

KAKO MOTIVIRATI I UKLJUČITI ZAPOSLENIKE, KLIJENTE ILI POTROŠAČE KROZ GEJMIFIKACIJU?

Igra je ozbiljan posao

PIŠE: SNJEŽANA ŠLABEK

U vrijeme kad tvrtke nastoje na različite načine uhvatiti korak s promjenama koje donosi digitalno doba, prolazeći kroz izazovno transformacijsko razdoblje, u tom se procesu često zaboravlja na motivaciju. Možemo uvoditi nove platforme, društvene mreže, razne inicijative... no sve to još nije garancija da će se zaposlenici zdušno uključiti na način koji priželjkujemo. Pravi je uspjeh uistinu privući pažnju ljudi te ih navesti da se uključe samoinicijativno i angažirano. Statistike pokazuju da su angažiranost i motiviranost zaposlenika na radnom mjestu u padu i to ne malom. Jesu li metode kojima nastojimo uključiti i motivirati zaposlenike postale arhaične?

U paralelnom gejmerskom svijetu ti problemi ne postoje. Pa, što možemo naučiti od gejmera?

Digitalne vrijednosti

U paralelnoj virtualnoj realnosti već odavno vrijede drukčija pravila, čini se da su tamo stvari transparentnije i ja-

Pojam **gejmifikacija*** mogli bismo definirati kao primjena mehanizama iz videoigrica za rješavanje problema u stvarnom svijetu. Pribjegavamo joj kada želimo promijeniti ponašanje, povećati motiviranost i angažiranost suradnika i zaposlenika.

snije. Na društvenim mrežama lako ćemo uočiti tko su stvarni lideri, kome će se zaposlenici obratiti kad im zatreba savjet, no to se obično ne podudara sa stvarnim ulogama u sustavu. Možda ćemo se pri motiviranju ljudi suočiti i s nedostatkom vlastitih kompetencija za vođenje digitalno osviještenih zaposlenika.

Kada govorimo o vrijednostima digitalnog doba primijetiti ćemo da su one prilično različite od analognih koje su nas donedavno držale u tradicionalnim,

primarno hijerarhijski orijentiranim organizacijama. U svijetu digitalnih medija, društvenih mreža i mobilnih aplikacija učimo da se stvari odvijaju brže, transparentnije i povezanije negoli u realnom svijetu. Inovativnost, kreativnost, uključenost, kolaboracija... samo su neke od vrijednosti koje nam dolaze s adaptiranjem i usvajanjem novih tehnologija. Dozvolimo li da se potrošači naših usluga, naši kupci ili naši zaposlenici mijenjaju brže od nas samih, mogli bismo uskoro imati problem, a možda ga već i imamo.

Gdje je nestala poslovna motivacija

Gallupovo istraživanje krajem 2016. pokazalo je da je samo 13 % zaposlenih u svijetu uistinu angažirano na svojim radnim mjestima.

U Hrvatskoj je taj postotak znatno manji. Drugim riječima, vrlo je mali postotak onih koji će na svojem radnom mjestu optimistično i angažirano prionuti svojim radnim zadacima, predlagati nove ideje i svojski se truditi kroz duže vrijeme.

Zašto gejmeri nemaju problem s motivacijom

Istodobno u svijetu postoji 1,8 milijardi gejmera koji uza sve svoje obaveze provode i po nekoliko sati dnevno ne bi li primjerice spasili svijet u Word Warcraftu.

Oni su itekako motivirani.

Rješavaju kompleksne zadatke, suočavaju se s izazovima, kolaboriraju, pritom razvijaju vještine i kompetencije. Ti gejmeri nisu tamo neki klinci, kako ih se možda perceptivno najčešće doživljava već naši zaposlenici, partneri, kupci, potrošači. Prosječna dob gejmera danas je 35 godina, a gotovo jedna četvrtina starija je od pedeset godina. Žene su sklonije igrama na društvenim mrežama te čine oko 45 % te zanimljive populacije, dok su muškarci skloniji natjecateljskim i kompetitivnim igrama. Zanimljivo je da osim igrača postoje i gledatelji pa danas više od 70 milijuna ljudi širom svijeta gleda natjecanja u elektronskim disciplinama.

Tajna je u izazovima - no game, no gain

Kada govorimo o gejmfikaciji, podrazumijevamo prvenstveno primjenu elemenata iz videoigrica pri rješavanju konkretnih problema u stvarnome svijetu. Mehanizme iz gejming svijeta primjenjujemo u poslovnim situacijama ne bismo li uveli promjene, potaknuli, motivirali i uključili sve one kojima se obraćamo.

Gejmifikacija je izuzetno moćan koncept koji očito djeluje. Kad gejmerski način razmišljanja, metode i alate primijenimo u konkretnim inicijativama

■ ■ ■
Malo je onih koji će na radnom mjestu optimistično i angažirano prionuti svojim zadacima, predlagati nove ideje i svojski se truditi duže vrijeme.

i projektima možemo bitno utjecati na motiviranost i uključivanje ciljane skupine. No, kako bismo uspješno gejmficirali neki projekt ili poslovni zadatak, važno je poznavati mehanizme pravilnog dizajna igre. Površne i plitke gejming akcije mogle bi čak i uvrijediti naše igrače.

Igranjem uloga, rješavanjem izazova, suočavanjem s rizicima te prolazeći kroz različite scenarije počet ćemo doživljavati osobni napredak, osjetit ćemo se sposobnima i posebnima, a pritom ćemo mnoga toga naučiti i zbog toga ćemo se dobro osjećati.

Površne i plitke gejming akcije mogle bi uvrijediti igrače. Naime, svaki gejmer očekuje sustav koji će ga postupno dovesti od basic do master razine te mu nakon toga omogućiti daljnji razvoj i eventualno uključivanje u gejmersku zajednicu koja će raditi na razvoju i nadogradnji postojećeg sustava.

Izazovi su jedan od ključnih elemenata gejmfikacijskog sustava, no s njima treba znati pažljivo balansirati. Ne smiju biti preteški, ali ni prelagani. Razvoj kroz igricu mora nam davati osjećaj ispunjenja, podsvjesno ćemo očekivati sve zahtjevnije izazove, a opet ne preteške s obzirom na točku u kojoj se nalazimo. Ulaganjem truda i promišljanjem želimo pomaknuti vlastite granice i postići naizgled nemoguće.

Ako smo u dizajniranju gejmfikacijskog sustava orijentirani samo prema kratkoročnoj zabavi, vrlo ćemo vjerojatno izgubiti najveći dio motiviranih u startu. Gejmeri očekuju puno više od puke površne zabave. Oni trebaju izazove i tu se krije tajna! Svaki gejmfikacijski sustav sadrži pomno razrađene izazove i prepreke koji se moraju svladati ne bi li se došlo do cilja. Svladavanjem prepreka korak-po-korak spontano se uči i postiže osobni napredak. Ljepota se krije baš u tom osjećaju osobnog napredovanja na putu do cilja. Poznata je priča o intrinzičnoj motivaciji. Pritom se skupljaju različiti bodovi i osvajaju bedževi koji su važan dio gejmfikacijskog sustava i jačaju našu ekstrinzičnu motivaciju. No, oni nisu jedini cilj kako se danas često pogrešno shvaća, posebno kada se početnički nastoje gejmficirati različiti poslovni modeli. Svaki pravi gejmer odnosno vaš zaposlenik brzo će uočiti može li kroz sustav koji ste za njega pripremili uistinu napredovati ili je to tek pomodno kićenje bodovima i bedževima.

Što možemo naučiti od gejmera?

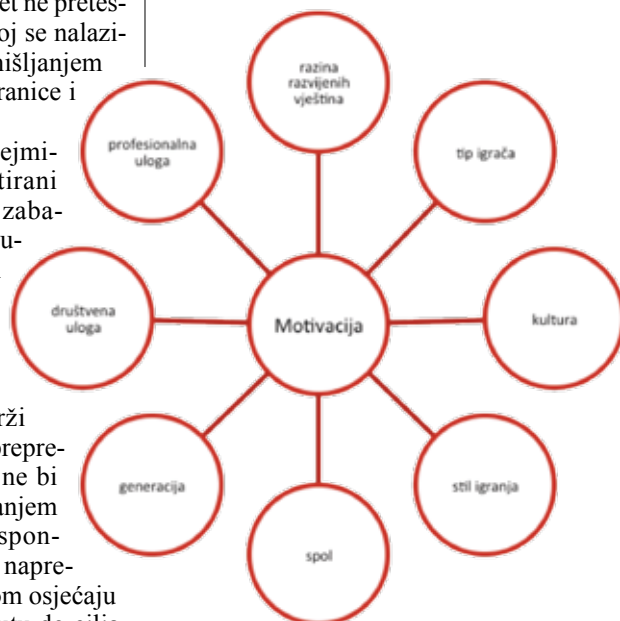
Vođeni izuzetno jakom unutrašnjom motivacijom gejmeri su naglašeno optimistični u rješavanju izazova koji se nalaze pred njima - baš kako priželjkujemo od svojih zaposlenika. Gejmeri će samostalno, ali i kroz online zajednicu, kroz

suočavanjem sa zadacima razvijati međusobno povjerenje. A baš je suradnja je ono što nam često nedostaje u poslu.

Također, gejmer u srcu skriva vjeru u mogućnost konačnog dosizanja epske pobjede. Svatko ima jednake šanse doći do kraja, jer pravi gejmficirani sustav nudi meritokraciju, napredovanje prema zaslugama. Možete li zamisliti razočaranje koje bi doživio gejmer kada bi nakon svih uspješno riješenih izazova bio uskraćen za napredovanje na sljedeću razinu.

Njegovo veličanstvo igrač

Profesionalna uloga naših igrača je važna, jer ako dizajniramo za poslovne partnere, klijente ili zaposlenike koristit ćemo različite mehanizme. Na slici 1 prikazano je osam dimenzija kroz koje možemo promatrati igrača (Mario Herger, 2012.).



Slika 1 - Osam dimenzija procjene motivacije igrača

Budući da je motivirani igrač najvažniji dio gejmficiranog sustava pri izgradnji modela treba obratiti pažnju na svih osam dimenzija. Nije svejedno za koga radimo sustav, koja je prosječna dob, spol, preferirani stil igranja, kultura, obrazovanje, profesionalna uloga i slično.

Nadalje, u gejmfikaciji je najvažnije omogućiti postupni razvoj vještina od osnovnih do naprednih. Za polaznika je važno da se težina zadataka i izazovi povećavaju sa svakom novom razinom. Tako ćemo na početku kreirati jednostavnije zadatke koji će istodobno mnoge polaznike motivirati na uključivanje. To je takozvani call for action. Zadaci će postupno postajati zahtjevniji, toliko da održavamo vatricu, zanimanje za rješa-

► vanje izazova i kretanje prema cilju. Što smo bliže kraju, zadaci moraju biti teži. Kada polaznik napokon dođe do kraja i postane master mijenjaju se njegova očekivanja i potrebe. Doživio je svoju epsku pobjedu i zaslužio očekuje više. Tada mu treba osigurati uključivanje u zajednicu kroz koju može pridonijeti poboljšanju i razvoju same igre.

Tako gejmficirani projekti nerijetko nastavljaju samostalan život vođeni gejmerskom zajednicom, što je prilično samoodrživi koncept. Nije li to upravo ono o čemu sanjamo u svojim poslovnim projektima?

Tipovi gejmera

Važno je znati da svi igrači ne očekuju isto kada se priključe nekoj igri. Richard Bartle krajem devedesetih godina identificirao je četiri osnovna tipa gejmera, a njegova klasifikacija drži vodu i danas. Dobra je vijest da je onih koje je Bartle nazvao killers manje od jedan posto. To su oni koji u igri priželjkuju isključivo pobjedu, kojima je izuzetno važno da pobijede, a da drugi izgube. Oko 10 posto igrača su achievers, oni kojima je pri igranju važno skupljati različite stvari - bodove, bedževe, titule ili sl. Treću skupinu nazvanu explorers čine igrači kojima je najveći motiv istraživanje svih mogućnosti dizajniranja igre i nerijetko će baš oni poželjeti igrati pod različitim avatarima ne bi li istražili sve što se istražiti može.

Posljednjoj skupini socializera pripada čak 80 posto igrača. Oni pristupaju igri s namjerom da se uključe u zajednicu, da upoznaju nove ljude i da zajedno dođu do cilja. Kada želimo dizajnirati gejmfikacijski sustav moramo uzeti u obzir sve četiri kategorije igrača te osigurati da svatko od njih pronađe svoju motivaciju. Tako će dobro dizajnirani gejmfikacijski sustav imati pažljivo gradirane izazove, elemente za skupljanje (bodova, bedževa...), istraživačke module te module za kolaboraciju i dogradnju. Kad govorimo o spolu, brojna istraživanja (npr. FlurryAnalytics, Electronic Software Association) pokazuju da su žene sklonije mobilnim socijalnim igrama dok muškarci više vole tradicionalne natjecateljske igre. Zato je pri dizajniranju važno uvrstiti elemente koji zadovoljavaju potrebe oba spola, od kompeticije i master levela do učenja na primjerima i dijeljenju iskustava. Ne zaboravimo i na uloge koje dodjeljujemo igračima u našoj gejmficiranoj zajednici kako bismo sustav držali privlačnim - od evanđelista i ambasadora do inovatora i skeptika.

Podravka: Kuhanje i igra u istom loncu

Podravka je kao i ostale velike i uspješne korporacije poput Lega, Googlea, Nissana, Deloittea, Microsofta, Samsunga i mnogih drugih shvatila da od gejmera i gejmerskih mehanizama može puno naučiti, ako ništa drugo onda da je igra ozbiljan posao. Uz bok uspješnom svjetskom primjeru gejmfikacije koji dolazi iz Lega - LEGO® SERIOUS PLAY®, metodologije kojom se kroz igru potiče inovativnost i poslovno razmišljanje.

Podravka je gejmfikaciju uspješno iskoristila u projektu upravljanja idejama i inovacijama nazvanom Hungry for new ideas. Kroz društvenu igru na online platformi potaknuta je kolaboracija koja je rezultirala brojnim ozbiljnim poslovnim idejama zaposlenika. Osim interno Podravka

se kroz gejmfikaciju izuzetno uspješno obraća svojim potrošačima i članovima Coolinarike.

Vrijedni i vješti članovi zajednice svojom aktivnošću na portalu mogu osvajati različite titule - CoolChef, MasterCooker, Fotoreporter, Cook Buddy... Trofeji se skupljaju praćenjem aktivnosti korisnika, a kad se uključi petstoti pratitelj dobiva se posebna titula Celebrity.

Time je sadržaj postao zabavniji, povećao se broj pratitelja, sklopljenih prijateljstva, novih recepata s Podravkinim proizvodima. Poslovni podaci govore da je Coolinarika nakon gejmficiranja sadržaja na portalu povećala angažiranost za 48 % te bilježi 60 % više isprobanih recepata



Gejmfikacijske ikone na Podravkinom portalu Coolinarika

Jeste li u flowu?

Iza gejmfikacije stoji nekoliko značajnih modifikacijskih teorija, a sve je više i znanstvenih radova koji se bave tom temom iz različitih aspekata. Osim široko poznate pojave intrinzičnog pojačanja uslijed pojačanog stvaranja dopamina, kada osjetimo užitak nakon što smo uložili trud kako bismo riješili izazov, posebno je zanimljiva flow teorija. Psiholog mađarskog porijekla Mihaly Csikszentmihalyi u svojem radu Flow: The Psychology of Optimal Experience (1990) prepoznao je i imenovao posebno stanje fokusiranosti koje je nazvao flow. U tom stanju smo potpuno fokusirani na ono što radimo te pritom čak osjećamo poseban užitak.

Tijekom flowa pažnja nam je maksimalno usmjerena na ono što radimo. Osjećaj zadovoljstva i sreće dolazi nakon obavljene aktivnosti s osjećajem za-

hvalnosti što smo si priuštiti takav osjećaj potpune ispunjenosti. Možete li zamisliti jazz glazbenika ili gejmera u flow stanju? Tajna je u optimalnom odnosu

U svijetu digitalnih medija stvari se odvijaju brže, transparentnije i povezanije negoli u realnom svijetu. Inovativnost, kreativnost, uključenost, kolaboracija... samo su neke od vrijednosti koje nam dolaze s adaptiranjem i usvajanjem novih tehnologija. Dozvolimo li da se potrošači naših usluga, naši kupci ili zaposlenici mijenjaju brže od nas samih, mogli bismo imati problem, a možda ga već i imamo.

angažiranosti koje nas drži između napetosti i dosade, a upravo se takvo stanje želi postići pažljivim dizajnom gejmfikacije.

Da bi polaznik s motivacijom i zanimanjem lako postizao ciljeve u postavljene našem programu treba mu puno više znanja od jednostavnog dodavanja socijalnih elemenata, kako se često krivo pretpostavlja.

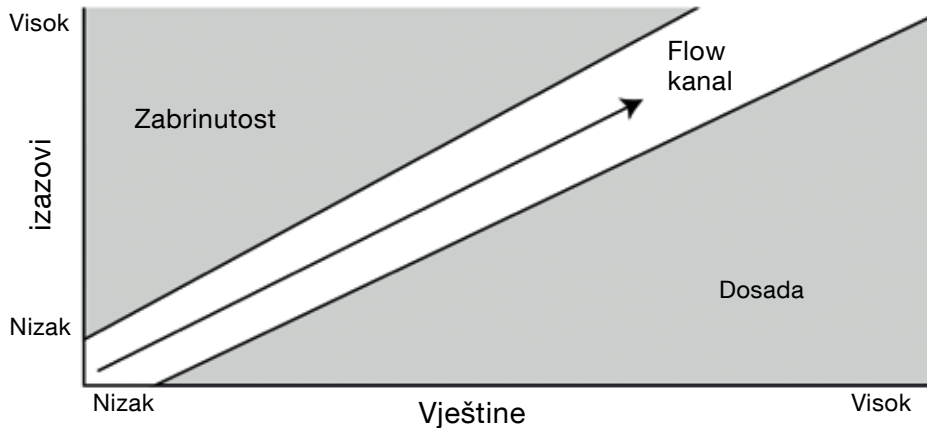
Dobar sustav gejmfikacije sadržavat će elemente koji potiču ekstrinzičnu (bodovi, leveli, bedževi...) i intrinzičnu (osobni rast, nove vještine, kolaboracija...) motivaciju i tako ćemo pokriti različite igračeve potrebe.

Jer, prejednostavno dođemo do cilja nije zanimljivo, nećemo puno naučiti i vjerojatno nam neće biti zabavno.

Marin Pucar, predsjednik Uprave Podravke:

Igra je nešto čega se ljudi nikada ne bi trebali odreći – od djetinjstva pa sve do starosti. Ona je prirodna i zabavna, zato se pomoću nje želimo približiti svojim potrošačima te dodatno potaknuti inovativnost u kompaniji. U Podravki smo primijenili neke elemente prisutne u modelima igara u kontekst neigara. Naprimjer, kroz interne aktivnosti sa zaposlenicima Podravke kako bismo ih dodatno uključili i angažirali na zabavan i obostrano koristan način te u slučaju Coolinarike gdje smo korisnicima ponudili platformu za zabavu, natjecanje i nagrađivanje za njihov angažman.

Upravljanje idejama i inovacijama do kojih se dolazi putem gejmfikacije, za nas je važan dio digitalne transformacije, jer se kroz takve projekte jačaju vrijednosti potrebne za punu digitalnu transformaciju: kolaboracija, transparentnost, kreativnost, povjerenje i dostupnost.



Slika 2 - Michaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (1990)

Kako gejmficirati posao?

Zamislite da vam šef na poslu dodijeli zadatke, naprimjer kroz mjesec dana, a vi suočeni s različitim izazovima i osjećajem mogućnosti rješavanja padnete u flow stanje. Apsolutna fokusiranost na rješavanje zadataka daje osjećaj užitka. Ako se to događa u dobro dizajniranoj igrici, možemo li slične mehanizme iskoristiti u radu i doseći barem trećinu te motivacije ili još smatramo da je posao vrlo ozbiljna stvar te da su pogreške zabranjene.

Danas gejmfikacijske elemente susrećemo u gotovo svim poslovnim sferama. Možete ih prepoznati po titulama, lajkovima, razinama napredovanja, značkama, bodovima i slično koje poslodavci ugrađuju u svoje portale i aktivnosti. Važno je da online platforme s elementima društvenih mreža gotovo redovito omogućuju tvrtkama izradu gejmficiranih aktivnosti.

Poslodavci se često okreću gejmfikaciji kada uvode promjene i žele privući, angažirati i motivirati zaposlenike. Primjerice u sustavima upravljanja zna-

njem, pri digitalnom učenju, upravljanju idejama, inovacijama itd. Gejmfikacijski elementi primjenjuju se i u marketingu, komunikacijskim aktivnostima i prodaji. Postoje lijepi primjeri gejmfikacije iz sfere društveno odgovornog poslovanja, građanskih aktivnosti, ali i znanosti.

Poznati je primjer Foldit kada su gejmeri iz cijelog svijeta kroz online video-igru o povezivanju proteina u dva tjedna riješili znanstveni problem star petnaestak godina. Bio je to dio eksperimentalnog istraživačkog projekta razvijenog na Sveučilištu u Washingtonu 2011. g. Igrači Foldita pomogli su u dešifriranju kristalne strukture majmuskog virusa Mason-Pfizer koji uzrokuje AIDS kod majmuna. Igračima Foldita trebalo je samo deset dana da proizvedu točan 3D model enzima dok su znanstvenici taj problem pokušavali riješiti petnaest godina.

Gejmfikacija – big data

Podaci koje ćemo skupiti od naših gejmera potrošača, klijenata ili zaposlenika nisu zanemarivi. Naprotiv, uvelike će nam pomoći da ih bolje razumijemo i u budućnosti pripremimo još učinkovitije

programe. Od gejmera i gejmerskih mehanizama možemo puno naučiti, ako ništa drugo onda da je igra ozbiljan posao. Krajnje je vrijeme da se uozbiljimo. ■

* Wikipedija: Gamer - gejmer - igrač je netko tko igra interaktivne igre, obično video igre iako igre mogu biti u drugim oblicima, kao stolne i igraju se dugo vremena.

Literatura:

- Coolinarika gejmfikacija
<https://www.coolinarika.com/clanak/od-sada-kuhanje-i-igra-u-istom-loncu/>
<https://www.youtube.com/watch?v=2ErZfmWvIC0>
- Gamification – engaged customers in your business / Benjamin Borowski, 2014.
- Trends in Global Employee Engagement / Aon Hewitt, 2016.
- Gamification by design v1.0 / Engaging Media Inc. and Christopher Cunningham, 2013.
- Flow: The Psychology of Optimal Experience / Michaly Csikszentmihalyi, 1990.

Autorica **Snežana Šlabek**, voditeljica inovacija u Podravki već je drugu godinu zaredom na listi Movers and Shakers kao jedna od sto svjetski najutjecajnijih osoba iz područja digitalnog učenja, prema izboru elearningindustry.com (2017) and [TrainingPressRelease](http://TrainingPressRelease.com) (UK, 2016).



Posebno je angažirana u područjima digitalne transformacije i digitalnog leadershipa, upravljanja znanjem, idejama i inovacijama. Dobila je nekoliko inozemnih i domaćih nagrada, a u svojim projektima često primjenjuje gejmfikaciju. U travnju ove godine održala je TEDx govor baš na temu gejmfikacije. Za gejmficirane projekte iz područja upravljanja znanjem te idejama i inovacijama dvaput je osvojila nagradu najbolje HR prakse.