

## МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ЧРЕЗ ИГРОВИЗАЦИЯ

д-р Ивайло Даргов

*Европейско висше училище по икономика и мениджмънт, България*

## MOTIVATION OF EMPLOYEES THROUGH GAMIFICATION

Ivaylo Dargov, PhD

*European Higher School of Economics and Management, Bulgaria*

**Abstract:** *This article presents the gamification as a new, but useful instrument for building employee motivation, increasing work satisfaction; improving corporate image and affiliate loyalty in sustainable manner.*

**Key words:** *gamification; employee motivation; work satisfaction; loyalty.*

### Въведение

Употребата на терминът „игровизация“ започва през 2008 г. и концепцията, стояща зад него, бързо набира популярност. Първоначално за игровизация се говори предимно в дигиталните медии, но скоро след това тя започва да се използва и в редица други бизнес сектори. През 2010 г., макар и все още неясна, концепцията за игровизацията се споменава на няколко конференции, а през 2011 г. намира общо приета дефиниция, формулирана от Детердинг и неговите колеги по следния начин – „игровизацията е употреба на игрови елементи и дизайн в неигрови контекст“ [1].

Важно е да се направи разграничение между сериозните игри и игровизацията. И игровизацията подобно на сериозните игри се използва за цели различни от общо-приетата употреба на игрите, която е за доставяне на лично удоволствие от преживяването. При сериозните игри се използва цялостно завършена игра за цели, различни от забавлението. При игровизацията се използват елементи на игра в неигрови контекст. Добре осъществената игровизация се подчинява на системния принцип по смисъла, влаган от Ръсел Акофф, но не включва всички характеристики на играта, а част от тях – в зависимост от конкретния случай.

В корпоративния свят целта на игровизацията е да подпомогне компаниите в постигането на заложените бизнес цели, независимо дали те са свързани с намаляване на разходите, повишаване на производителността, подобряването на удовлетвореността на клиентите или разработването на иновативни решения. Игровизацията намира проявление като техника, използваща игрови елементи, стилове и механизми в неигрови контекст с цел задържане на интереса на потребителите, ангажиране на служителите или най-общо казано – стимулиране на желаното поведение. Иразът „игрови механизми“ обикновено реферира към различни състезателни елементи като класации, точкови системи и скали. Но в определен контекст е по-добре да се използват механизми, които отчитат постиженията без да имат състезателен характер. Такива са прогресните скали, значките, баджовете и др. Подобни елементи намират все

по-широко проявление и сред българските компании – най-вече в сферата на търговията и услугите [2].

Настоящата статия разглежда как тези и други игрови елементи биха могли да се използват като инструмент за изграждане на устойчива вътрешна мотивация, ангажираност и служителска лоялност.

### **Мотивация на служителите**

Често понятията за удовлетвореност, мотивираност и отдаденост на служителите се смесват. Действително мотивираните и отдадени на организацията служители обикновено са доволни от работното си място, но връзката не е двупосочна. Не е задължително удовлетворените от заплащането, условията на работа и отношението на работодателя към тях служители да бъдат мотивирани да изпълняват максимално добре задълженията си или пък да приемат като свои целите на компанията.

Множество мениджърски концепции изтъкват важността всички служители на фирмата да осъзнаят и да приемат идеите, целите и плановете на организацията като свои. Успешният лидер трябва да се погрижи служителите да се асоциират с приетите мисия и визия на организацията, като се почувстват част от един общ и сплотен колектив. За целта служителите трябва да бъдат убедени в постижимостта на поставените цели, реализируемостта на поставените планове и в крайна сметка, в успеха на организацията в конкурентната борба. Чувството за принадлежност към колектива е огромен мотиватор за изпълнение на поетите задачи по най-добрия начин, като в същото време е носител на вътрешно удовлетворение за личността на служителите. Изграждането на сплотен колектив е същността на създаването на добре работеща и фокусирана система. Проявлението на конформизъм на работното място увлича служителите в общата вълна на действие, като по този начин се реализира ефектът на нарастващите предимства. В организацията се разгаря една самоподдържаща се еуфория, благодарение на която дори изключително смелата визия започва да изглежда лесно постижима.

Проблемът за измерването на служителската мотивация или на това доколко персоналът е отдаден на организационното развитие е трудна задача пред изследователите, работещи по темата. Емоционалният оттенък на въпроса прави невъзможно въвеждането на математически коефициенти, с чиято помощ обективно и сравнително лесно да се даде оценка на мотивацията и отдадеността. На практика, най-доброто, до което е достигнала управленската наука по темата е използването на различни анкетни механизми за измерване на служителските нагласи.

Като показател за мотивираността на служителите също така в практиката се използва средният брой на предложенията за подобряване на организационните процеси на служител. С връзката между броя на предложенията и служителската мотивация обаче трябва да се подхожда внимателно. Преди да се правят каквито и да са изводи на базата на този показател, трябва да бъде отговорено на два въпроса. Първият е дали предложенията са резултат от вътрешната мотивация на служителите и обвързаността им с развитието на компанията или е резултат от действащо изискване към служителите или наличие на система за стимулиране чрез бонуси и други награди. Вторият въпрос се отнася до това каква част от получените от служителите предложения са приети и имплементирани – това, от една страна, е свидетелство за качествата на получените предложения, а от друга страна, е важно за последващата мотивация на служителите. Ако служителските предложения никога не биват реализирани,

хората не само нямат стимул да продължат да споделят идеите си, но и се чувстват недооценени, респективно неудовлетворени от отношението на мениджмънта.

Оставяйки настрана проблемите, свързани с измерването на служителската мотивация и отдаденост, трябва да отбележим, че именно те са в основата на фирменото знание. Колкото по-мотивирани са служителите и колкото по-обвързани се чувстват те с организационните цели, толкова по-старателни ще бъдат в работата си. А това старание предизвиква желание за усъвършенстване, т.е. подобряване на собствените умения и компетенции, за да могат по-ефективно и ефикасно да се изпълняват работните задължения. В същото време, служителите, които се асоциират с организацията и приемат нейните мисия и визия, биват значително по-склонни да споделят добрите практики и новите знания, за да могат не само те да се възползват от тях, но и останалите във фирмата, т.е. за да може да израстне организацията като цяло. Мотивираните и отдадени служители проявяват по-слаб егоизъм и влизат в ролята на проводници на фирменото знание. Те осъзнават, че техният успех ще дойде тогава, когато успява организацията, от която са част. Без подхранването на служителската мотивация и отдаденост, инвестициите във информационни системи, обучения и курсове ще дават незадоволителни резултати и по-слаба ефективност.

Ангажираността на служителите обикновено се определя като емоционалната им свързаност с организацията и нейните цели. В сферата на човешките ресурси е общоприето, че ангажираността на служителите е от ключово значение за успеха на дадена стопанска или нестопанска организация. Изследванията показват, че компаниите с по-висока ангажираност на своите служители постигат по-добри резултати в някои от основните приоритети на съвременния бизнес като [3]:

- по-висока клиентска лоялност;
- по-високо качество на производството;
- по-слабо текучество на работната сила;
- по-високи приходи и възвръщаемост.

Изглежда, че мотивираността и емоционалната свързаност на служителите с организацията могат да помогнат за развитието на конкурентни предимства в тези основополагащи направления за фирмения успех. За да подобрят основата на конкурентните си предимства, фирмите трябва да изградят екип от мотивирани и отдадени на работата си служители – такива, които се чувстват спокойни, уверени и удовлетворени от работното си място. След като се сдобият с хората с необходимия характер, компаниите следва да инвестират в нарастване на знанията, уменията и компетенциите на тези свои служители. Успоредно с това трябва да бъдат разработени и внедрени ефективни информационни системи, които да бъдат съобразени с вътрешната структура, необходима за бъдещия успех на организацията. Ако постигне всичко това, топ мениджмънтът може да бъде относително спокоен за бъдещото развитие на бизнеса, защото, както все по-често изтъкват предприемачите от информационната епоха, най-важни в бизнеса са хората.

Един от най-успешните и вдъхновяващи социални предприемачи на двадесет и първи век е основателят на *Проект африкански затвори*<sup>1</sup> Александър Маклейн. Той

<sup>1</sup> Проект африкански затвори е неправителствена организация опитваща се да предизвика съществена промяна в условията в затворите в Африка, като се въведат почти изцяло липсващите медицинска, образователна и правна помощ. Благодарение на дейността на организацията смъртността в някои затвори е намаляла с над 10 пъти, нуеки затворници получават образование, а огрмен брой смъртни присъди биват отменени.

е избрал да се бори за промяна в едни от най-тъмните и безнадеждни места, които съществуват на Земята. Попитан – кой е най-добрият съвет, който може да даде, Маклейн започва своя отговор така [4, стр. 157]:

*„И най-клетият на вид човек е пълен с дарби и умения, каквито не можете да си представите ...“*

Ролята на мениджъра е да си представи тези умения и да подпомогне тяхното развитие. Дали обаче това развитие може да бъде приятно и забавно или е свързано с множество образователни и квалификационни дейности, които допълнително натоварват служителите? Може би затова е трудно хората да бъдат мотивирани да се развиват и усъвършенстват. Може би ежедневната им работа ги натоварва достатъчно и те нямат времеви ресурс и психическите сили, необходими за добиването на нови умения.

На ексцентричния британски режисьор, актьор и драматург сър Ноел Кауърд се приписва репликата:

*„Работата е по-забавна от забавленията“*

Пред нас стои задачата да разберем как обучението и предаването на фирмено знание може да бъде забавно, а не натоварващо, отегчително и уморително. За целта ще разгледаме как мотивирането на служителите, стимулирането на тяхната отдаденост, развитие и споделяне на знание могат да бъдат постигнати под формата на игра или по-точно чрез елементите на игра, чрез игровизацията.

### **Игровизация и мотивация на служителите**

Както беше разгледано, сред основните инструменти за постигане на ангажираност и мотивираност попадат различните форми на обратна връзка от служителите, проучвания и анкети сред тях, събиране на предложения и даване на възможност на всеки служител да допринесе за стратегическата визия на компанията. За стимулирането на тези активности се въвеждат различни програми за служителска лоялност, изграждане на вътрешни социални мрежи и мениджмънт системи, свързващи оперативните служители с висшето ръководство на организацията. Всички тези програми подобно на игрите използват елементи като обратна връзка, награди, дигитални технологии и прочие. В тази връзка редица организации осъзнават, че работното място може да бъде ползотворно поле за игровизация, целяща подсилване на служителската ангажираност по един приятен и удовлетворяващ начин. Някои компании не само въвеждат игровизация във вътрешните си социални и информационни платформи, но и взимат под внимание участието в тях при регулярната оценка на служителското представяне. Сред компаниите, които активно започват да използват игровизация във вътрешните си ситеми за изграждане на служителска лоялност, намират място световни бизнес лидери като Google, SAP, Microsoft, Deloitte, EMC, Omnicare, Liveops и много други иновационни компании [5].

Например от 2006 г. SAP използват игрови елементи като точки, баджове, скали за успеваемост и ранглисти в своята вътрешна социална мрежа – SAP Community Network. Първоначално мениджмънтът на SAP предоставя материални стимули за участие в системата като тениски и други дребни подаръци, засвидетелстващи добро постижение. По-късно заменят обръщението на натрупаните точки в награди с обръщение в подкрепа на благотворителни каузи. Всъщност, това е един много хитър ход от страна на дизайнерите на системата, защото благотворителността предизвиква силна ангажираност от материалните стимули. В последващ момент от SAP започват да включват представянето в ранглистата на SAP Community Network при оценката

на изпълнението на служителските задължения, като това дори рефлектира върху кариерното израстване.

Microsoft Corporation използват множество игрови системи за стимулиране на вътрешната производителност в компанията. Чрез програмата Communicate More компанията успешно мотивира своите партньори и служители, тествачи продуктите ѝ да търсят старателно всякакви потребителски грешки и да предоставят бърза обратна връзка. Програмата обвързва резултатите на отделните потребители (тяхната ефективност) с подпомагането на избрани от тях благотворителни каузи. И тук дизайнерите се възползват от подхранващата сила на благотворителната дейност що се отнася до устойчивост на мотивацията. Използвайки умело разработена игровизация, от Microsoft едновременно успяват да подпомогнат благородни инициативи, да подобрят корпоративния си имидж и да увеличат с 16 пъти получаваната обратна връзка от партньорите и служителите си [6].

Тези и много други примери свидетелстват, че игровизацията може да се използва като инструмент за подсилване на служителската ангажираност с компанията и нейните цели. Но какви са причините, които карат хората да се активизират, когато в процеса бъдат въведени игрови елементи? Ако успеем да отговорим на този въпрос, бихме могли да дефинираме полезни съвети, свързани с дизайна на вътрешните корпоративни системи. За тази цел нека първо обясним защо предавания като X-Factor и Търси талант са отлични примери за игровизация, а след това ще разгледаме как от Slalom Consulting превръщат комуникационната си система от слабоефективна в отличен пример за успешен процес с игрови елементи.

Предаванията X-Factor и Търси талант са отличен пример не само за развлекателна телевизионна програма, но и за това как може да се подсили ангажираността и да се промени поведението както на служителите, така и на клиентите. Участниците в тези предавания, на практика, са хора на изкуството, които се надяват да сключат договор с продуцентска компания. Преди появата на подобни шоу програми традиционният западен продуцентски модел се базира на търсене (посредством т.нар. скаути) на таланти, които, ако получат одобрение от компания разпространител (звукзаписна, издателска или друга таква), ще си подсигурят и съответния договор. Клиентското одобрение и ангажираност пък се измерва посредством класации за излъчване на музикални хитове, брой продажби и други подобни пазарни показатели.

Това, което, на практика, правят споменатите телевизионни програми, е да превърнат процеса по подбор на таланти в публичен кастинг, където зрителската аудитория формира една голяма фокус група, чиито предпочитания и реакции определят продуцентските решения. На практика, още преди да излязат на сцената участниците сключват договор с продуцентската компания, стояща зад предаването. Това наподобява поведението на много други работодатели, които първоначално наемат своите служители на договор с изпитателен срок. По време на кастингите (изпитателния срок) продуцентът има възможност да избере най-подходящите за него служители (участници в шоуто). Изключително хитротото в този модел е, че на практика, решението на продуцента работодател е продиктувано от реакцията на крайния клиент – публиката. Публичният кастинг и зрителският вот модифицират традиционния процес по разработване на продукт и подобряват клиентското преживяване като го превръщат във форма на игра. По този начин подборът на персонала (или продукта на продуцентската дейност) се видоизменя чрез игровизация, а рискът от вземането на неправилни решения, на практика, се минимизира.

В същото време, ангажираността и мотивираността на служителите – участниците в кастингите – се подсилва от подчертаната конкурентна среда, което ги стимулира да се постараят да демонстрират най-доброто от себе си. За това значително помага и непосредствената обратна връзка, която те получават от реакцията на публиката – клиентите на техния пърформанс. Всеки един участник може да наблюдава не само изпълнението на своите конкуренти, но и реакцията на публиката на това изпълнение, което несъмнено мотивира участниците да моделират собственото си представяне така, че да отговорят на очакванията на аудиторията. Дизайнерите на този процес се възползват от мотивацията, която дава конкуренцията, защото всеки човек иска да задоволи своя капризен Аз и да поддържа егоцентричната си представа, като се представи по-добре от останалите участници в шоуто. В същото време, отлично е оползотворена и непосредствената обратна връзка, която неминуемо подобрява крайния резултат, като го превежда към очакванията на клиентите.

Успоредно с това, моделът на програми като X-Factor и Гърси талант променя и клиентското преживяване, като повишава клиентската ангажираност, включвайки своята аудитория в началния етап на подбор. Така клиентите (зрителите) се свързват на емоционално ниво с участниците, като симпатизират повече на едни и по-малко – на други. В крайна сметка, чрез системата за гласуване доминиращите симпатии определят и крайния победител в шоуто, но широката начална база предизвиква поголяма клиентска маса (аудиторията), емоционално свързана с цялостния продукт.

Обикновено моделите на игровизация са насочени или към служителите или към клиентите, но моделът на разгледаните развлекателни предавания е отличен пример за това как един добре разработен игрови модел може едновременно да подобри подбора на служителите и тяхното представяне и в същото време клиентската ангажираност и удовлетвореност. Изуметелно е как тези игри карат конкуриращи се участници и зрители съвместно да участват в селекцията, маркетинговата реклама и в крайна сметка, създаването на знаменитости. По този начин продуцентските компании създават продукт – телевизионно шоу, който не само им носи приходи, но и им генерира други успешни продукти – широко харесвани знаменитости.

Нека сменим фокуса от телевизионните програми към един друг мултимлиарден сектор – бизнес консултантските услуги. Един от големите играчи в този сектор в Съединените американски щати е оценяваната за над милиард долара компания – Slalom Consulting. С нейните над 5 000 души персонал, разпръснати на територията на САЩ, компанията среща трудности в работната комуникация между служителите от отделните офиси и с тази цел внедрява корпоративна комуникационна система, базирана на подхода на игровизация. Въпреки че от Slalom Consulting въвеждат точкова система, насърчения и ранглиста на участниците, подобни на разгледаните по-горе успешни примери, едва 5% от служителите на компанията взимат активно участие в новата система [7]. На практика тя претърпява неуспех, защото не съумява да предизвика интерес сред потенциалните си участници.

Вместо да се откажат обаче от Slalom Consulting решават да променят дизайна на информационната си система. От компанията проявяват находчивост и променят участващите единици от отделните служители на сформирани в структурата ѝ работни екипи. Така всеки един, който избере да не използва активно системата, ощетява най-близките си колеги, а всеки един, който работи активно с нея, допринася за резултата, респективно за имиджа на своя екип. В резултат на тази промяна 90% от служителите на компанията започват активно да използват новата система, създават се по-добри колежилани взаимоотношения между персонала на Slalom Consulting и на

раства преносът на ноу-хау между отделните офиси. Изглежда въвеждането на екипност в дизайна на игровизацията допринася значително за ангажирането на участниците. Отборното чувство дава тласък на конформизма, който мотивира определено поведение – в случая използването на новата комуникационна система.

От споменатите примери става ясно, че внедряването на игрови елементи не е достатъчно условие за засилване на мотивацията и моделиране на желаното поведение. Както всяка нова област и игровизацията крие редица предизвикателства. В същото време, добре структурираната система, базирана на игровизация, би могла да бъде от ключово значение за успеха на даден бизнес или за създаването на нов бизнес, както в случая с разгледаните телевизионни предавания. За да бъде успешна игровизацията, тя трябва да бъде съобразена със съответната бизнес и културна среда и с поведенческите предразположености на бенефициентите на системата. В този смисъл дизайнерите на игровите системи биха могли да почерпят опит и идеи от достиженията на когнитивната и поведенческата психология. Въз основа на тях те биха могли да разработят широк инструментариум с игрови елементи, постигащ стимулиране на желаното поведение. Така или иначе, игровизацията на бизнес процесите е една зараждаща се област, даваща благодатно поле за творчество, а добрите и лошите примери несъмнено ще нарастват през следващите години.

### **Библиография:**

1. Deterding, et al. (2011). Gamification: Toward a Definition. CHI. 7-12.
2. Танушев, Хр. (2017). Игровизация в маркетинга. Конференция: Маркетингът – опит и перспективи. Варна.
3. Kruse, K. (2012, September 4). Why employee engagement? (these 28 research studies prove the benefits). Forbes.
4. Рийд, Р. (2017). Ако мога да дам само един съвет. Срещи със забележителни хора, които споделят житейската си мъдрост. Издателска къща Херме.
5. Zoë Epstein; (2012) Enterprise Gamification for Employee Engagement, Ithaca College.
6. Jacobs, S. (2011). Microsoft's productivity games. Serious play conference 2011.
7. Korolov, L. (2012, September 10). Gamification of the enterprise. PC Advisor.