

Marko Šopar

IGRIFIKACIJA PRI RAZVOJU ZAPOSLENIH

»Uporaba igrifikacije na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih še ni dobro raziskana, različni avtorji pa poudarjajo, da bo za celostno razumevanje treba opraviti še vrsto raziskav. Kljub temu na podlagi trenutno dostopne literature verjamem, da je potencial igrifikacije velik ter da se jo lahko s premišljeno zasnovo in implementacijo uspešno uporablja za učinkovitejše in hkrati tudi zaposlenim zanimivejše izobraževanje.«

Igrifikacija (angl. *gamification*) je uporaba mehanik, elementov in načel, ki so značilni za igre, zunaj konteksta iger (Grünwald idr., 2019). Na podlagi teorije igrificiranega učenja (Landers, 2014) igrifikacija na učenje vpliva prek dveh procesov. V obeh primerih na uspešnost učenja vpliva posredno, in sicer z vplivanjem na vedenje in stališča, povezana z učenjem. V prvem primeru z igrifikacijo na tak ali drugačen način izboljšamo kakovost že obstoječih navodil. V drugem primeru z igrifikacijo vplivamo na izražanje vedenja oz. vzpostavitev pozitivnega stališča do učenja, kar bo privedlo do večje uspešnosti učenja. Glavna prednost igrificiranega okolja je pogosto to, da so zaposleni pripravljani dlje časa izvajati tudi ponavljajoče se, rutinske naloge ter naloge, pri katerih se pogosto soočajo z napakami in neuspehi, kar omogoča hitrejše učenje (Grünwald idr., 2019). Igrifikacijo lahko v delovnih organizacijah uporabljamo na več področjih. To poglavje je osredotočeno na področji izobraževanja in razvoja zaposlenih ter na to, kako oz. ali sploh lahko z igrifikacijo zaposlene spodbudimo, da postanejo proaktivni iskalci novih znanj, ki samoiniciativno iščejo in izkoriščajo možnosti za osebni razvoj.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Igrifikacijo je leta 2002 prvi poimenoval britanski programer Nick Pelling pri opisu uporabniškega vmesnika, zasnovanega po načelih iger, za opravljanje elektronskih transakcij, ki bi tako postale hitre in zabavne (Pelling, 2011). Popularnost koncepta je v naslednjih letih narasla in leta 2013 je bila igrifikacija eden od najpopularnejših pojmov v podjetništvu, avtorji pa so napovedovali, da bo do leta 2015 kar 40 % od 1000 največjih organizacij v svojih dejavnostih uporabljalo igrifikacijske strategije (Simpson in Jenkins, 2015). Kmalu zatem je pričela navdušenost nad igrifikacijo pojenjati, vendar ne zato, ker igrifikacija ne bi imela koristi, ampak zato, ker je večina delovnih organizacij ne implementira pravilno (Simpson in Jenkins, 2015). Zadnji podatki sicer kažejo, da je metoda igrifikacije ponovno v vzponu, saj je podjetje Markets and Markets vrednost trga igrifikacije v letu 2020 ocenilo na 9,1 milijarde dolarjev, poleg tega pa ocenjuje, da se bo do leta 2025 vrednost trga povečala na 30,7 milijarde dolarjev (Markets and Markets, 2020).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Kljub popularnosti koncepta je količina strokovne literature in predvsem znanstvenih raziskav o uporabi igrifikacije na področju izobraževanju zaposlenih razmeroma omejena. V eni od raziskav o uporabi elementov igre so bili udeleženci v igrificirani različici s treningom bolj zadovoljni kot v neigrificirani različici (Armstrong in Landers, 2017), poleg tega, da je trening ob uporabi igrifikacije učinkovitejši kot v pogojih brez igrifikacije, pa je bila višja tudi raven uporabnikovega zadovoljstva s treningom (Caixado, 2019).

Ugotovitve o zadovoljstvu uporabnikov so sicer eden od argumentov za uporabo te metode, vendar še zdaleč ne zadosten. Toda raziskave poleg pozitivnih učinkov na zadovoljstvo kažejo tudi na možnost povečane uspešnosti učenja oz. treninga. Uporabniki si npr. zapomnijo več in hkrati več pridobljenega znanja tudi uporabljajo, če je bila pri treningu uporabljena igrifikacija (Brull idr. 2017, v Grünwald idr., 2019). Čeprav uporaba igrifikacije ni vedno neposreden dejavnik za izboljšanje veščine,

v večini primerov pomembno vpliva na raven motivacije udeležencev za pridobivanje teh veščin (Grünewald idr., 2019), dodajanje elementov igre pa predvsem poveča čas, ki ga uporabnik porabi za trening, s čimer se lahko posledično izboljša tudi uspešnost treninga (Landers, 2014). V številnih raziskavah o uporabi igrifikacije v izobraževalnih kontekstih se je motiviranost udeležencev za učenje pozitivno povezovala z njihovo dejansko angažiranostjo pri učenju (pregled v Larson, 2020).

Igrifikacija je kot moderator najučinkovitejša, ko element igre spodbuja vedenje oz. stališče, ki bo izboljšalo uspešnost učenja skozi izboljšanje učnih materialov (npr. z vključitvijo zgodbe oz. narativa za povečanje motivacije in zavzetosti: Landers idr., 2019). Pri dodajanju elementov igre moramo biti zato pozorni, da dodani element dejansko vpliva na vedenje oz. stališče, ki naj bi izboljšalo uspešnost učenja. Prav tako moramo biti pozorni, da je učni material kakovosten, saj v nasprotnem primeru tudi povečana motivacija za učenje ne bo izboljšala uspešnosti treninga.

Na vedenje in stališča ter izboljšanje uspešnosti učenja vpliva npr. učinkovita integracija točk, značk in lestvic v zasnovi treningov. Z njimi lahko izboljšamo motivacijo za učenje in njegovo uspešnost, vendar morajo biti cilji za pridobivanje točk in značk previdno izbrani (Armstrong in Landers, 2017). V tem primeru uporaba točk, značk in lestvic prispeva k večji zavzetosti pri učenju, višji ravni prisotnosti in sodelovanja na izobraževalnih ter zmanjšanju razlike v dosežkih med najuspešnejšimi in najmanj uspešnimi uporabniki. V primerjavi z drugimi učnimi sistemi je zato igrificirano učenje bolj motivirajoče in zanimivo. Hkrati pa uporaba socialnih elementov močno podaljša čas vztrajanja v izobraževalnem tečaju in število pridobljenih točk (pregled v: Larson, 2020) – pri tem lahko uporabimo npr. lestvice, ki beležijo in prikazujejo trenutno raven izvajanja in dosežke v primerjavi z drugimi »igralci« (Grünewald idr., 2019).

Tudi pri rabi ostalih elementov, kot so uporaba izzivov, oblikovanje zgodbe, povečanje vpetosti v (učno) okolje, prikaz napredka, misij in avatarjev, so se kazali pozitivni učinki, vendar pa so bili ti elementi večinoma uporabljeni v kombinaciji z drugimi (predvsem s točkami in lestvicami), kar omejuje možnost zaključevanja o njihovih neposrednih pozitivnih učinkih (Armstrong in Landers, 2017; Landers idr., 2019).

Pri implementaciji moramo biti pozorni na to, kako bomo uporabo metode prilagodili ciljni skupini, saj raziskovalci ugotavljajo, da pri

učinkovitosti igrifikacije prihaja do nekaterih razlik glede na značilnosti uporabnikov. Igrifikacija je tako učinkovitejša pri zvišanju uspešnosti učenja pri uporabnikih z več izkušnjami z igrami in pozitivnimi stališči do iger, medtem ko je pri uporabnikih z malo izkušnjami z igrami in negativnimi stališči do iger uspešnost učenja manjša (Landers idr., 2019).

Spol in starost z učinkovitostjo igrifikacije nista neposredno povezana, sta pa povezana z drugimi psihološkimi konstrukti, ki vplivajo na učinkovitost igrifikacije. Pri starejših uporabnikih je tako učinkovitost igrifikacije lahko nižja predvsem zaradi tega, ker igrificirano obliko izobraževanja večkrat zaznavajo kot bolj zapleteno v primerjavi z neigrificiranimi oblikami (Landers idr., 2019), pri starejših zaposlenih pa je lahko pri uporabi igrifikacije prisotna tudi napetost zaradi slabšega poznavanja tehnologije (Larson, 2020). Spol se povezuje s preferencami različnih elementov iger – moški so v povprečju bolj motivirani z elementi, ki poudarjajo dosežke in tekmovanje, medtem ko ženske v povprečju elementi tekmovanja motivirajo najmanj, najbolj pa elementi socialne interakcije. Kljub razlikam v preferencah je v splošnem odnos do igrifikacije pri obeh spolih pozitiven (pregled v Landers idr., 2019 in Larson, 2020).

Na uspešnost igrifikacijskih strategij vplivajo tudi situacijski in kontekstualni dejavniki (Landers idr., 2019), med njimi pozitiven odnos do igrifikacije s strani vodje, podpora s strani vodje in strinjanje zaposlenih za uporabo igrifikacije. Igrifikacijske strategije lahko sicer razmeroma dobro prilagajamo specifičnim okoljem, kontekstom in uporabnikom, kar je po eni strani velika prednost, po drugi strani pa tudi pomembna omejitev, saj je preprosto kopiranje igrifikacijskih strategij drugih delovnih organizacij le redko učinkovito – zaradi pomanjkljive zasnove je po nekaterih izsledkih neuspešnih kar 80 % poskusov vpeljave igrifikacijskih strategij (Larson, 2020).

Čeprav velik delež poskusov implementacije igrifikacijskih strategij ne dosega zastavljenih ciljev, pa je nekaj delovnih organizacij z uporabo igrifikacije na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih doseglo opazne uspehe. Med najbolj odmevne organizacije, ki so uspešno vpele igrifikacijo, lahko uvrstimo podjetje McDonald's. To je za treniranje zaposlenih v uporabi novega sistema plačevanja in naročanja uporabilo izobraževalni program, ki je vključeval izzive, točke, merjenje časa in povratno informacijo. S pomočjo tega sistema so lahko zaposleni vadili

v varnem okolju, posledično pa so s hitrejšim upravljanjem naročil pomembno povečali promet (Grünewald idr., 2019).

Podjetji SAP in InMobi sta v sodelovanju s podjetjem MindTickle npr. uspešno implementirali igrifikacijo v proces organizacijskega uglaševanja (glej tudi poglavje Spletno organizacijsko uglaševanje). V podjetju SAP se je z uporabo lestvic, točk in značk za 75 % povečalo znanje novih zaposlenih o vrednotah in produktih podjetja, poleg tega pa so uporabniki to znanje pridobili veliko hitreje ter s tem za 70 % znižali čas, potreben za interni coaching, in za 60 % znižali administrativne stroške. Podobno so tudi v podjetju InMobi prek spletne platforme z uporabo značk, točk in nagrad za najboljše dosežke uspeli pospešiti uvajalno izobraževanje novih zaposlenih (Grünewald idr., 2019). V klicnem centru podjetja LiveOps so za zaposlene prek spletne platforme uvedli pridobivanje značk in točk, s čimer so želeli zaposlene spodbuditi h krajšim klicem in uspešnejšemu zaključevanju prodaj. Že v prvem tednu se je za uporabo platforme odločilo 80 % zaposlenih, pri katerih se je v primerjavi z drugimi zaposlenimi učinkovitost povečala za 23 %, zadovoljstvo strank pa za 9 % (Grünewald idr., 2019).

Eno od najuspešnejših vpeljav igrifikacije predstavlja vodstvena akademija podjetja Deloitte (Leadership Academy). Ta spletna učna platforma vključuje misije, značke in lestvice, zaposleni pa lahko izbirajo med tremi vrstami vsebin (videi, poglobljeni tečajji ter kvizi in testi za samoocenjevanje). Poleg tega so uporabniki na platformi spodbujeni k interakciji z drugimi zaposlenimi in grajenju skupnosti (Grünewald idr., 2019). Uporabniki lahko pridobljene značke in nagrade delijo tudi na straneh, kot je LinkedIn. Huang in Soman (2013, v Larson, 2020) poročata, da se je ob uvedbi igrifikacije število tedenskih uporabnikov platforme povečalo za 40 %, zvišal pa se je tudi odstotek dokončanih tečajev.

Kljub nekaj obetavnim raziskavam in relativno prepričljivim študijam primerov pa avtorji zaključujejo, da bi za jasnejše zaključke o učinkovitosti oz. uporabnosti igrifikacije na področju razvoja kadrov potrebovali več empiričnih raziskav (Grünewald idr., 2019). Pri tem bi se raziskovalci morali osredotočiti predvsem na sistematično preverjanje učinkov posameznih elementov in tudi kombinacij različnih elementov v različnih kontekstih ter s tem postopoma oblikovati praktično, znanstveno in predvsem celovito razumevanje igrifikacije (Landers, 2014). S pomočjo

tovrstnih ugotovitev bi delovne organizacije pridobile jasnejše smernice za zasnovo in implementacijo igrifikacijskih strategij ter posledično uspešneje in pogosteje vpeljevale igrifikacijo v svoje delovne procese. Vendar pa so za delovne organizacije poleg dokazov o učinkoviti implementaciji metode v podobnih delovnih organizacijah pomembni predvsem dokazi o finančni smiselnosti takšne investicije (Larson, 2020). Ravno omejeni dokazi o učinkovitosti (in finančni koristi) te metode pa ohranjajo zadržanost delovnih organizacij do poskusov implementacije, kar posledično onemogoča pridobivanje več empiričnih dokazov.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Igrifikacijo se na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih uporablja predvsem za spodbujanje vedenj in/ali stališč, ki vplivajo na uspešnost učenja oz. treninga. Največkrat se tako z igrifikacijo poskuša povečati motivacijo zaposlenih za vztrajanje v izobraževanju ali pa s takojšnjimi povratnimi informacijami in pozitivnim ojačevanjem povečati pogostost zelenih vedenj. Z uporabo igrifikacije v kadrovanju lahko delujemo v smeri doseganja zastavljenih ciljev delovne organizacije in posameznega zaposlenega (Landers idr., 2019).

Poseben potencial za uporabo igrifikacije je na področju e-izobraževanja. Vedno več organizacij namreč zaposlenim ponuja spletne platforme z zbirkami izobraževanj na daljavo, pri čemer praviloma le majhen delež zaposlenih izobraževanja tudi zaključí oz. platformo uporablja pogosto. Z uporabo igrifikacije bi lahko delovne organizacije znatno povečale vztrajanje v izobraževanjih in pogostost uporabe platform. Poleg tega takšne digitalne platforme omogočajo preprosto analiziranje vedenja zaposlenega, kar se lahko uporabi za prilagajanje izobraževalnega programa posameznim zaposlenim (Grünewald idr., 2019).

Ne glede na potencial igrifikacije pa moramo biti pred odločitvijo za uporabo prepričani, ali je ta metoda sploh potrebna. Če namreč izobraževanje oz. sistem izobraževanj že deluje dobro, lahko s prisilno uporabo igrifikacije naredimo več škode kot koristi (Landers idr., 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Kot kažejo raziskave, je metoda primerna za vse skupine zaposlenih, pri čemer je treba biti pozoren, da pri zasnovi upoštevamo ugotovitve o razlikah v preferencah uporabljenih elementov glede na spol. Poleg tega se je treba pred uporabo pri starejših zaposlenih prepričati, ali je potek izobraževanja kljub igrifikaciji še vedno dovolj razumljiv in ali so, v primeru uporabe digitalnih orodij, uporabniki primerno informacijsko pismeni. Ne glede na to je uporaba igrifikacije najbolj primerna za mlajše zaposlene (milenijce), saj naj bi bili ti še posebej odprti za nove tehnologije in drugačne načine učenja, poleg tega pa pogosto iščejo nove izzive, povratne informacije in priložnosti za razvoj (Grünewald idr., 2019).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za učinkovito rabo metode je bolj kot ideja pomembna dobra implementacija (Simpson in Jenkins, 2015), zato je potrebno dobro poznavanje konceptov igre oz. predvsem oblikovanja iger. Za implementacijo igrifikacije lahko zato sledimo modelu 9P:

- **Določimo namen** (angl. *purpose*)
Kaj je namen uporabe izobraževanja? Kaj želi organizacija s tem izobraževanjem doseči in kako lahko igrifikacija prispeva k učinkovitejšemu doseganju zastavljenih ciljev? Kako bodo usklajeni cilji posameznika in organizacije? Kaj so misije, pravila, izzivi?
- **Določimo osebne motive uporabnikov** (angl. *personal motivation*)
Kako bomo dosegli, da bo uporabnik notranje motiviran? Kako bodo aktivnosti zanj smiselne? Bomo uporabili sistem nagrajevanja (točke, značke, lestvice)?
- **Določimo način in kriterije izvedbe** (angl. *performance*)
Kaj je uspešna izvedba? Želimo spremeniti vedenje, trenirati novo veščino ali spodbujati mojstrstvo? Kako bomo uporabniku podali povratno informacijo, da bodo vedeli, ali je njihova izvedba uspešna?
- **Določimo način napredovanja** (angl. *progression*)
Kako bomo zagotovili, da bodo vsebine uporabniku predstavljale izziv? Kako se bo stopnjevala težavnost? Kako se bo povečevala možnost izbiranja med več vsebinami?

- **Dodajmo mehanizme za spodbujanje udeležnosti uporabnika** (angl. *participation*)
Kako bomo povečali uporabnikovo kratkoročno in dolgoročno za-zvetost? Kako bomo poskrbeli, da se bo uporabnik zabaval?
- **Določimo mehanizme za spodbujanje partnerstva** (angl. *partnerships*)
Ali moramo vključiti mehanizme za spodbujanje sodelovanja in timske-ga dela? Želimo spodbujati deljenje znanj, mentoriranje in grajenje sku-pnosti? Ali je določena mera tekmovalnosti med uporabniki zaželeno?
- **Določimo mehanizme za izkoriščanje potenciala zaposlenih** (angl. *potential*)
Kako bomo izkoristili uporabnikov potencial z vidika izvedbe, ustvar-jalnosti in inovativnosti? Ali lahko oblikujemo okolje, v katerem bodo uporabniki lahko razmišljali zunaj okvirjev?
- **Opredelimo profil igralca** (angl. *player*)
Ali lahko uporabniki uporabljajo avatarje oz. prevzemajo posebne vloge? Kakšna je demografska struktura naših uporabnikov? Kaj so njihovi interesi? Kaj jih motivira za igranje?
- **Preverimo politike (delovne organizacije)** (angl. *politics*)
Ali je predvidena uporaba igrifikacije skladna s kulturo naše delovne organizacije? Ali jo podpirajo vodstvo in drugi deležniki? Ali je predvi-dena igrifikacijska strategija v skladu z zakoni in internimi pravilniki? S sledenjem naštetim korakom in odgovarjanjem na navedena vpra-šanja bomo naslovili vse vidike vpeljave igrifikacije ter s tem igrifika-cijsko strategijo oblikovali celostno in poskrbeli za večjo verjetnost uspešnosti uporabe metode.

PRIMER UPORABE METODE

Eden od najuspešnejših primerov uporabe igrifikacije je izobraževalna platforma podjetja Deloitte. Deloitte's Leadership Academy (DLA) je spletni program, ki ga Deloitte uporablja za izobraževanje in treniranje zaposlenih in strank. Na platformi lahko uporabniki izbirajo med kraj-šimi video izobraževanji, poglobljenimi tečaji ter testi in kvizi za samo-ocenjevanje. Nekatere vsebine so na voljo v interaktivni obliki, medtem ko so druge posredovane v obliki PDF. Pri vsaki od vsebin je na voljo

možnost za interakcijo z drugimi uporabniki v obliki komentiranja ter postavljanja vprašanj glede nejasnosti (Meister, 2013).

Uporabniki lahko na platformi sledijo svojim sodelavcem, kar jim omogoča prejetje novic o njihovih zadnjih aktivnostih in komentiranje teh aktivnosti. S temi možnostmi želijo v podjetju pri zaposlenih poleg spodbujanja izobraževanja hkrati spodbujati tudi grajenje skupnosti (Meister, 2013).

Pred začetkom izobraževanja na platformi morajo uporabniki zaključiti svojo prvo misijo – ogled 3-minutnega videa, ki je namenjeno privajanju na platformo. V njem so predstavljena navodila za personalizacijo platforme in prilagoditev lastnim učnim prioritetam. Po ogledu – in s tem prvi končani misiji – prejmejo prvo značko. Po tem se lahko povežejo s svojim osebnim profilom na LinkedInu in Twitterju ter s tem enostavno posodobijo podatke profila in profilno sliko, kar prispeva k uporabnikovi angažiranosti (Meister, 2013).

Za vsak opravljen izobraževalni program uporabniki prejmejo značko. Poleg značk za osvajanje kompetenc lahko uporabniki osvojijo tudi »skrivne« značke ob posebnih priložnostih, kot je na primer to, da si vsi člani oddelka v roku enega tedna ogledajo isti videoposnetek (Meister, 2013).

Pri Deloitte so prepričani, da so tradicionalne lestvice, na katerih »tekmujejo« vsi uporabniki, kontraproduktivne, saj so demotivirajoče za začetnike na dnu lestvice. Namesto tega v DLA uporabljajo več nivojev lestvic, ki se vsak teden resetirajo. Tako uporabniki vedno tekmujejo z drugimi uporabniki na podobnem nivoju, kar ohranja visok nivo motivacije in zavzetosti (Meister, 2013).

VLOGA PSIHologa

Pomembno je, da psiholog razume načela in elemente igrifikacije ter jih zna aktivno uporabiti pri zasnovi in implementaciji igrifikacijskih strategij. Hkrati je poznavanje igrifikacije pomembno tudi za svetovanje drugim ekipam znotraj delovne organizacije, ki želijo vpeljati igrifikacijo, ter za boljše razumevanje igrifikacijskih strategij, pripravljenih s strani zunanjih sodelavcev. Še pred samo uporabo metode je vloga psihologa, da na podlagi pregleda literature pripravi predlog uporabe igrifikacije in vodstvo prepriča (vsaj) za pilotno izvedbo. V procesu zasnove in

implementacije igrifikacije bo poleg svetovanja o značilnostih in uporabnosti različnih elementov psiholog pomembno prispeval že v procesu analize stanja in potreb. Največji doprinos psihologa je zagotovo na področju prepoznavanja organizacijskih potreb in predvsem potreb zaposlenih. Nadalje je vloga psihologa, da najde načine, s katerimi se bo z uporabo igrifikacije povečala zadovoljitev potreb organizacije in zaposlenega. Pri tem je pozoren, da so uporabljeni načini oz. elementi primerni ciljni skupini zaposlenih in posameznim zaposlenim.

Psiholog bo dobro prepoznal in vključil možnosti za spodbujanje občutka pripadnosti in grajenje skupnosti. Poleg tega bo na podlagi analize osebnostnih lastnosti in trenutnih kompetenc posameznega zaposlenega znal okolje oblikovati tako, da bo za uporabnika primerno izzivalno in da bo omogočalo razvijanje posameznikovih potencialov. Psiholog bo lahko s svojim znanjem prispeval tudi k razvoju optimalne uporabniške izkušnje, s čimer bo morebitna spletna platforma privlačna in enostavna za uporabo, navodila pa jasna in razumljiva.

Pri implementaciji bo psiholog pozoren, da bo ta etična in zakonita. Skrbel bo, da bodo zaposleni seznanjeni z uporabo igrifikacije in da se bodo z njo tudi strinjali (oz. da bodo igrificirane platforme/sisteme izobraževanj lahko uporabljali prostovoljno). Prav tako bo pozoren, da uporaba igrifikacije ne bo vodila v izkoriščanje zaposlenih in da ne bo škodljiva za njihovo (duševno) zdravje.

Nenazadnje je vloga psihologa tudi merjenje učinkovitosti metode. Psiholog se bo ukvarjal z merjenjem učinkovitosti igrifikacije pri povečanju kompetentnosti zaposlenih, meril pa bo tudi zadovoljstvo zaposlenih z načinom izobraževanja. Na podlagi analize učinkovitosti metode (in po možnosti tudi pridobljenih kazalnikov finančnih koristi) bo psiholog nato vodstvo prepričal v (morebitno) smiselnost nadaljnjih investicij (časa, denarja, drugih virov).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub uporabnosti metode in pozitivnim občutjem, ki ga spodbuja, lahko uporaba lestvic pri uporabnikih, ki šele začenjajo, zaradi velike razlike v točkah v primerjavi z najuspešnejšimi sodelavci spodbuja tudi neprijetna čustva, kot sta sram in jeza, ter jih demotivira (Meister, 2013).

V želji po preseganju sodelavcev ali pridobivanju nagrad pa lahko zaposleni postanejo navidezno zavzeti ali neiskreni pri poročanju o svojih aktivnostih (Grünewald idr., 2019).

Pri nepremišljeno določenih merilih dosežkov lahko diskriminiramo med zaposlenimi, ki nimajo enakih pogojev (npr. nimajo enake količine časa, ki jo lahko namenijo izobraževanju). Nepremišljeno določena merila za dosežke lahko povzročijo tudi to, da dosežki ne bodo odražali tistega, kar želimo (če je npr. merilo za dosežek le število opravljenih izobraževanj, se lahko zgodi, da uporabniki sicer dokončajo veliko število izobraževanj, vendar so ta opravljena površno) (Grünewald idr., 2019). Poleg meril za dosežke moramo premišljeno izbirati tudi nagrade, saj se v primeru nagrad, ki ne zadovoljujejo potreb zaposlenega, njegova motivacija ne bo povečala. Delovne organizacije pri tem pogosto naredijo napako ter pri postavljanju ciljev in nagrad razmišljajo izključno o potrebah organizacije (Larson, 2020).

Pri načrtovanju igrifikacijskih strategij moramo dobro predvideti, kako bo zaposleni predvidene elemente uporabljal, saj se nam lahko zgodi, da bodo zaposleni našo platformo uporabljali na drugačen način, kot smo si zamislili (Grünewald idr., 2019). Preden začnemo vpeljevati igrifikacijske strategije, moramo nujno pridobiti soglasje zaposlenih. V nasprotnem primeru se bo motivacija zaposlenih za izobraževanje kvečjemu zmanjšala (Grünewald idr., 2019). Posebno pozornost pa moramo pri načrtovanju in uporabi nameniti starejšim zaposlenim – poleg informacijske nepismenosti ali nejasnosti navodil lahko na zmanjšano motivacijo pri tej skupini vpliva tudi odpor do tehnologije ali uporabe elementov iger (vtis neresnosti).

LITERATURA

- Armstrong, M. B. in Landers, R. N. (2017). An evaluation of gamified training: Using narrative to improve reactions and learning. *Simulation & Gaming*, 48(4), 513–538. <https://doi.org/10.1177/1046878117703749>
- Caixado, D. M. F. (2019). *The gamification features' effect on the training effectiveness in organizational context* [neobjavljena doktorska disertacija]. ISCTE Business School, Lizbona.
- Grünewald, H., Kneip, P. in Kozica, A. (2019). The use of gamification in workplace learning to encourage employee motivation and engagement. V V. Hammler

- Kenon in S. Vasant Palsole (ur.), *The wiley handbook of global workplace learning* (str. 557–575). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119227793.ch29>
- Landers, R. N. (2014). Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & Gaming*, 45(6), 752–768. <https://doi.org/10.1177/1046878114563660>
- Landers, R. N., Auer, E. M., Helms, A., Marin, S. in Armstrong, M. B. (2019). Gamification of adult learning: Gamifying employee training and development. V R. N. Landers (ur.), *Cambridge handbook of technology and employee behavior* (str. 271–295). Cambridge University Press.
- Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *TechTrends*, 64(2), 319–328. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00446-7>
- Markets and markets. (b.d.). *Gamification market by component (Solution and services), deployment (Cloud and on-premises), organization size (SMEs and Large Enterprises), application, end-user (Enterprise-Driven and Consumer-Driven), vertical, and region – Global Forecast to 2025*. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/gamification-market-991.html>.
- Meister, J. C. (2013). How Deloitte made learning a game. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/01/how-deloitte-made-learning-a-g>.
- Pelling, N. (2011). *The (short) prehistory of “gamification”*. <https://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/>.
- Simpson, P. in Jenkins, P. (2015). *Gamification and Human Resources: An overview*. Brighton Business School.

GAMIFICATION IN EMPLOYEE DEVELOPMENT

Gamification is the use of game mechanics, elements and principles outside the context of games. Gamification can affect learning through two processes. In both cases, gamification affects learning performance indirectly, by influencing learning-related behaviours and attitudes. In the first case, gamification improves the quality of existing instructions. In the second case, gamification influences learning behaviour or helps establish a positive attitude towards learning, which will lead to greater learning success. The main advantage of a gamified environment is often that employees are willing to perform repetitive, routine tasks and tasks that often involves mistakes and end in failure – and this allows for faster learning. Gamification can be used in work organizations in several areas. In this chapter, we focus on the field of employee development. We answer whether and how we can encourage employees to proactively seek new knowledge and take advantage of opportunities for personal development.