

Univerza v Ljubljani  
Filozofska fakulteta  
Oddelek za psihologijo

## **Igrifikacija**

*Seminar pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju*

Nežka Sajinčič

Ljubljana, december 2015

Igra je globoko vgrajena v človeško duševnost. V moderni dobi je igranje računalniških iger in ostalih videoiger postalo izredno popularna in profitabilna industrija z več kot 60 milijard letnega zaslužka, hkrati pa so ljudje elemente igre sprejeli v vse vidike svojega življenja (Bunchball, 2012). Delovna sila v 21. stoletju je pretežno sestavljena iz delavcev, ki so odraščali z računalniki kot glavnim virom informacij in zabave (generaciji X in Y). Čeprav so bile igre pomembne tudi pri razvoju in učenju prejšnjih generacij, je med igro in delom vedno obstajala ostra meja, ki pa je danes vse bolj zabrisana. Prensky (2002, v: Perryer, Scott-Ladd in Leighton, 2012) meni, da generacija, ki je odraščala z računalniškimi igrami, ne sprejema več strogega ločevanja med zabavo in učenjem, zaradi česar ima podoben odnos tako do zabave kot do dela. Iz tega razloga lahko igro postavimo v vlogo pomembnega motivatorja v različnih kontekstih, kar je privedlo do razvoja igrifikacije. Izraz »igrifikacija« (*gamification*) je skoval Nick Pelling leta 2002, a se je uporaba tega pojma razširila predvsem v drugi polovici leta 2010 (Bohyun, 2015a). Gre za uporabo elementov in konceptov igre v neigralskem kontekstu (DuVernet in Popp, 2014; Oprescu, Jones in Katsikitis, 2014).

Igrifikacija in igra (npr. uporaba igre pri učenju) si delita veliko značilnosti. Tako kot igra, je igrifikacija zabavna aktivnost, ki ima pravila, lahko zahteva različne ravni tehnologije, ima različne namene in lahko v nekaterih primerih povzroča zasvojenost. Obstajajo pa pomembne razlike (Bohyun, 2015b). Igre vključujejo jasen začetek, potek in konec, udeleženci pa se zavedajo, da so vključeni v igro oz. igralno situacijo. Vsaka igra prinaša tudi nek izid – zmaga, poraz, ali pa le dokončanje nekih nalog do konca. Nasprotno pa pri igrifikaciji udeleženci ne igrajo igre od začetka do konca, temveč zgolj sodelujejo v dejavnostih, ki vključujejo elemente iger (kot npr. pridobivanje točk, premagovanje izzivov ali prejetje značk ob dokončanju naloge). Te aktivnosti so namenjene spodbujanju dolgotrajne zavzetosti, pri čemer ni jasnega začetka ali konca. Namesto ustvarjanja celotne igre se pri igrifikaciji elemente igre uporabi poleg že obstoječega programa ali konteksta, da lahko motivira uporabnike (Kapp, 2014). Pomembna cilja igrifikacije sta spodbujanje ljudi ter reševanje specifičnih, realnih problemov (ne fiktivnih) (Bohyun, 2015b).

## Igra kot motivator

Splošno sprejeto dejstvo je, da je glavni namen igre zabava, vendar je osnova vsake igre doseganje ciljev z delovanjem po nekih pravilih. Igre zabavajo iz več razlogov. Prvi je, da ljudem omogočajo tveganja, ki jih v realnem življenju ne bi bili pripravljene sprejeti zaradi velikih potencialnih stroškov. Drugič, ljudem pomagajo ubežati od vsakdanjih in neprijetnih nalog, ki jih morajo opravljati v vsakdanjem življenju. Tretji razlog pa je dejstvo, da ob koncu igre občutimo zadovoljstvo ob dosežku (Perryer idr., 2012). Igra igralcem omogoči postaviti in doseči osebne cilje, sodelovati v socialni interakciji in usvojiti nove veščine. Čeprav so igre včasih težke in delujejo znotraj omejujočih sistemov, spodbujajo razvoj veščin skozi zabavo. Igrifikacija skuša prenesti te koncepte in jih uporabiti v neigralskih kontekstih. Čeprav si igrifikacija sposoja elemente iger, pa tovrstne dejavnosti in programe ne sme spremeniti v igro. Igrifikacija vključuje najboljše dele iger in uporabo le-teh v specifičnih situacijah, z namenom stalnega motiviranja in nagrajevanja uporabnikov za njihovo sodelovanje in trud. Če jo uporabimo na pravi način, lahko igrifikacija spodbuja zeleno vedenje in zavira neželjeno (Carr, Taylor, Hunt in Mejita, 2014).

## Primeri igrifikacije

Neigralsko okolje je lahko katerokoli okolje oz. kontekst izven tradicionalnega pogleda na igro (Carr idr., 2014), zaradi česar lahko igrifikacijo uporabimo na skoraj vsakem področju. Za lažjo predstavo, kako igrifikacija izgleda, sledi nekaj primerov njene aplikacije na najrazličnejših področjih.

- Skoraj vsaka letalska družba ponuja programe za potnike, ki z njimi pogosto letijo (*Frequent flyer program*). Gre za dokaj kompleksno igro, v kateri potniki zbirajo kilometre (točke) za vsak let, s čimer lahko napredujejo na naslednjo raven (npr. bronast, srebrn in zlat status) in tekmujejo v različnih izzivih (npr. v naslednjih 90 dneh morajo preleteti 2500 kilometrov). S

tovrstnimi dejavnostmi letalske družbe spodbujajo potnike, da izberejo ponudnika, pri katerem imajo največ točk in najvišji status, kljub nižji kakovosti storitev.

- *Starbucks* je največja svetovna veriga kavarn. Prodajo spodbuja tako, da ob vsakem obisku kupce nagraduje z virtualnimi točkami in značkami ter jim preko mobilnih telefonov omogoča sodelovanje v različnih izzivih (npr. »Obišči pet različnih Starbucks kavarn in prejmi \_\_\_ število točk!«). Točke in značke sicer nimajo nobene denarne vrednosti, vendar predstavljajo zabavno orodje, ki kupce spodbuja k obisku njihovih kavarn in nakupovanju več izdelkov.
- Največji svetovni proizvajalec športne obutve Nike je s pomočjo svoje aplikacije *Nike+* igrificiral vadbo. Skoraj dva milijona tekačev po svetu z aplikacijo beleži podatke, kot so pretečena razdalja, tempo in porabljanje kalorije s pomočjo GPS senzorja na iPodih. Aplikacija uporabnikom omogoča, da spremljajo svoje podatke, jih delijo z drugimi, si postavljajo cilje, se pridružijo izzivom in se povežejo z drugimi tekači v Nike+ skupnosti, kar tek naredi bolj sodelovalen in zanimiv. Tekače s točkami, trofejami, značkami in višanjem ravni nagradi za vsak dosežen cilj. Aplikacija Nike+ je podjetju omogočila izgradnjo velike in aktivne baze uporabnikov (Bunchball, 2012).
- Še ena izmed igrificarnih aplikacij na področju zdravja in vadbe je *Zombies, Run!* Gre za mobilno aplikacijo, ki tekača postavi v vlogo junaka sredi apokalipse z zombiji. Med tekom sporoča, koliko hitro mora teči, kje zaviti, da pobere neprecenljive vire, kdaj mora bežati pred hordo zombijev ipd. Navodila so oblikovana tako, da tekača na zabaven in razburljiv način popeljejo skozi intervalni trening.
- Primer igrificiranja na ekološkem področju je *arkadna igra s steklenicami* (*The Bottle Bank Arcade machine*). Gre za koš za smeti, namenjen recikliranju steklenic, ki ima zaslon z rezultati ter šest odprtin, kamor lahko odvržemo rabljene steklenice. Cilj ni le odložiti steklenico v koš, temveč jo v določenem času odložiti v odprtino, ki je trenutno osvetljena, saj s tem pridobijo točke.
- Tudi redarji so se že poslužili igrifikacije ter priredili *loterijo*. Hitrostna kamera na avtocesti je slikala tako voznike, ki vozijo znotraj omejitve, kot tiste, ki so jo prekoračili. Prvi so se avtomatično priključili loteriji, pri čemer so nagrade prišle iz sklada kazni. Povprečna hitrost vožnje se je v treh dneh zmanjšala za 22% (Bohyun, 2015b).
- *Duolingo* je aplikacija, ki pomaga pri učenju jezika in jezikovnih veščin s sodelovanjem z drugimi, ki prevajajo dokumente in spletne strani. Posamezniki najprej prevajajo enostavne stavke, kasneje pa vedno kompleksnejše. Vključuje točke, elemente, osnovane na času in bonuse, ki se uporabniku dodelijo, če na vprašanja odgovori pred časovno omejitvijo, ob napačnem odgovoru pa se točke odštejejo (Carr idr., 2014).

## Dve vrsti igrifikacije ter njeni gradniki

Tako kot obstaja več tipov iger, ločimo tudi več vrst igrifikacije. Dve široki kategoriji igrifikacije sta igrifikacija strukture in vsebine (Kapp, 2014).

**Igrifikacija strukture** je uporaba elementov igre za spodbujanje udeležencev (učencev) pri učenju brez sprememb same vsebine. Spremeni se torej le struktura okoli vsebine (Kapp, 2014). Te elemente imenujemo mehanizmi igre oz. **igralne mehanike**. Gre za osnovne ukrepe, procese in mehanizme nadzora, ki jih uporabimo za igrificiranje dejavnosti in spodbujanje določenega vedenja s pomočjo določenih spodbud, pravil, povratne informacije in nagrad. Na ta način dejavnost spremenijo v bolj prepričljivo, zanimivo, izzivajočo, zabavno in zadovoljujočo uporabniško izkušnjo. V organizacijskem kontekstu mehanike igre delujejo kot gradniki spletne strani, procesa ali aplikacije, saj ustvarijo zelo motivirajočo uporabniško izkušnjo okoli že obstoječe vsebine. Najpogostejši mehanizmi igre, ki jih uporabljajo v organizacijah, so (Bunchball, 2012):

- Točke: Zbiranje točk je kljub odsotnosti kakršnekoli denarne vrednosti velik motivator, saj jih lahko uporabimo za nagrajevanje uporabnikov preko različnih dimenzij, hkrati pa različne

kategorije točk lahko spodbujajo določena vedenja. Točke so lahko pokazatelji statusa, hkrati pa jih lahko uporabniki uporabijo za dostop do različnih vsebin ali nagrad.

- **Nivoji:** Ravni ali nivoji so pokazatelj doseganja cilja ali dosežka, s katerim se povezuje določena mera spoštovanja in statusa v skupnosti uporabnikov. Nivoji so opredeljeni kot pragovi, ki jih lahko uporabniki ob sodelovanju in uporabi presežejo in s tem pokažejo svoj status.
- **Izzivi, trofeje, značke, dosežki:** Izzivi ljudem postavljajo cilje in prinašajo občutek, da so nekaj dosegli, trofeje in značke pa predstavljajo predvsem vidno priznanje za doseg novih nivojev oz. ciljev. Izzivi in nivoji bodo še posebej učinkoviti, če omogočimo uporabnikom, da svoje dosežke pokažejo drugim.
- **Virtualne dobrine:** Učinkovita ekonomija igre potrebuje prostor, kjer lahko uporabniki točke porabijo, spodbudo za pridobivanje novih in možnost prilagajevanja nečesa, kar odraža osebnost uporabnika. Vse to omogočajo nematerialne virtualne dobrine, ki so hkrati tudi sredstvo za ustvarjalnost, tekmovalnost in samoizražanje v skupnosti.
- **Lestvice:** Lestvice kažejo na napredek uporabnika v primerjavi z ostalimi udeleženci. Uporabljamo jih predvsem za spremljanje in prikaz želenih vedenj, glavni motivator teh vedenj pa je tekmovalnost.
- **Tekmovanja:** Tekmovanja sodelujočim omogočajo izzivanje drug drugega pri določeni aktivnosti. Cilj je pridobiti več točk kot drugi uporabniki s pomočjo določenega vedenja.

Tudi prej opisani primeri si delijo nekatere od navedenih elementov iger, kot so izzivi (arkadna igra s steklenicami), točke in značke (Starbucks, programi letalskih družb). V učnem kontekstu bi se to pokazalo z npr. uporabo točkovanja (uporaba točk, nivojev, značk, lestvic in dosežkov). Učenec bi lahko v določenem obdobju vsak dan prejel e-sporočilo s kvizom o danes spoznani snovi. Ob pravilnem odgovoru bi pridobil točke, s katerimi bi kasneje napredoval po nivojih in pridobil značke, če pa bi odgovoril napačno, bi dobil takojšnjo povratno informacijo z dodatno razlago točno tiste snovi. Vprašanja bi se pojavljala v različnih intervalih, dokler ne bi učenec pokazal, da določeno vsebino obvlada. Napredovanje bi se pokazalo na lestvici, ki bi bila vidna celotnemu razredu, da lahko posamezniki spremljajo svoj napredek v primerjavi s sošolci (Kapp, 2014).

**Igrifikacija vsebine** je uporaba elementov oz. mehanizmov igre ter vrsto igralniškega mišljenja na način, da je vsebina bolj podobna igri. V tem primeru gre za dodajanje elementov, kot so zgodba, izziv, radovednost, skrivnostnost in vloge, kar dodatno spodbuja udeleženca (Kapp, 2014).

Same igralne mehanike običajno niso dovolj, da bi posameznike motivirale. Zgolj dodajanje določenih izzivov in točk k obstoječem procesu lahko zagotovi kratkoročne vedenjske spremembe, vendar bi kmalu postalo ponavljajoče in bi se vedenje vrnilo k običajnemu. Da ostanejo igrificirane dejavnosti sveže in uporabniki zavzeti, so potrebne tudi **igralne dinamike**, ki predstavljajo naše želje in potrebe v izkušnji. Motivacijski dejavniki so lahko zelo različni, saj so odvisni od vsakega posameznika. Vsakogar motivirajo različne stvari, kar velja tudi za igralne mehanike. Lestvice, vidne vsem udeležencem, bodo tako npr. ustrezale bolj tekmovalnim zaposlenim (npr. v prodaji), ne bo pa motiviralo tistih, ki bi si želeli več sodelovanja pri reševanju problemov, zaradi česar so pomembne tudi dinamike igre. Le-te definirajo način, na katerega se bodo aktivnost in sodelujoči čez čas razvijali in so tisto, kar naredi igrificirano dejavnost tako zanimivo, prijetno in privlačno. Igralne dinamike tako prilagajajo igralne mehanike na način, da se dosežejo želeni izidi in zadovolji različnim vrstam motivacije udeležencev. Najpogostejše dinamike igre so (Bunchball, 2012):

- **Nagrade:** Nagrade predstavljajo predmet z določeno vrednostjo ali pa določeno dejavnost. Upabniki jih prejmejo po uporabi želenega vedenja s ciljem, da bi to vedenje še kdaj uporabili. Primaren nagradni mehanizem pri igrifikaciji je pridobivanje točk, prav tako pa tudi virtualnih dobrin, napredovanje v naslednji nivo ali dokončanje izzivov.
- **Status:** Večina ljudi ima potrebo po statusu, prepoznavanju, pozornosti in spoštovanju, pri čemer je glavni motivator pri igrifikaciji prehod na višji nivo.

- **Dosežek:** Motivirajoča potreba po doseganju nečesa težkega po daljšem času in vlaganju truda. Najbolj zadovoljujoča nagrada je priznanje dosežkov.
- **Samoizražanje:** Ljudje pogosto iščejo priložnosti za izražanje lastne avtonomije, originalnosti in edinstvenosti, kar omogočajo predvsem virtualne dobrine.
- **Tekmovanje:** Tekmovanje je pogost motivator, saj nas primerjava z ostalimi zadovoljuje. Najbolj očiten izraz tekmovalnosti je uporaba lestvic za prikazovanje rezultatov.
- **Altruizem:** V skupnostih, kjer si ljudje želijo graditi odnose, je močen motivator podarjanje daril.

Ljudje imamo temeljno željo po nagradi, statusu, dosežku, samoizražanju, tekmovanju in altruizmu. Te želje so univerzalne, pojavljajo se znotraj vseh generacij, kultur in spolov. S pravilno uporabo mehanizmov igre na spletni strani, aplikaciji ali skupnosti, lahko ustvarimo izkušnjo, ki spodbuja določeno vedenje preko zadovoljitve ene ali več navedenih človeških želja.

Tabela 1. *Interakcija med osnovnimi človeškimi željami in potrebami ter mehanizmi igre.*

Mehanizmi igre	Človeške želje in potrebe					
	Nagrada	Status	Dosežek	Samoizražanje	Tekmovanje	Altruizem
Točke	<b>X</b>	x	x		x	x
Nivoji		<b>X</b>	x		x	
Izzivi	x	x	<b>X</b>		x	x
Virtualne dobrine	x	x	x	<b>X</b>	x	
Lestvice		x	x		<b>X</b>	x
Darovi in dobrotelost		x	x		x	<b>X</b>

*Opomba:* Okrepjeni X-i označujejo primarno željo, ki jo zadovoljuje določen mehanizem igre, neokrepjeni x-i pa dodatna področja, na katera vpliva.

## Igrifikacija v kontekstu organizacije, poslovanja in oglaševanja

Igrifikacija je torej močno orodje, ki ga organizacije uporabljajo predvsem na področju izobraževanja, prepričevanja, spodbujanja in motiviranja svojih zaposlenih in strank. Spodbuja sodelovanje in zavzetost z integracijo mehanizmov in elementov dinamike igre v spletne strani, storitve, spletne skupnosti, vsebino portala, marketinške kampanje ter notranje poslovne procese ter vpliva na vedenje s pomočjo uporabe temeljnih konceptov različnih področij, kot so dizajn igre, programi zvestobe, vedenjska ekonomija in upravljanje skupnosti. Igrificirane dejavnosti zadovoljujejo osnovne človeške želje in potrebe, s čimer ustvarijo odvisniško izkušnjo, ki uporabnike motivirajo k določenim dejavnostim in pogostejšemu vračanju (Bunchball, 2012).

Glavni cilj poslovanja neke organizacije je privabiti skupino ljudi s skupno strastjo ali interesom ter jo spodbuditi k nakupu. Preko igrifikacije lahko organizacije prevzamejo nadzor nad izkušnjo njihove blagovne znamke s spodbujanjem zavzetosti uporabnikov, privabljanjem, naj se pridružijo skupnosti in aktivno sodelujejo. Udejstvovanje in zavzetost gradita trajne odnose, vplivata na poslovne cilje in vrednost podjetja. Različna podjetja in organizacije s pomočjo igrifikacije spodbujajo interakcijo s potrošniki na veliko načinov, kot so npr. gledanje videoposnetkov in slik, ustvarjanje vsebine, nakup izdelka, iskanje informacij, ocenjevanje izdelkov in vsebine, pisanje komentarjev, objavlanje na forumih, ponavljajoči obiski, priporočanje, poslušanje zvočnih posnetkov, odgovarjanje na vprašanja, sodelovanje v kvizih, deljenje osebnih podatkov, branje člankov, sodelovanje v diskusijah, obiskovanje sorodnih strani ipd. (Bunchball, 2012). Preko teh igrificiranih dejavnosti javnost sodeluje z organizacijo, hkrati pa tudi spoznavajo samo podjetje, njihove izdelke, storitve in blagovno znamko, kar vodi v večjo profitabilnost, saj poleg tega, da sami postanejo in ostanejo kupci, »zabavno« podjetje verjetneje predstavijo tudi prijateljem, družini in drugim vrstnikom, kar preko metode snežne kepe povečuje bazen potrošnikov.

Trenutno je igrifikacija najbolj razširjena v trženju, prodaji in storitvah. Veliko podjetij jo uporablja v namene privabljanja in ohranjanja strank tako, da nakupovanje, oglaševanje in zvestobo spreminjajo v zabavno in zanimivo dejavnost. Čeprav programi zvestobe podkrepljujejo in nagrajujejo stranke za želeno (profitabilno) vedenje, oglaševalci uporabljajo tudi zasvojljive mehanizme iger, napredno tehnologijo in ideje o programih zvestobe (Carr idr., 2014), da povečajo zavedanje in zaupanje blagovni znamki, doseg in namen nakupa s spodbujanjem občinstva, k čim pogostejšemu in dolgotrajnejšemu obisku spletne strani podjetja. Bolj kot so potrošniki v stiku s spletno stranjo, bolj vredni podjetju in zvesti postanejo in manj verjetno je, da bodo kliknili drugam (Bunchball, 2012). Oglaševanje zelo pogosto poteka skozi igrifikacijo, velikokrat dostikrat brez našega zavedanja. V nekaterih primerih so igrificirane kampanje tako uspešne in zabavne, da veliko strank res uživa v njih. Igrifikacija je tako hitro postala ključna marketinška strategija (Carr idr., 2014). Primer tovrstne oglaševalske kampanje je *Samsung Galaxy S4: Stare Down*. Oglaševalci so na železniški postaji postavili kiosk, na katerem so si lahko udeleženci lahko priigrali nov telefon. Udeleženci so morali gledati telefon eno uro. Mežikanje je bilo dovoljeno, niso pa smeli pogledati stran, pri čemer so morali ignorirati različne distraktorje, kot so psi, motorji, množica... Ta kampanja je vzela vsakodnevno opravilo, ogled reklame, in ga spremenila v privlačno izkušnjo, ki je uporabnike vkovala in zabavala še spletno občinstvo.

Znotraj organizacije pa lahko igrifikacijo uporabimo na različnih področjih:

Usposabljanja zaposlenih (kontekst izobraževanja): motivacija in zavzetost sta ključna dejavnika za pozitiven izid učenja. Z uporabo igrifikacije učenje naredimo bolj zabavno, hkrati pa povečamo tudi odgovornost in motivacijo za učenje zaposlenih (Huckabee in Bisette, 2014, v: DuVerne in Popp, 2014). Aplikacijo igrifikacije olajšuje tudi vse pogostejša uporaba e-učenja. Elemente igre lahko uporabimo za spodbujanje sodelovanja in interakcije v virtualnih usposabljanjih s podelitvijo točk ali značk. Nivoje, točke ali značke lahko udeleženci pridobijo tudi po zaključku določenega modula usposabljanja. Podobno lahko lestvice motivirajo dokončanje tečajev s prikazom napredka udeležencev (DuVernet in Popp, 2014). Raziskave, čeprav redke, kažejo na pozitivne učinke igrifikacije, predvsem v smislu povečane motivacije in zavzetosti, izboljšane reševanja problemov, boljših sodelovalnih veščin, večje retencije znanja (Carr idr., 2014).

Selekcije: Obstaja več področij, kjer lahko igrifikacija ojača selekcijski proces, vključno z zaposlovanjem in procesi ocenjevanja. Sistemi napotitve zaposlenega lahko zaposlenim dodeljuje točke za vse, od ustvarjanja profila do deljenja prostega mesta po družabnih omrežjih (Ordioni, 2013, v: DuVerne in Popp, 2014). Iskalce zaposlitve lahko spodbudimo k iskanju dela preko dodeljevanja točk, ko izpolnijo obrazec, si ogledajo video realističnega opisa delovnega mesta na spletni strani delodajalca ali pa delijo oglas prostega delovnega mesta med druge iskalce. Vendar pa igrifikacija v selekcijskem ocenjevanju vključuje tudi nekaj izzivov. Pri ocenjevanju je cilj oceniti večino ali značilnost, ne motivirati ali usposobiti, zaradi česar ponavljajoča izpostavljenost vsebini ali povratni informaciji ni zaželena. Prav tako je lahko dolgotrajen pristop igrifikacije neoptimalen v kontekstu selekcije, kjer morajo kandidati dokončati vse potrebne pogoje v določenem času, da dosežejo delodajalčeve zahteve. V kontekstu selekcije je še posebej zanimiva igrifikacija vsebine. V namene ocenjevanja lahko tako uporabimo simulacije, interaktivne igre ter reševanje problemov.

Igrifikacija v drugih kontekstih: Elemente lahko uporabimo tudi v drugih kontekstih organizacije in dela, kot npr. za povečanje motivacije in uspešnosti na področju prodaje in storitev, kar vodi do višjih prihodkov in zadovoljstva strank. Igrifikacijo lahko uporabimo tudi v primeru aplikacije programov promocije zdravja na delovnem mestu, povečanju zavzetosti zaposlenih ipd. (DuVernet in Popp, 2014).

## Oblikovanje in aplikacija igrifikacije v organizaciji

Igrificirana delovna mesta niso delovna mesta, kjer zaposleni igrajo igre, temveč gre za organizacije, ki uporabljajo načela oblikovanja iger in igralniške interakcije za preoblikovanje delovnih procesov v igram podobne delovne izkušnje (DuVernet in Popp, 2014). Več raziskav podpira uporabo iger za motiviranje učenja ali dokončanja kratkotrajnih in izoliranih nalog, le malo pozornosti pa je bilo namenjeno potencialu igrifikacije za motiviranje zaposlenih pri opravljanju vsakodnevnih delovnih nalog (Perryer, Scott-Ladd in Leighton, 2012). Motivacija je sila, ki izzove določeno dejavnost ali vedenje pri posamezniku in mu omogoča, da vztraja v tej dejavnosti do končnega cilja. Razlikuje se lahko v smeri, intenzivnosti in ravni. V kontekstu organizacije je še posebej pomembno razlikovati med notranjo (intrinzično) in zunanjo (ekstrinzično) motivacijo. Notranja motivacija je prisotna ob dejavnosti, ki je posamezniku zelo zanimiva ali zabavna, zunanja pa ob opravljanju nalog vodi do želenega izida, npr. nagrade, napredovanja ali povišanja plače (Ryan in Deci, 2000, v: Perryer idr., 2012). Zunanji motivatorji so učinkoviti le, dokler želen izid ni dosežen (npr. oseba se preneha truditi, ko napreduje na višji položaj), nasprotno pa notranji motivatorji, kot je zadovoljstvo na delovnem mestu, motivirajo zaposlenega za nedoločen čas. So funkcija zasnove delovnega mesta in vrednot ali interesov zaposlenega, zunanji motivatorji pa imajo le malo skupnega z zasnovo dela. Prav tako so intrinzični motivatorji bolj stabilni skozi čas in zahtevajo manj posredovanja vodstvenega kadra, medtem ko ekstrinzični motivatorji potrebujejo več nadzora in pozornosti (Perryer idr., 2012).

### Oblikovanje igrifikacije

V prostem času se ljudje torej radi igramo. Cilj je identificirati motivacijo, ki nas vodi do udeležnosti v igrah, uporabiti podobne jedrne elemente in uporabiti relativne elemente v poslovnem okolju. Pri tem se je potrebno zavedati, da igrifikacija ni primerna za vse dejavnosti. V pomoč so nam lahko tri sestavine oz. komponente notranje motivacije – pomen, mojstrstvo (obvladovanje) in avtonomija (Deterding, b.d., v: Carr idr., 2014).

Pomen v igrifikaciji predstavlja način, kako lahko izkušnjo oz. dejavnost povežemo z uporabnikom na smiseln način, torej povezava med uporabnikovimi interesi, strastmi, cilji in radovednostjo. Znotraj skupnosti lahko uporabnik doseže status in si zgradi ugled. Širša slika da ciljem in dosežkom pomen. Igrificirane dejavnosti ne bodo delovale, če uporabniki ne vidijo smisla za aktivnostjo.

Mojstrstvo v igrifikaciji pomeni, na kakšen način v izkušnji ali dejavnosti izražamo občutek napredovanja ali dosežka. Udeleženci sodelujejo zato, da postanejo v nečem boljši. Le nagrajevanje napredovanja s točkami ni dovolj, da imajo uporabniki občutek dosežka in izpolnjenosti. Aktivnost mora biti težka, polna izzivov, a dosegljiva. Če npr. med nivoji prestopajo prehitro, igra deluje prelahka in ne ponuja dovolj izzivov, zaradi česar se bodo začeli uporabniki dolgočasiti, hkrati prekompleksne naloge lahko vodijo do anksioznosti in občutka nemoči, zaradi česar lahko izgubijo želeno zavzetost. Občutek mojstrstva pridobimo z zanimivimi izzivi, ki uporabnike spodbujajo k osebni vložki. Pomembno je nagrajevati uspeh, hkrati pa tudi ne stigmatizirati neuspeha.

Avtonomija v igrifikaciji spodbuja uporabnike, da nadaljujejo z dejavnostjo, ker si tega želijo. Ta sestavina je kritična v izobraževalnem kontekstu, saj učenje potrebuje prostovoljen vložek učenca.

### Teorija štirih teženj

V kontekstu vpeljevanja igrifikacije v organizacije je poleg drugih motivacijskih teorij (npr. teorija samodoločanja) uporabna **teorija štirih teženj** (Lawrence, 2011, v: Perryer idr., 2012), ki predpostavlja, da obstajajo štiri osnovni gonilci oz. težnje – pridobivanje, branjenje, povezovanje in razumevanje. Želja po pridobivanju ljudi žene k pridobivanju fizičnih dobrin (npr. hrana in zavetje), nematerialnih stvari (npr. potovanja in zabave) ter družbenih stvari z neko vrednostjo (npr. status). Težnja po branjenju, obrambi je zakoreninjena v osnovni odziv boj ali beg in se kaže v potrebi po finančni in službeni varnosti, odpornosti proti spremembam ter občutku ranljivosti v negotovih časih. Potreba po povezovanju ljudi motivira h gradnji in ohranjanju družinskih in sorodstvenih vezi,

spodbuja občutek pripadnosti in ponosa v posameznikovi organizaciji ter občutek izpolnitve preko članstva v skupnostih, klubih in društvih. Želja po razumevanju vključuje potrebo po razumevanju in osmišljanju sveta okoli nas, željo po prispevanju pomembnega deleža in težnjo po rasti, izzivih in učenju. Je del notranje človekove težnje po igri in sodelovanju (McGregor, 1960, v: Perryer idr., 2012).

Z organizacijskega vidika motiviranje vključuje zadovoljevanje univerzalnih psiholoških potreb zaposlenih, ki izhajajo iz teh osnovnih teženj. Nohria, Groysberg in Lee (2008, v: Perryer idr., 2012) navajajo primarne organizacijske vzvode, s pomočjo katerih lahko te težnje zadovoljimo (tabela 2).

Tabela 2. Štiri osnovne težnje s pripadajočimi organizacijskimi vzvodi in dejavnostmi.

Težnja	Organizacijski vzvod	Dejavnosti
Potreba po pridobivanju	Nagrajevalni sistem	- Razlikovanje uspešnosti - Nagrajevanje uspešnosti
Potreba po branjenju	Upravljanje z učinkovitostjo in proces dodelitve sredstev	- Grajenje zaupanja - Povečanje transparentnosti
Potreba po povezovanju	Kultura	- Spodbujanje medsebojnega zaupanja - Sodelovanje vrednot
Potreba po razumevanju	Oblika delovnega mesta	- Oblikovanje smiselnih delovnih mest - Oblikovanje delovnih mest, polnih izzivov

Nagrajevalni sistem: Elementi iger vključujejo takojšnje povratne informacije. Pozitivne povratne informacije podkrepljujejo želeno in ustrezno vedenje, negativna povratna informacija pa olajšuje učenje in prilagajanje (Machin 1999; Perryer 2004, v: Perryer idr., 2012). Povratna informacija, vgrajena v delo, zagotavlja ustrežnejšo povratno informacijo kot letni ali polletni pregledi uspešnosti. Podjetja lahko uvedejo sisteme in postopke, ki omogočajo hitro in smiselno povratno informacijo, kar pospešuje učenje in uspešnost zaposlenih. Poleg tega morajo zaposlenim omogočiti videti, kje so v primerjavi s sodelavci, kar z igralnimi elementi lahko prikažemo. Igre lahko pomagajo pri postavljanju ciljev, saj zagotavljajo jasne cilje z mejniki, hkrati pa tudi povratno informacijo glede uspešnosti. Napredek skozi nivoje vodi zaposlenega do zavzetosti, kar je bistven cilj delodajalcev. To lahko vpelje z uporabo značk, ki se pojavljajo na uporabnikovem profilu ali pa skozi nagrade zaposlenim.

Upravljanje z učinkovitostjo in proces dodelitve sredstev: Računalniške igre lahko pomembno prispevajo k transparentnosti in pravičnosti delovnega okolja (Dickey 2006; Garris, Ahlers in Driskell 2002, v: Perrerr idr., 2012). V igrah veljajo za vse zaposlene v organizaciji enaka pravila in sistemi, s podobnimi izidi za podobne vloške. Obseg in naravo izidov, ki so zaposlenim na voljo, lahko povečamo z uporabo konceptov igrifikacije (npr. del plače je odvisen od uspešnosti). Z uporabo informacijske tehnologije lahko to naredimo hitro oz. pogosto. Podjetja bi lahko prav tako dodeljevala točke namesto sredstev. Nagrajevanje, poraba in izmenjava točk, pridobljenih z dokončanjem nalog in kakovostjo dela so elementi iger, ki bi jih lahko v podjetjih uporabili, vendar primerov uporabe le-teh v literaturi še ni zabeležena.

Kultura: Večina delovnih mest se poslužuje dela v timih, ki omogočajo tudi družbeno dimenzijo dela. Timi lahko ustvarijo zdravo mero tekmovalnosti in družbene povezanosti, olajšujejo skupno učenje in zagotavljajo razvoj različnih dejavnikov dela, prav tako pa tudi delujejo kot ograda za negativne skupinske procese in izide. Koncepti iger lahko zagotavljajo oviro za negativne ali napačne predpostavke, ki jih imajo zaposleni s spodbujanjem in nagrajevanjem zelenih vedenj.

Oblika oz. dizajn delovnega mesta: Pomembno je, da se zdi delo zaposlenemu smiselno, pri čemer pomembno vlogo igra avtonomija in povratna informacija. Npr. veliko pilotov na usposabljanju uporablja igre simulacije leta da ocenijo svojo uspešnost po letu. Tehnologija iger pilotom (in ostalim) sredi usposabljanja omogoča uporabo podobnih pogojev in prikaz simuliranega letala z različnih



kotov. Koncepti igre dovoljujejo neizkušenim delavcem vaditi brez tveganj in stroškov, povezanih z razvojem veščin v realnih življenjskih situacijah (Perryer idr., 2014).

### Praktična načela igrificiranja delovnega mesta

Oprescu, Jones in Katsikitis (2014) menijo, da je lahko uporaba igrificiranih sistemov na delovnem mestu pozitivna in inovativna rešitev za reševanje težav v organizaciji, kot so visoka stopnja stresa, zmanjšan občutek skupnosti, zmanjšana zvestoba ter hitre spremembe v delovni sili. Dolgoročna uporaba igrifikacije na delovnem mestu naj bi bila učinkovita strategija tako za povečanje osebnega blagostanja zaposlenih (zadovoljstvo na delovnem mestu) kot tudi blagostanja same organizacije (produktivnost zaposlenih). Igrificirana delovna mesta lahko tako igrajo pomembno vlogo v zaposlovanju in ohranjanju produktivne in zdrave delovne sile. Zaradi teh prednosti je Oprescu s sodelavci (2014) združil številne psihološke teorije in predlagal 10 praktičnih načel (začetnice principov v angleščini se združujejo v naslov: *I PLAY AT WORK*), ki lahko facilitirajo vpeljavo in uporabo igrifikacije v vsakdanjih delovnih procesih, ne le med usposabljanji ali posebnimi dogodki. Principi igrificiranja delovnega mesta ter pričakovani učinki ob njihovi uporabi so razvidni iz tabele 3.

Tabela 3. Načela igrificiranja delovnega mesta (Oprescu, Jones in Katsikitis, 2014).

Načelo	Opis	Teoretske osnove	Pričakovane koristi
Jaz orientacija ( <i>I orientation</i> )	Postavitev zaposlenih v središče izkušnje	Instrumentalno pogojevanje, lokus kontrole, samoučinkovitost	Povečano udejstvovanje, občutek nadzora in samoučinkovitosti
Prepričevalni elementi ( <i>persuasive elements</i> )	Vključitev prepričevalnih elementov, osnovanih na psiholoških in vedenjskih teorijah	Teorija načrtovanega vedenja, faze teorije sprememb, upravljanje negotovosti	Prezemanje novih pobud, povečano zadovoljstvo s komunikacijo
Usmerjenost v učenje ( <i>learning orientation</i> )	Osredotočenost na pridobivanje znanja, razvoju veščin, motivacijskih izidih ali spremembe vedenja	Teorija načrtovanega vedenja, samoučinkovitost, izkustveno učenje	Razvoj osebnih in organizacijskih zmožnosti in virov
Nagrajevanje dosežkov ( <i>achievement based rewards</i> )	Osredotočenost na upravičen in predvidljiv donos naložb	Teorija načrtovanega vedenja, izkustveno učenje	Povečano osebno zadovoljstvo in zadrževanje zaposlenih v organizaciji
Prilagodljivo pripadnikom generacije Y ( <i>Y generation adaptable</i> )	Pripadniki generacije Y iščejo spodbudne, zabavne in privlačne delovne izkušnje	Hierarhija potreb, psihološke potrebe	Pridobivanje ter zadrževanje zaposlenih v organizaciji
Zabavni dejavniki ( <i>amusement factors</i> )	Vključitev humorja, igre in zabavnih elementov v delovni proces	Psihološke potrebe, teorije socialnega učenja	Povečano osebno zadovoljstvo in blagostanje
Spremenljivost ( <i>transformative</i> )	Uravnotežena in privlačna kombinacija tekmovanja in sodelovanja v namene spreminjanja obstoječih	Teorije vodenja, <i>team building</i>	Povečana produktivnost

	delovnih procesov znotraj organizacije		
Usmerjenost v blagostanje ( <i>wellbeing oriented</i> )	Osredotočenost na osebno in organizacijsko blagostanje	Organizacijsko vedenje, samokompetentnost	Povečano osebno in organizacijsko blagostanje
Spodbujanje raziskovanja ( <i>research generating</i> )	Spodbujanje sodelovalnega raziskovanja na področju	Ocenjevanje in vrednotenje organizacijskih potreb	Spodbujanje opazovanja in sprejemanja odločitev
Osnovano na znanju ( <i>knowledge-based</i> )	Osnovano na znanju, bodisi kot izid, bodisi kot povratna informacija	Organizacijsko izobraževanje, učenje v odraslosti	Razvoj osebnih in organizacijskih zmožnosti in virov

### Učinki igrifikacije

Igrifikacija je v organizacijah, ki so se je poslužile, zelo priljubljena, vendar večina ugotovitev izhaja predvsem iz anekdotskih pripovedi in ne empiričnih študij. Nekatere organizacije poročajo, da so s pomočjo vpeljave igrifikacije v določene procese dosegle rezultate, kot so povišana zavzetost in motivacija zaposlenih, manjša frekvenca nesreč na delovnem mestu (organizacija Pep Boys je zabeležila 45% upad nesreč), manjša stopnja kraje na delovnem mestu, boljše zdravje zaposlenih ter povečana prodaja (Kapp, 2014).

Hamari, Koivisto in Sarsa (2014) so s pomočjo metaanalize 24 empiričnih študij preverjali učinke uporabe igrifikacije v organizacijah. Ugotovili so, da se organizacije najpogosteje poslužujejo uporabe točk, lestvic in značk. Večina raziskav je poročala o pozitivnih učinkih in koristih vpeljave igrifikacije na procese v organizaciji, pri čemer je zavzetost odvisna predvsem od motivacije zaposlenih ter narave igrificiranega sistema. Nekatere raziskave so pokazale, da pozitivni učinki igrifikacije niso dolgoročni, temveč predvsem posledica učinka novosti, čeprav se je izkazalo, da ima lahko odstranitev elementov igrifikacije škodljive posledice pri zelo zavzetih uporabnikih. Najpogosteje so organizacije igrifikacijo uporabile v kontekstu izobraževanja ali učenja. Vse študije v kontekstu izobraževanja so poročale predvsem o pozitivnih izidih igrifikacije, npr. o povečani motivaciji, zavzetosti in uživanju pri učenju, prav tako pa so izpostavile tudi negativne izide, kot so povečana stopnja tekmovalnosti, težave pri ocenjevanju nalog in oblikovnih značilnosti. Čeprav je igrifikacija pogosto predstavljena kot nova in učinkovita marketinška strategija, nobena od raziskav ni preverjala njenih učinkov neposredno v kontekstu trženja. Kljub temu pa avtorji različnih študij zagovarjajo implementacijo igrifikacije v vodstvene in poslovne namene zaradi njenih učinkov na zavzetost zaposlenih (Hamari idr., 2014).

Po pregledu literature avtorji metaanalize zaključujejo, da ima igrifikacija določene učinke na procese znotraj organizacij, pri čemer so le-ti večinoma pozitivni, vendar so v veliki meri odvisni od konteksta, v katerem jo uporabljamo, ter od značilnosti uporabnikov (Hamari idr., 2014).

### Kritika igrifikacije in predlogi

Igrifikacija je v zadnjih petih letih postala izredno razširjena in priljubljena, kar je verjetno posledica razširjenosti pametnih telefonov, pogosti uporabi mobilnega spleta ter povečana uporaba družabnih omrežij. Vse informacije s spleta ter našega osebnega življenja (npr. imenik, koledar, zemljevid, e-pošta) so nam sedaj dostopne na ekranu pametnega telefona, ki ga lahko nosimo povsod s seboj, kar omogoča stalno uporabo najrazličnejših igrificiranih telefonskih aplikacij. Pri tem je potrebno poudariti, da kljub močni povezavi med igrifikacijo in tehnologijo (npr. programska oprema), igrifikacija nikakor ni omejena le na digitalne medije (Bohyun, 2015a).

Večina kritikov igrifikaciji očita, da gre le za modno muho in za prevleko oz. okras, s katerim prekrijemo slabo narejene vsebine oz. programe in jih naredimo bolj zanimive (Carr idr., 2014). Res je, da so pristopi igrifikacije navidezno zelo preprosti, kar je lahko razlog za pogosto slabo integracijo igralskih elementov z neko dejavnostjo. Vendar pa je potrebno poudariti, da ljudje iger ne igrajo zaradi arbitrarnih točk ali značk, temveč zaradi vznemirjenja, zgodbe, povezanosti z drugimi, občutka izpolnjevanja in dosežka, ko dosežemo nek cilj ali premagamo nek izziv. Uspešna aplikacija strategij igrifikacij je nadredna dodeljevanju točk, nivojev in nagrad, sicer bi bilo pritiskanje gumba na belem ekranu izredno zanimivo, če bi ob tem dobivali točke. Igrifikacija ne more zagotoviti uspeha slabemu izdelku, lahko pa dobremu izdelku omogoči povečan dostop do širše populacije. Da doseže svoj spodbudni učinek, moramo elemente igre izbrati skrbno, z določenim namenom in refleksijo. Pomembno je torej uskladiti elemente igre s poslovnimi cilji (Huckabee in Bisette, 2014, v: DuVernet in Popp, 2014), prav tako pa igrifikacijo obravnavati kot dolgotrajno strategijo in ne kratkoročni eksperiment. Da doseže motivirajoč učinek, morajo biti izzivi dovolj težki, a hkrati ne pretežki, saj je facilitacija izobraževanja in spodbujanje še vedno središčni cilj. Program mora biti konsistenten, celovit, učinkovit, interaktiven in predvsem visoko spodbuden.

Naslednja kritika se nanaša na pomanjkanje raziskav o igrifikaciji. Čeprav se število le-teh v zadnjih letih dviguje, obstaja zelo malo strokovnih empiričnih študij, predvsem kvantitativnih. Kljub aplikaciji zelo malo organizacij podrobneje preverja učinkovitost uvedbe strategij igrifikacije in poroča o izboljšanih objektivnih merilih. Veliko je sicer pozitivnih anekdotskih povratnih informacij, vendar podjetja igralnih mehanik ne uporabljajo še dovolj dolgo, da bi lahko pridobili zanesljive rezultate. Kljub obetavnosti te strategije pa še vedno ne znamo praktično meriti vrednosti in doprinosu igrificiranega delovnega mesta in imamo še nepopolno predstavo in razlago tega pojava.

Poleg navedenih pomanjkljivosti moramo biti pozorni na dejstvo, da zaposleni oz. drugi udeleženci niso zgolj vloge v igri, ki se odvijajo le na podlagi scenarija, temveč se lahko na mehanike igre odzivajo zelo različno (že npr. zaradi različnih učnih stilov), zaradi česar je priporočena kombinacija z drugimi strategijami. Prav tako pa lahko v primeru, ko igrifikacija ni kakovostno oblikovana in uporabljena, hitro pride do zapravljanja časa.

## **Vloga psihologov**

Igrifikacija vpliva na zavzetost zaposlenih preko številnih psiholoških mehanizmov, kot so notranja motivacija, postavljanje ciljev in tekmovalnost, zaradi česar so psihologi v edinstvenem položaju, da te mehanizme raziščejo in uporabijo na delovnem mestu. Prvo in zelo pomembno področje, kjer lahko psihologi prispevamo k razvoju igrifikacije, je torej znanstveno in empirično raziskovanje. Kljub priljubljenosti obstaja zelo malo kakovostnih raziskav, ki bi nudile podroben vpogled v igrifikacijo, njene procese in načine vplivanja na različne dejavnike. Zelo pomembno je razumevanje načina in vzroka, kako igrifikacija deluje in v kakšnih kontekstih je najbolj učinkovita. Razviti je potrebno ustrezno metodologijo in pripomočke, s katerimi bi lahko merili vplive igrifikacije. Hkrati je vloga psihologa tudi razlaga vzrokov in načinov delovanja igrifikacije, pri čemer lahko črpa tudi iz številnih teorij. Navsezadnje pa lahko psihologija ogromno prispeva tudi pri samem sestavljanju igrificiranih programov oz. prilagajanju že obstoječih dejavnosti na najrazličnejših področjih (npr. pri zaposlovanju, usposabljanju, upravljanju ključnih kadrov). Pri tem mora psiholog upoštevati kar nekaj korakov. Najprej je namreč potrebno določiti cilje oz. kakšna vedenja želimo spremeniti ter presoditi, ali je vpeljava igralnih mehanik in dinamik sploh smiselna, šele nato pa razmišljati o razvoju mehanik igre. Pri tem je zelo pomembna tudi izvedba analize nalog ter konstantno in ponavljajoče se testiranje (Roberts, 2014). Vloga psihologa v organizaciji pa je lahko tudi promocija vpeljave igrifikacije v podjetja, saj lahko ob poznavanju njenih učinkov na zavzetost in motivacijo zaposlenih ter povezavah z drugimi dejavniki uspešnosti (produktivnostjo, retencijo ipd.) učinkovito in strokovno argumentira smiselnost njene aplikacije v različna okolja.

## Literatura

Bohyun, K. (2015a). The popularity of gamification in the mobile and social era. V K. Bohyun (ur.), *Understanding Gamification*, 52(2), 5–9.

Bohyun, K. (2015b). Gamification: Examples, definitions, and related concepts. V K. Bohyun (ur.), *Understanding Gamification*, 52(2), 10–16.

Bunchball. (2012). *Gamification 101: An introduction to game dynamics*. Pridobljeno iz: [http://go.bunchball.com/rs/bunchball/images/Bunchball\\_Gamification\\_101\\_0912.pdf](http://go.bunchball.com/rs/bunchball/images/Bunchball_Gamification_101_0912.pdf)

Carr, D., Taylor, H., Hunt, R. in Mejita, T. (2014). *Gamification and adult literacy*. Pridobljeno iz: <http://www.llsc.on.ca/sites/default/files/Gamification%20and%20Adult%20Literacy.pdf>

DuVernet, A. M. in Popp, E. (2014). Gamification of Workplace Practices. *The Industrial Organizational Psychologist*, 52(1), 39–44.

Hamari, J., Koivisto, J. in Sarsa, H. (2014). Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification. V *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 3025–3034). Havaji, ZDA: IEEE.

Kapp, K. M. (2014). What L&D professionals need to know about gamification. *Training Industry Magazine*, 16–19. Pridobljeno iz: [http://www.nxtbook.com/nxtbooks/trainingindustry/tiq\\_2014spring/](http://www.nxtbook.com/nxtbooks/trainingindustry/tiq_2014spring/)

Oprescu, F., Jones, C. in Katsikitis, M. (2014). I PLAY AT WORK – Ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5(14). Pridobljeno iz: <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2014.00014/full>

Perryer C., Scott-Ladd B. in Leighton, C. (2012). Gamification: implications for workplace intrinsic motivation in the 21st century. *AFBE Journal*, 5(3), 371–381. Pridobljeno iz: <http://www.afbe.biz/main/wp-content/uploads/AFBEJournal-SpecialIssue2012.pdf#page=134>

Roberts, B. (2014). Gamification: Win, lose or draw? *HR Magazine*, 59(5), 29–35.