

STROKOVNA REVIVA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

# HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



## Duh igrifikacije

Tehnike in orodja za upravljanje znanja

**Motivacija in odnos do:  
zaposlenih, družine, plače in čustev**

Inteligenca timov – največja skrita  
zaloga človeškega kapitala v organizacijah

# VSEBINA

STROKOVNA REVUJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU  
LETNIK 13, ŠTEVILKA 67, OKTOBER 2015



## STRATEGIJE IN TRENDI

- 6 **Digitalna nepismenost je stvar preteklosti**
- 9 **Duh igrifikacije**
- 12 **Brez igranja, a s pomočjo iger do znanja**
- 16 **Revolucija e-izobraževanja v Sloveniji trka na velika vrata**

## IZOBRAŽEVANJE V PRAKSI

- 20 **Razprostrimo krila: Tehnike in orodja za upravljanje znanja**
- 26 **Ocenjevalni center v sveži preobleki**
- 30 **Interna akademija**
- 34 **Izobraževanje ranljivih v podjetju**
- 37 **Lahko izvršni kovčing pripomore k višji konkurenčnosti podjetja?**

## KARIERA IN ODNOSI

- 40 **Moja karierna preobrazba**
- 42 **Motivacija in odnos do: zaposlenih, družine, plače in čustev**
- 46 **Vpliv delovne motivacije in delovnega zadovoljstva pri delu med dopustom**

## SKUPINSKO DELO

- 52 **Inteligenca timov – največja skrita zaloga človeškega kapitala v organizacijah**
- 55 **Delajmo pametne stvari na pameten način – tudi v javni upravi**

## IZ RAZISKAV

- 60 **Kakšne vodje imamo na upravnih enotah?**
- 64 **Ozaveščanje socialnih partnerjev o pomenu ukrepov za lažje usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti zaposlenih**

## 58 HRM NA KRATKO

# Duh igrifikacije

## Svetovni trend uporabe elementov igre prebuja tudi resnobni slovenski poslovni prostor

Teče tretje leto promocije igrifikacije (angl. gamification) na slovenskem trgu. Interesenti so, odločitev pa ni. Podjetja namreč čakajo, da bodo tveganje ob uvajanju novosti najprej sprejeli pri konkurenci. Medtem že v sosednji Avstriji panoga cveti. Argument, da gre za muho enodnevnico, ne zdrži - »Google trends« kaže pozitiven trend tudi v prihodnje.



Začniva, prosim, z enim slikovitim primerom igrifikacije.

Vzemiva enega najbolj razvpitih primerov, ko je Intel že leta 2011 z uporabo elementov igre želel motivirati svojo B2B prodajno mrežo. Študija primera se bere takole:

Naročnik: HP/Intel

Projekt: Everest

Cilj: povečati B2B prodajo nove linije multi-medijskih naprav

Uporabljena tehnologija: on-line platforma za e-učenje in komunikacijo med prodajnimi timi  
Uporabljeni elementi igre: nova narativa (plezanje na Everest), uporaba značk in bonusov za osvajanje učnih enot, uporabnik komunicira z avatarjem, vsebinsko smiselne nagrade (sanjsko potovanje za zmagovalni tim), tekovanje med timi, lestvica.

Rezultati:

- v projekt Everest se je vključilo 950 (od 1200) prodajnikov (79%)
- 56,4-odstotna rast prometa (planirano 50%)
- 1 milijarda USD - rast prometa v prvem kvartalu 2011/2012.

To seveda ni edini primer igrifikacije, pri katerem nam padajo čeljusti. Pozitivne izkušnje so objavili tudi Nike, Google, Verizon, Tabasco, American Express, Zappos idr.

Kaj sploh je igrifikacija in kaj je tu bistveno novega?

Igrifikacija (angl. gamification) je uporaba logike in elementov igre v kontekstih, ki niso igra. Igrifikacijo uvajamo z namenom izboljšanja reševanja problemov, povečanja zavzetosti zaposlenih, zbiranja podatkov in učenja. Preprosto povedano, igrifikacija združuje elemente igre z obstoječimi poslovnimi in delovnimi procesi ter načini doseganja rezultatov. Igrifikacija torej ne pomeni izdelave novih iger (npr. za izobraževalne namene).

Vzemimo za primer interno aplikacijo za e-učenje, ki jo podjetje uporablja za svoje zaposlene. Aplikacijo se nadgradi z izbranimi elementi igre (pri čemer dodatne vtičnike lahko dobimo od neodvisnih ponudnikov). Najbolj pogosto uporabljeni elementi igre so: točke (uporabnik jih pridobiva, ko se »prebija« skozi

učno enoto), značke (uporabnik jih pridobi kot priznanje za osvojen učni sklop) in lestvice (uporabnik lahko svoj rezultat primerja s sodelavci v podjetju). Ter seveda nagrade, ki imajo lahko svojo posledico znotraj igre ali v realnosti ali v obeh. Nagrada je lahko karkoli - od izleta za najboljši tim do dodatnega dopusta.

Študija primera *Deloitte Leadership Academy* kaže, da so uporabniki po uvedbi igrifikacije učne enote zaključevali kar 50% hitreje in povečali stopnjo pomnjenja kar za 36%; Deloitte je od leta 2008 preko igrificirane akademije »vzgojil« že več kot 20.000 voditeljev! Bistveno pri igrifikaciji je, da predstavlja direkten odgovor na prenizko stopnjo zavzetosti zaposlenih. Ameriška raziskovalna hiša Gallup navaja, da nizka stopnja zavzetosti zaposlenih ameriško gospodarstvo stane 550 milijard dolarjev letno.

Igrifikacija zavzetost povečuje s tem, da uporabnikom spreminja delovne programe in procese v igralno izkušnjo. Bistveno pri igri pa je, da so pravila transparentna, povratna informacija je hipna, v celoti pa angažira

uporabnika, da dosega nove nivoje mojstrstva (igranja) in odkriva novosti. Tako vsak uporabnik ve, da so vsa njegova dejanja opažena, zabeležena in (o)cenjena. Pogosto pa se dosežki tudi direktno prevajajo v realno priznanje ali nagrade.

Logika igre se v poslu že desetletja uporablja za izdelavo specifičnih iger (npr. resnih iger, angl. serious games, poslovnih simulacij ipd.), ki se uporabljajo za reševanje organizacijskih težav, usposabljanje za delo ali trening kompetenc.

Igrifikacija pa se uporablja za povečanje učinkovitosti tekočega dela s povečanjem zavzetosti sodelavcev, ki na ta način postanejo igralci. Igrifikacija torej ni dodatna zadolžitev, ampak sprememba oz. transformacija »uporabniških vmesnikov«, kar predstavlja bistveno novost.

*Gartner navaja, da bo 70% podjetij z lestvice Global 2000 imelo vsaj eno igrificirano aplikacijo v letu 2015, 40% podjetij lestvice Global 1000 organization pa bo igrifikacijo uporabilo kot osrednjo metodo za poživljanje svojega posla.*

Spomladi letos je »business intelligence« razvijalec SAP-a najavil sistemsko integracijo platforme za igrifikacijo v svoje produkte. SAP je tudi eden od pionirjev na področju igrifikacije, ki je za svoje poslovanje uvedel prve primere že pred letom 2009 s t.i. Gamification Jam-i.

### Kakšne konkretne koristi si lahko obeta podjetje, ki uvede igrifikacijo?

Igrifikacija je primerna za vse organizacije, ki dosegajo dodano vrednost v učinkovitosti procesov in nalog, ki jih izvajajo ljudje.

V čem rezultira igrifikacija? Za HRM področje velja:

- povečana stopnja zavzetosti zaposlenih
- transparentno ocenjevanje in nagrajevanje dela
- transparentna primerjava med posamezniki in timi
- jasna trenutna pozicija v procesu (element igre: »status napredka«, angl. progress bar)
- pozitiven vpliv na organizacijsko kulturo, saj igre na splošno vnašajo sproščenost, zdravo tekmovanje, sodelovanje, komuniciranje s povratno informacijo, sprejemanje odločitev
- pozitiven imidž organizacije (angl. employer branding).

**Učinki igrifikacije v drugih poslovnih procesih: (Digitalni) marketing** (splet + mobilne aplikacije) je, gledano s stališča ciljne populacije, lahko najbolj »hvaležen« proces za igrifikacijo, saj so uporabniki družbenih medijev in mobilnih aplikacij vajeni komuniciranja v jeziku iger. Igrifikacija odlično deluje tako pri pospeševanju prodaje, grajenju baze potencialnih kupcev, poprodaji, klubih zvestobe, kot tudi pri znamčenju.

Prodaja uporablja igrifikacijo predvsem na nivoju igrifikacije CRM sistemov. Znana je povečava sistema Salesforce s platformo Badgville, ki je eden vodilnih ameriških ponudnikov igrificiranih rešitev. Badgville zna komunicirati tudi z drugimi popularnimi sistemi, kot so WordPress, Drupal, SharePoint idr.

**Spletne trgovine** žanjejo uspeh z uporabo elementov igrifikacije, s čimer dosegajo tako sodelovanje s kupci (npr. pisanje mnenj, priporočanje izdelkov) kot povečanje prodaje (za določeno število točk kupec prejme kupon za naslednji nakup). Znan je primer trgovca giganta z video igrami STEAM, ki je leta 2012 prvi igrificiral poletno razprodajo v svoji spletni trgovini. Logika je bila preprosta: kupci so glasovali za posamezne produkte, ki bi jih želeli videti v dnevni vroči razprodaji, sestavljali time in osvajali nove značke. STEAM je na ta način pridobil podatke o najbolj zaželenih igrah, povečal bazo obiskovalcev in kupcev, kupci pa so zapravljali do onemoglosti.

### Točke, značke in lestvice so t.i. ABC igrifikacije oz. njen prvi korak implementacije.

**Proizvodnja** pozna zaenkrat redke primere igrifikacije, saj so zaposleni v proizvodnji tipično razumljeni kot digitalno slabše izobraženi. Vendar nekatere iniciative obetajo uspeh igrifikacije pri delovnih procesih preverjanja kakovosti in nasploh razbijanja monotonih in ponavljajočih se nalog.

*Letos ste organizirali Posvet o igrifikaciji v HRM. Omenili ste, da je bilo letos na posvetu več udeležencev kot lani. Zaznavate več zanimanja v zadnjem času?*

Res je. Lep pokazatelj naraščajočega interesa za igrifikacijo v upravljanju s človeškimi viri je udeležba na letošnjem slovenskem II. posvetu o igrifikaciji v HRM aprila letos v Orehovem gaju v Ljubljani. Posvet sva vodila s sodelavcem Žigo Novakom, s katerim se specializirava za uporabo iger in logike iger v kadrovskih procesih. Udeležba je, v primerjavi z lanskoletnim posvetom, poskočila kar za 250%, pri čemer je vložek v promocijo dogodka ostal nespremenjen. Udeleženci so zadovoljstvo z dogodkom ocenili v povprečju z oceno 8,6 (od 10), največjo uporabnost igrifikacije pa so videli na področjih:

1. promocije zdravja na delovnem mestu,
2. zavzetosti zaposlenih v obstoječih procesih in projektih in
3. selekcije kadrov.

Posveta sta se udeležila tudi dva doktorska študenta, ki bosta obravnavala igrifikacijo skozi prizmo organizacijske psihologije in inovacijskega procesa. Nekaj diplomskih nalog na to temo pa že obstaja.

Rast zanimanja za igrifikacijo je v Evropi v

porastu, kar dokazuje tudi II. evropska konferenca o igrifikaciji v HRM, ki je bila letos aprila na Dunaju, in se lahko pohvali z najbolj prepoznavnimi govorniki iz sveta igrifikacije ter udeleženci – nekaterimi najbolj znanimi evropskimi in globalnimi podjetji.

V Sloveniji že beležimo prve primere igrifikacije v podjetjih (Lek, na primer, uporablja igrificirano aplikacijo na področju skrbi za zdravje zaposlenih), izobraževalnih ustanovah in širše. Poznana je marketinška kampanja Vse=mogoče! (KD Skladi, Simobil) iz leta 2014, ki je z uporabo značk igrificirala kategorije natečajne platforme. Poslovna konferenca »Od inspiracije do inovacije« 2014 na temo inoviranja (InCo gibanje, Združenje Manager, Društvo moderatorjev Slovenije, Center arhitekture) je prejela priznanje za inovacijo s strani Slovenskega foruma inovacij, saj je uspešno izvedla prvi, v celoti igrificiran poslovni izobraževalni dogodek na svetu.

V Evropi je največ dogajanja v skandinavskih državah (predvsem Danska), v Veliki Britaniji, Nemčiji in Franciji. Hiter razvoj se dogaja na Poljskem (kjer imajo dodiplomski študij igrifikacije in razvoja poslovno-izobraževalnih iger), Češkem in Madžarskem.

*Za katera podjetja in za katere primere je igrifikacija v HRM primerna? Gre za manjše time? Koliko ljudi lahko hkrati sodeluje?*

Načeloma velja pravilo, da so učinki igrifikacije za HRM proces večji pri večjih organizacijah, kjer je v vsak delovni proces vpletenih več zaposlenih.

Če, na primer, uvedemo igrifikacijo v CRM sistem, lahko s tem sistemom delajo trije ali 50 zaposlenih. Če se osredotočimo na poslovni proces HRM, je tu nekaj tem, ki so dobro podprte tudi z izdelanimi rešitvami igrifikacije: Skrb za zdravje, »Employee onboarding«, Učenje in trening, Seleksijski proces, Ocenjevalni center, »Recognition«, Organizacijska klima in kultura.

*Koliko to podjetje stane in kaj vse je zajeto v stroške?*

Investicija v igrifikacijo je odvisna od njene integracijske vloge in tehnološke podprtosti. Če želimo, na primer, igrificirati skrb za zdravje zaposlenih, lahko podjetje že za nekaj tisoč evrov letno implementira eno od obstoječih izdelanih samostojnih (angl. stand-alone) rešitev. Primer: www.scavify.com

### Visokotehnološka igrifikacija

Stopnja uvedbe igrifikacije je lahko le na nivoju posameznega delovnega procesa in se opravlja s preprosto samostojno aplikacijo, ali pa seže do integracije platforme za igrifikacijo z drugimi (ERP, CRM ipd.) sistemi. Tu so na voljo izdelane rešitve ameriških velikanov (na primer Bunchball Nitro) in novejšje

platforme (na primer Mambo.io). Integracija tehnično poteka s komunikatorji API in Mobile SDK, ki so dandanes že standard in jih ima večina poslovnih IT programov.

Za uvedbo igrifikacije podjetje potrebuje strokovnjaka, ki bo v sodelovanju s podjetjem izdelal oceno in preverbo, kaj je možno in kaj je sploh smiselno igrificirati, nadalje predlagal obstoječe izdelane rešitve ali pa ocenil možnost tehnološkega razvoja po meri. Seveda je nujno, da v procesu sodelujejo nosilci poslovnega oz. delovnega procesa. Za uspešno uvedbo igrifikacije torej potrebujemo diverzificiran tim, ki bo združil tako poznavanje obstoječega procesa v podjetju, načel igrifikacije, kot tudi tehnoloških možnosti. Če bomo delali igrifikacijo na področju prodaje, bi morali sodelovati: vodja prodaje, strokovnjak za razvoj kadrov, vodja IT službe in strokovnjak za igrifikacijo.

Investicija je za podjetje, ki ima, na primer, 80 zaposlenih, nekje na nivoju vzpostavitev napredne spletne trgovine iz leta 2007. Govorimo o letnem strošku v razponu od 15 do 50.000 EUR. Za razliko od spletne trgovine pa igrifikacija praviloma ne potrebuje dodatnih človeških virov za svoje delovanje, saj večina poteka popolnoma avtomatizirano,

njene učinke pa lahko specifično preverjamo z nekaj kliki v okolju za administracijo.

**Nizkotehnološka in netehnološka igrifikacija**  
Igrifikacije ne razumemo le kot uvedbe dodatne tehnologije v obstoječo tehnologijo. Z dobrim načrtovanjem je možna tudi uporaba odprtokodnih tehnologij ali celo netehnoloških rešitev, odvisno od tega, kaj igrificiramo. Povsem možno je, na primer, lestvico rezultatov beležiti tudi na beli tabli, značke izdelati fizično in poskrbeti, da se večina »igre« pravzaprav odvije v realnem, fizičnem. S sodelavci smo razvili igrificirani razvojni in ocenjevalni center *7 samurajev*, ki je izrazilo nizkotehnološki, kar mu omogoča tudi narativa, povzeta po filmski predlogi Kurosawe.

**Kaj svetujete podjetjem, ki bi želela narediti prvi korak v svet igrifikacije?**

Menim, da je igrifikacija na nivoju točkene značke-lestvice le prvi korak, o katerem obstaja tudi največ študij. Uspeh pa bodo poželeli tisti, ki bodo znali:

a) pametno povezati napredne elemente igre (posebni izzivi, timsko delo, tipi igralcev in specifične motivacije) z obstoječimi procesi in metodami dela ter

b) učinke igrifikacije izražati v realnem svetu.

Kot je pred leti dejal Marcel Štefančič Jr.:  
»Več kot je virtualnega, več je realnega. In obratno.«

Skrb, da je igrifikacija tehnološko, stroškovno in organizacijsko velik zalogaj, je odveč. Ključno je, da podjetje dobro opravi oceno (angl. assessment) izbranega poslovnega ali delovnega procesa, poišče ustrezno rešitev in strokovnjake ter igrifikacijo uvaja postopoma, tako v tehnološkem kot netehnološkem smislu. Priporočam izvedbo poldnevne ali celodnevne kreativno-izobraževalne dogodke Gamification JAM (tovrstne so prvi vpeljali pri SAP-u).

**Blaž Branc, kadroviski manager, strokovnjak za uporabo logike igre v poslovnih procesih in IT sistemih.**

## Viri

CallCentre.co.uk (2012). How HP/Intel made \$1 billion through gamification. Dostopno 7.10.2015 na: <http://www.callcentre.co.uk/how-hpintel-made-1-billion-through-gamification>

Badgeville (2015). Case Study: Deloitte. Dostopno 7.10.2015 na <https://badgeville.com/deloitte>.

# SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2016



**NE ČAKAJTE POMLADI!**

Že zdaj si zagotovite mesto na osrednjem letnem srečanju kadrovskih managerjev!

[www.planetgv.si](http://www.planetgv.si)

BREZPLAČNA ŠTEVILKA  
• 080 33 44

Planet GV, Likozarjeva 3, 1000 Ljubljana | E: [izobrazevanje@planetgv.si](mailto:izobrazevanje@planetgv.si)

PLANET  
GV

Slovenska SLOVENSKA  
Human Resource KADROVSKA  
Association ZVEZA