembnih drugih pri dojetanju samoučinkovitosti.	Socialna kognitivna teorija (Bandura)
	9. Zagotoviti procesno pravičnost.	Teorija organizacijske pravičnosti (Greenberg)
	10. Zagotoviti pravičnost pri interakcijah.	Teorija organizacijske pravičnosti (Greenberg)

Vir: G. P. Latham & C. T. Ernst, *Keys to motivating tomorrow's workforce*, 2006.

Načela zajemajo ključne motivacijske teorije, ki dokazano veljajo. Pri tem ne vključita raziskovanje vpliva osebnosti in čustev na motivacijo, ki kot pravita, je stvari prihodnjega raziskovanja (Latham in Ernst, 2006) in bodo morda v prihodnje ponujala rezultate v novih, inovativnih praksah znotraj internih okolji organizacij.

1.2 Inovativni pristopi motiviranja

Razumevanje raziskovalnih dognanj je pomembno, saj se zaključki in ugotovitve po potrditvi raziskovalnih hipotez pričnejo pojavljati tudi v praksi. Iz tega razloga so se na podlagi dolgoletnega raziskovanja motivacije ustrezno spremenile tudi delovne prakse, preko katerih se skuša zaposlene motivirati in dosegati boljše poslovne rezultate. Raziskovanje različnih delovnih praks izhaja namreč iz razumevanja sprememb v organizacijski strukturi ter tudi motivacije zaposlenih (Ichniowski et al., 1996).

Nastale spremembe in nove premike v delovni praksi označujem kot inovativne, čeprav pojem inovativno v tem kontekstu različni avtorji različno razumejo. Za mnoge avtorje inovativna delovna praksa pomeni vpletenost zaposlenega v delovne skupine, drugim pomeni participacijo zaposlenega v finančnem kontekstu, kot so delitev dobička, lastništvo delnic ali plačilo po učinkovitosti. Tretjim, nasprotno od ostalih, izraz predstavlja fleksibilnost in široko definirana delovna mesta, izboljšanje komunikacije znotraj podjetja ter različni programi reševanja nesporazumov (Ichniowski et al., 1996).

Zaradi razhajanj pri definiranju inovativnih delovnih in motivacijskih praks, zato kot inovativno smatram vse, kar je novo ali novejše in se razlikuje od klasičnega. Ne glede na razlike znotraj razumevanja termina inovativna delovna praksa, je namreč vsem opredelitvam skupno, da se razlikujejo od klasičnega delovnega sistema in managerskega odnosa do zaposlenih. Ta je opredeljen z strogo določenimi deli in njim pripadajočimi plačili, jasnimi mejami med vlogo podrejenih in nadrejenih, odločevalsko funkcijo zgolj višjega managementa, pri čemer komunikacija poteka znotraj formalnih procesov in določenih posameznikov (Ichniowski et al., 1996).

V okviru inovativnosti je iz pregleda literature kot novejši trend v motivaciji navedeno opolnomočenje, kjer gre za prenos moči in pristojnosti na zaposlene. V skupino novih sodijo še spreminjanje delovnih nalog, prepoznavanje dobro opravljenega dela, okrepitve, doživljenjsko izobraževanje, postavljanje ciljev ter jasno postavljanje razvoja karier. Poleg tega so z vidika novosti inovativni tudi nekateri motivacijsko-kompenzacijski programi, kot so plačilo glede na rezultate, delitev dobička, solastništvo delnic, veliki bonusi, plačilo za znanje, fleksibilni delovni čas in kompenzacija na osnovi tima (Dimovski et al., 2005).

Zanimivo je, da je tehnološki razmah pri delu omogočil uporabo informacijske tehnologije, ki je omogočila nove pristope k zaposlenim. Inovativna delavna praksa se namreč smatra kot komplementarna tehnološkim inovacijam (Pot, 2010). Kot rezultat uporabe informacijskih tehnologij so se začele oblikovati virtualne delovne skupine, delo od doma ipd. Povezano z informacijskimi tehnologijami se je v zadnjih letih pojavil tudi koncept igrifikacije, kot način motivacije, ki je poleg koncepta motivacije tudi predmet preučevanja te magistrske naloge.

2 IGRAFIKACIJA

Novejši koncept motiviranja izhaja iz sveta informacijskih tehnologij, iger in spletnih igrlic, imenovan igrafikacija, ki je definiran kot uporaba igralnih elementov v neigralnem okolju (Domínguez et al., 2013). Koncept motiviranja zaposlenih, imenovan igrafikacija, prek elementov igre poskuša doseči večjo stopnjo vpletenosti posameznikov (Bunchball, 2010; El-Khuffash, 2012). Za razumevanje človeškega vedenja je zelo zanimiva, saj se ob opazovanju ljudi pri igranju iger in spletnih igrlic postavlja vprašanje, kaj jih motivira, da se jih udeležujejo in da pri njih vztrajajo.

2.1 Opredelitev igre

Da bi razumeli pomen igrafikacije, je potrebno najprej razumeti koncept igre, iz katerega igrafikacija izhaja (Mora et al., 2015) in predstavlja temelj človeškega obstoja (Crawford, 1982). Igre so namreč prisotne v vseh človeških civilizacijah (Mora et al., 2015) in nudijo orodje za učenje, ne samo pri ljudeh temveč tudi pri živalih, ki se prek igre učijo npr. veščin lova in preživetja (Crawford, 1982). Primarna funkcija vseh iger je predvsem učenje, saj je vsem igram skupno to, da se morajo udeleženci naučiti pravih praks za udeležbo (Tulloch, 2014).

Igra je po definiciji zaprt formalni sistem, ki predstavlja podsvet subjektivne realnosti posameznika (Crawford, 1982), kamor se posameznik lahko zateče iz resničnosti, kadar potrebuje motnjo (Chorney, 2012). Gre torej za celovit sistem s samozadostno strukturo, ki vključuje pravila, s katerimi so predvidene vse možne situacije in ki jih igralci znotraj igralnega sveta morajo upoštevati (Crawford, 1982). Zabavo pri igri predstavlja možno obvladovanje avtonomne odločevalske aktivnosti, ki se zgodi na podlagi prostovoljne udeležbe (Ryan et al., 2006). Horvat in Magajna (1989) pravita, da gre pri igri za svobodno dejanje, ki ni povezano z neposrednim zadovoljevanjem potreb in je omejeno na njej lasten svet, v katerem se nahajata potek in smisel. Groot (2000) tudi poudarja, da gre za aktivnost, ki ne kreira bogastva ali proizvodov.

Pet glavnih kategorij, ki opredeljujejo igro so namizne igre, igre s kartami, atletske, otroške in računalniške igre (Crawford, 1982). Pri opredeljevanju igre je igra torej mišljena v najširšem smislu od fizičnega športnega udejstvovanja, miselnega participiranja do udeleževanja pri spletnem igranju. Skupno vsem kategorijam je, da igra po svoji naravi zahteva participacijo udeleženca (Crawford, 1982), torej zahteva aktivnost.

Skupni imenovalec vsem tipom so poleg participacije tudi pravila, znotraj, katerih mora posameznik delovati, če želi biti udeležen v aktivnosti. Igre skozi pravila učijo igralca, kako izvesti naloge na specifičen način, znotraj katerega imajo še vedno določeno stopnjo izbire, ki mora biti skladna s pravili (Tulloch, 2014). Crawford (1982) kot skupne lastnosti

vsem igram navaja še reprezentacijo, interakcijo, konflikt in varnost. Poleg tega je pomembna še prostovoljna udeležba (Horvat & Magajna, 1989).

2.2 Opredelitev in zvrsti igrafikacije

Kot omenjeno, igrafikacija izhaja iz iger, predvsem digitalnih iger, in se je prvič kot pojem pojavila v letu 2002 (Tulloch, 2014), vendar je šele v letu 2010 začela pridobivati na pozornosti v javni sferi (Daniels, 2010; Tulloch, 2014).

Slovenski izraz igrafikacija je preveden iz angleškega jezika (angl. *gamification*). Najbolj splošna definicija pravi, da gre pri igrafikaciji za uporabo zasnove igralnih elementov v neigralnih okoljih za doseganje angažiranosti posameznikov in reševanje problemov (Deterding et al., 2011; El-Khuffash, 2012). Zasnova zajema zasnovo vmesniških vzorcev, zasnovo vzorcev igre, principe igre, konceptualne modele posameznih igralnih enot in metod ter igralne procese. Neigralna okolja so definirana kot vsaka situacija, v kateri posameznik ne pričakuje igralne izkušnje (Tulloch, 2014).

Kljub temu, da igrafikacija izhaja iz sveta iger, pri igrafikaciji ne gre toliko za kreiranje dejanske igre, temveč za uporabo igralnih tehnik v poslovnem okolju za doseganje spremembe vedenja posameznikov (El-Khuffash, 2012). Igrafikacija se od igre ločuje v tem, da je izhodišče igre predvsem v samem doseganju zabave, medtem ko je pri igrafikaciji poudarjen poslovni cilj (Mora et al., 2015). Zato je bila ponujena bolj specifična definicija, ki pravi, da gre pri igrafikaciji za uporabo nekaterih elementov igre za namene doseganja poslovnih ciljev. Prisotnost nekaterih igralnih mehanik, kot so točke, pripombe, ravni, izzivi, lestvice, nagrade in vgrajenost, signalizira prisotnost igre (Zichermann v Tulloch, 2014).

Igraficiran sistem uporablja elemente igre s točno določenim namenom. Zajema ustrezno vključitev igralnih tehnik, dinamik in estetik z velikim poudarkom na uporabniški izkušnji in motivatorjih vedenja (Narayanan et al., 2013). Osredotoča se predvsem na merjenje, identificiranje vedenja in strukturirano spremembo (Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2013, str. 1). V okviru metodologije je osnovana na vedenjski in motivacijski psihologiji, saj obstaja z namenom spremembe vedenja in doseganja zelenih vedenjskih aktivnosti s strani posameznikov (Ambuj & Khan, 2012, str. 2).

Tulloch (2014) argumentira, da igrafikacija ni nedavni marketinški trend, temveč proizvod spregledane zgodovine pedagoškega izboljševanja, v smislu učinkovitega treninga, pri katerem gre za proces učenja skozi igro, kako igrati. Vse digitalne igre po njegovem mnenju so sofisticirani pedagoški sistemi, ki skozi inovativne in visoko razvite pomene uporabnika učijo, kako izvajati težke naloge, s sočasnim ohranjanjem njihovo pozornosti in vpletenosti. Igrafikacija je po njegovem mnenju vedno pedagoške narave, bodisi je

oblikovana za treniranje upravljivih potrošnikov, poslušnih in učinkovitih zaposlenih, zdravih državljanov ali poznavalskih učencev (Tulloch, 2014, str. 317-318).

Umestitev in kategorizacija igrifikacije v akademskem smislu v tem trenutku ni zadostna, saj gre za relativno mlad koncept raziskovanja, ki se pojavlja na različnih področjih (Meder et al., 2013). Raziskava 79 igrificiranih sistemov avtorja El-Khuffash (2012, str. 22-23) je pokazala, da se glede na ciljno skupino igrifikacija v največji meri uporablja na ravni skupnosti (38,00%), sledi ciljna skupina potrošnikov (32,90%) ter nato osebna raven (21,50%) in zaposleni (20,30%).

Slika 9: Ciljne skupine pri uporabi igrifikacije



Vir: A. El-Khuffash, *Gamification*, 2013.

V okviru klasifikacije igrifikacije tako ločujemo med tremi različnimi definicijami, ki se razpostavljajo na različnih stopnjah glede na namen in širino vključene skupine (Werbach & Hunter, 2012) kot prikazano na Sliki 10.

Slika 10: Zvrsti igrifikacije



Vir: Povzeto po K. Werbach & D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, 2012.

Igrafikacija za potrošnike, imenovana tudi eksterna ali zunanja igrafikacija, je usmerjena v potrošnike podjetja in je namenjena izboljševanju odnosov s potrošniki ter večanju prihodkov podjetja. **Igrafikacija za skupnost in igrafikacija za posameznika**, imenovani tudi vedenjska igrafikacija, sta usmerjeni bodisi na večjo skupino ali na posameznika z namenom motiviranja posameznika k spremembi obstoječega vedenja k bolj pozitivnemu vedenju (Werbach & Hunter, 2012).

Igrafikacija za zaposlene, včasih imenovana tudi interna ali notranja igrafikacija, je namenjena izboljševanju notranje organizacije dela, izboljševanju notranjih procesov in zmanjševanju stroškov z namenom doseganja višje stopnje inovativnosti, okrepitev timskega dela in drugih pozitivnih učinkov skozi zaposlene (Werbach & Hunter, 2012). Predvideva se, da so t.i. igraficirana delovna mesta pozitivna in inovativna rešitev na sodobne težave, s katerimi se soočajo organizacije. Izzivi, s katerimi se soočajo, so visoka stopnja stresa, zmanjšanje socialnega kapitala, zmanjšana lojalnost in velike spremembe v demografskih značilnostih zaposlenih. Pri tem gre za transformacijo nekaterih delovnih procesov v igram podobno izkušnjo z apliciranjem nekaterih principov igralne zasnove in igralne interakcije (Oprescu et al., 2014).

2.3 Teoretično izhodišče igrafikacije

Ne glede na uporabljen tip igrafikacije je logika delovanja v ozadju podobna, saj praviloma izhaja iz uporabnika in njegovih interesov. Igralec je ključna skrb oblikovalca igre, saj mora zadovoljiti igralčevo določeno potrebo, da igralec začne igrati igro in v njej vztraja. Zato je pri oblikovanju igre potrebno razumeti, zakaj ljudje igrajo igre, kaj jih motivira, da z igro pričnejo, in kaj jih motivira, da pri igri vztrajajo. Okvirji igrafikacije so osnovani na razumevanju uporabnika, ki v središče postavlja posameznika kot ključni cilj zasnove sistema, saj, kot pravi Zimmerman, igrafikacija predstavlja 75% psihologije in 25% tehnologije (Zimmerman v Mora et al., 2015).

Od leta 2009 se od uspešnih poskusov s strani podjetja Volkswagen omenja **teorija zabave**, ki pravi, da s tem, ko naredimo stvari bolj zabavne, ljudje postanejo bolj angažirani. Poskusi, ki jih je podjetje izvedlo, so bili usmerjeni predvsem v potrošnike na različnih področjih. Eden izmed eksperimentov je meril število ljudi, ki so se v nakupovalnem centru povzpeli po običajnih stopnicah namesto po tekočih stopnicah. Število se je dvignilo za 66%, ker so bile običajne stopnice preoblikovane v klavirske tipke, ki so spuščale zvoke posameznih tipk, ko so se ljudje povzpeli po njih, kar je naredilo hojo po stopnicah bolj zabavno (El-Khuffash, 2012, str. 5).

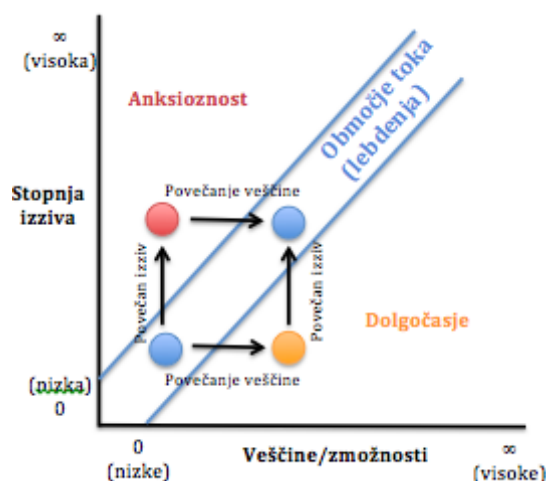
Teorija zabave je v osnovi koncept, ki stoji tudi za igrafikacijo (El-Khuffash, 2012, str. 5), saj ponuja igralno izkušnjo, ki naredi neigralne naloge zabavne in privlačne z umestitvijo elementov igre v infrastrukturo. Z vidika igrafikacije pri zaposlenih to nadalje spodbuja bolj razširjeno vpletenost zaposlenih pri razvijanju idej, podajanju idej, izmenjavi in

izboljšavi samih idej v izzivu doseganja inovativnosti (Reid, Brentani, & Kleinschmidt, 2014, str. 9) in doseganju konkretnega cilja organizacije.

Prevladujoča teorija motivacije znotraj igrafikacije je **teorija toka ali lebdenja** Mihalya Csikszentmihalyija (2000), ki tok definira kot zadovoljujoč, razveseljiv občutek ob doseganju kreativnih dosežkov ob stopnjevanemu delovanju. Po teoriji je tok nekaj, kar manjka v vsakdanjem življenju, a je močno prisotno v igrah in igrah podobnih aktivnostih (Csikszentmihalyi, 2000).

Območje toka je stanje, ki se nahaja med anksioznostjo in dolgočasjem, kot prikazano na Sliki 11, in ponazarja stanje, v katerem naloga posameznika popolnoma absorbira (Csikszentmihalyi, 2000). To sovпада tudi s teorijo zabave (El-Khuffash, 2012, str. 5), saj je posameznik pripravljen vložiti več časa in energije v aktivnost, ki jo smatra kot zabavno. V primeru, da je naloga preveč enostavna, posameznika dolgočasi in se z njo ne želi ukvarjati. V primeru, da je naloga pretežka, posameznik postane anksiozen in nemotiviran.

Slika 11: Območje toka po Csikszentmihalyiskem



Vir: M. Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, 2000.

Stanje toka je opredeljeno z intenzivno koncentracijo, izgubo samozavedanja, občutkom popolnega izziva ter občutka, da čas hitro mineva (Xu, 2011). Zato je ključno, da se snovalci igrafikacijske izkušnje zavedajo sposobnosti uporabnikov sistema in zagotovijo počasno povečevanje izzivov, s čimer lahko konstantno ohranjajo občutek lebdenja (Csikszentmihalyi, 2000).

Obstaja sedem komponent toka, ki se delijo na pogoje in značilnosti (Tabela 4). Pogoji morajo biti zagotovljeni preden je stanje toka lahko doseženo. Značilnosti se pojavijo medtem, ko je posameznik v stanju toka, čeprav se morda tega niti sploh ne zaveda (Xu, 2011).

Tabela 4: Pogoji in značilnosti stanja toka

POGOJI STANJA TOKA	ZNAČILNOSTI STANJA TOKA
Jasne naloge	Nadzor
Povratna informacija	Zmanjšanje samozavedanje
Koncentracija/fokus	Spremenjen občutek za čas
Dosegljiv/uravnotežen cilj	

Vir: Povzeto po Y. Xu, *Literature Review on Web Application Gamification and Analytics*, 2011.

Pogoji za doseganje stanja so jasno razumevanje o danih nalogah s strani posameznika ter jasna in takojšnja povratna informacija posamezniku o tem, kaj je uspešno in kaj ne. Posameznik pri aktivnostih okoli sebe nima motilcev in se lahko popolnoma posveti ciljem znotraj nalog, ki predstavljajo izziv, vendar se njihova izvedba nahaja znotraj posameznikovih sposobnosti. Značilnosti toka se po drugi strani pojavijo med samo izkušnjo in se izražajo skozi posameznikov občutek, da imajo njegova dejanja neposreden vpliv na nalogo in da lahko nadzorujejo končni izid. Pri tem ga aktivnost popolnoma absorbira zaradi česar je njegova percepcija o času popačena, saj mu čas mineva neopaženo (Xu, 2011).

Teorija zabave in teorija toka narekujeta, da gre pri igrifikaciji za obrnjen inženiring, ki izhaja iz razumevanja, kaj naredi igre in digitalne igre za posameznika učinkovite in zabavne. Ta dognanja skozi igrifikacijo se tako lahko uporabi v poslovnem svetu (El-Khuffash, 2012, str. 6). Izhaja iz psihologije človeka in psihologije igre ter umešča intrinzične in ekstrinzične motivacijske elemente v rutinske naloge, ki jih opravlja uporabnik (Narayanan, Maruvapalli, & Nagarajan, 2013).

Pri razumevanju igrifikacije z vidika obrnjenega inženiringa je osnova percepcija pomenov, ki je skupaj s teorijo zabave in teorijo toka za igrifikacijo ključna. Izhajajoč iz raziskovanja vizualne percepcije je Gibson zaključil, da svojega okolja ne razumemo zgolj z vidika oblik in odnosov med objekti, temveč tudi možnosti za akcijo, ki jih ti objekti ponujajo, kar je poimenoval **teorija danih pomenov** (angl. *theory of affordances*) (Gibson v Deterding, 2011). Z vidika raziskovanja motivacije to pomeni, da je s strani posameznika motivacija namenjena ali zagotovljena tistim stvarim, kadar odnos med značilnostmi in zmožnostmi objekta posamezniku ob interakciji z objektom omogočajo zadovoljitev potreb (Deterding, 2011). Z drugimi besedami, objekt dojemamo, kot da ima dani pomen zadovoljevanja potrebe (po npr. kompetencah, avtonomiji in družbeni povezanosti), in mu zato namenimo pozornost, ne glede na to ali gre za igro, delo ali oboje.

Z vidika razumevanja elementov igrifikacije in motivacijskih teorij Hamari in drugi (2014) v svoji raziskavi ugotavljajo, da se v okviru teorije danih pomenov kot ključni objekti pomena preučujejo predvsem točke in točkvalni sistem, lestvice, dosežki in priponke, ravni, zgodba ali tema, jasnost ciljev, povratna informacija, nagrade, napredek in izziv, ki

jih v nadaljevanju tudi poglobljeno raziskujem. Za boljše razumevanje igrifikacije v okviru motivacije v nadaljevanju sledi vpogled v sestavne dele igrifikacije, pri čemer me zanima predvsem, ali lahko strukturo igrifikacije umestimo v shemo motivacije na delovnem mestu.

2.4 Strukturni okvir

Igrifikacija se v splošnem osredotoča na cilje organizacije, pravila in mehanizem povratne informacije. Cilji organizacije morajo biti pri tem definirani na način, da določajo, ne samo kaj bo doseženo, temveč tudi, kdo bo pri njihovem doseganju vpleten (Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2013). Za uspešno doseganje ciljev organizacije so tako pomembni uporabljeni elementi igre, ki so definirani kot manjši sestavni delci, ki tvorijo in omogočajo integrirano izkušnjo. Delimo jih na tri različne med seboj povezane hierarhične ravni, in sicer dinamika, mehanika in komponente, kot prikazano na Sliki 12 (Werbach & Hunter, 2012), ki skupaj tvorijo igrifikacijski sistem in uporabniško izkušnjo.

Slika 12: Hierarhija igralnih elementov



Vir: Povzeto po K. Werbach & D. Hunter, For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, 2012.

Dinamika igrificiranega sistema predstavlja najvišjo raven, ki jo je potrebno upravljati, vendar ne more biti dodana v sistem neposredno. Vključuje omejitve, čustva, zgodbo, napredek in odnose. **Mehaniko** predstavljajo osnovni procesi v sistemu, kot so izzivi, možnost, tekmovalnost, sodelovalnost, povratna informacija in nagrade. Pri **komponentah** gre za specifične elemente, ki izhajajo iz dinamike in mehanike. Sem sodijo dosežki, nadomestni liki (avatarji), zbirke, ravni, naloge in virtualne dobrine (Werbach & Hunter, 2012). Vse tri ravni so med seboj povezane in vplivajo ena na drugo. Na primer ravni (komponenta) dajejo igralcu povratno informacijo (mehanika) in ustvarjajo vtis napredovanja (dinamika) (Hens et al., 2013, str. 5). Med igralnimi elementi je potrebno ravnovesje in povezljivost, da bi sistem lahko dosegel svoj cilj (Messaoud, 2015).

2.4.1.1 Igralne komponente

Igralne komponente so specifični elementi, ki izhajajo iz igralne dinamike in mehanik. Kot prikazano v Tabeli 5, sem sodijo elementi kot so dosežki, točke, zbirke, ravni, naloge in virtualne dobrine (Werbach & Hunter, 2012).

Tabela 5: Elementi igralnih komponent

KOMPONENTA	SPECIFIČNI CILJ
Nadomestni lik (avatar)	Vizualizacija igralčevega karakterja.
Priponka	Vizualizacija dosežka.
Ključni boji	Težak izziv ob koncu ravni.
Zbirka	Zbiranje določenih objektov.
Boj	Boj, v katerem je nasprotnik premagan.
Odklepanje vsebine	Dejanje, ki ga mora igralec izvesti, da pridobi dostop do določene vsebine.
Obdarovanje	Priložnost za deljenje nečesa z drugimi igralci.
Lestvica	Vizualizacija položaja igralca na seznamu v vrstnem redu.
Raven	Nakazuje napredek, služi kot zemljevid igralcu, kje znotraj igre se nahaja.
Točke	Povratni mehanizem, ki prikazuje napredek v realnem času.
Izziv	Izzvi znotraj igre za nagradno.
Družbeni graf	Zmožnost gledanja drugih soigralcev in interakcije z njimi.
Ekipe	Skupine igralcev, ki skušajo nekaj doseči.
Virtualne dobrine	Dobrine znotraj igre, ki so lahko znotraj igre uporabljene.

Vir: K. Werbach & D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, 2012.

Igralne komponente niso novost. Mnogi pravijo, da so točke, priponke, ravni, tabele z najboljšimi rezultati in virtualne dobrine za motivacijo uporabljali že dolgo pred pojavom igrifikacije. Vendar v resnici ti elementi ne predstavljajo jedra spletnih iger, niti niso njihova ekskluzivne lastnost. Njihova uporaba mora biti sekundarnega pomena pri pripovedovanju zgodbe in morajo služiti cilju prikazovanja te zgodbe (Chorney, 2012), čeprav se jih najpogosteje uporablja.

2.4.1.2 Igralne mehanike

Mehaniko predstavljajo osnovni procesi v sistemu in se povezujejo z elementi. Skupaj z elementi določajo igralno dinamiko, na katero ni mogoče neposredno vplivati. Kot prikazano v Tabeli 6 sem sodijo izzivi, možnost, tekmovalnost, sodelovalnost, povratna informacija in nagrade.

Tabela 6: Elementi igralnih mehanik

MEHANIKA	POMEN
Izzivi	Naloga, ki jo je potrebno rešiti.
Možnost	Naključni elementi.
Tekmovanje	Igralci tekmujejo za zmago.
Sodelovanje	Igralci sodelujejo za zmago.
Povratna informacija	Prikazovanje, kako gre igralcu.
Pridobitev virov	Pridobitev ali zbiranje uporabnik objektov.
Nagrade	Prednosti, ki so pridobljene z doseganjem uspehov.
Transakcije	Izmenjava z drugimi igralci.
Vrsta	Izmenična priložnost za igranje.
Stanja zmage	Stanje, v katerem je igralec zmagovalec.

Vir: K. Werbach & D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, 2012.

Igraficiran sistem ne uporablja nujno vse izmed naštetih mehanik. Običajno igraficirani sistemi vključujejo le nekaj osnovnih procesov.

2.4.1.3 Igralna dinamika

Igralna dinamika prikazuje širšo sliko igraficiranega sistema in vključuje omejitve, čustva, zgodbo, napredek in odnose (Tabela 7). V igraficirani sistem ne more biti dodana neposredno, temveč je definirana preko mehanik in komponent.

Tabela 7: Elementi igralne dinamike

DINAMIKA	POMEN
Omejitve	Omejitve znotraj igre.
Čustva	Kako se igralec počuti: vesel, tekmovalen, frustriran.
Zgodba	Zgodba celote.
Napredek	Napredek igralca znotraj igre.
Odnos	Interakcija z drugimi igralci.

Vir: K. Werbach & D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, 2012.

2.5 Najpogosteje uporabljeni elementi igrafikacije

Za razumevanje posameznih elementov igrafikacije podrobneje raziskujem le najpogosteje uporabljene elemente v igraficiranih sistemih, torej točke, lestvice, ravni, priponke, podajanje navodil in povratno informacijo, izzive ter tekmovanje in sodelovanje (Hamari et al., 2014).

2.5.1.1 Točkovalni sistem

Točkovalni sistem (angl. *points*) posamezniku pomaga razumeti, kaj deluje in kaj ne, ter kakšen je njegov napredek. Uporabniki sistema pridobi točke vsakič, ko dosežejo nekaj, k čemur jih sistem spodbuja.

Točkovalni sistem je zaradi ponujanja neposredne povratne informacije močno orodje ter tudi najmanjši skupni imenovalec mnogim igram in igrafikacijskim sistemom. V sistemu igrafikacije je mogoče točke uporabiti za različne namene in različne cilje, kot so prikaz napredka, motiviranje uporabnikov, nagrajevanje uporabnikov ali vzpostavljanje zaupanja. Točke so torej prvotno uporabljene kot povratna informacija, vendar je pomembno, da točke zrcalijo določen napredek, ki ga uporabnik dosega, bodisi da raste ali se izboljšuje. Povratna informacija tako nenehno motivira proti zelenemu vedenju (Mehta & Kass, 2012, str. 6), zaradi česar je potrebno uporabnika sistema konstantno izzivati z novimi cilji (Messaoud, 2015).

Točke vodijo rezultat, omogočajo neposredno povratno informacijo, ustvarijo zavedanje o napredku in ponujajo pomembne informacije za oblikovalca sistema (El-Khuffash, 2012, str. 10), hkrati nakazujejo tudi, koliko časa in truda je uporabnik vložil v doseganje svoje ravni dosežka (Kim, 2015).

Obstaja pet različnih točkovalnih sistemov, ki sovpadajo z različnimi cilji. Izkušeniške točke identificirajo raven in učinkovitost uporabnika in nimajo unovčljive vrednosti, zato se njihovo število običajno zgolj veča brez določene zgornje meje. Unovčljive točke so tiste, ki so lahko za razliko od izkušeniških zamenjane ali vnovčene za zunanje nagrade (darila, denar, status) ali za nagrade znotraj igraficiranega sistema. Prisotnost unovčljivih točk ustvarja virtualno ekonomijo, v kateri imajo tovrstne točke določeno vrednost. Točke spretnosti predstavljajo enoto, ki je s strani uporabnika pridobljena na podlagi izvedbe specifičnih dejanj. Točke ugleda, kot najbolj kompleksen tip, ponazarjajo verodostojnost uporabnika na podlagi preteklih dejanj (Zichermann & Cunningham, 2011).

2.5.1.2 Lestvice

Lestvica (angl. *leaderboard*) je seznam igralcev, ki so razvrščeni po dosežkih (Kim, 2015). Uporabnikom omogoča, da vidijo svoj položaj pri doseganju cilja bodisi individualno, kjer je mogoče videti le svojo pozicijo na poti do cilja, ali znotraj skupine na podlagi položaja drugih uporabnikov v sistemu.

Pri uporabi lestvic je potrebna previdnost. Lestvice so namreč uporabne zgolj v določenih kontekstih, in sicer v okoljih, kjer je prisotna visoka stopnja tekmovalnosti (Messaoud, 2015). Po eni strani so močno motivacijsko orodje, vendar lahko hkrati delujejo tudi kot demotivacija, kar povzroči, da se uporabniki, ki so daleč zadaj za ostalimi, odločijo, da sistema ne bodo uporabljali (Werbach & Hunter, 2012; Zichermann, 2011).

Prilagoditev klasičnega prikaza lestvic lahko reši ta problem, in sicer na način, da ne ponazarjajo sistema razvrščanja. Nadgradi se jih lahko z drugačnim vizualnim prikazom v virtualni obliki z npr. prikazom virtualnih hiš ali virtualnih avtomobilov, tako da ne ponazarjajo lestvice kot take. Lahko se jih prilagodi tudi z omejevanjem pravic uporabnika, kaj vse na lestvici lahko vidi, tako da npr. uporabnik lahko ne glede na svoj položaj vidi samo dva posameznika pred in dva posameznika za seboj (Messaoud, 2015). Na ta način lestvice lahko zmanjšajo možnost za demotivacijo.

2.5.1.3 Ravni

Ravni (angl. *level*) so nadaljnji prikaz uporabnikovega napredka znotraj sistema. Načeloma imajo enega izmed dveh pomenov. Prvi pomen je statusne narave, saj ponazarja uporabnikov status in obvladovanje sistema. Na primer uporabnik na peti ravni je za dve ravni višje od uporabnika na tretji ravni. Drugi pomen je pozicijske narave, saj ponazarja uporabnikov položaj znotraj sistema. Na primer sistem ima lahko deset področij, skozi katere mora uporabnik uspešno priti. Tako je uporabnik na peti ravni šele na pol poti proti cilju (El-Khuffash, 2012, str. 12).

Ravni so povezane s cilji in podcilji organizacije, zaradi katerih sistem igrifikacije sploh obstaja. Za maksimalno uspešnost igrificiranega sistema je priporočljivo, da so ti cilji zastavljeni skupaj z zaposlenimi in da so veliki cilji razbiti na manjše podcilje. Priporočljivo je, da je prvi cilj zastavljen tik nad osnovno črto (Messaoud, 2015). Ravni funkcionirajo kot nagradni sistem, ki uporabnika motivirajo k nadaljevanju (Kim, 2015), zato je doseganje prvega, lažjega cilja bistveno za nadaljevanje proti večjim in težjim ciljem.

Ker so igrificirani sistemi običajno zasnovani za večje skupine posameznikov, je pomembno, da so oblikovani na način, da lahko vsak zaposleni zasleduje cilje po svoji poti. To pomeni, da se zaposleni z nagnjenostjo k visokimi rezultatom počuti izzvan,

vendar je hkrati tudi zaposleni z nagnjenostjo k nižjim rezultatom stimuliran in vpleten v sistem (Messaoud, 2015).

2.5.1.4 Priponke

Priponke (angl. *badge*) ponazarjajo dosežke in so definirane kot povzetek ali združitev posameznih točk (Werbach & Hunter, 2012), znotraj določene aktivnosti ali naloge (Kim 2015). Prikazane so v vizualni obliki, zaradi česar jih Zichermann poimenuje tudi vizualni točkovačni sistem (Zichermann & Cunningham, 2011, str. 56). Sistematično gledano priponka sestoji iz:

- ponazoritvenega elementa, torej vizualnih in tekstovnih prikazov,
- nagrade, ker je pridobljena,
- izpolnjenih pogojev, ki določajo, kako je priponka lahko pridobljena (Antin & Churchill, 2011).

Iz tega vidika priponke znotraj igraficiranega sistema ponudijo jasne cilje skozi ponujanje navodil, kako jih pridobiti, in hkrati signalizirajo sloves, status ter ga potrjujejo (Hamari, 2013). Priponke delujejo kot virtualna statusna dobrina in služijo kot identifikator izkušenj in aktivnosti znotraj skupine (Antin & Churchill, 2011).

Zichermann pri definiranju priponk poudarja, da ne gre za izum spletnih iger, saj tovrstni element izhaja že iz organizacij, kot sta vojska ali taborniki. Tudi tu je bil dosežek predstavljen preko vizualne podobe (Zichermann & Cunningham, 2011).

2.5.1.5 Podajanje navodil in povratna informacija

Ljudje radi prejemajo hitro, vsebinsko in akcijsko povratno informacijo o posledicah svojih odločitev, kar je neposredno povezano tudi z motivacijskimi teorijami. Povratna informacija posamezniku nudi percepcijo moči in hkrati ponuja bližjo mentalno povezavo med razlogom za odločitev in presojanjem o njeni pravilnosti (Elgood, 1997). Povratna informacija o napredku, ki jo lahko posameznik spremlja sam pod svojimi pogoji, je večji motivator, kot zunanje generirana povratna informacija (Robbins, 2005), kar igrafikacija lahko omogoči.

Preko povratne informacije se izvaja tudi del navodil in učenja uporabnika, kaj in kako je potrebno znotraj sistema početi za izvajanje cilja in pridobivanje nagrad. Drugi del navodil so konkretni zapisi ali intuitivna navigacija skozi sistem. Navodila predstavljajo način, kako novega uporabnika sistematično naučiti delovanja sistema in njegove vloge znotraj sistema. To je kritična točka, ki določa prvotno uspešnost sistema in motivacijo uporabnika za nadaljevanje z interakcijo s sistemom.

Generacija 80ih in 90ih let ima drugačne značilnosti, kot starejše generacije. Ta generacija je odrasla ob virtualnem svetu in ob igranju spletnih iger, zaradi česar je navajena na pogosto prejemanje pozitivne povratne informacije. Igralec video igre prejme od 65 do 85 tipov povratne informacije vsako minuto. Tovrstna intenziteta prejemanja povratne informacije na delovnem mestu trenutno ni mogoča, kar lahko povzroča dolgočasje in frustracijo zaposlenega mlajše generacije, ki je privajena na okolje s pogosto povratno informacijo (Messaoud, 2015).

2.5.1.6 Izzivi

Izzivi (angl. *challenge; quest*) so naloge, ki zahtevajo trud, da se jih reši ali doseže. (El-Khuffash, 2012, str. 12). Izziv je opredeljen kot cilj, ki zahteva doseganje pogojev zmage skozi dane naloge z uporabo danih sredstev (Fabricatore & López, 2014).

Običajno so strukturirani v zaporedju navodila, akcija in poročanja. Navodila in poročevalske aktivnosti so nujno potrebne, da se je mogoče udeležiti v izzivu in da je mogoče razumeti njegove izide. Navodila in poročanje so običajno izraženi skozi konkretne ali vsebinske igralne elemente, torej skozi zgodbo ali igralne entitete, ali skozi abstraktne koncepte, torej skozi izražanje odstotkov napredka (Fabricatore & López, 2014). Udeležencu ponazarjajo smer in navodila, kaj je potrebno storiti v okolju igrafikacije. Pogosto so grajeni okoli točkovalnega sistema in so usmerjeni v motiviranje udeleženca za dokončanje težjih nalog (El-Khuffash, 2012, str. 12).

2.5.1.7 Tekmovanje in sodelovanje

Splošno gledano ljudje uživajo v izzivu tekmovanja. Tekmovanje je povezano z elementom družbene interakcije (Elgood, 1997). Na najosnovnejši ravni je tekmovanje spodbujeno preko lestvic in ravni z jasnim prikazom o zmagovalcu in poražencu, ki v širšem smislu določajo tudi, kdo lahko določene naloge izvede hitreje in bolje. Nasprotno omogočanje sodelovanja omogoča povezovanje udeležencev, da lahko dosežejo določen cilj (El-Khuffash, 2012, str. 12).

Pogosto se igrafikacijo vidi kot orodje za povečanje tekmovalnosti v internem okolju, vendar je lahko z ustrezno prilagoditvijo spodbujeno tudi sodelovanje in prispevanje skupini. Slednje se pogosto doseže predvsem pri deljenju znanja z drugimi, kjer uporabnik prek delitve znanja pridobi status največjega prispevalca (Narayanan et al., 2013). Sodelovanje se lahko poveča tudi vzporedno s tekmovanjem, in sicer prek kreiranja različnih ekip, ki tekmujejo med seboj (Narayanan et al., 2013).

2.6 Motiviranje zaposlenih skozi sistem igrafikacije

Igrafikacija je torej metoda, s katero se skuša vplivati na uporabnike, jih motivirati proti določenemu cilju ali poskušati spremeniti določeno vedenje. Večina obstoječe strokovne literature izhaja iz raziskovanja igrafikacije v okviru igranja video iger, motivacije in zabave ter igranja (Deterding, 2011). Umestitev igralnih elementov, ki so znotraj igre namenjeni predvsem zabavi, lahko pomagajo pri zatopitvi posameznikov v delovno ali učečo izkušnjo skozi privlačnostjo iger (Klevers, Sailer, & Günthner, 2015), saj so lahko igralni elementi uporabljeni v različnih nalogah in procesih, da naredijo storitve in produkte bolj prijetne (Messaoud, 2015). Pri tem je pomembno, da se pozornost ne namenja toliko oblikovanju igralnih elementov, temveč obogatitvi poslovnih procesov skozi igralne elemente in igralne mehanike (Klevers et al., 2015).

2.6.1 Umestitev igrafikacije v teoretični okvir motivacije

Integracija igralnih elementov v neigralnem kontekstu za spodbujanje ponovne uporabe, povečanja prispevanja in uveljavljanje uporabnikovega slovesa se lahko zgodi skozi mnogo elementov, kot so točke, priponke in ravni (Richter, 2015). Implementacije pogosto vključujejo lastništvo (kot so točke, žetoni in priponke), dosežke (reprezentacija dosežka), status (računanje in prikazovanje pozicije ali ravni) in kolaboracije (rešitev izzivov skozi sodelovanje) (Vassileva, 2012).

Razumevanje posameznih elementov skozi motivacijske teorije je kompleksno, tako kot je kompleksno samo razumevanje motivacije. Podobno kot se med seboj povezujejo elementi igrafikacije, se med seboj prekrivajo tudi motivacijske teorije. Zato statično razumevanje posameznega elementa skozi zgolj eno izmed motivacijskih teorij ni možno, saj ima posamezni element več funkcij (Richter, 2015).

Tovrstno značilnost si je mogoče pogledati na primeru priponk. En izmed načinov za pridobivanje slovesa in statusa je preko pridobivanje priponk. Prepoznanje in pripadnost sta ponazorjena skozi priponke, saj delujejo kot virtualna statusna dobrina in služijo kot identifikator izkušenj in aktivnosti znotraj skupine (Antin & Churchill, 2011). Vendar hkrati priponke delujejo tudi v okviru motivacijske teorije postavljanja ciljev, saj prikazujejo napredek s pridobivanjem priponk za opravljanje posameznih nalog in vodijo k posameznim ciljem. Poleg zadovoljevanja potrebe po dosežkih v okviru teorije pridobljenih potreb, lahko zadovoljuje tudi potrebo po zbiranju.

Sočasno je na priponke mogoče gledati tudi kot na beležnike preteklih dosežkov, zaradi česar lahko priponke opredelimo kot pomembne v okviru motivacijskih teorij s poudarkom na potrebah, saj jasneje vodijo proti višjim vrednotam. Na ta način imajo priponke vgrajene tudi značilnosti za prepoznavanje samoučinkovitosti in kompetence. Kot razvidno iz vseh možnih vlog priponk je možno zaključiti, da zadovoljujejo širok nabor interesov in

motivov s strani posameznikov, saj se nekateri posamezniki v aktivnosti s priponkami spustijo zaradi individualnih koristi, medtem ko se drugi zaradi družbenih (Richter, 2015).

Podobno tudi točke in točkovalni sistem znotraj igrifikacije zasedejo več vlog. Točke služijo kot fleksibilna povratna informacija, indikator dosežkov, orodje za določanje ciljev in celo za valuto, s katero je mogoče trgovati. Spodbujajo mojstrovanje in sprožajo tekmovalnost ter merijo napredek (Richter, 2015). Na podoben način delujejo tudi drugi elementi igrifikacije kot prikazano v Tabeli 8, kjer je razvidno število vlog, ki jih ima posamezni element in kako se to povezuje z motivacijskimi teorijami.

Tabela 8: Povezava motivacijskih teoriji in elementov igrifikacije

MOTIVACIJSKA TEORIJA	SPODBUDA/ NAGRADA	VLOGA
Samoučinkovitost	Avdio/glasovni/vizualni /glasbeni/zvočni efekt	Povratna informacija
	Prikaz napredka	Povratna informacija, dosežki
Samoučinkovitost, postavljanje ciljev, pričakovanja, potreba po dosežkih	Točke/bonusi	Povratna informacija, nagrada, status, dosežek, tekmovanje, napredek, lastništvo
	Mini igre/izzivi	Nagrada, status, tekmovanje, dosežek
Samoučinkovitost, postavljanje ciljev, pričakovanja, primerjava z drugimi	Priponka	Status in sloves, dosežek in pretekli dosežki, zbirka, tekmovanje, lastništvo
	Virtualne dobrine	Nagrada, družbeno, dosežek, lastništvo, samoizražanje
	Lestvica	Status in sloves, dosežek, tekmovanje
	Nagrade – izbiranje barv, moč	Dosežek
Samoučinkovitost, postavljanje ciljev, pričakovanja, potreba po dosežkih, primerjava z drugimi	Dosežki	Zbirka, status, tekmovanje, odkrivanje, napredek
	Ravni	Povratna informacija, status in sloves, dosežki, tekmovanje, zmerni izzvi
	Nadomestni lik (avatar)	Družbeno, samoizražanje, lastništvo

Vir: G. Richter, D. R. Raban, & S. Rafaeli, Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation, 2015, str. 35.

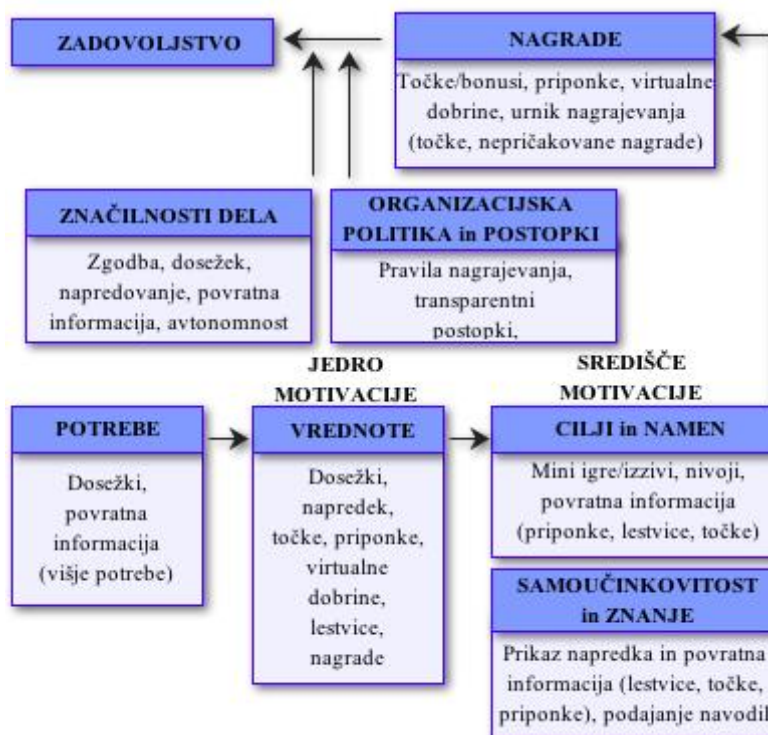
Precej pogosto se v igrafikaciji pojavlja princip uveljavljanje okrepitve in nagrajevanja ter kaznovanja, ki je v okviru vedenjskih teorij imenovano tudi operativno pogojevanje. Pomikanje na višje ravni je primer tovrstnega učenja skozi pogojevanje. Takojšnja utrjevalna povratna informacija je pri tem bistvenega pomena (Heins et al., 2013, str. 5). Z vidika kognitivnih teorij, pri katerih motivacija izhaja iz analize sredstev in ciljev, so jasni cilji in visoko vrednotenje posledic ključni motivatorji. V povezavi z igrafikacijo lahko ustvarjalec sistema ponudi jasne cilje skozi izzive, skozi katere uporabnik doživi naloge z jasnimi nagradami in cilji v mislih (Heins et al., 2013, str. 5). Skozi izzive mora uporabnik uporabiti aktivnosti reševanja problemov, skozi katere lahko izbira med potencialnimi rešitvami in alternativami (Hense & Mandl, 2012).

Igralni elementi, kot so priponke in lestvice, uporabniku ponudijo boljše razumevanje svoje učinkovitosti in zato lažje tekmujejo s seboj in z drugimi, da bi dosegli organizacijske cilje (Narayanan et al., 2013). Zaposleni prek ustrezno implementirane elemente igrafikacije pridobijo občutek ponosa, pripadnosti in dosežka, ko uvidijo, kako manjše naloge prispevajo k večjemu cilju organizacije (Narayanan et al., 2013). Skozi ustvarjanje močne povezanosti do zgodbe v igraficiranemu sistemu, ki zbuja pomen in ki posameznika osebno vplete, lahko zadovoljimo potrebo po samoizpolnitvi. T.i. epski pomen uporabniku sistema daje občutek, da dela nekaj pomembnega (Heins et al., 2013, str. 5).

Z vidika igrafikacije, ki uporabniku omogoča imeti nadzor in obvladovati situacijo, igraficiran sistem spodbuja občutek samoučinkovitosti, kar se povezuje z občutkom kompetence (Hense & Mandl, 2012). Omogočanje različnih priložnosti in izbire pri odločanju posamezniku ponuja avtonomijo. Možnost sodelovanja in priložnost za delitev dosežkov posamezniku omogočata okolje, kjer se udeleženi počuti kot del pomembne skupnosti (Antin & Churchill, 2011). Iz perspektive interesov pri motivaciji igrafikacija omogoča kontekst v okviru neke zgodbe z določenimi izzivi in več scenariji. Posameznik se ob ponujanju različnih scenarijev lahko s kontekstom poistoveti skladno s svojimi preferencami, kar spodbudi intrinzično motivacijo in doseganje stanje toka (Heins et al., 2013, str. 5).

Teorije zadovoljevanja potreb izhajajo iz predpostavke, da ljudje iščejo aktivnosti, ki so sposobne zadovoljiti njihove potrebe (Deterding, 2011). Kognitivna teorija samodoločbe skozi raziskave poudarja, da so ljudje proaktivna bitja z močno željo po rasti, ki jo mora zunanje okolje podpirati (Werbach & Hunter, 2012). Z vidika teorije danih pomenov je mogoče sklepati, da je igrafikacija sposobna ponuditi okolje preko elementov, ki dajejo posamezniku pomen za zadovoljevanje lastnih potreb po razvijanju in rasti, kot prikazuje Tabela 8. Integriranje koncepta motivacije in koncepta igrafikacije lahko v tem primeru prikažemo na shematični način za boljše razumevanje (Slika 13).

Slika 13: Shema integracije motivacije in igrafikacije



Vir: Prilagojeno po R. Bent & P. Freathy, *Motivating the employee in the independent retail sector*, 1997, str. 201.

2.6.2 Klasifikacija igralcev in motivacija

Skladno s teorijo danih pomenov in z motivacijskimi teorijami je mogoče zaključiti, da imajo ljudje različno dožemanje, katere stvari in katero dejanje jim predstavlja nagrado (Richter, 2015). Zato je korak dalje od povezovanja motivacijskih teorij in igrafikacije pri razumevanju motivacije skozi igrafikacijo pojav ideje definiranja različnih tipov igralcev, ki predvideva, da obstajajo jasno razločevalne značilnosti, povezane z igralci, ki jih je mogoče kategorizirati. To so lahko npr. motivatorji, stil igre, vedenja, preferiranje določenega žanra in užitek (Dixon, 2011).

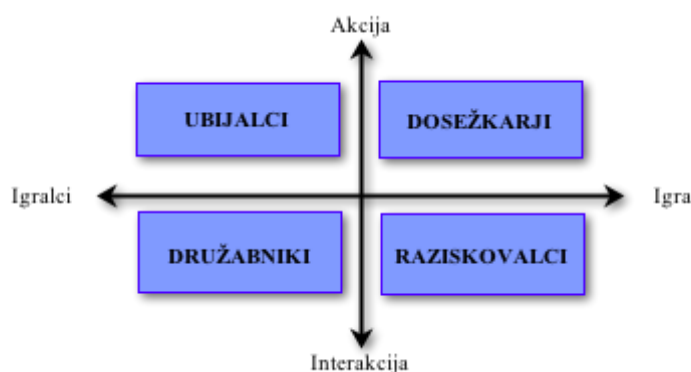
Bartel (1996) ob raziskovanju različnih tipov igralcev definira 4 različne profile igralcev glede na posameznikove preference, in sicer dosežkarji, raziskovalci, družabniki in ubijalci:

- **Dosežkarji** participirajo v igrah zaradi doseganja zastavljenega cilja znotraj igralnega konteksta. Ključno za dosežkarje je pridobivanje točk in napredovanje po lestvici napredka z namenom doseganja nekega statusa v čim krajšem času.
- **Raziskovalčev** ključni motiv je odkrivanje igralnega sveta, ki se v prvi fazi prične z miselnim mapiranjem in se stopnjuje v eksperimentiranje z igralnimi elementi. Pri raziskovanju so progresivni in uporabljajo nenavadne manevre, ki dodatno omogočajo spoznavanje igralnega sveta. Pričakujejo, da jih igra preseneti.

- **Družabniki** se v igro pridružijo zgolj zaradi interakcije z drugimi igralci. Igra predstavlja potencialno okolje za medsebojne odnose, ki se odražajo v empatiji, simpatiji, zabavanju, poslušanju ali tudi zgolj samo v opazovanju. Ponosni so na svoja prijateljstva, kontakte in vpliv.
- **Ubijalci** igralno okolje uporabljajo za vsiljevanje svojih dejanj pri drugih igralcih, da bi povzročili destruktivnost. S svojim vedenjem želijo svojim soigralcem prikazati svojo superiornost (Bartle, 1996).

Profili igralcev se tako razprostirajo na dveh dimenzijah. Prva predstavlja razsežnost od poudarka na igralcu do poudarka na okolju, druga predstavlja razsežnost od akcije do interakcije (Bartle, 1996) kot prikazano na Sliki 14.

Slika 14: Tipografija igralcev po Bartlu



Vir: R. Bartle, *Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit MUDs*, 1996.

Bartlova tipologija igralcev je pogosto aplicirana v teorijah zasnove igre in igrafikacije (Dixon, 2011; Xu, 2011) ter predstavlja izhodišče za povezovanje z motivacijskimi vzgibi posameznikov. Tovrstni primer aplikacije predstavlja povezovanje igralnih družbenih dejanj in tipologije igralcev avtorice Kim (Kim v Xu, 2011). Kim je skozi preučevanje elementov igrafikacije določila intenziteto pomena posameznega dejanja skozi prikaz dejanj na obeh oseh (Xu, 2011), kot prikazano na Sliki 15.

Slika 15: Tipologija igralcev in igralne družbene akcije



Vir: Y. Xu, *Motivations of Play in Online Games*, 2011.

Ključna kritika te tipologije je, da značilnosti posameznega tipa igralca niso povezane, iz česar Bartle predvideva, da vsak igralec lahko sodi zgolj v eno skupino (Dixon, 2011). Iz tega razloga se je pojavila potreba po nadaljnjem raziskovanju tipov igralcev.

Yee (2007) deloma skozi Bartlove tipe igralcev v raziskovanju igralcev definira tri osnovne in deset podrejenih motivacijskih komponent (Dixon, 2011), kot prikazano v Tabeli 9, pri čemer se izogiba definiranja tipov igralcev, temveč raje raziskuje motivacijske elemente.

Tabela 9: Osnovne in podrejene motivacijske komponente igralcev

DOSEŽEK	DRUŽBENO	ZATOPLJENOST
Izboljšanje Napredek, moč, kopičenje, status	Druženje Neformalni pogovor, pomoč drugim, sklepanje prijateljstev	Odkrivanje Raziskovanje, izročilo, iskanje skritih objektov
Mehanike Številke, optimizacija, analiza	Odnos Osebnost, samorazkritje, iskanje in nudenje podpore	Igranje vlog Zgodba, zgodovina karakterja, vloge, fantazija
Tekmovanje Izzivanje drugih, provokacija, dominantnost	Ekipno delo Kolaboracija, skupine, skupinski dosežki	Prilagoditev Videz, dodatki, stil, barvne sheme
		Eskapizem Sproščeno, beg pred resničnimi problemi in resničnim svetom

Vir: D. Dixon, Player Types and Gamification, 2011.

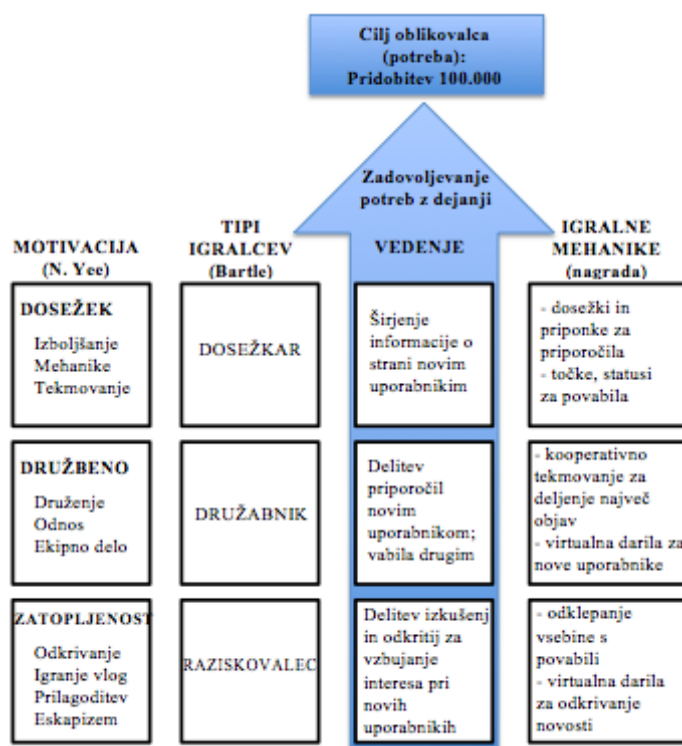
Prva osnovna komponenta predstavlja dosežek, kamor sodijo podrejene komponente izboljšanje, mehanike in tekmovanje. Izboljšanje se nanaša predvsem na pridobivanje moči, hiter napredek in akumulacijo virtualnih dobrin. Mehanika predstavlja posameznikov interes po analiziranju pravil in sistema z namenom optimiziranja učinkovitosti in prednosti pri tekmovanju z drugimi.

Družbena komponenta, kot druga osnovna komponenta, vključuje druženje, odnos in ekipno delo. Pri druženju se osredotočenost igralca kaže v pomaganju drugim in pogovoru z njimi. Pri odnosu se kaže v oblikovanju dolgoročnih odnosov. Ekipno delo se predvsem kaže v zadovoljstvu ob udeležnosti v skupinskemu delu.

Kot tretja komponenta je predstavljena zatopljenost, pri čemer podrejene komponente predstavljajo odkrivanje, igranje vlog, prilagoditev in beg pred resničnostjo ali eskapizem. Te tri motivacijske komponente sovpadajo z Bartlovimi tipi igralcev dosežkar, družabnik in raziskovalec, medtem ko tip ubijalec ni bil potrjen.

Povezovanje Yeejevih motivacijskih komponent, Bartlovih tipov igralcev ter igralnih elementov je prikazano na Sliki 16. Gre za primer razmišljanja o uporabi različnih mehanik za potrebe doseganja končnega cilja pridobitve 100.000 novih uporabnikov spletne strani (Sy, 2010). Oblikovalec pri igrificiranju svoje storitve izhaja iz svojega cilja, ciljne skupine in njihove motivacije za vpletenost. Vedenje, ki ga želi doseči je torej širjenje informacij, priporočil in vabil s strani obstoječih in novih uporabnikov. Ker ima vsak tip igralca drugačne interese za participacijo, so umeščeni različni igralni elementi, ki zadovoljijo njihove potrebe.

Slika 16: Motivacijske komponente, tipi igralcev ter igralnimi elementi



Vir: S. Sy, *Gamification Design*, 2010.

Razumevanje motivacijskih teorij in umeščanja igrifikacije v okvire motivacije ter hkratno poznavanje razlik med tipi igralci, orisujejo pomene in potenciale, ki jih ima igrifikacija za podjetja v vidika motivacije.

2.7 Pomen in kritike igrafikacije

Elementi igrafikacije, kot sta tekmovanje in uporaba lestvic, so bili uporabljena že dolgo preden so bili označeni kot igrafikacija (Mehta & Kass, 2012, str. 1). Podjetja so principe uporabljala predvsem v prodajnih oddelkih z uporabo javnih lestvic za razvrščanje napredka prodajalcev, uporabo finančnih spodbud za usmerjanje vedenja ter pritisk s strani sodelavcev za povečanje učinkovitosti (Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2013, str. 1).

Kar v današnjih časih igrafikacijo naredi tako privlačno, je dejstvo, da se je pojavil razvoj tehnologije v smeri, kjer je možno elemente igrafikacije enostavno in poceni implementirati v obstoječ sistem in procese organizacije skozi informacijsko tehnologijo (Mehta & Kass, 2012, str. 1). Socialna in analitična računalniška orodja imajo namreč potencial za bolj formalizirani, avtomatiziran in proaktivni pristop k spremembi vedenja. Omogočeno je, da se z uporabo metrik in skladiščem znanja na sprejemanje odločitev vpliva v trenutku, ko se jih sprejema (Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2013, str. 1).

Igrafikacija znotraj internega okolja organizacije omogoča več vrst uporabe. Predpostavljene prednosti vključujejo večjo vpletenost na delovnem mestu in več priložnosti za produktivno kolaboracijo, povečano motivacijo in prilagoditev delovnih mest ter izboljšanje osebnega nadzora (Oprescu, 2014). Trenutno je največkrat uporabljena za stimulacijo sodelovanja, deljenje znanja, ustvarjanje zavedanja in za motiviranje zaposlenih (Messaooud, 2015), spodbujanje inovativnosti, reševanje problemov, izboljšanje fizične pripravljenosti zaposlenih in povečanje vpletenosti (Narayanan et al., 2013).

Moč igrafikacije se vrti predvsem okoli uporabniške izkušnje, generiranja pozitivnih čustev, raziskovanja osebnih prednosti, ustvarjanja socialnih povezav, zapovedovanja uporabniške vpletenosti, prakticiranja zdrave tekmovalnosti, pridobivanja statusa in slave ter nagrad, bodisi resničnih ali virtualnih (Narayanan et al., 2013).

Kljub prednostim in potencialom pri motiviranju zaposlenih, je igrafikacija pogosto tema debate med različnimi avtorji, pri čemer jo nekateri strogo kritizirajo. Bogost (Bogost v Xu, 2011) kritike postavlja okoli same narave igrafikacije, ki izhaja iz namena uporabe. Zato pravi, da gre za izkoriščevalstvo. Po eni strani s strani svetovalcev, ki se z igrafikacijo ukvarjajo in želijo izkoristiti porast popularnosti digitalnih iger za dobičkonosne namene, po drugi strani s strani podjetij, ki igrafikacijo uporabljajo (Bogost v Xu, 2011). Beseda igrafikacija ima po njegovem mnenju ogromno moč, saj mobilizira specifični konstrukt za legitimacijo izkoriščevalske uporabe igralnih elementov za nadzorovanje vedenja (Tulloch, 2014). Beseda uporabi igro, ki jo smatramo kot nekaj skrivnostnega, čarobnega in mogočnega, in jo naredi dostopno v okviru sodobnega poslovnega sveta (Chorney, 2012).

Kritike se nanašajo tudi na poenostavljanje kompleksnosti iger na zgolj točke in ravni ter apliciranje na področje človeškega vedenje, ki je ravno tako komplicirano kot igre same. Točke in priponke so najmanj pomemben del iger, kjer se prezira kognitivno, emocionalno in družbeno plat pri sami zasnovi sistema (Xu, 2011). Iz tega izhajajo tudi kritike uporabe ekstrinzičnih nagrad kot so točke, priponke in druge nagrade, ki jih je težko uporabljati za dolgoročno motivacijo. Lazzaro trdi, da z umikom ekstrinzičnih nagrad motivacija ponovno pade, zaradi česar je potrebno nenehno povečevati količino nagrad, da bi ohranjali motivacijo in skozi čas spremenili vedenje (Xu, 2011).

Ali imajo kritiki utemeljene argumente ali ne, poskušam v nadaljevanju ugotoviti iz analize izbranih primerov znotraj kvalitativne raziskave.

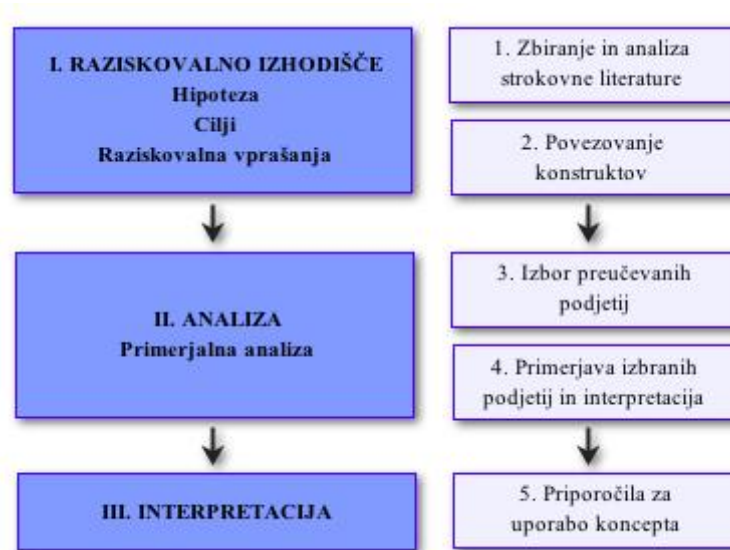
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA IZBRANIH PRIMERIH

Prvi dve poglavji predstavljata pregled teoretičnih dognanj na področju motivacije in igrafikacije, s predstavitvijo ključnih avtorjev in izsledkov, ter poskus pregled povezave obeh konceptov na osnovi dognanj raziskovalcev preko deduktivnega pristopa. Ugotovljeno je bilo, da sta koncepta povezana in da igrafikacija s svojimi elementi znotraj sistema lahko vpliva na motivacijo pri delu.

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskovalni del temelji na proučevanju uporabe igrafikacije, izhajajoč iz teoretičnih dognanj iz preteklih poglavij. Na osnovi znanstvene in strokovne literature sem najprej postavila hipoteze, cilje in raziskovalna vprašanja, v okviru katerih sem povezala oba koncepta. Nato sem na podlagi dostopnih podatkov za analizo izbrala pet podjetij, ki so bila osnova za preučevanje, analiziranje in primerjanje ter oblikovanje priporočil za prihodnjo uporabo. Zasnova kvalitativne raziskave je po korakih prikazan na Sliki 17.

Slika 17: Zasnova kvalitativne raziskave po korakih



Kvalitativna raziskava temelji na izbranih primerih, kjer je bilo mogoče pridobiti podatke o samem igraficiranem sistemu in o rezultatih uporabe. Skozi analizo sistemov in njihovih rezultatov poskušam oceniti njihovo uspešnost pri uporabi za namene motivacije zaposlenih glede na zastavljene cilje oblikovalca.

Metoda raziskovanja temelji na kvalitativni raziskavi izbranih primerov s pregledom sekundarnih virov, dostopnih v bazah podatkov in na svetovnem spletu. Metoda raziskovanja je deskriptivna in primerjalne narave, saj primerja prakse različnih podjetij.

3.2 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Osnovni namen je povezati koncept motivacije s konceptom igrafikacije in razširiti znanje o obeh konceptih. **Osnovni cilj** raziskave je preučiti uporabo in učinke igrafikacije na motivacijo zaposlenih in na uspešnost pri doseganju končnega cilja na izbranih podjetjih ter preko dognanj v povezavi s teoretičnimi izhodišči ponuditi smernice organizacijam za implementacijo igrafikacije v prihodnosti.

Temeljna teza pri tem je, da koncept igrafikacije, kot inovativna metoda motiviranja, prek elementov igre, ki se jih uporabi v internih neigralnih okoljih, omogoča motiviranje zaposlenih proti zastavljenemu poslovnemu cilju in posledično boljšim poslovnim rezultatom.

Kvalitativna raziskava temelji na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali lahko elemente igrafikacije uporabimo za različne namene znotraj organizacije?
2. Katere elemente igrafikacije podjetja izbirajo za motiviranje zaposlenih?
3. Kako se različni elementi igrafikacije med seboj povezujejo v celoto in vplivajo na

posameznikovo vedenje?

4. Ali lahko z uporabo elementov igrafikacije povečamo motivacijo in uspešnost organizacije?

3.3 Omejitve raziskovanja

Omejitve raziskovanja ob analizi izbranih primerov so predvsem vsebinske in metodološke. Vsebinske omejitve izhajajo predvsem iz nedostopnosti podatkov izbranih tujih podjetij, saj uporabe igraficiranih sistemov ni bilo mogoče osebno preizkusiti in pridobiti podatke o dejanskem videzu in delovanju sistemov. Iz tega razloga je analiza omejena zgolj na pridobljene podatke iz sekundarnih virov pridobljenih v bazah podatkov in preko spleta. To pomeni, da obstaja visoka verjetnost, da kateri izmed elementov igrafikacije v analizi ni bil zaznan, upoštevan in preverjen. Fizična uporaba sistema bi lahko ponudila uvid v izvajanje povratne informacije, podajanje navodil, urnike in načine nagrajevanja, uporabniške vmesnike itd.

Hkrati vsebinsko omejitev predstavlja tudi dejstvo, da ni bilo mogoče izvesti raziskave zaposlenih posameznega podjetja. Glede na dejstvo, da je pri igrafikaciji potrebno izhajati iz uporabnikov, bi bile njihove demografske značilnosti in interesi ter pozicije na delovnih mestih v veliko pomoč pri razumevanju uspešnosti sistemov. S tega vidika bi bilo mogoče izvesti tudi primerjavo, ki bi se osredotočala na njihove dejanske vrednote ter na njihove lastnosti z vidika tipov igralcev in uporabe sistema. Dejstvo, kako poteka sama implementacija igraficiranega sistema v internem okolju organizacije je poleg poznavanja zaposlenih ravno tako pomemben temelj za končno uspešnost in doseganje ciljev. Žal so tudi tu podatki pomanjkljivi, saj so bili deloma pridobljeni zgolj za prvo podjetje.

Zagotovo se omejitev raziskave dotika tudi to, da je bilo v analizi sistemov z uporabo igrafikacije in njihove uspešnosti upoštevanih zgolj pet podjetij in da bi povečanje tega vzorca prikazalo bolj natančne podatke. Metodološke omejitve so povezane z morebitno subjektivnostjo pri analiziranju problematike in prav tako uporabo sekundarnih virov.

3.4 Analiza izbranih podjetij

3.4.1 Predstavitev vzorca

V analizi je bilo upoštevanih pet tujih podjetij, ki so uporabila igrafikacijo za motiviranje pri doseganju poslovnega cilja. Izbrana podjetja in njihovi nameni uporabe so namenoma čim bolj raznovrstni, da bi lahko dobili vpogled v možnosti potencialne uporabe ter delovanje ali nedelovanje igrafikacije kot motivacijskega pristopa. Nekateri primeri se nanašajo na posamezni delovni proces drugi se nanašajo na delovanje zaposlenih znotraj

podjetja kot celota. Igrafikacija znotraj podjetja Blue Wolf Group LLC, Next Jump Inc. in Slalom Consulting, LLC je usmerjena na motiviranje vseh zaposlenih znotraj podjetja, medtem ko sta podjetji LiveOps Inc. in Omnicare, Inc. nasprotno osredotočeni na posamezni oddelek ali poslovni proces, kot razvidno iz Tabele 10.

Tabela 10: Pregled ključnih lastnosti igrafikacije analiziranih primerov

PODJETJE	RAZSEŽNOST	VRSTA UPORABE	CILJI IGRAFIKACIJE
Blue Wolf Group LLC	Vsi zaposleni	Interna in zunanja uporaba	Povečanje zavedanja o podjetju
Next Jump Inc.	Vsi zaposleni	Interna uporaba	Povečanje vadbe na delovnem mestu
LiveOps Inc.	Klicni center	Interna in zunanja uporaba	Pohitrenje usposabljanja v klicnem centru
Slalom Consulting, LLC	Vsi zaposleni	Interna uporaba	Povečanje poznavanja med zaposlenih
Omnicare, Inc.	Oddelek podpore strankam	Interna uporaba	Pohitrenje procesa podpore strankam

Posamezna podjetja se pri uporabi razlikujejo tudi v vrsti uporabe glede na to, ali je igrafikacija uporabljena za zgolj interno uporabo ali pa je poleg interne uporabe prisotna še zunanja, javnosti dostopna uporaba sistema. Medtem ko Next Jump Inc., Slalom Consulting, Inc. in Omnicare, Inc. sistem uporabljajo zgolj za interno uporabo, Blue Wolf Group LLC in LiveOps Inc. sistem povežejo tudi s prikazom določenih pridobljenih podatkov tudi javnosti na svojih spletnih straneh.

3.4.2 Blue Wolf Group LLC - povečanje zavedanja blagovne znamke

3.4.2.1 O podjetju

Blue Wolf Group LLC je svetovalno podjetje, ki svoje storitve ponuja na področju poslovanja, marketinga, prodaje, poprodajnih aktivnosti in digitalnih produktov in je bilo ustanovljeno v letu 2000. Danes je prisotno v Severni Ameriki, Evropi in Avstraliji in ima več kot 500 zaposlenih (Blue Wolf Group LLC, 2015a).

3.4.2.2 Cilj podjetja

Cilj podjetja je bil v letu 2011 angažirati zaposlene v podjetju po celem svetu k uporabi različnih družbenih medijev za namene povečanja zavedanja o blagovni znamki med

potrošniki in podjetju kot strokovni ekipi. Ključni izziv pri tem je bil, kako motivirati zaposlene, ki so globalno razpršeni, da bi uporabljali različne družbene platforme, kjer bi predstavljali strokovno ekipo podjetja in njegove rezultate (Blue Wolf Group LLC, 2015b).

3.4.2.3 Implementacija igrafikacije

Podjetje je v prvem koraku izdelalo javno dostopne poslovne profile zaposlenih na svoji spletni strani, kjer so bila prikazana njihova strokovna znanja, pridobljeni certifikati, reference ter tudi nekateri osebni interesi in družbena aktivnost, in jih povežalo z interno aplikacijo za uporabo s strani zaposlenih. Komuniciranje o obstoju aplikacije in o novosti za uporabo je bilo izvedeno prek vseh kanalov v podjetju. Zajemalo je interno spletno komunikacijo, tedensko komunikacijo prek elektronske pošte in mesečne sestanke z vodilnimi, na katerih so bila predstavljena specifična navodila za uporabo (Warnlof, 2014).

3.4.2.4 Delovanje igraficiranega sistema

Podatke v profilu so zaposleni urejali sami, pri čemer so bili nagrajeni s prvimi točkami ob vnosu podatkov. Kot posameznik je bil vsak zaposleni del ekipe, ki je ponazarjal oddelek, v katerem je bil zaposlen. Nadalje so bili s točkami nagrajeni za deljenje svojih profilov in informacij na družbenih medijih, za komentiranje in prejemanje komentarjev in za pridobivanje sledljivih klikov in ogledov. Pomembna je bila tudi vrsta aktivnosti, saj so različne vrste deljenja prinašale različno število točk. Objava vsebine na blogu ali spletnem dnevniku je bila največ vredna. Točka je bila pridobljena zgolj, če je bila spletna povezava kliknjena in vsebina pogledana. S pridobivanjem nagradnih točk so za določeno število točk pridobili tudi različne priponke in virtualne dobrine (Bunchball, 2015). Pridobljene točke je bilo mogoče zamenjat za različne storitve ali izdelke, kot so karte in oblačila.

Za spodbujanje zaposlenih je podjetje znotraj aplikacije prikazovalo tudi lestvico na podlagi četrletnih rezultatov, kjer je bilo mogoče videti deset najboljših posameznikov in lastno umestitev glede na pridobljene točke. Število pridobljenih točk in pozicija posameznega zaposlenega se je vsako četrletje postavilo na nič, čeprav so točke za uporabo ostale (Conlon, 2012). Zaposleni so lahko spremljali tudi pozicijo ekipe, ki so ji pripadali, ter pridobljene nagrade (Warnlof, 2014).

Slika 18: Prikaz aplikacije Bluewolf™ podjetja Blue Wolf Group LLC



Vir: R. Warnlof, *Bluewolf Goes Social — 4 Keys To Gamification Success*, 2014.

3.4.2.5 Rezultati

Zaposleni so sistem pozitivno sprejeli, saj se je uporaba aplikacije iz meseca v mesec povečevala. Obisk spletne strani z virov družbenih medijev se je povečal za 20%, branje vsebin na blogu se je povečalo za trikrat in interna kolaboracija za 57% (Bunchball, 2015). Aplikacija se še danes uporablja in je redno posodobljena z novimi funkcionalnostmi in moduli (Warnlof, 2014).

3.4.3 Next Jump Inc. – gibanje na delovnem mestu

3.4.3.1 O podjetju

Podjetje Next Jump Inc., ustanovljeno leta 1994, se ukvarja s programi zvestobe, ki zajemajo ponudbe in nagrade za podjetja po ekskluzivnih cenah. Trenutno ima 200 zaposlenih in se nahaja v Severni Ameriki in Evropi (Next Jump Inc., 2015).

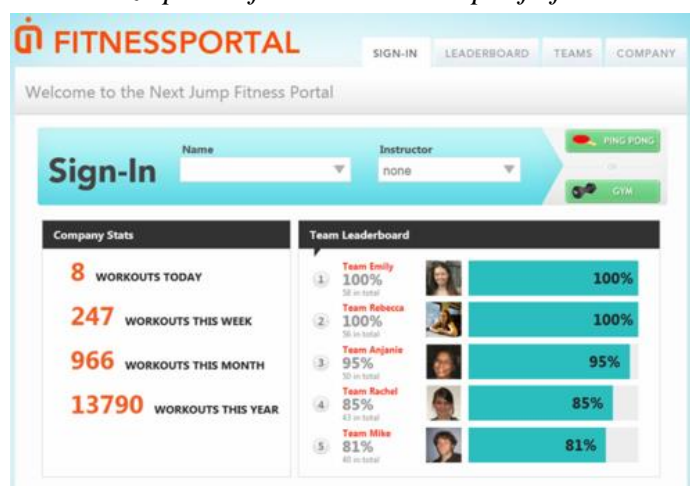
3.4.3.2 Cilj podjetja

Za namene izboljšanja zdravja svojih zaposlenih in spodbujanja gibanja je podjetje zgradilo brezplačno telovadnico, saj je verjelo, da boljša fizična pripravljenost prispeva k učinkovitosti na delovnem mestu. Redna prisotnost zaposlenih v telovadnici je bila zgolj od 5% do 10%, zaradi česar se je pojavila potreba po oblikovanju lastne interne aplikacije za spodbujanje zdravja svojih zaposlenih prek igrifikacije (Narayanan et al., 2013). Ključni cilj je bil, da bi spodbudili zaposlene k minimalno vadbi dvakrat na teden.

3.4.3.3 Delovanje igraficiranega sistema

Zaposleni v podjetju so bili v okviru uporabe aplikacije razdeljeni v pet različnih skupin, znotraj katerih so člani nominirali svojega vodjo za eno leto. Vsak teden so ekipe med seboj tekmoval v tem, da gre čim več članov v telovadnico na vadbo. Prisotnost v telovadnici se je spremljala prek same aplikacije, kamor so zaposleni pod pravili podjetja vnašali svojo prisotnost. Na podlagi vadbe so udeleženci zmagovalne ekipe prejeli WOW točke, ki so služile kot virtualna dobrina za zamenjavo za fizične izdelke ali za polaganje denarnih nagrad na zdravstveni varčevalni račun. Točke so služile tudi za razporejanje udeležencev na lestvici, kjer je bilo mogoče spremljati pozicijo posameznika in tudi celotne skupine (Narayanan et al., 2013; Next Jump Inc., 2015).

Slika 19: Prikaz aplikacije Fitness Portal podjetja Next Jump Inc.



Vir: Next Jump Inc., *The Fitness Challenge*, 2015.

3.4.3.4 Rezultati

Število zaposlenih, ki je redno izvajalo vadbo, se je dvignilo iz 5% na 80% (Next Jump Inc., 2015.), kar je podjetju predstavljalo prihranke skozi višjo stopnjo prisotnosti na delu in skozi manjše stroške pri zdravstvenih izdatkih (Narayanan et al., 2013).

3.4.4 LiveOps Inc. – usposabljanje v klicnem centru v oblaku

3.4.4.1 O podjetju

LiveOps Inc. je globalno podjetje, ki deluje na področju podpore strankam s ponujanjem storitev klicnega centra, ustanovljeno leta 2000. Pisarne podjetja se nahajajo v Severni Ameriki, Evropi in Avstraliji (LiveOps Inc., 2015).

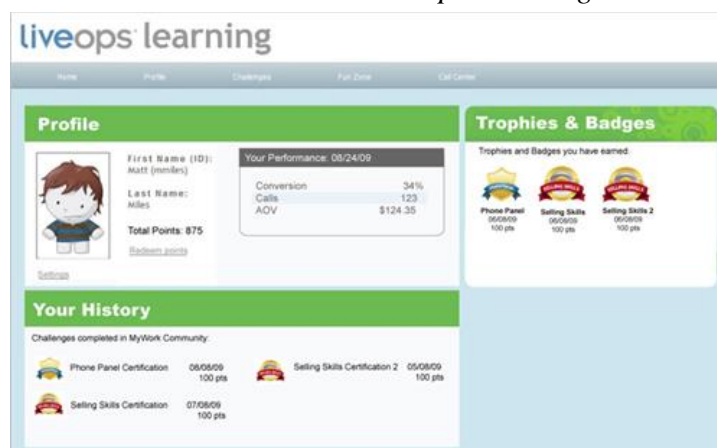
3.4.4.2 Cilj podjetja

Izziv podjetju se je pojavil, ko so začeli najemati neodvisne agente klicnega centra po celem svetu, kar je pomenilo povečanje skupnosti klicnega centra na 20.000 udeležencev. Nov pristop k najemanju delovne sile je povečal delo od doma, kjer delodajalcev nima nadzora nad pogoji in urnikom dela. Cilj podjetja je bil doseči, da agenti klicnega centra postanejo ambasadorji blagovne znamke, ki bi imeli krajše klicne čase in izboljšano stopnjo zadovoljstva potrošnikov. Iz tega namena so s pomočjo igrafikacije oblikovali spletno družbeno jedro, kjer bi bilo mogoče izboljšati izobraževanje agentov in prikazati njihove dosežke ter povečati stopnjo zadovoljstva strank in prodajo (Bunchball, 2015c) ter omogočati potegovanja za pogodbeno dela različnih strank na različnih področjih.

3.4.4.3 Delovanje igraficiranega sistema

Igraficiran spletni sistem je temeljil na pridobivanju priponk in točk za izvajanje različnih dejanj. Obdelovanje neobveznih dodatnih izobraževalnih modulov in pridobivanje certifikatov, povečana klicna konverzija in kolaboracija v obliki deljenja znanja, mentoriranje in povezovanje so vodili v prejemanje točk. Znotraj aplikacije so bili postavljeni tudi izvedbeni cilji, ki so prinesli dodatne točke, ko se jih je doseglo. Prejem točk je vplival na razvrstitev agentov na javno dostopnih lestvicah in so bile porabljene za prilagajanje lastnega nadometnega lika. Hkrati so za posamezna dejanja agenti pridobivali priponke, ki so nakazovale njihova pretekla dejanja (npr. za udeležbo na izobraževalnem modulu, za delitev znanja ipd.) (Bunchball, 2015c).

Slika 20: Prikaz LiveOps Learning



Vir: S. Mathur, *A distributed social workforce drives profit and performance*, 2011.

3.4.4.4 Rezultati

Rezultati so pokazali, da je 75% klicnih agentov na tedenski ravni redno obiskovalo platformo, pri čemer se je 72% zaposlenih prostovoljno udeležilo dodatnih usposabljanj. Ti

so pri povprečnem trajanju klica za 23% presegli ostale agente in hkrati se je pri njih povečala tudi stopnja zadovoljstva strank za 9%. Tudi čas usposabljanja novih agentov se je s 160 ur zmanjšal na 14 ur (Bunchball, 2015c).

3.4.5 Slalom Consulting, LLC – povezovanje zaposlenih

3.4.5.1 O podjetju

Slalom Consulting, LLC je ameriško svetovalno podjetje na področju podjetništva in tehnologije, s pisarnami v Severni Ameriki in Evropi. Podjetje ima skupaj več kot 3000 zaposlenih v 16 izpostavah in je bilo ustanovljeno v letu 2001 (Slalom Consulting, LLC, 2015).

3.4.5.2 Cilj podjetja

Cilj podjetja je bil izboljšanje komuniciranja med velikim številom zaposlenih po različnih izpostavah po svetu. Iz tega razloga se je podjetje odločilo izdelati mobilno aplikacijo, ki bi s pomočjo igrifikacije zaposlenim pomagala pri pomnjenju imen sodelavcev in njihovih obrazov (Korolov, 2012).

3.4.5.3 Delovanje igrificiranega sistema

Aplikacija je od zaposlenih zahtevala, da so na podlagi slike ali osebnih lastnosti prepoznali, za katerega njihovega sodelavca gre. Sprva je bila igrifikacija osnovna na lestvicah, ki so se kreirale na podlagi pridobljenih točk posameznikov. Ponazarjale so, kdo najboljše pozna svoje sodelavce po svetu. Točke so zaposlenim prinašale možnost pridobitve darilnih kartic za zamenjavo za fizične dobrine. Po lansiranju so v podjetju ugotovili, da igrificiran sistem ne prinaša rezultatov, saj ga je aktivno uporabljalo le 5% zaposlenih. Iz tega razloga so naknadno prilagodili sistem na način, da so posamezniki formirali različne ekipe, ki so tekmovala med seboj. Prispevek vsakega zaposlenega je tako prinašal točke celotni ekipi, ki je bila razvrščena na lestvici, kar je dvignilo stopnjo uporabe aplikacije in rezultatov. Zaposlenim namreč ni bilo pomembno, kam se uvrščajo kot posamezniki, bolj pomembno jim je bilo, koliko prispevajo k ekipi (Korolov, 2012).

3.4.5.4 Rezultati

Po prilagoditi aplikacije s poudarkom na ekipe, se je participacija zaposlenih dvignila iz 5% na 90% in pravilnost odgovorov se je povečala iz 45% na 89%. Znotraj organizacije se

je povečalo poznavanje sodelavcev, kar se je poznalo na osebni povezanosti med zaposlenimi in participaciji pri projektih (Korolov, 2012).

3.4.6 Omnicare, Inc. – pohitrenje procesa podpore strankam

3.4.6.1 O podjetju

Omnicare, Inc. je ameriško podjetje ustanovljeno v letu 1981, ki deluje na področju zdravstvenih storitev, s ponujanjem zdravstvenih produktov in programske opreme za upravljanje (Hein, 2013).

3.4.6.2 Cilj podjetja

Rezultati podjetja so pokazali, da je reševanje prispelih zahtevkov s strani izučenih zaposlenih dolgotrajno, kar se kaže v nezadovoljstvu pri strankah. Da bi pohitрили proces reševanja prispelih zahtevkov, so v podjetju znotraj oddelka podpore strankam implementirali sistem igrafikacije (Hein, 2013).

3.4.6.3 Delovanje igraficiranega sistema

Sistem je bil oblikovan na način, da so bili zaposleni na podlagi hitrosti reševanja zahtevkov nagrajani s točkami, kar je vplivalo na razvrstitev zaposlenih v oddelku za podporo strank na lestvici, ki je prikazovala hitrost posameznikov. Najhitrejšim zaposlenim, torej tistim z največ točkami, je bila obljubljena tudi denarna nagrada. Igraficiran sistem ni prinesel zelenih rezultatov, saj so se čakalna obdobja še povečala. Zaposleni so postali nezadovoljni, kar se je kazalo tudi v povečanem številu odpovedi. Zato je podjetje prilagodilo logiko sistema in pozornost usmerila iz porabljenega časa v zastavljanje ciljev. Ob pričetku delovnega dneva je bil zaposlenemu dan dosegljiv cilj (npr. reši tri zahtevke povezane s plačilom) in nagrade so bile od denarnih nagrad preusmerjene v doseganje dosežkov in prepoznavanja uspešnih zaposlenih (Hein, 2013).

3.4.6.4 Rezultati

Začetni rezultati so bili negativni, saj so se zaposleni počutili nadzorovane in manipulirane, česar posledica je bilo povečano nezadovoljstvo in slabša izvedba dela. S prilagoditvijo sistema se je stopnja odpovedi zaposlenih zmanjšala in stopnja zadovoljstva strank se je povečala (Hein, 2013).

3.5 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Analiza je pokazala, da so imeli vsi igrafcirani sistemi skupna osnovna izhodišča, saj je vsem sistemom skupna uporaba točkvalnega sistema in lestvic. Točke so bile predvsem izkušnjske, torej pridobljene na podlagi izvedenih dejanj, in so vplivale na razvrstitev zaposlenih na lestvicah, ki so bile vidne vsem zaposlenim.

Sistemi se med seboj razlikujejo pri uporabi ostalih elementov, torej uporabi priponk, ekipnemu razvrščanju, v naprej zastavljenih ciljih, prejemu fizičnih nagrad preko pridobljenih točk, časovne omejitve ter uporabe nadomestnih likov (avatarjev) kot razvidno iz Tabele 11.

Tabela 11: Analiza uporabljenih elementov igrifikacije

ELEMENT IGRAFIKACIJE	Blue Wolf Group LLC	Next Jump Inc.	LiveOps Inc.	Slalom Consulting, LLC	Omnicare, Inc.
Točke	Da	Da	Da	Da	Da
Lestvice	Da	Da	Da	Da	Da
Priponke	Da	Ne	Da	Ne	Ne
Cilji	Ne	Da	Da	Ne	Prvotno ne, kasnejša nadgradnja
Nagrade (menjava točk za produkte)	Da	Da	Ne	Da	Prvotno da, umaknjene z nadgradnjo
Ekipe	Da	Da, z določnim vodjo ekipe	Ne	Prvotno ne, kasnejša nadgradnja	Ne
Časovna omejitev	četrletje	leto	Ne	Ne	Ne
Nadomestni lik (avatar)	Ne	Ne	Da	Ne	Ne

Pregled uporabljenih elementov ponazarja, da so bili poleg točk in lestvic najpogosteje uporabljajo cilji, nagrade ter povezovanje v skupine ali ekipe. Najmanj uporabljeni so bili nadomestni liki (avatarji) ter časovna omejitve za zbiranje točk.

Razvidno je, da je bila uporaba elementa ekip v podjetjih namenjena povečanju sodelovanja med zaposlenimi, kljub temu, da se preko točk in lestvic spodbuja tudi tekmovalnost. Povečanje sodelovanja je bila bistvena za uspešnost igrifikacije v primeru Slalom Consulting, LLC, saj so zaradi občutka pripadnosti zaposleni pričeli bolj uporabljati sistem z uporabo igrifikacije.

V primerih uporabe zunanjih fizičnih nagrad se je izvedba vedno pojavila znotraj igraficiranega sistema, v smislu zamenjave pridobljenih točk za različne storitve ali izdelke. Nagrade so bile bodisi povezane z namenom igraficiranega sistema (npr. športni izdelki v primeri podjetja Next Jump Inc.) ali s podjetjem samim (npr. izdelki v primeru Blue Wolf Group LLC). V primeru Omnicare, Inc. je bila uporaba zunanjih finančnih nagrad celo destruktivna in je dosegla ravno nasprotno vedenje zaposlenih od želenega, zato so bile kasneje umaknjene.

Ali je bila uporaba posameznih elementov ob oblikovanju sistema ustrezna ali ne, pričajo pridobljeni podatki o rezultatih posameznega sistema, kot razvidno iz Tabele 12.

Tabela 12: Pregled ciljev in rezultatov analiziranih podjetij

PODJETJE	CILJ	REZULTAT
Blue Wolf Group LLC	Povečanje uporabe družbenih medijev s strani zaposlenih za namene povečanja zavedanja o podjetju in blagovni znamki med potrošniki, kot strokovni ekipi.	Obisk spletne strani z virov družbenih medijev večji za 20%, branje vsebin na spletnem dnevniku (t.i. blogu) večje za trikrat, interna kolaboracija večja za 57%.
Next Jump Inc.	Povečanje prisotnosti zaposlene v vadbenih prostorih na minimalno 2 vadbi na teden.	Povečanje zaposlenih, ki redno izvajajo vadbo iz 5% na 80%.
LiveOps Inc.	Zmanjšanje klicnih časov in izboljšanje stopnje zadovoljstva potrošnikov preko dodatnega izobraževanja.	72% zaposlenih se je udeležilo dodatnih usposabljanj, ki za 23% presegajo neudeležene agente pri povprečnem trajanju klica. Stopnja zadovoljstva strank večja za 9%. Zmanjšanje časa usposabljanja novih agentov s 160 ur na 14 ur.
Slalom Consulting, LLC	Poznavanje sodelavcev, njihovih imen in obrazov.	Povečanje poznavanje sodelavcev in večja participacija v skupnih projektih.
Omnicare, Inc.	Pohitrenje procesa reševanja prispelih zahtevkov.	Večja stopnja zadovoljstva strank.

Analiza je pokazala, da so danes vsi igraficirani sistemi uspešno implementirani v interno okolje podjetja, vendar so bile pri dveh sistemih potrebne bistvene prilagoditve osnovnega sistema, da bi bila uspešnost dosežena.

Slalom Consulting, LLC je ob lansiranju sistema iz tekmovalnosti znotraj sistema prilagoditve osredotočil na sodelovanje in tekmovanje z vključitvijo elementa ekip, da bi dosegli večjo angažiranost posameznikov. Omnicare, Inc. po drugi strani je bistveno

nadgradnjo sistema opravil v smeri osredotočanja na nov cilj in izvedbo drugačnih posledic participiranja za zaposlene. Namesto finančne nagrade so zaposleni tako pridobili na prepoznavanju in statusu ter cilji so bili prilagojeni iz tehnično usmerjenega cilja spremljanja časa v vsebinske cilje.

Iz tega je mogoče sklepati, da sama uporaba igralnih elementov v resnici ni zagotovilo za doseganje uporabe in povečanje motivacije. Kot so poudarjali različni avtorji v teoretičnem delu magistrske naloge, je izhajanje iz motivov uporabnika v praksi najpomembnejša.

3.6 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

Na osnovi kvalitativne raziskave, ki je temeljila na deskriptivni in primerjalni metodi petih različnih sistemov igrafikacije, podajam ključne ugotovitve, odgovore na raziskovalna vprašanja ter iz rezultatov izhajajoča priporočila za uporabo v prihodnje.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali lahko elemente igrafikacije uporabimo za različne namene znotraj organizacije?

Kvalitativna raziskava na izbranih primerih je pokazala, da podjetja znotraj internega okolja igrafikacijo uporabljajo za različne namene. Raznovrstnost namena se kaže v razsežnosti uporabe in v različnih prvotnih ciljih uporabe. Razsežnost uporabe po drugi strani sega od splošne uporabe, torej vključevanja vseh zaposlenih na vseh ravneh organizacije, do specifične uporabe, kjer so vključeni zgolj posamezni oddelki. Razsežnost uporabe je povezana tudi s prvotnim zastavljenim ciljem organizacije, saj je ta ravno tako lahko bolj splošne ali specifične narave. V vseh primerih je bil zastavljeni cilj točno določen. V nekaterih primerih je zajemal splošno delovanje znotraj organizacijske kulture, v drugih primerih je zajemal konkretni delovni proces.

Na podlagi rezultatov raziskave sklepam, da je mogoče elemente igrafikacije znotraj organizacije uporabiti za različne namene, torej tako za različne razsežnosti kot tudi za različne cilje, pod pogojem, da je potrebno zastaviti konkretni cilj in načine vedenja, ki so od uporabnikov zahtevani.

Raziskovalno vprašanje 2: Katere elemente igrafikacije podjetja izbirajo za motiviranje zaposlenih?

Iz preučevanja različnih sistemov igrafikacije je razvidno, da je vsem sistemom skupna uporaba točk in točkvalnih sistemov ter lestvic, torej lahko zaključim, da predstavljajo minimalni skupni imenovalci v praksi. Uporaba ostalih elementov igrafikacije je med sistemi variirala. Najpogosteje uporabljene so bile nagrade v obliki zamenjave za pridobivanje točk, uporaba ekip in njihovo razvrščanje ter prikaz ciljev za uporabnika.

Nadomestni liki (avatarji) ter časovno omejevanje najmanj uporabljeni so bili najmanj uporabljeni.

Na podlagi rezultatov zato lahko sklepam, da uporaba elementov znotraj sistema igrafikacije ni omejena na točno določene elemente, temveč ima podjetje, kot ustvarjalec sistema, na voljo širok nabor za uporabo. V praksi se je pokazalo, da sta uporaba točk in lestvic primarnega pomena za podjetja, ki morata biti dopolnjena z drugimi elementi, ki ustvarjajo globlji pomen pri uporabi za uporabnika.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako se različni elementi igrafikacije med seboj povezujejo v celoto in vplivajo na posameznikovo vedenje?

Elementi igrafikacije se povezujejo na različne načine. Iz analize je razvidno, da se prek uporabe elementov igrafikacije lahko spodbuja tako tekmovalnost kot tudi sodelovanje med posamezniki. Dodajanje elementa ekipe ali skupine pozornost posameznika preusmeri v tekmovalnost skozi sodelovanje znotraj ekipe, medtem ko odsotnost tega elementa spodbuja zgolj tekmovalnost med posamezniki. Z vidika celote je vpliv izbire elementov na vedenje ponazoril tudi primer, ko je bil v sistem dodan element prikaza ciljev za zaposlene, kar je bolj usmerilo vedenje in povečalo motivacijo proti končnemu cilju.

Iz analize lahko zaključim, da izbira kombinacije različnih elementov znotraj sistema igrafikacije bistveno vpliva na vedenje posameznikov, zaradi česar se je potrebno zavedati, kakšen doprinos k vedenju ima vsak izmed elementov. Elementi skupaj tvorijo celoto igrafikacije in kot seštevek pogojujejo uspešnost pri motiviranju.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali lahko z uporabo elementov igrafikacije povečamo motivacijo in uspešnost organizacije?

Kot razvidno iz primerov analize je igrafikacija močno orodje za povečanje motivacije zaposlenih znotraj podjetja proti konkretnemu cilju. Vsa podjetja so dosegla svoje prvotno zastavljene cilje. Vendar je iz analize primerov razvidno tudi, da igrafikacija ob napačni izbiri vključenih elementov nima vedno pozitivnih učinkov na motivacijo zaposlenih v internem okolju. V prvem primeru se je podjetje soočilo s težavo neuporabe sistema igrafikacije s strani zaposlenih. V drugem primeru je igrafikacija povzročila celo večje nezadovoljstvo in zmanjšanje motivacije za delo. Obe podjetji sta ob prilagoditvi in nadgradnji sistema igrafikacije uspeli premostiti težave in doseči končni cilj.

Kombinacija izbranih elementov igrafikacije in zasnova sistema sta se na podlagi rezultatov analize izkazala kot ključna pri določanju, ali bo igrafikacija uspešno vplivala na povečanje motivacije in spremembo pri vedenju. Medtem ko se v okviru zunanje (osredotočena na potrošnika) in vedenjske igrafikacije (osredotočena na posameznika ali skupnost) pogosteje izkazuje kot učinkovito orodje, je v internem okolju implementacija

večji izziv. To je lahko rezultat dejstva, da se pri vedenjski in zunanji igrafikaciji posamezniki prostovoljno vključujejo v interakcijo s sistemom, medtem ko v internem okolju vpeljava sistema predstavlja ukaz s strani avtoritete, torej da jo je potrebno uporabljati. Iz tega razloga izdelava ustreznega sistema igrafikacije zahteva večjo previdnost in premislek.

3.7 Priporočila pri uveljavljanju igraficiranega sistema

Igrafikacija po mojem mnenju še ni dovolj raziskana in preučena, da bi jo lahko naivno uporabili v internem okolju s preprosto uporabo nekaterih elementov, ki jih zajema. To sovпада z argumenti kritikov, da zgolj dodajanje točk in priponk ne vodi nujno v motiviranje in v doseganje rezultatov. Iz tega razloga v nadaljevanju podajam nekaj ključnih smernic, namenjenih vodstvenemu kadru organizacij, ki bi želele igrafikacijo uporabiti v svojem internem okolju.

Ne glede na kritike, so dosedanje raziskave pokazale, da igrafikacija deluje (Hamari et al., 2014), kar je podprla tudi analiza izbranih primerov v tem magistrskem delu. Pri tem se je potrebno zavedati njenih omejitev. Igrafikacija ni vedno primerna za vsak problem znotraj internega okolja. Zaposleni so konec koncev ocenjeni na podlagi tega, kako dobro opravljajo svoje delo, zato so igralne izkušnje s strani zaposlenih lahko zavržene (Cheng et al., 2011), če niso usklajene z njihovimi motivi in cilji. Poleg tega igrafikacija ni rešitev za vsak problem, saj lahko obstajajo druge rešitve, ki ga rešujejo. Vedno mora imeti specifičen cilj za doseganje. Če se igrafikacija uporabi v sistemu, ki je že v osnovi nefunkcionalen, ga igrafikacija ne more popraviti (Messaoud, 2015). Neuspeh igraficiranega sistema je problem ustvarjalca in ne koncepta igrafikacije (Xu, 2011).

Iz tega razloga je moj nasvet, da se igrafikacija uporabi na enega izmed dveh načinov:

1. Prvi način uporabe predstavlja implementacijo v obliki nadgradnje obstoječih procesov in sistemov. Pri tem posameznikom ni potrebno izvajati dodatnih dejanj, temveč je igraficiran sistem povezan z že obstoječimi informacijskimi računalniškimi sistemi, kjer je možno pridobljene podatke zgolj prikazati na drugačen način. Cilj igrafikacije v internem okolju namreč ne sme biti uporaba igraficiranega sistema, temveč bodisi povečana produktivnost ali sprememba vedenja.
2. Drugi način uporabe se nanaša na igrafikacijo kot orodje za posamične vedenjske spremembe vseh zaposlenih izven delovnih procesov, pri čemer se zaposleni sami lahko odločijo, ali želijo participirati ali ne. Povečana udeležba bo tako izhajala iz priporočil sodelavcev ali pripadnosti posameznim skupinam in ne s strani avtoritete, zaradi česar bi utegnila videti kot manipulativna sila.

Kot je razvidno iz analize izbranih primerov, je v obeh primerih bistvenega pomena, da poznamo interese zaposlenih v podjetju in pomen, ki ga utegnejo pripisovati virtualnim ali

fizičnim nagradam. Hkrati se je vedno potrebno zavedati, ali bi umestitev igraficiranega sistema v interno okolje organizacije, bodisi na ravni celote ali na ravni posameznega oddelka ali procesa, utegnila povzročiti nezaželeno vedenje in bi s tem dosegla nasprotni učinek. Kot opazno iz analize, se pri umeščanju igrafikacije kot motivacijske sile, pojavlja precej izzivov, ki definirajo njeno uspešnost.

Implementacija igraficiranega sistema se mora osredotočati na integracijo igralnih elementov in mehanik v obstoječ poslovni kontekst. Implementacija se mora zgoditi z veliko previdnostjo že od samega začetka, saj je za učinkovito uporabo in za pozitivne rezultate potrebno veliko načrtovanja in analiziranja. Ključni problem podjetij je v tem, da pogosto lahkotno uvedejo neke vrste točkova sistem brez poglobljenega premisleka o njegovem namenu in sami igralni zasnovi, zaradi česar večina poskusov igrafikacije tudi propade (El-Khuffash, 2012, str. 6). Tri priporočene faze, skozi katero naj se zgodi implementacija v obstoječ poslovni sistem, so analiza in raziskovanje kot prva faza, oblikovanje in realizacija v drugi fazi ter ocena in premislek v tretji fazi (Klevers, Sailer, & Günthner, 2015). Vse tri faze oblikovanja igraficiranega sistema so enako pomembne kot prikazano na Sliki 21.

Slika 21: Faze implementacije igrafikacije



V prvi fazi se je potrebno soočiti s temeljnimi razlogi, zakaj igrafikacija običajno ni uspešna. Nagrade, kot so točke in priponke, ki jih igrafikacija ponuja, so za zaposlenega lahko dojete kot nepomembne, kar je posledica tega, da se organizacije pogosto odločajo za posvojitve igrafikacije, preden imajo jasno vizijo o tem, kako bo v resnici uporabljena. Začetna težava se torej pokaže že pri samem definiranju problema in želenega rezultata, ki naj bi ga igrafikacija dosegla (Messaoud, 2015). Motivacija zaposlenih mora biti vzporedna s cilji organizacije znotraj igraficirane intervencije (Callan, Bauer, & Landers, 2015).

Kontekst, ki bo igraficiran, je najprej potrebno preučiti, da je možno najti integracijske točke za umestitev igralnih elementov, ki bistveno ne spreminjajo poslovnih procesov (Klevers, Sailer, & Günthner, 2015). Uporaba igralnih elementov v igraficiranem sistemu je namreč odvisna od posameznikov, ki jih vpleta, in od tega, kaj jih motivira (Messaoud, 2015). To je pomembno z vidika, da umestitev igrafikacije ne deluje kot manipulativna sila, temveč kot sila, ki angažira. Pogoji za to je razumevanje, kaj je tisto, kar motivira uporabnike, ter katere so aktivnosti in naloge, ki se znotraj igraficiranega sistema izvajajo (Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2013, str. 3). Nepoznavanje motivov

uporabnikov je osnovni izziv, saj je poznavanje ključno za oblikovanje, sicer lahko neustrezno oblikovan sistem spodbudi negativno vedenje (Messaoud, 2015). Vsak posameznik ima namreč različne osebne potrebe, vrednote in interese (Lipičnik, 1998), čemur je potrebno prilagoditi izbiro igralnih elementov.

Faza oblikovanja in realizacije je naslednji pomembni kritični moment. Aplikacija igrifikacije mora odsevati realnost, da bi bila učinkovita, saj s tem pridobi na pomenu in postane močnejša sila. Izziv pri tem je, da potreba po informacijski tehnologiji in programiranju omogoča možnost pojava hroščev in neustrezno delovanje igrificiranega sistema (Messaoud, 2015), kar zniža stopnjo pozitivne uporabniške izkušnje. Iz tega razloga je potrebno precej poizkušanja in testiranja, da je končni produkt lahko primeren za uporabo.

Ocena in premislek kot tretja faza je nujna za daljšo uporabo sistema. Izziv implementiranja igrifikacije je namreč v tem, da gre za ponavljajoč, kontinuiran proces, ki zahteva analiziranje in spremljanje situacije, na podlagi katerega se izvedejo tudi nadgradnje in spremembe v samem sistemu (Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2013, str. 3). Poleg tega ima igrificiran sistem datum poteka, kar pomeni, da ga ni mogoče nenehno uporabljati brez prilagoditev. Po nekaj mesecih je potrebno sistem nadgraditi bodisi z dodajanjem novih igralnih elementov bodisi prilagajanjem teme sistema, torej zgodbe ali virtualnega sveta, za namene angažiranja zaposlenih (Messaoud, 2015).

SKLEP

Zaposleni so gonilna sila organizacij in njihova motiviranost k doseganju poslovnih ciljev določa uspeh organizacije na konkurenčnem trgu. Za vodstvo je ključnega pomena, da se zaveda pomena svojih zaposlenih in da deluje v smeri njihovega motiviranja, saj je organizacija le na ta način lahko kos spremembam v okolju in njihovem prilagajanju. Na voljo so številna orodja in načini, s katerimi lahko spodbudijo vedenje v zeleni smeri, četudi zaposlujejo demografsko in interesno raznovrstne posameznike. Motivacijska orodja, ki so posledica ekstenzivnega raziskovanja področja motivacije, so namreč tako raznovrstna kot posamezniki sami, zato je mogoče najti ustrezn način motiviranja za vsakega posameznika, vsako delovno mesto in za vsak poslovni cilj.

Priča smo razvijanju poznavanja motivacije in pojavu novih metod motiviranja. Poleg opolnomočenja, spreminjanja delovnih nalog in postavljanja ciljev, se v zadnjih letih pojavlja tudi inovativni pristop, imenovan igrifikacija. Poznavanje motiviranja skozi igrifikacijo, kot najnovejšo prakso motiviranja, je za vodilne relevantno, saj omogoča uporabo digitalnih tehnologij, ki jih zaposleni vsakodnevno uporabljajo v zasebnem in poslovnem svetu. Priča smo digitalizaciji naših življenj, ki se kaže v povečani uporabi mobilnih telefonov in računalnikov, uporabe različnih programskih orodij in aplikacije ter

preživljanju časa na spletu in v virtualnih svetovih, bodisi znotraj digitalnih iger ali na družbenih omrežjih. Hkrati igrafikacija obljublja opravljanje dela preko večje sproščenosti in užitka z uporabo igralnih elementov, kar ima veliko moč pri percepciji zahtevanega dela.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil raziskati konstrukt motivacije in konstrukt igrafikacije ter dokazati, da sta konstrukta medsebojno povezana in uporabna v praksi. Preverjanje, ali sta koncepta motivacije in igrafikacije povezana, je bilo precejšnji izziv. Po eni strani ima namreč koncept motivacije v raziskovalnih vodah že dolgo zgodovino in sestoji iz številnih in raznovrstnih teorij. Igrafikacija po drugi strani, kot novejša praksa, ravno nasprotno nima dosti teoretične in raziskovalne podlage. Iz tega razloga je bila analiza obeh konceptov skozi magistrsko nalogo obsežna. Koncept motivacije je bilo potrebno zaradi obsežnosti strniti v ključna načela ter elemente in koncept igrafikacije je bilo potrebno za opredelitev razširiti tudi z raziskovanjem v drugih vedah, kot so igre, digitalne igre in uporabniška izkušnja.

Prvo poglavje magistrske naloge sem v celoti namenila preučevanju konstrukta motivacije s teoretičnega vidika. Na osnovi strokovne literature in pregleda številnih motivacijskih teorij sem opredelila osnovne elemente motivacije pri delu in povezanost med njimi. Poleg opredelitve konstrukta je bil rezultat raziskovanja shema povezljivosti posameznih elementov motivacije ter pregled osnovnih principov motiviranja, kot rezultat pregleda motivacijskih teorij in raziskav z zgodovinskega vidika. Iz tega vidika je bilo mogoče definirati, kateri so novejši, inovativni pristopi k motiviranju.

Drugo poglavje sem v celoti namenila preučevanju igrafikacije, ki je v okviru teoretičnega raziskovanja zahtevalo pregled strokovne literature različnih področjih za namene opredeljevanja pojma igrafikacije. V samem začetku sem se osredotočila na opredelitev igre, kot izhodišča igrafikacije, in nato na opredelitev same igrafikacije, njenih zvrsti in namenov uporabe ter teoretičnih izhodišč. V nadaljevanju sem preučila strukturno zasnovo sistemov igrafikacije in najpogosteje uporabljane elemente, ki se pojavljajo znotraj igraficiranih sistemov, za poglobljeno razumevanje. Sledilo je prikazovanje povezave konstrukta motivacije z igrafikacijo ter definiranje njenega pomena in izpostavljanje kritik.

Tretje poglavje je bilo namenjeno praktičnemu raziskovanju in kvalitativni analizi igrafikacije na izbranih podjetjih, ki so pristop igrafikacije uporabila v preteklosti. Za analizo je bilo izbranih pet tujih podjetij, ki so igrafikacijo uporabljala za različne namene, v različnih razsežnostih in z različnimi elementi igrafikacije. Podatki so bili zbrani prek sekundarnih virov in nato primerjani glede na posamezna področja, kot je cilj uporabe, način uporabe, izbrani elementi igrafikacije in uspešnost. Raziskovalni del magistrske naloge sem s povezovanjem teorije in prakse tako zaključila s podajanjem priporočil vodstvu na področju uporabe in implementacije igrafikacije v lastnih internih organizacijskih okoljih.

Tako prvi, teoretični del kot tudi drugi, empirični del magistrskega dela sta pripeljala do izpolnjenega **osnovnega cilja** in **pomožnih ciljev** ter **potrditve temeljne teze**. Ta pravi, da sodobni koncept igrafikacije prek elementov igre, ki jih uporabimo v neigralnih okoljih, nudi pot in orodja za doseganje podjetniških ciljev. Nadalje pravi tudi, da z igrafikacijo kot inovativno metodo motiviranja zaposlenih lahko dosežemo večjo motiviranost zaposlenih in posledično boljše poslovne rezultate. Preko analize s poudarkom na osnovnih raziskovalnih vprašanjih sem prišla do ugotovitve, da sta motivacija in igrafikacija povezana koncepta ter da je igrafikacijo mogoče uporabiti za doseganje poslovnih rezultatov znotraj internega okolja organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56, 241-249.
2. Ambuj, N., & Khan, S. (2012). Enterprise Gamification. Enabling businesses drive participation, user engagement, employee productivity and customer loyalty. *Happiest Minds Technologies Pvt. Ltd.* Najdeno 10. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.happiestminds.com/sites/default/files/Enterprise-Gamification.pdf>
3. Antin, J., & Churchill, E. F. (2011). Badges in Social Media: A Social Psychological Perspective. *Proceedings of the Conference of Human-computer Interaction*. Vancouver: ACM.
4. Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit MUDs. *Muse Ltd.* Najdeno 15. julija 2015 na spletnem naslovu <http://mud.co.uk/richard/hcdfs.htm>
5. Bent, R., & Freathy, P. (1997). Motivating the employee in the independent retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4 (3), 201-208.
6. Boichuk, J. P., & Menguc, B. (2013). Engaging Dissatisfied Retail Employees to Voice Promotive Ideas: The Role of Continuance Commitment. *Journal of Retailing*, 89(2), 207-218.
7. *Blue Wolf Group LLC.* Najdeno 10. avgusta 2015 na <http://www.bluewolf.com/>
8. Bunchball Inc. (2012). Enterprise Gamification: The Gen Y Factor. Najdeno 20. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.bunchball.com/blog/post/16529555001/enterprise-gamification-the-gen-y-factor>
9. Bunchball Inc. (2015a). How Bluewolf grew their social network visibility and increased revenue. Najdeno 20. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.bunchball.com/customers/bluewolf>
10. Bunchball Inc. (2015b). How LiveOps reduced onboarding time for call center agents from weeks to hours. Najdeno 20. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.bunchball.com/customers/liveops>
11. Callan, R. C., Bauer, K. N., & Landers, R. N. (2015). How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences. *Researchgate*. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.researchgate.net/profile/Richard_Landers2/publication/272480825_How_to_Avoid_the_Dark_Side_of_Gamification_Ten_Business_Scenarios_and_Their_Unintended_Consequences/links/54e501730cf29865c335c53b.pdf
12. Chorney, A. (2012). Taking The Game Out Of Gamification. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, 8, 1-14.
13. Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
14. Conlon, G. (9.11.2012). Inbound marketing success is child's play for Bluewolf. *Direct Marketing News*. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu

- <http://www.dmnews.com/direct-line-blog/inbound-marketing-success-is-childs-play-for-bluewolf/article/267774/>
15. Crawford, C. (1982). *The Art of Computer Game Design*. Najdeno 18. julija 2015 na spletnem naslovu http://www-rohan.sdsu.edu/~stewart/cs583/ACGD_ArtComputerGameDesign_ChrisCrawford_1982.pdf
 16. Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://psy2.ucsd.edu/~nchristenfeld/Happiness_Readings_files/Class%207%20-%20Csikszentmihalyi%201975.pdf
 17. Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
 18. Daniels, M. (23.10.2010). *Businesses need to get in the game*. *Marketing Week*. Najdeno 16. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.marketingweek.co.uk/disciplines/market-research/opinion/businesses-need-to-get-in-the-game/3018554.article>
 19. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining "gamification"*. Najdeno 13. julija 2015 na spletnem naslovu <https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf>
 20. Deterding, S. (2011). *Situated motivational affordances of game elements: A conceptual mode*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/CHI_2011_Gamification_Workshop.pdf
 21. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 22. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
 23. Dixon, D. (2011). *Player Types and Gamification*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/CHI_2011_Gamification_Workshop.pdf
 24. Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herráiz, J. (2013). *Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes*. *Computers & Education*, 63, 380-392.
 25. Duffy, R. D., & Bogdan, R. T. L. (2010). *The motivation to serve others: Exploring relations to career development*. *Journal of Career Assessment*, 18(3), 250-265.
 26. Elgood, C. (1997). *Handbook of management games and simulations*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
 27. El-Khuffash, A. (2013). *Gamification*. Najdeno 5. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.el-khuffash.com/gamification/gamification_report.pdf
 28. Fabricatore, C., & López, X. (2014). *Using Gameplay Patterns to Gamify Learning Experiences*. Najdeno 1. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://eprints.hud.ac.uk/22100/>

29. Groot, L. (2000). Games of Chance and the Superstar. *Diogenes*, 48(190), 33.
30. Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 236–245.
31. Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6758978>
32. Hein, R. (2013). How to Use Gamification to Engage Employees. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.cio.com/article/2453330/careers-staffing/how-to-use-gamification-to-engage-employees.html>
33. Hense, J., & Mandl, H. (2012). Learning in or with games? Quality criteria for digital learning games from the perspectives of learning, emotion, and motivation theory. V D. G. Sampson, J. M. Spector, D. Ifenthaler & P. Isaias (ur.), *Proceedings of the IADIS International Conference on Cognition and Exploratory Learning in the Digital Age* (19-26). Madrid: IADIS.
34. Hense, J., Klevers, M., Sailer, M., Horenburg, T., Mandl, H., & Günthner, W. (2013). Using gamification to enhance staff motivation in logistics. Najdeno 30. julija na spletnem naslovu http://www.fml.mw.tum.de/fml/images/Publikationen/ISAGA_2013.pdf
35. Hewlett-Packard Development Company, L.P. (2013). Get results Change behavior and focus attention with gamification. Najdeno 15. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www8.hp.com/h20195/v2/GetPDF.aspx/4AA4-5952ENW.pdf>
36. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behaviour: theory and practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
37. Horvat, H., & Magajna, L. (1989). *Razvojna psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
38. Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial relations*, 35(3), 299-333.
39. Jin, C. (2014). The role of users' motivations in generating social capital building and subjective well-being: The case of social network games. *Computers in Human Behavior*, 39, 29–38.
40. Kim, B. (2015). Game Mechanics, Dynamics, and Aesthetics. *Library Technology Reports*, 51(2), 17-19.
41. Klevers, M., Sailer, M., & Günthner, W. A. (2015). Implementation model for the gamification of business processes. A study from the field of material handling. Najdeno 4. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.fml.mw.tum.de/fml/images/Publikationen/ISAGA_v12_final.pdf
42. Koivisto, J., & Hamari, J. (2014). Demographic differences in perceived benefits from gamification. *Computers in Human Behavior*, 35, 179-188.
43. Korolov, M. (2012). Gamification of the enterprise: How to successfully add game features to corporate processes. Najdeno 7. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.pcadvisor.co.uk/news/software/gamification-of-enterprise-3380098/>

44. Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181–198.
45. Lee, J. J. & Hammer, J. (2011). Gamification in education: what, how, why bother? Definitions and uses. *Exchange Organizational Behavior Teaching Journal*, 15(2), 1–5.
46. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. LiveOps Inc. (2015). Najdeno 15. avgusta na spletnem naslovu <http://www.liveops.com>
49. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
50. Mathur, S. (2011). A distributed social workforce drives profit and performance. Najdeno 7. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.managementexchange.com/story/distributed-social-workforce-drives-profit-and-performance>
51. Meder, M., Plumbaum, T., & Hopfgartner, F. (2013). Perceived and Actual Role of Gamification Principles. Najdeno 3. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.dai-labor.de/fileadmin/Files/Publikationen/Buchdatei/Perceived%20and%20Actual%20Role%20of%20Gamification%20Principles.pdf>
52. Mehta, M., & Kass, A. (2012). Scores, Badges, Leaderboards, and Beyond. Gamification and Sustainable Behavior Change. Najdeno 17. Julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.register.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Gamification-Sustainable-Behavior-Change.pdf>
53. Messaoud, N. B. (2015). Performance Management 2.0: introducing the Behavioral Change Through Gamification – Framework. Najdeno 4. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.enterprise-gamification.com/attachments/article/267/Performance%20Management%202.0%20introducing%20the%20Behavioral%20Change%20Through%20Gamification-Framework%20-%20Nizar%20Ben%20Messaoud.pdf>
54. Mora, A., Riera, D., González, C., & Arnedo-Moreno, J. (8.7.2015). A literature review of gamification design frameworks. *Researchgate*. Najdeno 20. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.researchgate.net/publication/279059823_A_literature_review_of_gamification_design_frameworks
55. Musek, J. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
56. Narayanan, A., Maruvapalli, D., & Nagarajan S. S. (2013). Reinventing Customer, Employee Engagement Through Gamification. Najdeno 7. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Reinventing-Customer-Employee-Engagement-Through-Gamification.pdf>

57. Next Jump Inc. (2015). The Fitness Challenge. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://blog.nextjump.com/culture/the-fitness-challenge.html>
58. Object-Frontier Software Pvt. Ltd. (2014). Gamification & the enterprise. Najdeno 26. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://info.objectfrontier.com/whitepaper-gamification-enterprise>
59. Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I play at work - ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5, 14.
60. Peters, Y. J., & Waterman, R. H. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: HarperCollins Publishers.
61. Pot, F. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(4), 404-415.
62. Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2012). Rewarding carrots and crippling sticks: Eliciting employee preferences for the optimal incentive design. *Journal of Economic Psychology*, 33, 1247-1265.
63. Reid, S. E., de Brentani, U., & Kleinschmidt, E. J. (2014). Divergent thinking and market visioning competence: An early front-end radical innovation success typology. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1351–1361.
64. Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. Najdeno 4. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://nisonger.osu.edu/papers/Multifaceted%20nature%20of%20intrinsic%20motivation.pdf>
65. Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (17.10.2014). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. *Springer Link*. Najdeno 13. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-10208-5_2
66. Ryan, M. R. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Najdeno 17. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://acmd615.pbworks.com/f/IntrinsicExtrinsicMotivation.pdf>
67. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2005). *Essentials of Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
68. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
69. Robertson, I. T., Smith, M., & Cooper, D. (1994). *Motivation. Strategies, theory and practice*. London: Institute of Personnel and Development.
70. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
71. Ryan, R. M., Rigby, C. S., & Przybylski, A. (2006). The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach. *Motiv Emot*, 30, 347–363.
72. Sy, S. (2010). Gamification Design. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://stratsynergy.wordpress.com/gamification-design/>
73. Tulloch, R. (2014). Reconceptualising Gamification: Play and Pedagogy. *Digital Culture & Education*, 6(4), 317-333.

74. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
75. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
76. Vassileva, J. (2012). Motivating participation in social computing applications: A user modeling perspective. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 22(1), 177–201.
77. Warnlof, R. (2014). Bluewolf Goes Social — 4 Keys To Gamification Success. Najdeno 7. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.allsalesforce.com/articles/share/664430/>
78. Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press: Philadelphia.
79. Xu, Y. (2011). Literature Review on Web Application Gamification and Analytics. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://csdl-techreports.googlecode.com/svn-history/r674/trunk/techreports/11-05/11-05.pdf>
80. Yee, N. (2007). Motivations of Play in Online Games. *Journal of CyberPsychology and Behavior*, 9, 772-775.
81. Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Boston: O'Reilly Media.
82. Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. Ontario: McGraw-Hill.