

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Gamifikace v řízení lidských zdrojů

Autor bakalářské práce: **Václav Loufek**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Legnerová, MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Gamifikace v řízení lidských zdrojů“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 8. května 2016

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat *Ing. Kateřině Legnerové, MBA* za přínosné rady a trpělivost při vedení mé práce. Dále také *Ing. Haně Stalmachové* za vstřícné jednání a výjimečnou zkušenost ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s.

Název bakalářské práce:

Gamifikace v řízení lidských zdrojů

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá využitím gamifikace pro zvýšení motivace a zaujetí zaměstnanců. Cílem práce je provést analýzu činností řízení lidských zdrojů v souvislosti s gamifikací a popsat postupy integrace herních principů a gamifikovaných systémů. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány pojmy gamifikace a základní elementy herního designu. Praktická část představuje využití gamifikace v oddělení lidských zdrojů společnosti T-mobile Czech Republic a.s., hledá místa vhodná pro další rozvoj pomocí herních mechanik a ve vybraných aktivitách popisuje potenciální gamifikované projekty. Analyzované informace pochází z kvalitativních rozhovorů s ředitelkou rozvoje lidských zdrojů sledované společnosti.

Klíčová slova:

Gamifikace, herní design, motivace zaměstnanců, řízení lidských zdrojů.

Title of the Bachelor's Thesis:

HR Gamification

Abstract:

The bachelor's thesis deals with the use of the gamification to increase motivation and engagement of employees. The aim is to analyze activities of human resources management in connection with gamification and to describe procedures for integrating gaming principles and gamified systems. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. In the theoretical part the gamification and the basic elements of the game design are defined. The Practical part introduces the use of the gamification in the human resources division of T-Mobile Czech Republic corp., searches for the places suitable for further development through the game mechanics and describes potential gamification projects in selected activities. The analyzed data comes from the qualitative interviews with the vice president HR Development of the monitored corporation.

Key words:

Gamification, game design, employee motivation, human resource management

Obsah

Obsah.....	7
Úvod	9
1. Teoretická část	10
1.1. Gamifikace v podnikovém prostředí	10
1.2. Historie gamifikace	12
1.3. Motivace hráčů.....	12
1.3.1. Intrinsická a extrinsická motivace	13
1.4. Oblasti využití gamifikace v HR.....	14
1.4.1. Získávání a výběr pracovníků.....	14
1.4.2. Inicivace zaměstnanců	14
1.4.3. Školení a rozvoj.....	15
1.4.4. Zaujetí k práci	15
1.5. Typy hráčů dle Bartleho.....	16
1.5.1. Explorers – průzkumníci	16
1.5.2. Achievers – úspěcháři.....	16
1.5.3. Socializers – společníci	16
1.5.4. Killers – zabijáci	17
1.6. Herní elementy.....	18
1.7. Herní mechaniky.....	19
1.7.1. Body.....	19
1.7.2. Odznaky.....	21
1.7.3. Žebříčky	22
1.7.4. Úkoly.....	22
1.7.5. Úrovně.....	23
1.7.6. Náhoda	23
1.8. Postup při tvoření gamifikovaného systému.....	24
1.8.1. Definování podnikových cílů	25
1.8.2. Popis požadovaného chování	25
1.8.3. Charakteristika hráčů	25
1.8.4. Návrh cyklů aktivit.....	26
1.8.5. Zahrnutí zábavy	27
1.8.6. Vytvoření vhodných prostředků.....	28
2. Praktická část.....	29

2.1.	Základní informace o sledované společnosti	29
2.2.	Předmět podnikání	30
2.3.	Historie T-Mobile Czech Republic a.s.	31
2.4.	Organizační struktura	32
2.5.	Rozdělení funkcí oddělení lidských zdrojů	32
2.6.	HR Development	33
2.6.1.	Školení	33
2.6.2.	Rozvoj	33
2.6.3.	Iniciace pracovníků	33
2.6.4.	Řízení výkonu	34
2.6.5.	HR marketing	34
2.7.	HR Business Partnering	34
2.7.1.	Získávání a výběr pracovníků	34
2.7.2.	Značka zaměstnavatele	34
2.8.	HR Compensation and Benefits	35
2.8.1.	Odměňování, mzdy a benefity	35
2.8.2.	Ocenění zaměstnanců	35
2.8.3.	Zákaznická zkušenost	35
2.9.	HR Information System	36
2.10.	Analýza možností gamifikace	36
2.10.1.	Iniciace zaměstnanců	36
2.10.2.	Získávání a výběr zaměstnanců	39
	Závěr	41
	Knižní zdroje	42
	Internetové zdroje	42
	Seznam tabulek	43
	Seznam obrázků	43

Úvod

Hra je odnepaměti prostředkem učení, odpočinku a zábavy. Využitím herních prvků v neherním prostředí vzniká unikátní zkušenost, která mění všední aktivitu na něco záživného a zábavného. Takový princip se nazývá gamifikace a během posledního desetiletí se vykrystalizovala v komplexní přístup využívaný napříč všemi částmi podniku.

Největší dopad má gamifikace na lidskou motivaci a zaujetí. Využitím praktik, které vzbuzují touhu poznání, soutěživosti a plnění cílů, lze přirozeně přesměrovat lidské úsilí do požadované aktivity. V rámci řízení lidských zdrojů představuje gamifikace velmi užitečný nástroj, jelikož její působení koreluje s cíli personalistiky a nabízí efektivní způsob zlepšení procesů pomocí angažovanosti účastníků. Postup správného gamifikování jednotlivých aktivit řízení lidských zdrojů vychází z teorie herního designu, jakožto z komplexní činnosti vyvážení účelného herního obsahu.

Díky moderním technologiím je integrace gamifikace čím dál tím jednodušší proces. Hlavním motivem vytvoření této práce, je potenciál gamifikace stát se obecně přijímaným konceptem řízení lidských zdrojů. Zároveň také představuje zajímavé pojetí, které zlepšuje značku zaměstnavatele a celkově pomáhá vytvářet širší nabídku zkušeností moderní personalistiky.

Cílem této práce je analýza činností řízení lidských zdrojů v souvislosti s gamifikací a popis postupů integrace herních principů a gamifikovaných systémů.

V teoretické části se práce zaměřuje na představení samotného pojmu gamifikace a jejích principů. Především definice jednotlivých herních elementů, jako jsou body, žebříčky či odznaky a jejich formy využití v personalistice. Pro pochopení vazeb mezi hrou a uživatelem vysvětluje typologii hráčů a definuje hlavní pohnutky lidí k účasti ve hrách. V poslední části je prozkoumán postup správného herního designu a jednotlivých částí, které je nutné adresovat pro vytvoření účelného systému gamifikace. V krátkém přehledu je představena i historie gamifikace.

Praktická část následně navazuje na tyto poznatky a analyzuje podle nich aktivity oddělení řízení lidských zdrojů ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. U stávajících gamifikovaných aktivit popisuje jejich dopad na zaměstnance společnosti a působení na jejich motivaci. Dále hledá prostor pro využití gamifikovaných projektů dle požadavků a cílů společnosti. V poslední části byl využit postup vytvoření gamifikace pomocí herního designu a na základě konzultací s ředitelkou rozvoje lidských zdrojů byla představena i koncepce dvou konkrétních projektů, které mohou zlepšit fungování společnosti.

1. Teoretická část

1.1. Gamifikace v podnikovém prostředí

Gamifikace je moderní přístup k řešení různorodých problémů, jak v korporátním světě tak i mimo něj. Do našeho jazyka byla počestěna z anglického slova Gamification, které v sobě šikovně skrývá podstatu celého systému. Doslovný překlad by totiž mohl být interpretován jako “zhernění” nebo “pohernění”. Ani jeden z těchto pojmů se v českém prostředí neujmul. Jádrem slova Gamification je tedy hra (“game”), následovaná příponou „ification“ značící jistý proces změny.¹ Nejobecnější definice zní: “Gamifikace je použití herních elementů a herního designu na neherní obsah”.² Herní elementy jsou jednotlivé části, ze kterých se hra skládá, a herní design představuje proces použití těchto elementů na konkrétní případ. Neherní obsah může být téměř cokoli, například ranní cesta do práce, návštěva doktora nebo posezení s přáteli v hospodě. Na všechny tyto činnosti lze uplatnit gamifikace, respektive můžeme tyto činnosti gamifikovat.

Pro podnikání doplňuje Gabe Zichermann definici gamifikace o její význam: “Gamifikace je proces použití herního myšlení a herních mechanik k zaujetí uživatelů a řešení problémů”.³ Pro svou vlastnost zaujmout, vytvořit vazbu s uživatelem a řešit problémy alternativním způsobem, se gamifikace využívá napříč spektrem celého podnikatelského procesu. Nejmarkantnějším dělením gamifikace v byznyse je rozdělení na interní a externí.

Uživatelé interní gamifikace jsou vlastní zaměstnanci firmy, na které je cíleno pro zvýšení motivace, podnícení inovace a zlepšení spolupráce. Prvním specifikem interního zaměření je příslušnost uživatelů ke společné komunitě, tedy skupině zaměstnanců. Pro herní design je velmi relevantní frekvence a způsob interakce jednotlivých hráčů, a to buď se systémem samotným, nebo mezi sebou. Skutečnost, že je účast zaměstnanců v gamifikovaném systému často nedobrovolná, má velký dopad na důležitost správného nastavení tohoto systému. Druhým specifikem interní gamifikace je potřeba korektního provázání se stávajícím podnikovým řízením a dosavadní strukturou odměňování. V podniku se touto problematikou nejvíce zabývají oddělení lidských zdrojů, na které se bude tato práce dále zaměřovat.

Na druhou stranu externí gamifikace směřuje své zaměření na zákazníky. Uživatelem se v tomto případě stává marketing a využívá její prvky k dosažení marketingových cílů. Zahrnuje gamifikaci jako jeden z nástrojů, který může ovlivnit zákaznickou loajalitu, zaujetí ke značce, identifikaci produktu a z toho vyplývající zvýšení samotných tržeb. Rozšiřuje dosavadní možnosti marketingu k pochopení

¹ Gamification. Oxford Dictionaries. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/gamification> (accessed April 04, 2016).

² WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed., 2012.

³ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. Str. XIV

zákaznické motivace a její stimulaci. Účastníci gamifikace, ať už zaměstnanci, zákazníci nebo kdokoli jiný, jsou z pohledu herního designu nazýváni hráči.⁴

Přes svou relativní novotu je proces gamifikace pro designery systému i pro samotné hráče velmi intuitivní. Hra jako taková totiž doprovází lidi po celý život. V mládí ze všeho nejvíc, ale i v dospělosti je její vliv dostatečně markantní, takže je vnímána jako něco přirozeného. Teoretický základ gamifikace vychází ze sportu, deskových her, sociálních her a ze všeho nejvíce z video her, tedy her počítačových, konzolových a her pro mobilní zařízení.⁵ Pohled na hráče těchto her jako na oddělenou skupinu mladších lidí a převážně mužů je přežitkem. Podle průzkumů amerického herního průmyslu z roku 2015 je průměrný věk hráče videoher 35 let a genderové rozdělení této 155 milionové komunity představuje 56 % mužů a 44 % žen.⁶ V roce 2015 utratili spotřebitelé celosvětově na herním průmyslu 101,62 bilionů dolarů.⁷ Jeho rostoucí podíl v zábavním průmyslu přilákal mnoho investorů a dal vzniknout velkému množství výzkumů hráčského chování, působení herních mechanismů a především teoretické základně herního designu. Právě z těchto podkladů vychází teorie gamifikace.⁸

⁴ WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed., 2012.

⁵ CHORNEY, A. I. Taking The Game Out Of Gamification. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management* [online]. 2012, vol. 8, no. 1 [cited 2016-04-05]. Available from <https://ojs.library.dal.ca/djim/issue/view/17>.

⁶ 2015 Essential facts about the computer and video game industry, 2015. Entertainment software association. <http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2015/04/ESA-Essential-Facts-2015.pdf> (accessed April 09, 2016).

⁷ 2015 Annual Report. Entertainment software association, 2015. <http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2016/04/ESA-Annual-Report-2015-1.pdf> (accessed April 09, 2016).

⁸ CHORNEY, A. I. Taking The Game Out Of Gamification. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management* [online]. 2012, vol. 8, no. 1 [cited 2016-04-05]. Available from <https://ojs.library.dal.ca/djim/issue/view/17>.

1.2. Historie gamifikace

Gamifikace se jako koncept, při kterém je na nezáživnou, neherní aktivitu nahlíženo jako na hru, nachází napříč historií téměř v každém období lidské existence. Jedna z nejstarších deskových her pocházející z prastaré Indie jménem “Moksha Patamu”, dnes známá jako “Žebříky a hadi”, měla za svůj hlavní cíl simulovat cestu člověka životem. Žebříky představovaly ctnosti, zatímco hadi byli metaforou pro hříchy. I když je význam této hry ve dnešní době úplně jiný, tenkrát se jednalo o jasný případ gamifikace výuky náboženství.⁹

Jako moderní přístup řešení problémů vznikla gamifikace, včetně jejího názvu, v roce 2002. Britský vývojář Nick Pelling založil svou společnost Conundra, která poskytovala konzultantské služby ohledně implikace herních prvků do rozhraní elektronických zařízení. Společnost neměla dlouhé trvání, ale ukázala světu hlavní myšlenky začlenění her do seriózního prostředí. Velký průlom přišel v roce 2007, když společnost Bunchball vytvořila první platformu Nitro, která pomáhá společnostem integrovat herní mechaniky do sociálních sítí, mobilních aplikací a webových stránek. Pomocí této platformy mohly firmy nabízet svým zákazníkům či zaměstnancům interaktivní zkušenost například skrz body, odznaky, či žebříčky. Úspěch Bunchballu následovaly další nově vzniklé společnosti a postupně se vytvořila konkurence v nabídkách gamifikovaných služeb.¹⁰

Do povědomí široké veřejnosti se představila gamifikace pomocí aplikace Foursquare, která odstartovala v roce 2009. Jednalo se o kombinaci sociální sítě a hry a pro svou jedinečnost a funkčnost si postupně získala miliony uživatelů po celém světě. Byly to především odznaky Foursquare, které ukázaly jak motivující a záživné mohou být herní mechaniky pro běžné uživatele.¹¹

1.3. Motivace hráčů

Aby gamifikace fungovala, musí herní systém nejdříve přesvědčit hráče k jejímu využívání. Teprve pak může přinášet požadované výsledky. Pochopení hráčské motivace je základem pro vytvoření účinných gamifikovaných projektů. Hry jsou unikátní způsob, jak přimět lidi k činům, o kterých si nebyli doposud jistí, že chtějí podniknout, a to bez použití nátlaku. Správné použití herních motivátorů ve firemním prostředí zvyšuje pracovní nasazení, loajalitu a pozornost k podstatným procesům.¹²

⁹ WILKINS, S. *Sports and Games of Medieval Cultures*. 1st ed. Greenwood press, 2002. ISBN 0-313-31711-9. Str. 59

¹⁰ Fitz-Walter, Z. A brief history of gamification, 2012. Zac Fitz-Walter. <http://zefcan.com/2013/01/a-brief-history-of-gamification/> (accessed March 04, 2016).

¹¹ GALLO, C. Foursquare: Attract, Reward, Engage Your Customers. *Forbes* [online]. 2011 [cited 2016-04-10]. Available from <http://www.forbes.com/sites/carminnegallo/2011/10/17/foursquare-attract-reward-engage-your-customers/#58ccc42455e7>.

¹² WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed., 2012.

1.3.1. Intrinsická a extrinsická motivace

Pracovní motivace se dělí dle zdroje, odkud pochází, na vnitřní (intrinsickou) a vnější (extrinsickou). V roce 1966 prosadil toto rozlišení zejména F. Herzberg a od té doby je obecně přijímáno.

Pro motivaci vnitřní je práce samotná zdrojem uspokojení. Lidé takto motivovaní nachází odměnu kupříkladu v činnosti spojené s výkonem povolání, uplatňování moci v rámci firemní hierarchie nebo při hledání či plnění životního smyslu. Pro podnícení vnitřní motivace v zaměstnancích je potřeba zlepšit atraktivitu a výzvodový charakter práce. Vnitřní motivy se velmi těžko kvantifikují a mají zpravidla subjektivní charakter.

Na druhou stranu motivace vnější nahlíží na práci jen jako na prostředek a motivy jsou jednotlivé odměny vycházející ze splnění povinnosti. Nejběžnějším motivem je potřeba peněz, popřípadě touha po jistotě. Tyto motivy může zaměstnavatel lehce ovlivnit a do jisté míry lze pozorovat přímý úměr mezi motivací a výší motivátoru. Kromě finanční odměny může být vnější motivací také například potřeba kontaktu, nebo i sexuality.¹³

Jednotlivé elementy gamifikace spadají do skupiny vnějších motivátorů, nicméně jsou natolik spjaté s výkonem práce, že je lze v určitých případech považovat i za motivátory vnitřní. Jinými slovy pomocí gamifikace upravujeme pracovní procesy do takové podoby, kdy je jejich samotné plnění pro zaměstnance odměnou.¹⁴

V rámci gamifikovaného systému jsou nabízeny i vnější motivátory jako jsou peníze, benefity nebo status. Zavedení takových odměn s sebou nese nejedno riziko. Jakmile je jednou použita určitá odměna za plnění herních úkolů, budou ji hráči očekávat i nadále. V takovém případě je velmi těžké vrátit se zpět na model bez vnějších odměn s očekáváním stejných výsledků. V případě hodnotných odměn mohou hráči věnovat příliš velkou pozornost herním elementům na úkor samotné práce. Určitá část uživatelů může dokonce vymýšlet inovace řešící herní problémy místo zefektivnění procesů pracovních.¹⁵

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3. rd ed. 2001. ISBN 80-7261-033-3. str. 122

¹⁴ CHORNEY, A. I. Taking The Game Out Of Gamification. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management* [online]. 2012, vol. 8, no. 1 [cited 2016-04-05]. Available from <https://ojs.library.dal.ca/djim/issue/view/17>.

¹⁵ HIWILLER, Z. *Players Making Decisions: Game Design Essentials and the Art of Understanding Your Players*. 1st ed., 2015. str. 288

1.4. Oblasti využití gamifikace v HR

Bylo nastíněno, jakým způsobem působí gamifikace jako motivátor. Právě pro tuto vlastnost se o gamifikaci začala zajímat i personální oddělení různých firem. Druhou významnou funkcí je schopnost doručit okamžitou zpětnou vazbu. Častý problém v podnikové praxi představuje odpoutání pracovního úsilí od požadovaných cílů. Kombinace herních mechanik dokáže nasměrovat zaměstnance k požadované produktivitě. V neposlední řadě slouží gamifikovaný systém jako platforma socializace. Vzájemná interakce je často zahrnuta do plnění průběžných cílů, a tak je vytvořen prvek spojující komunitu pracovníků.¹⁶

HR zahrnuje širokou oblast působení. Gamifikace lze užít kdekoliv, ale především se aplikuje na místa, kde bude její působení nejúčinnější. V praxi jsou to především následující aktivity:

1.4.1. Získávání a výběr pracovníků

Mnoho společností požaduje spolehlivé a inovativní zaměstnance, ale procesy nábory a výběru zaměstnanců jsou paradoxně zastaralé a neschopné takové kvality rozeznat. Gamifikace v této oblasti představuje především efektivní způsob vytvoření objektivní soutěže. Na rozdíl od klasické selekce nejlepšího z kandidátů je vytvořena disciplína, jejíž nejúspěšnější řešitel získá nabídku k případnému pohovoru. Taková soutěž má dvě hlavní výhody. Během řešení daného úkolu se testují skutečné schopnosti uchazečů a veřejná nabídka výzvy přivolá větší množství kandidátů a ukáže firmu v moderním světle.¹⁷

1.4.2. Inicie zaměstnanců

Herní elementy jsou velmi účinné v zasvěcování lidí do pracovního systému. V brzké fázi zaměstnaneckého života poskytují především přehledné vytyčení cílů, odborné vedení a zpětnou vazbu. Rozdělení celého procesu zaučení do menších částí a přehledné mapování postupu jsou způsoby, jak podnítit produktivitu a odpovědnost nových zaměstnanců. První dojem je klíčový, jelikož zaujmout zaměstnance na začátku a udržet si jejich pozornost je jednodušší, než opětovné rozdmýchání motivace po počátečním zklamání. Gamifikace navíc podporuje přístup lehkého selhání, který pomáhá nezkušeným uživatelům systému opakovaně zkoušet potřebné operace a učit se z chybných pokusů bez dalších následků.¹⁸

¹⁶ SIMPSON, P., JENKINS, P. Gamification and Human Resources: an overview. *University of Brighton*[online]. 2015 [cited 2016-06-10]. Available from https://www.brighton.ac.uk/_pdf/research/crome/gamification-and-hr-overview-january-2015.pdf.

¹⁷ SIMPSON, P., JENKINS, P. Gamification and Human Resources: an overview. *University of Brighton*[online]. 2015 [cited 2016-06-10]. Available from https://www.brighton.ac.uk/_pdf/research/crome/gamification-and-hr-overview-january-2015.pdf.

¹⁸ Rimon, G. Using Gamification for Employee Onboarding, 2015. ICMI. <http://www.icmi.com/Resources/Hiring/2015/01/Using-Gamification-for-Employee-Onboarding> (accessed April 04, 2016).

1.4.3. Školení a rozvoj

Absence touhy po rozvoji je u značné části zaměstnanců běžná a firmy přichází neustále s novými nápady, jak s ní bojovat. Každá hodina strávená učením či rozvojem znamená pro zaměstnance promeškanou hodinu, kterou mohli využít k plnění svých pracovních povinností. Gamifikace podává učení jako výzvu nebo zážitek a pěstuje v zaměstnancích přirozenou touhu rozvíjet se. Stejně jako při iniciaci je nahlíženo na selhání i při rozvoji, a to jako na důvod opakovat zvolenou akci a zlepšit se v dané aktivitě.

Školení využívá hru dalšími způsoby, které nutně nepředstavují gamifikaci, ale jsou často mylně považovány za její část. Zpravidla se jedná o Seriózní hru a Hraní rolí. Seriózní hra představuje využití hry jako nástroje simulace. Zahrnuje uměle vytvořené ekonomiky či burzy sloužící k nácviku obchodování s cennými papíry, letecké simulátory pro piloty letadel a další prostředí vytvořená podle skutečnosti. Hraní rolí je další simulace, která se nezaměřuje na prostředí, ale na osoby a jejich fungování. V těchto situacích se uživatelé vydávají za někoho jiného a snaží se touto hrou pochopit pohled ztvárněné osoby. Oba termíny mohou existovat samostatně a odděleně od gamifikace, nicméně jejich povaha má podobné rysy, a často jsou na gamifikovaný systém určitým způsobem napojeny.¹⁹

1.4.4. Zaujetí k práci

Ideální zaměstnanec má pozitivní vztah k vykonávané práci a je vnitřně motivován. Zaměstnavatel nemusí vydávat prostředky pro jeho motivaci a zvýšení výkonnosti. Stejně jako v předchozích oblastech i zde hraje důležitou roli zpětná vazba. Ta ukazuje spojení mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Je to jednoduchá informace, jejíž absence je často příčinou nevole pracovat bez pobídky. Dále lze gamifikací motivovat k vykonávání nepovinných úkonů, které by zaměstnanci jinak ignorovali. Plněním herních úkolů mohou hráči takové úkony dobrovolně realizovat, jelikož mají smysl v rámci herního systému.²⁰

¹⁹ MEISTER, J. C. How Deloitte Made Learning a Game. *Harvard Business Review* [online]. 2013, no. 01 [cited 2016-04-05]. Available from <https://hbr.org/2013/01/how-deloitte-made-learning-a-g>.

²⁰ Morrison, M. Gamification to Increase Employee Motivation and Engagement, 2015. Rapidbi. <https://rapidbi.com/gamification-to-increase-employee-motivation-and-engagement/> (accessed April 04, 2016).

1.5. Typy hráčů dle Bartleho

“Čím více je známo o těch, kteří hrají naše hry, tím jednodušeji dokážeme navrhnout gamifikovanou zkušenost, která bude směřovat jejich chování požadovaným směrem.”²¹ Velmi užitečnou studií, která pomáhá pochopit sledované hráče, je práce Richarda Bartleho Ph.D., který zkoumal hráčské typy. Objektem jeho studie byli hráči MOG (multiplayerové onlinové hry). Základem rozdělení byla jednoduchá otázka: „Co od hry očekáváte?“ Na základě odpovědí se mu povedlo definovat jejich 4 základní archetypy: explorer (průzkumník), achiever (úspěchář), socializer (společník) a killer (zabiják).²² V průběhu let bylo toto číslo rozšířeno na 8 a dále 16 typů, pro účely gamifikace je původní čtveřice dostačující.²³

1.5.1. Explorers – průzkumníci

Průzkumníci chtějí ze všeho nejvíce prozkoumávat. Dokud hra přináší postupně odkrývaný obsah, budou průzkumníci hnáni tento obsah vyzkoušet. Jejich cílem je samotná zkušenost z hraní. Při interakci s ostatními hráči mají tendenci vyměňovat a sdílet vědomosti. Nechtějí soupeřit, sbírat body nebo obsazovat místa v žebříčku. Hry se účastní jenom tak moc, aby mohli postoupit a pokračovat v bádání. Velkou odměnou pro průzkumníky je uznání jejich snahy objevovat. Například pokud podstoupí kroky ke zmapování obsahu hry, který běžný uživatel přeskočí, a přesto dostanou jasnou informaci, že se nejedná jen o slepou uličku, ale že herní designer vytvořil tento obsah záměrně.

1.5.2. Achievers – úspěcháři

Úspěchář je člověk, který chce ve hře uspět. Pokud má hra nějaký cíl, musí ho úspěchář za každou cenu dosáhnout. Na rozdíl od zabijáka je lhostejný k ostatním hráčům a jeho hlavní starostí je jeho vlastní postup. Ve hře s větším množstvím hráčů může být obtížné vytvořit prostředí, kde mohou všichni postupovat a vyhrát. Nejčastěji totiž dochází k uspokojení jednoho hráče na úkor druhých. Pokud je úkol nepřiměřeně obtížný, či nesplnitelný, ztrácí úspěchář zájem se na tomto úkolu podílet a pokračovat v hraní.

1.5.3. Socializers – společníci

Pro firemní prostředí jsou společníci nejvýrazněji zastoupeni. Jsou to hráči, kteří využívají hru jen jako prostředek k potkávání lidí a k interakci. Hrát budou, už jen ze samotné podstaty toho, že hra je společenským zážitkem. Ne že by hra samotná nebyla nijak důležitá, ale přikládají ji mnohem menší význam než třeba úspěchář nebo průzkumník. Velmi podstatnou vlastností společníků je jejich vzájemná tolerance. Čím

²¹ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str.21

²² HIWILLER, Z. *Players Making Decisions: Game Design Essentials and the Art of Understanding Your Players*. 1st ed., 2015. str. 156

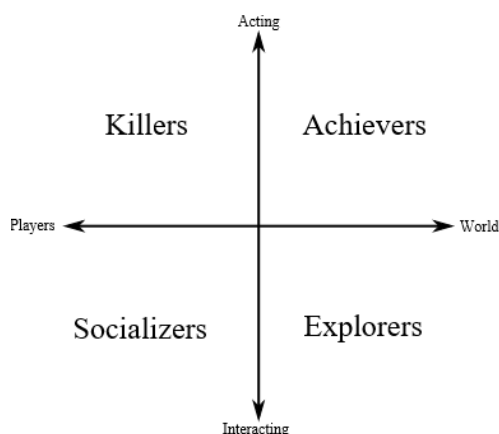
²³ WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed., 2012.

více spoluhráčů sdílí herní zážitek, tím lépe. Dokonce tvoří i hodnotné protihráče, jelikož prohra pro ně nutně neznamená špatný zážitek.

1.5.4. Killers – zabijáci

Podobně jako úspěchář je zabiják zaměřený na výhru, nicméně výhrou to pro něj nekončí. Aby byl dostatečně uspokojen, musí zároveň někdo jiný prohrát, nebo uznat jeho úspěch. Zabiják hledá u ostatních obdiv nebo respekt, který mu dokazuje jeho nadřazenost v herním systému. Čím více lidí ví o jeho úspěchu, tím lépe. Žebříčky, kde je vidět jeho srovnání s ostatními, jsou jeho nejlepší vizitkou. Zabijáků je zpravidla mezi lidmi nejméně, přesto je nutné počítat s jejich existencí při tvorbě hry, jelikož nejvíce inklinují k interakci výhra-prohra.²⁴

Jednotlivé typy Bartleova rozdělení se v jistých směrech překrývají. Bartle je totiž specifikoval podle dvou os přístupů k hraní. První osa dělí hráče zaměřené na lidi (people) od těch zaměřených na prostředí (world), zatímco druhá osa určuje, zda hráči jednají se hrou jako zážitkem (interacting) nebo jako se systémem (acting). Grafické zobrazení tohoto diagramu nalezneme na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1 – Bartleovo rozdělení (zdroj: ignitededucation.com)

Díky tomuto rozdělení budou málokdy hráči striktně vyhranění do jednoho ze čtyř typů. Společník bude chtít příležitostně také vyhrát, a průzkumník může například nalézt uspokojení v momentu, kdy porazil svého soka. Jednotlivé archetypy jsou ve společnosti zastoupeny zhruba takto:

80% společník

50% průzkumník

40% úspěchář

20% zabiják²⁵

²⁴ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 21-23

²⁵ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 23

1.6. Herní elementy

Pro vytvoření efektivního gamifikovaného systému v HR je potřeba nejdříve pojmenovat jednotlivé herní prvky a určit jejich význam a efekt. Jak už bylo zmíněno dříve, způsob designu gamifikovaného obsahu má svůj základ v designu multimediálních her, avšak tyto hry svým rozsahem daleko převyšují podnikovou gamifikaci. Pohled na herní design je pro účely gamifikace značně zúžen a zároveň přizpůsoben firemnímu prostředí.

Nejčastěji využívaná konstrukce herních elementů se nazývá MDA (zkratka vynikla z mechanics, dynamics a aesthetics). Obsahuje tři složky: mechaniky, dynamiky a estetiky. Každá z těchto skupin představuje rozdílnou míru abstrakce, kdy mechaniky jsou nejkonkrétnější a estetiky nejabstraktnější. Navzájem na sebe jednotlivé skupiny navazují, jak jde poznat z jejich definic.

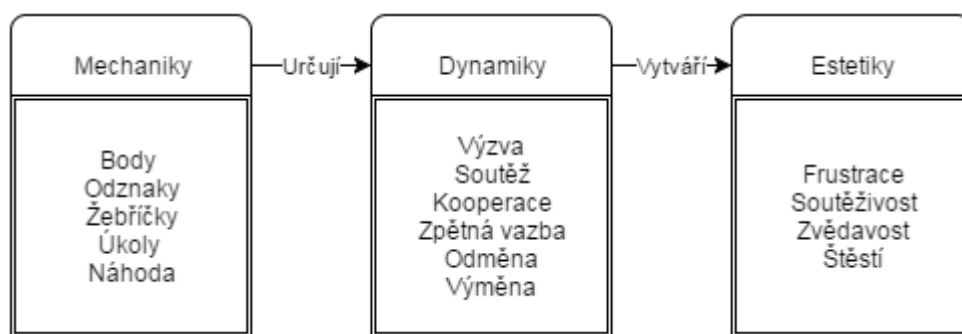
Mechaniky představují sérii nástrojů ovlivňující přímo, jak bude hra vypadat. Designer gamifikace navrhuje a kombinuje tyto elementy, a tím vytváří konkrétní podobu hry. Aby dosáhl potřebných cílů, musí už v této fázi brát v potaz ostatní složky, jelikož dynamiky a následně estetiky budou zcela odvozené ze složení mechanik.

Dynamiky popisují vazbu mezi hráčem a mechanikami. Pravidla už jsou jasně určena pomocí mechanik, autoři gamifikace už jen pozorují, jak hráči reagují ve vztahu k systému nebo s ostatními hráči navzájem. Analýza dynamik odpovídá na otázky, zdali se budou hráči chovat tak, jak bylo předpovězeno, nebo jestli dojde ke zneužití pravidel a k následnému odchýlení od cílů gamifikace. Odpovědi na takové otázky v sobě ukrývají herní dynamiky.

Estetiky už značí osobní zkušenost každého hráče a reprezentují emoce, které při hraní vznikají. Ukazují, jestli je hra dostatečně záživná a hráč reaguje pozitivně a má radost nebo je frustrovaný či zmatený. Estetiky vznikají i zanikají v daný okamžik hraní a zanechávají v hráči zážitek.

Konstrukce MDA se používá především k hodnocení vytvořených systémů. Díky rozepsání jednotlivých částí a jejich propojení lze zjistit spojitost mezi hráčským zážitkem a vytvořenou hrou. V herním designu je vytvářen systém výhradně z jednotlivých mechanik a další složky už jen popisují vytvořený produkt.²⁶ Diagram konstrukce MDA a příklady jednotlivých elementů představuje obrázek č. 2. je na Znalost herních mechanik je pro gamifikaci klíčová, a proto se jim bude následující kapitola věnovat do hloubky.

²⁶ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 35



Obrázek č. 2 – Konstrukce MDA (zdroj: autor)

1.7. Herní mechaniky

Různých herních mechanik existuje obrovské množství a stále vznikají další. Přesto většina doposud vytvořených gamifikovaných systémů vychází z trojice základních, označených zkratkou PBL. Jmenovitě to jsou to points (body), badges (odznaky), leaderboards (žebříčky). Tyto mechaniky jsou natolik podstatné, že jsou často zaměňovány za celý proces gamifikace. Takový přístup je velmi zjednodušený a často neefektivní. S největší pravděpodobností bude jádrem herní zkušenosti kombinace bodů s odznaky či žebříčky. Zároveň je jim pro jejich důležitost přikládán velký význam. Zaměření výlučně na zmiňovanou trojici limituje znatelně designové možnosti. Navržení herního systému je činnost kreativní. Při použití elementů automatizovaně a bez rozmyšlení jejich důsledku může mít jejich působení dokonce negativní dopad na firmu.²⁷ Tato práce popíše především mechaniky relevantní pro řízení lidských zdrojů.

1.7.1. Body

Bod je měrnou jednotkou drtivé většiny her. Jeho smysl může směřovat buď k hráčům, aby ukázal jejich postup a poskytl zpětnou vazbu, nebo se načítá pro účely herních designerů, hráčům skrytě. Nezáleží na tom, jaký úděl body zastupují, jsou absolutní nutností všech gamifikovaných systémů. Může se to zdát neuvěřitelné, ale pouhá přítomnost informace o postupu hrou má mnoho funkcí. Mezi šest nejpodstatnějších jsou zařazeny následující.

1. Body zobrazují skóre. Ze všeho nejdříve je vytvořeno pouto mezi reálnou událostí a získáním bodů, například hodina dobrovolnictví posune skóre o pět jednotek. Hráč pak může tento ukazatel sledovat a jeho součet reprezentuje vykonané úsilí.
2. Body mohou určit stav vítězství. Při zahrnutí možnosti výhry, je určeno specifické množství bodů, které představují cíl procesu jejich kumulace.

²⁷ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 36

V případě vzájemného soupeření není vítězství určeno definitivním číslem ale konečným bodovým srovnáním.

3. Body často poskytují vazbu mezi postupem a vnější odměnou. Mnoho gamifikovaných systémů nabízí reálné odměny při dosažení určitého počtu bodů. Nejčastěji se toto odměňování používá v gamifikovaném marketingu. Pokud je herní systém dostatečně sofistikovaný, lze podobné odměny zavést i v HR. Pro bezproblémové využití musí být systém precizně nastaven a sjednocen s řízením firmy.
4. Body poskytují zpětnou vazbu. Příčinné a časté načítání bodů značí správný postup hráče systémem. Pokud za každou správně vyřízenou objednávku dostane zaměstnanec určité množství bodů, pravidelné zvyšování jeho skóre značí jeho úspěch při plnění povinností. Zde je důležitý výběr činností, jež budou bodovány, jelikož toto rozdělení může určit zaměstnaneckou motivaci k jednotlivým činnostem práce.
5. Body slouží jako vnější ukazatel. Pokud komunita pracovního prostředí uzná body jako objektivní ukazatel schopností či píle, reprezentují body sociální status. Zaměstnanci s největším skóre za poslední měsíc se může dostat uznání, pokud mohou jeho výsledky vidět i ostatní.
6. Body poskytují data pro herní designéry. Správci systému externě sledují postup jednotlivých hráčů vytvořeným obsahem. Různá bodová ohodnocení mohou být hráčům skryta. Přesto jsou důležitou součástí hodnocení pro management.

Podoba systému bodování se bude odvíjet od cílů, které si firma v první řadě vytyčí. Například to může být potřeba vzbudit motivaci zaměstnanců k okrajovým činnostem povolání, vytvoření kreativního a soutěživého prostředí, nebo upevnění vzájemné spolupráce jednotlivých skupin. Odpovědi na tyto otázky zřetelně změní, jak bude konečný bodový systém vypadat. Zároveň jsou brány v potaz ostatní mechaniky, které mohou využít body jako své vstupy. Správně nastavený bodový systém je jádro, které drží pohromadě vše ostatní. Když už víme, co vše můžeme od bodů požadovat, podívejme se, jaké druhy bodování lze využít. Nejčastěji se využívá jeden z těchto tří příkladů, nebo jejich kombinace:

Zkušenostní body

Systém zkušenostních bodů, známý jako experience points (xp) je asi nejběžnější formou bodování ve hrách. Zobrazuje postup hráče a reprezentuje jeho zkušenost. Body se pouze načítají a hráč už o ně následně nemůže přijít. Další důležitou složkou je jejich virtuální nekonečnost. Budou se načítat tak dlouho, dokud hráč hraje. Vzhledem k tomu, jak může dlouhodobý charakter omezit designerské možnosti, a jak může klesnout hráčská motivace při neexistenci cíle, jsou zkušenostní body zpravidla doprovázeny dalšími mechanikami, jako jsou úrovně nebo časová omezení. Úrovně dělí postup hráčů na menší části, které jsou přiměřeně dosažitelné a průběžně motivující. Často jsou zkušenostní body ohraničené určitým časovým obdobím, aby nevznikal zdánlivě nepřekonatelný rozdíl v hráčském skóre, který by zase omezil motivační potenciál.

Vyplatitelné body

Odlišující vlastností Vyplatitelných bodů je možnost jejich výměny za nějakou odměnu. Charakter odměny se různí, nejběžnější je finanční odměna nebo nějaký benefit. V rámci systému lze měnit body za dodatečný obsah nebo třeba informace. Na rozdíl od zkušenostních bodů, fluktuují vyplatitelné body, podle toho, kolik je jich vydáno a kolik vyplaceno. Tak vzniká v podstatě nekonečná smyčka hráčského zaujetí, která funguje tak dlouho, dokud má hráč zájem o externí odměny. Tyto body jsou často nazývány *coins* (mince), *koruny*, nebo *gemy* (drahokamy), představují totiž určitou hodnotu. Pro dlouhodobé udržení systému vyplatitelných bodů je nutná správa vzniklé virtuální ekonomiky. Taková funkce zahrnuje kontrolu inflace a deflace, správný pohyb virtuální měny, popřípadě dohled možných zneužití systému. Dále je potřeba zajistit právní rámec, jelikož body nesou určitou hodnotu a jejich vydáním je přeneseně vlastní hráči.

Karma body

Tento systém je sice jen dalším způsobem využití bodů, svou jedinečností by však vydal za samostatnou mechaniku. Hráči tyto body neobdrží od systému, ale od sebe navzájem. Systém může určit, podle kterých hledisek mají hráči rozhodovat, koho obdarují, nakonec ale záleží čistě na jejich rozhodnutí, u koho karma body skončí. Takto jsou hráči nuceni zamyslet se na vzájemném hodnocení a je v nich podnícen altruismus. Karma body slouží především k vytvoření vzájemného hodnocení a to by mělo být pouze informativní. Pokud je na základě těchto bodů doručena odměna, jsou nejvíce náchylné na potenciální zneužití. Čím větší váha bude karma bodům přikládána, tím horší bude jejich vypovídací hodnota.²⁸

1.7.2. Odznaky

Napříč krátkým životem gamifikace v korporátním světě jsou odznaky tou nejdiskutovanější mechanikou. Důvodem rozhodně není jejich důležitost ani účinnost, koneckonců, jak už bylo zmíněno dříve, body jsou mechanikou, která tvoří jádro každého gamifikovaného systému. Popularita odznaků tkví v jejich viditelnosti. Jejich hlavní účel je vizuální reprezentace konkrétního úspěchu. Každý odznak má určitou grafickou podobu, která se zobrazuje buďto pouze samotnému vlastníkovi, nebo i patřičné komunitě. Hráč získá takový odznak po splnění požadavků přiřazených tvůrcem systému. Existuje virtuálně neomezené množství podob a specifikací odznaků, a proto je snaha vždy vytvořit sérii takových odznaků, které budou korelovat s požadavky byznysu a směřovat hráče správným směrem.²⁹

Odznaky mohou sloužit jako informační zdroj. Pokud budou představovat schopnosti zaměstnanců, můžeme na jejich základě určit kompetentní osoby k jednotlivým úkolům. Zároveň mohou symbolizovat určitý status jejich nositele. Vyděšené diplomy na zdi ambiciózního zaměstnance jsou ve své podstatě také forma odznaků. Jejich smyslem jsou právě zmíněná povaha nositele informace a statusu.

²⁸ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 36-45

²⁹ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 56

Jestliže je konečné množství odznaků v celém systému, nebo v určité kategorii, například odznaky za jazykové dovednosti, vyskytuje se v hráčích motivace k jejich kompletnosti. Touto formou se za odznaky schovávají nepopulární či okrajové činnosti, a tak nenásilně hráče přemlouvají k jejich splnění.³⁰

1.7.3. Žebříčky

Posledním článkem zmiňované trojice jsou žebříčky (leaderboards). Jejich cílem je vytvoření jednoduchého porovnání mezi hráči. Výstupem je grafické srovnání dle určitého parametru, které dává hráči informaci o jeho celkovém pořadí a o stavu ostatních hráčů. Žebříčky jsou jednoduché a intuitivní. Bez složitého vysvětlování jsou jejich uživatelé schopni rozpoznat jejich pozici, popřípadě co musí udělat, aby vytlačili hráče nad nimi, nebo jaký odstup si drží od pronásledovatelů pod nimi. Taková informace může být silně motivující, postup v hodnocení signalizuje úspěšnost hráče a umístění v čele žebříčku znamená prestiž. Bohužel, žebříčky jsou dvousečnou zbraní a stejně tak, jak dokáží motivovat, mohou i demotivovat. Aby někdo vyhrál, musí zároveň také někdo prohrát, a tak často vzniká mezi hráči nepřátelská rivalita, která je v pracovním prostředí nežádoucí. V takových případech dochází místo spolupráce k sabotáži, a tedy k celkovému poklesu efektivity. Další nebezpečí představují žebříčky pro jednotlivce, který může ztratit motivaci pokračovat, pokud je cíl příliš vzdálený. Nováček, který se právě připojil do společnosti, ví, že nemá důvod soupeřit, jelikož nedožene náskok ostatních.

Existuje mnoho způsobů vytvoření efektivních žebříčků. Obří seznam všech zaměstnanců srovnaných dle jistého parametru není jediná podoba, kterou mohou mít. Pokud si to společnost vyžaduje, zahrnují více vrstev srovnání, nebo vyhraní podskupiny porovnávaných uživatelů. Časté restartování parametrů porovnávání dává možnost hráčům, kteří byli v předešlých obdobích neúspěšní, znovu zazářit.³¹

1.7.4. Úkoly

Úkoly mají v gamifikaci dvojí užití, navigují hráče herním systémem a vytváří příběh. Každý splněný úkol přináší odměnu buďto ve formě bodů, či odznaků, nebo ve formě odemčení dalšího obsahu. Zde je krásně vidět, jak jsou jednotlivé mechaniky mezi sebou provázané a jak je skoro nemožné vytvořit gamifikaci pouze z jednoho elementu. Plnění úkolů by mělo být na dobrovolné bázi, a proto je důležité, aby byly záživné a vyzývavé. Dobrovolnost je v podnikové gamifikaci extra důležitá. Pokud jsou vytvořeny herní úkoly z úkolů pracovních, může nastat nepříjemná situace. Nejen že zaměstnanci nebudou motivováni o nic víc, než kdyby se gamifikace nepoužila, ale budou na takové maskování povinností nahlížet jako na laciný trik. Úkol by měl být výzvového charakteru a měl by směřovat hráče k činnostem, které jsou výhodné jak pro ně, tak i pro společnost.

³⁰ WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed., 2012.

³¹ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 50

Specifickým druhem úkolu je úkol instruktážní. Ten se využívá, když je potřeba hráče seznámit s novou mechanikou nebo dalším obsahem gamifikace. Takový úkol může například požádat hráče, aby použil novou možnost hodnocení spolupracovníků. Nejen že odhalí uživateli existenci nové funkce, ale zároveň ho nenásilnou formou přiměje, aby tuto možnost poprvé vyzkoušel.

Další variací úkolů jsou úkoly kooperativní. Takové mají zpravidla podnítit skupinu, která je plní, ke spolupráci. Ideálně bude společný cíl vzbuzovat zodpovědnost vůči ostatním. Úspěšnější jedinci budou zároveň pomáhat slabším pro zvýšení celkového výkonu. Navržení takových úkolů je mnohem složitější proces, než navržení úkolů pro jednotlivce. Pro jejich úspěšné vytvoření je potřeba znát skupinu a její vzájemné vazby. Může se totiž stát, že se jedinec rozhodne úkol neplnit a strhne tak celou skupinu k nečinnosti. Z druhého konce, člen příliš motivovaný dokáže znechutit zážitek ostatním svým přílišným nasazením.³²

1.7.5. Úrovně

Úrovně představují míru obtížnosti a podobu určité části herního obsahu. Jsou využívány pro rozboření lineárnosti zážitku a nastavení odpovídající obtížnosti. Skrz úrovně je také regulováno množství informací poskytovaných hráčům, jelikož s každým dalším postupem se odkrývají nové části obsahu, který byl doposud skryt. Zvyšování obtížnosti při postupu napříč úrovněmi nemusí být ani lineární ani exponenciální. Splnění jednotlivých úrovní může být podmíněno libovolným objemem akcí, jež musí hráč vykonat. Často se ale používá opakující se vzorec, aby systém působil logicky a účelně. Kupříkladu první úroveň představuje deset hodin úsilí, druhá patnáct, třetí dvacet a s každou další už může hráč předvídat, jak obtížné bude ji zdolat.

Rychlý postup skrz úrovně dokáže udržet pozornost hráče a zaujmout. Pokud jsou ale úrovně vytvořené pouze pro jediné projití, je nutné zajistit, aby hráč, který dojde na konec vytvořených úrovní, měl dál co podnikat v rámci vytvořeného systému.

33

1.7.6. Náhoda

Náhoda je kontroverzní mechanika, jelikož odporuje příčinné souvislosti mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Přestože se gamifikace snaží nastavit objektivní systém vůči všem uživatelům, existují momenty, kde je náhoda prospěšná. Důvodů, proč ji začlenit, je hned několik. V soutěživém prostředí pomáhá náhoda udržet motivaci slabších hráčů, jelikož stále existuje nějaká šance na výhru. Nevýhodou takového přístupu je samozřejmě možný neúspěch lepšího hráče, a proto se systém náhody vytváří průhledný a dostatečně ovlivnitelný. Příklad fungující náhody v herním systému nalezneme v karetní hře Poker. V Pokeru má totiž každý hráč šanci vyhrát, a proto je velmi populární i mezi příležitostnými hráči. Zkušené profesionálové jsou ale

³² ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 64

³³ ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 2011. str. 45

schopni variaci zohlednit a minimalizovat její dopad. Další výhodou šance, je její schopnost vytvořit dramatické momenty.

Pokud není do poslední chvíle vyhlášení výsledků stoprocentně rozhodnuto o pořadí, stupňuje se napětí, které vyústí v nezapomenutelný zážitek. Nakonec pomáhá dodat náhoda hloubku rozhodovacímu procesu. Rozhodnutí mezi dvěma možnostmi, kdy jedna představuje vysoké riziko a vysokou odměnu a druhá menší riziko a k němu odměnu přiměřeně menší, je mnohem zajímavější než situace, kdy je jasné vidět lepší varianta. Důležité je využití této mechaniky s rozvahou, aby nevznikaly podnikové loterie.³⁴

1.8. Postup při tvoření gamifikovaného systému

Jak už bylo řečeno, prosté začlenění herních mechanik do pracovního prostředí není ten správný postup, kterým by se měla gamifikace v byznyse představit. Pokud má splnit veškeré cíle, které byly pro její využití vytyčeny, musí k ní společnost přistupovat jako k projektu. Takový projekt se implementuje v šesti krocích, které zajistí správný postup při řešení otázek herního designu. V originále začíná název každého kroku, jako slovo „design“, na písmeno D:

1. Define business objectives
2. Delineate target behavior
3. Describe your players
4. Devise activity cycles
5. Don't forget the fun
6. Deploy the appropriate tools³⁵

Český překlad nenabízí tak chytlavou řadu a vypadá takto:

1. Definování podnikových cílů
2. Popis požadovaného chování
3. Charakteristika hráčů
4. Návrh cyklů aktivit
5. Zahrnutí zábavy
6. Vytvoření vhodných prostředků

V průběhu celého projektu se kombinují dvě složky působící na rozhodování. První je emocionální koncept, který se zabývá pojmy, jako je zábava, hra nebo uživatelská zkušenost. Druhá je více svázaná s měřitelnými procesy a udržitelným systémem sloužícím ke splnění podnikových požadavků. Zmíněné kroky napomáhají udržet funkční kombinaci obou složek tak, aby vytvořený gamifikovaný systém nebyl jen rozptýlením od skutečné práce, ale ani aby nezanevřel na zážitek hráčů.

³⁴ HIWILLER, Z. *Players Making Decisions: Game Design Essentials and the Art of Understanding Your Players*. 1st ed., 2015. str. 117

³⁵ WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed., 2012.

1.8.1. Definování podnikových cílů

Na prvním místě vždy stojí určení a správná interpretace jednotlivých cílů. Zde se nejedná o strategii či taktiku podnikání nebo celé firmy. První krok popisuje úkoly, jež má gamifikovaný systém svým působením naplnit. Takové cíle mohou být například zvýšení produktivity zaměstnanců nebo vytvoření vztahu mezi konkrétními odděleními a podobně. Tento krok je klíčový pro celý další postup, jelikož udává směr. V průběhu je nutné se k němu vracet a upravovat podle něj všechna další rozhodnutí. Při nedodržení těchto tezí se celý projekt odchýlí směrem, kterým nebylo původně zamýšleno, a tedy bude neúspěšný. Specifikace jednotlivých cílů musí být přehledná, jednoduchá a navzájem odlišitelná.

1.8.2. Popis požadovaného chování

Po určení cílů, jakých chce firma gamifikací dosáhnout, je dalším krokem určení konkrétních situací střetu hráčů se systémem a způsobu, jak takové procesy měřit. Nejdříve je třeba určit konkrétní chování, které je po hráčích vyžadováno. Příklady takových chování jsou otevření uživatelského profilu, vzájemná interakce mezi hráči, splnění určitého úkolu, vytvoření reportu z porady a tak podobně. Jednotlivá chování by měla odpovídat základním cílům, které jsme si vytyčili ve fázi jedna. Je potřeba vytvořit dostatečný rozptyl možností toho, co mohou hráči dělat. Variabilita cest k požadovanému cíli je klíčovou složkou dobrého herního designu. Na druhou stranu je nutné zvážit limitní hranici množství interakcí, které lze vykonat, aby nevznikl příliš složitý systém.

Dále jsou vytvořeny metriky procesu, které budou kvantifikovat postup hráčů. Způsobů, jak postup hodnotit, je mnoho, jak bylo popsáno v kapitole Body. Určité informace budou přímo dostupné hráčům, zatímco ostatní budou načítány skrytě. Viditelné body poskytují okamžitou zpětnou vazbu, která je v gamifikaci žádaná, nicméně všechny informace nejsou pro hráče relevantní a jejich skrytím je podtrženo to podstatné. Následuje určení, jaká hodnota bude přidělena jednotlivým procesům. Kupříkladu odhalení chyby v procesu výroby bude mít hodnotu 50 bodů, zatímco splnění běžného úkonu přinese pouze bodů 10. Takové označení může určit, jak se budou hráči k jednotlivým úkolům stavět, proto se v běžné praxi setkáváme s její dodatečnou úpravou, aby byla dosažena vyvážená motivace k měřeným procesům. Pokud je to účelné, určují se v této fázi také takzvané stavy vítězství. Jedná se o určitý počet bodů nebo požadovaný stav, který značí výhru. Zahrnutí výhry je důležité rozhodnutí, přestože je pro mnohé tím nejúčinnějším motivátorem, stejně tak může její povaha určité typy hráčů naprosto odradit od postupu hrou. Na konci této části by měla existovat jasná představa o tom, jaké chování bude z hlediska gamifikace na hráčích hodnoceno a jak bude na toto chování herní systém odpovídat.

1.8.3. Charakteristika hráčů

Přestože bude vytvořený systém vůči všem hráčům objektivní a spravedlivý, jednotlivé herní zkušenosti se budou značně lišit. Gamifikace pracuje se skutečnými

lidmi a jejich rozdíly musí respektovat. Při tvorbě systému pro větší počet nespécifikovaných osobností je téměř nemožné brát každého jednotlivce v potaz. V takovém případě je ideální stanovit několik hráčských archetypů, které budou s největší pravděpodobností tvořit většinou část uživatelské základny. Existuje několik různých rozdělení, které lze využít, nicméně pro účely gamifikace v HR je nejčastěji hlavním dělícím kritériem informace o tom, co jednotlivé hráče motivuje. Proto se používá Bartleovo rozdělení, které již bylo popsáno. Stratifikace do jednotlivých skupin, určení jejich motivátorů a specifikace chování zlepšují pohled na budoucí uživatele. Další tvorba systému už bude cílená na konkrétní typy s konkrétními požadavky a bude mnohem jednodušší si představit jednotlivé reakce k různým mechanikám než při práci s heterogenní skupinou.

Druhým pohledem na rozdělení hráčů je hráčský životní cyklus. V něm je na uživatele nahlíženo podle toho, jakou mají zkušenost s vytvořeným systémem. Na začátku jsou hráči považováni za „nováčky“. Pro takové je potřeba vytvořit určitý způsob seznámení s funkcemi systému a namotivovat je k prvnímu využití. Jakmile si hráči osvojí jednotlivé funkce, stávají se „regulérními uživateli“ a pokračují ve své cestě poznávání obsahu. Poslední fázi tohoto cyklu představují „experti“, takoví hráči, kteří většinu obsahu již překonali, a plnění jednotlivých úkolů už pro ně nepředstavuje žádnou překážku. Expertům jsou nabízeny dodatečné výzvy, aby byli nadále motivováni a neztratili vůli pokračovat ve hře. Uživatelská základna se zpravidla bude v danou chvíli dělit do všech těchto kategorií, jelikož zaměstnanci postupně vstupují a vystupují z firmy, respektive z gamifikovaného systému. Rozdíl ve vnímání jednotlivých skupin je značný, a proto je důležité ho respektovat.

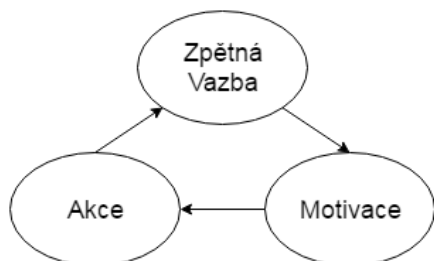
1.8.4. Návrh cyklů aktivit

Předem určená cesta hráče herním obsahem nemusí být vždy lineární, může se větvit nebo cyklit. Dokonce i v případech vytvoření lineárního obsahu se budou hráči vracet zpět a opakovat různé aktivity, volit vlastní styl, způsob a rychlost postupu. Úkolem tohoto kroku je vytvořit takové cykly aktivit, které budou představovat nepřetržitou výzvu a vzbuzovat odpovídající motivaci při jejich plnění. Zaměření se dělí mezi dva odlišné cykly aktivit, které jsou vytvářeny, smyčky zaujetí a schody postupu (volně přeloženo). Pomocí smyček zaujetí jsou popsány ty nejmenší aktivity, které hráč podniká, proč je podniká a jakou odezvu na ně systém vytvoří. Schody postupu na druhou stranu poskytují pohled na celou cestu hráče.

Smyčky zaujetí

Každá smyčka zaujetí se skládá ze tří na sebe navazujících kroků, které se v ideálním případě nepřetržitě opakují. Hráčská akce vyvolá určitou odezvu v gamifikovaném systému. Taková odezva, například přičtení bodů, vytváří zpětnou vazbu a vrací informaci o provedené akci zpět hráči. Adekvátní zpětná vazba nadále motivuje k další akci a tím uzavírá první cyklus smyčky zaujetí. Celý proces je vyobrazen na obrázku 3, kde se postupně střídají akce, zpětná vazba a motivace. Klíčovou složkou je zde zpětná vazba jakožto efektivní motivátor. Okamžitá odezva informuje hráče o správném postupu. Absence takové odezvy funguje stejně dobře,

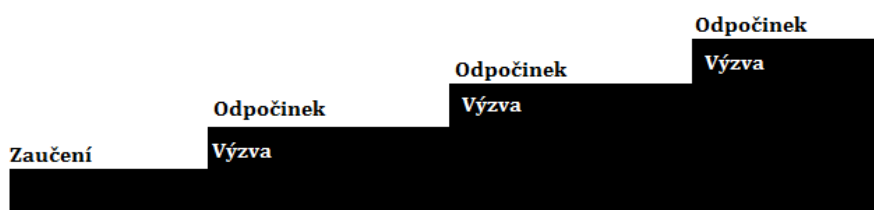
jelikož značí nesprávný postup a navádí hráče k opakování akce lépe či ke zvolení jiného postupu. Nejen body, ale i téměř všechny herní mechaniky mohou sloužit jako zpětná vazba, a tedy motivovat k další akci. Co ale smyčky zaujetí zachytit nedokážou je celkový pokrok, který hráči vůči hernímu systému vykonají. V takovém případě nastupují schody postupu.



Obrázek č. 3 - Smyčka zaujetí (zdroj: autor)

Schody postupu

Pro udržení odpovídajícího výzvodového charakteru v jednotlivých částech herního obsahu, je postupně zvyšovaná obtížnost a časová náročnost průběžných cílů. V případě vytvoření lineárního procesu zvyšování obtížnosti, jsou hráči vystaveni permanentnímu napětí a nemohou ocenit svůj postup, jelikož hned musí čelit další výzvě. Aby se zabránilo jejich frustraci, dělí se postup do jednotlivých schodů, kde je obtížnost po delší časový úsek neměnná. Takový model se nazývá Schody postupu a je znázorněn na obrázku 4. První schod reprezentuje zaučení hráče do systému a má za úkol pouze seznámit s herním prostředím. Každý další schod je oddělen určitou výzvou, která otestuje požadované schopnosti a dovednosti potřebné k postupu. Pokud se hráči povede taková výzva splnit, následuje část odpočinku, při které může popadnout dech, vychutnat vítězství a připravit se na další postup.



Obrázek č. 4 - Schody postupu (zdroj: autor)

1.8.5. Zahrnutí zábavy

Do teď byl definován seriózní systém gamifikace, který má jasnou strukturu, cíle, uživatele a procesy. Před konečnou implementací všech vytvořených prvků je třeba položit prostou otázku: Je to záživné? Neoddělitelnou složkou gamifikace je zábava, jelikož pomáhá motivovat hráče k užívání systému dobrovolně a z vlastní vůle. Jistě, není možné dopředu predikovat, jak záživný vytvořený systém bude, jelikož ho může

každý člověk vnímat jinak. Přesto je důležité ohlédnout se za vytvořeným projektem a zkontrolovat, zda v průběhu hledání nejefektivnějšího způsobu vytvoření gamifikace nedošlo ke vzdálení od jejího jádra.

1.8.6. Vytvoření vhodných prostředků

V poslední fázi už dostává gamifikovaný systém konkrétní podobu. Vybírají se potřebné mechaniky, jejich design a způsob jejich zpracování. Vytvoření takové mechaniky je kreativní proces a možnosti jsou téměř neomezené, stále se ale musí dodržovat jednotlivé body, které byly určeny v předešlých pěti krocích. Přestože gamifikace nutně nepotřebuje využívat technologie, její implementace v rámci online systémů je velmi příhodná. Častým postupem je provázání gamifikace s firemním systémem, jelikož zasahuje svou působností do už určených procesů, jako jsou například hodnocení, zpráva profilů a podobně. Slabá realizace může potopit i geniální myšlenku, a je tedy nutné věnovat čas výběru správného způsobu zpracování. Existuje celá řada možností. Jedna cesta je vytvoření zcela nového systému a to buďto interně, nebo pokud není společnost schopná takový systém vyvinout, lze tyto služby outsourcovat, stejně jako se zadávají například zakázky na výrobu webových stránek. Další možností je využití už předem vytvořených programů přímo určených k jednoduché implementaci gamifikace a jednotlivých mechanik. Takové služby nabízejí společnosti jako například Bunchball, Badgeville či Bigdoor. Pokud je využito předem vytvořených programů, je třeba počítat s jejich omezenou možností kustomizace.³⁶

³⁶ WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed., 2012.

2. Praktická část

2.1. Základní informace o sledované společnosti³⁷

Název společnosti: T-Mobile Czech Republic a.s.
Sídlo: Tomíčková 2144/1, Chodov, 148 00 Praha 4
Identifikační číslo: 64949681
Právní forma: Akciová společnost
Datum zápisu: 15. února 1996

Statutární orgán – představenstvo:

předseda představenstva: MARK KLEIN
místopředseda: RALPH ROLAND RENTSCHLER
člen: MARTIN SCHLIEKER
Způsob jednání: Za společnost jednají ve všech věcech společně dva (2) členové představenstva.

Dozorčí rada:

Předseda: Cornelia Elisabeth Sonntag
Členové: Susanne Maria Krogmann, Antonius Joseph Zijlstra, Ing. David Kopřiva

Jediný akcionář: Deutsche Telekom Europe B.V.
6221BT Maastricht, Stationsplein 8 K, Nizozemské království
Registrační číslo: 33298220
Společnost CMobil B. V. se sídlem Stationsplein 8 K, 6221BT Maastricht, Nizozemské království, se stala dne 25. února 2014 jediným akcionářem společnosti T-Mobile Czech Republic a.s., Tomíčková 2144/1, Praha 4.
Dne 1. března 2015 došlo ke změně názvu obchodní firmy jediného akcionáře.
Akcie: 520 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě
Ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
Základní kapitál: 520 000 000,- Kč

³⁷ Výpis z obchodního rejstříku T-Mobile Czech Republic a.s., 2016. Justice.cz. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=3004&typ=PLATNY> (accessed April 08, 2016).

2.2. Předmět podnikání³⁸

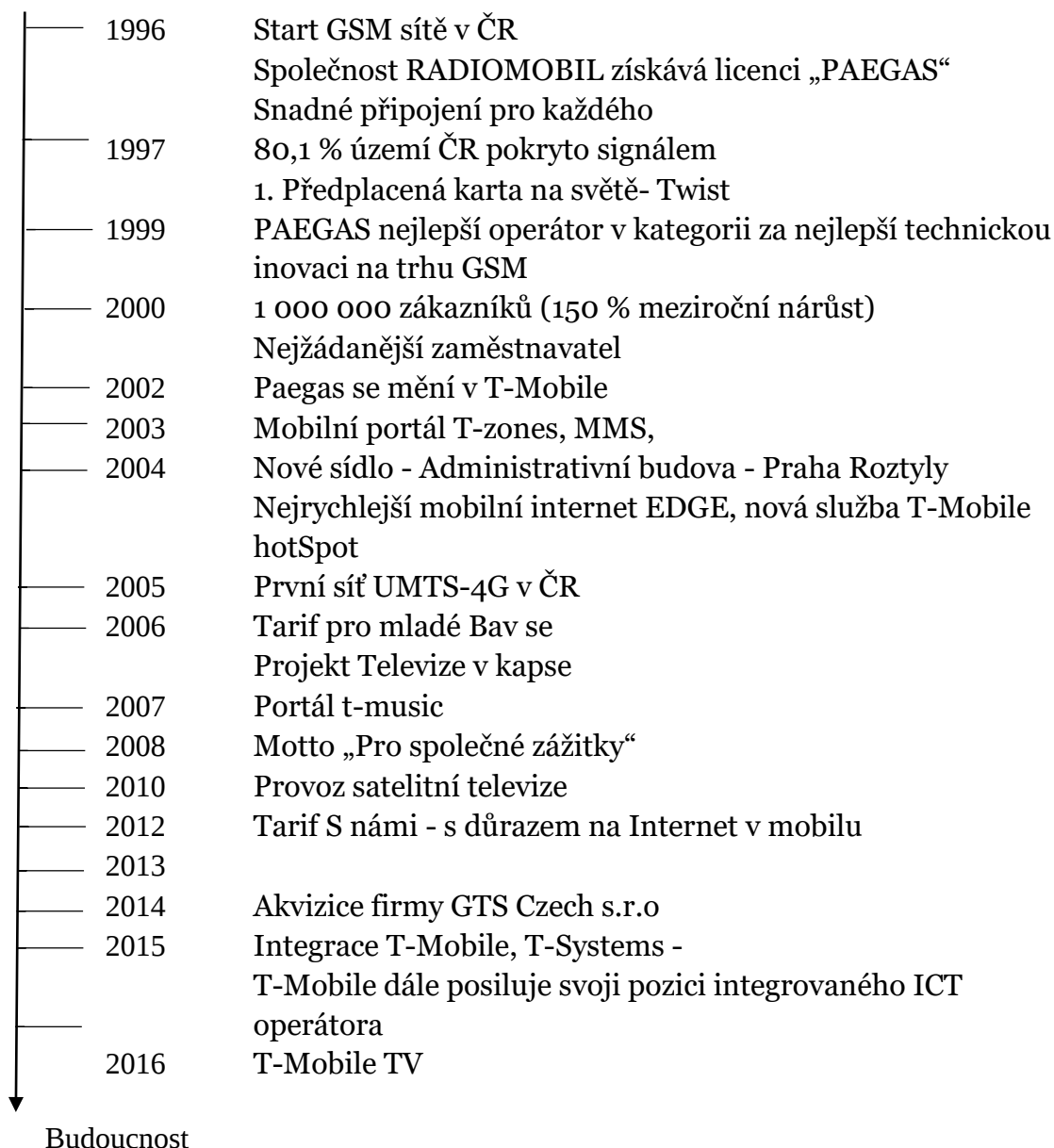
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- Poskytování platebních služeb malého rozsahu - podle § 3 odst.1 písm.g) zákona o platebním styku, provedení platební transakce poskytovatelem služeb elektronických komunikací, jestliže je souhlas plátce s provedením platební transakce dáván prostřednictvím elektronického komunikačního zařízení.
- Zřizování a provozování:
 - o Veřejné mobilní sítě elektronických komunikací na základě přidělených kmitočtových přidělů a všeobecných oprávnění a na základě jakýchkoli dalších oprávnění vydaných v budoucnosti Českým telekomunikačním úřadem.
 - o Veřejné pevné sítě elektronických komunikací včetně veřejné pevné telefonní sítě.
 - o Veřejné sítě pro přenos rozhlasového a televizního vysílání.
- Poskytování veřejně dostupných služeb elektronických komunikací, včetně veřejně dostupné telefonní služby a ostatních hlasových služeb, pronájmu okruhů, šíření rozhlasového a televizního signálu, služby přenosu dat, služby přístupu k síti Internet.
- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob.
- Projektová činnost ve výstavbě.
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
- Poskytování neveřejně dostupných služeb elektronických komunikací.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

³⁸ Výpis z obchodního rejstříku T-Mobile Czech Republic a.s., 2016. Justice.cz. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=3004&typ=PLATNY> (accessed April 08, 2016).

2.3. Historie T-Mobile Czech Republic a.s.

Nejdůležitější milníky ve vývoji společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.³⁹

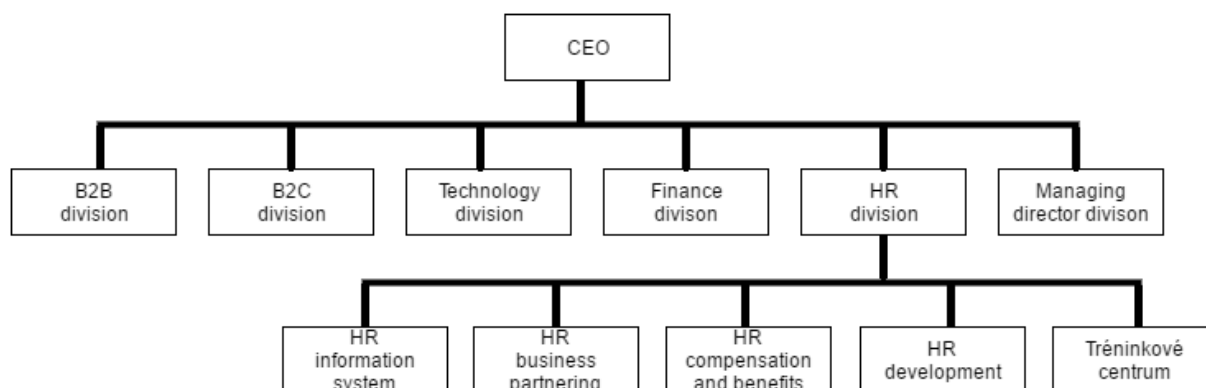
Historie T-Mobile v bodech



³⁹ Interní dokumentace společnosti.

2.4. Organizační struktura

Organizační struktura společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. je z drtivé většiny liniová a je zobrazena na obrázku č. 5. Struktura se vzhledem k častým akvizicím posledních let stále mění.



Obrázek č. 5 – Organizační struktura T-Mobile (zdroj: interní dokumentace společnosti)

2.5. Rozdělení funkcí oddělení lidských zdrojů

Organizační struktura dělí oddělení lidských zdrojů podle vykonávaných aktivit do pěti menších složek. Každá složka funguje z větší části autonomně, ale podléhá strategii celého oddělení. Implementace unifikované gamifikace na celé oddělení lidských zdrojů by znamenalo velké investice do sjednocení všech procesů a výsledek nejistý. Ideální postup pro širší představení gamifikovaných procesů představuje vytvoření projektů podporující konkrétní aktivity. Výběr těchto projektů se odvíjí od charakteru jednotlivých aktivit. Parametry hodnocení jsou především obtížnost vytvoření systému, potenciál dosažení požadovaných cílů, složitost propojení s ostatními firemními procesy a výhody plynoucí ze zavedení gamifikace.

Pro přehled v aktivitách jednotlivých složek oddělení lidských zdrojů slouží tabulka č. 1.

HR Development	HR Business Partnering	HR Compensation and Benefits	HR Information System	Tréninkové centrum
Školení Rozvoj Řízení výkonu Iniciace HR marketing	Získávání a výběr pracovníků Značka zaměstnavatele	Odměňování Benefits Mzdy Ocenění zaměstnanců Zákaznická zkušenost	Docházka Výplatní pásy Dovolené	Školení (obchody a infolinky)

Tabulka 1 - Rozdělení aktivit v rámci HR (zdroj: interní dokumentace společnosti)

2.6. HR Development

2.6.1. Školení

Školení je definitivně vhodné pro použití gamifikace. Důvodem je potřeba motivace zaměstnanců k tréninku svých dovedností a schopností. V rámci sledované firmy se služby školení dělí podle jejich zaměření na tréninky měkkých a tréninky tvrdých dovedností. V této oblasti byl vytvořen roku 2012 gamifikovaný projekt T-Mobile Univerzita, který dodnes funguje. Projekt nabízí zaměstnancům společnosti množství kurzů a lekcí. Kromě interních produktů a procesů školí „profesoři“ například rétoriku nebo zenové prezentace. Účastníci projektu sbírají během tří měsíců body v podobě kreditů za jednotlivé kurzy a snaží se získat určitý počet, potřebný k dovršení „semestru“. Odměnou je pro úspěšné studenty účast na události, předání symbolických diplomů a odznak v rámci firemního portálu. Celý projekt je poskytován zdarma a jeho plnění je dobrovolné. Akademie zastřešuje zhruba čtyřicítku interních trenérů vybraných z řadových zaměstnanců. Ti, kteří měli co nabídnout a touhu předat své vědomosti dál, byli proškoleni z hlediska poskytování kurzů a učení. Tak bylo docíleno vysoké kvality interních tréninků. Další paralelně vytvořené projekty, by odváděli pozornost od dobře fungujícího systému zmíněné univerzity. Gamifikace je zde tedy nežádoucí.

2.6.2. Rozvoj

Na rozdíl od školení, které je plně pod vedením oddělení lidských zdrojů, funguje rozvoj virtuálně jako samostatná firma, snažící se „prodat“ své služby ostatním zaměstnancům. Cílem je nabídnout širší paletu dovedností a znalostí, než které jsou potřeba k výkonu stávajícího zaměstnání. Společnost zde využívá metody koučování, které jsou samostatně efektivní, a přidáním herních prvků by nevznikla žádná přidaná hodnota. Podobně funguje i rozvoj žen pro podpoření diversifikace ve vedení. Procesy, kde je naopak gamifikace účelná, jsou manažerský rozvoj a talent program. Zavedení systému hodnocení a sledování postupu talentů, nebo přidání výzvodových situací pro podnícení manažerského zaujetí k rozvoji by mohly podpořit jednotlivé systémy. Překážkou zavedení gamifikace v tomto případě představuje malý rozsah talent programu a manažerského rozvoje. Účastníků je málo a automatizovat jednotlivé procesy pomocí gamifikace je zbytečné.

2.6.3. Inicie pracovníků

Proces iniciace, často označovaný jako „onboarding“, je oblastí, kde vedení lidských zdrojů vidí potenciál pro zavedení gamifikace. Cílem takového projektu by byla především pro nového zaměstnance záživná cesta k poznání firemních procesů, kultury a sociální základny. Tato činnost byla vybrána pro podrobnější analýzu v následující kapitole.

2.6.4. Řízení výkonu

Svou povahou představuje řízení výkonů ve sledované společnosti velmi seriózní a složitý proces. Existuje mnoho různých postupů v jednotlivých částech společnosti. Gamifikace řízení výkonů funguje zpravidla ve firmách, kde je možné jednotlivé činnosti simplifikovat a vytvořit alternativní systém přístupu k práci. I kdyby byla představena ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. lokálně, znamenalo by to nesnadný projekt sjednocení herních elementů a vytvořené smlouvy se zaměstnancem. Řízení výkonu není v tomto případě výhodné gamifikovat.

2.6.5. HR marketing

Tento proces představuje promování služeb oddělení lidských zdrojů ostatním oddělením společnosti. Na rozdíl od marketingových postupů cílících na externí zákazníky je zde gamifikace neúčelná.

2.7. HR Business Partnering

2.7.1. Získávání a výběr pracovníků

V rámci sledované společnosti je tento proces velmi důležitý, jelikož při počtu zaměstnanců pohybujícího se kolem 3400 je jejich fluktuace nepřetržitá. Gamifikace tu zatím zavedena není, nicméně oddělení lidských zdrojů zde vidí potenciál a označuje získávání a výběr pracovníků za jedno z míst, kde by v budoucnu mohli gamifikované projekty vznikat. Hra jako taková se vyskytuje ve formě hraní rolí, ale to je spíše záležitost seriózní hry než proces gamifikace. Existuje mnoho výhod plynoucích z využití herních mechanik. V první řadě vytváří zajímavé a nevšední prostředí pro kandidáty, a tak zlepšuje vizáž společnosti. Ta se přímo odráží v počtu lidí, kteří po oslovení přijmou nabídku firmy a budou zaměstnáni. Zajímavý způsob výběrových technik může zároveň přilákat mnohem širší záběr potenciálních adeptů. Za druhé vznikají pomocí gamifikace snadno měřitelné procesy, které navíc dávají častou zpětnou vazbu zájemcům a vytváří průhledný a objektivní systém selekce zaměstnanců. Takové férové jednání znova zvyšuje šanci, že oslovení lidé nakonec práci vezmou.

Potenciální překážkou může být rozmanitost požadavků hodnocení na rozdílné pracovní pozice. Aby se gamifikovaný projekt vyplatil, musí být dostatečně obecný ve svém využití.

2.7.2. Značka zaměstnavatele

Budování pověsti dobrého zaměstnavatele je jeden z „vedlejších účinků“ gamifikace. Vzhledem k dosavadní nevšednosti gamifikace řízení lidských zdrojů v České republice, je její prezentace zdrojem pozitivního hodnocení. Sledovaná firma například prezentuje své výsledky a projekty na sociálních sítích. Za zmínku stojí veřejná facebooková skupina T-Mobile Campus, kde jsou prezentovány pořádané přednášky, workshopy, exkurze a do budoucna i stáže.

2.8. HR Compensation and Benefits

2.8.1. Odměňování, mzdy a benefits

Vzhledem k velikosti sledované společnosti nelze zahrnout odměňování zaměstnanců do gamifikovaného systému. Je velmi nebezpečné experimentovat v této oblasti, jelikož sebemenší nedokonalost v herních procesech může znamenat zneužití systému a velké potíže pro zaměstnavatele. Dalším úskalím může být legislativa upravující pravidla o mzdách a odměnách. Sledovaná společnost se staví ke stanovení mzdy velice seriózně a gamifikace je zde vyloučena.

Benefits na druhou stranu dostávají zaměstnanci skrz systém zvaný Cafeteria. Jedná se o virtuální obchod, který nabízí za určitý obnos Cafeteria bodů nákup benefitů jako jsou produkty společnosti, slevy do restaurací, kosmetických salonů, fitness center, kin atp. Body se přidělují v konstantní výši pravidelně po určitém období a jsou výhradně určeny k nákupu a k ničemu jinému. Jediný případ kdy mohou zaměstnanci dostat body navíc, je jako odměna zaměstnaneckých soutěží. Stejným způsobem je možné využít tyto body jako odměna v rámci gamifikovaných procesů. Jejich dnešní podoba je ukázkovým případem správného odměňování v gamifikaci, i když nebyly původně k těmto účelům vytvořeny.

2.8.2. Ocenění zaměstnanců

Ocenění zaměstnanců ve sledované společnosti probíhá skrz projekt Service star. Ten fungoval do roku 2015 systémem hlasování o nejlepším zaměstnanci každého oddělení. Každý půlrok potom proběhlo veřejné vyhlášení a ocenění těchto šesti zaměstnanců a následná volba absolutního vítěze, který byl kromě jiného odměněn vystavením hvězdy s jeho jménem v podnikové jídelně. Tak vznikal chodník slávy skládající se z vyznamenaných zaměstnanců. V roce 2016 přišla změna ve formě gamifikace prvního kola. Byly zavedeny karma body, které mohou jednou měsíčně zaměstnanci věnovat a ohodnotit tak přínos svých kolegů v pěti kategoriích. Kategorie jsou: vstřícný přístup, kvalitní práce, vysoká spolehlivost, užitečná rada a rychlé vyřízení. Každý půlrok bude jeden zaměstnanec z každého oddělení, který obdržel nejvíce hvězd, nominován do druhého kola, které už probíhá stejně jako v předešlých ročnících. O kolik lepší bude gamifikovaný systém než ten původní, ukážou následující roky. Jasnou výhodou je lepší ohodnocení zaměstnanců v průběhu celého půlroku, namísto jednorázového hlasování, při kterém byli zaměstnanci nejvíce ovlivněni tehdy nedávnými událostmi.

2.8.3. Zákaznická zkušenost

Pojem zákaznická zkušenost pro řízení lidských zdrojů sledované společnosti představuje organizování zaměstnanců a jejich přístupu k firemním produktům a službám. Každý zaměstnanec používá tarify a mobilní zařízení společnosti. Zároveň musí všichni, vyjma pracovníků obchodů a infolinek, jednou za stanovený čas strávit den na pobočce obchodu pro lepší pochopení zákaznické zkušenosti a pro případné

odhalení chyb či zdokonalení procesů. Zpětnou vazbu z obou oblastí získává společnost skrz aplikaci Idea, která slouží jako komunikační zařízení pro sdílení nápadů a inovací s odpovědným vedením. Dosavadní systém funguje dobře, ale do budoucna je tato oblast vhodná pro využití gamifikace. Hlavním důvodem je zvýšení motivace při hledání možných míst zlepšení, zároveň oživení zkušenosti řídicích pracovníků v obchodech a na infolinkách.

2.9. HR Information System

Procesy probíhající v části HRIS se týkají obslužných systémů monitorujících docházku, výplatní pásku, dovolené a podobné funkční procesy. Jediné spojení s gamifikací představuje funkce zaznamenávání a analýzy dat vycházejících z gamifikovaných systémů. Tato data slouží ke sledování postupu hráčů a následnému zlepšování herní zkušenosti

2.10. Analýza možností gamifikace

Pro finální analýzu byly vybrány aktivity iniciace a získávání a výběr zaměstnanců. U jednotlivých aktivit popisuje práce 6 D herního designu a tím analyzuje možnosti gamifikace. Tabulky 1 a 2 zobrazují shrnutí otázek a odpovědí designu jednotlivých projektů. Nakonec uvádí koncept gamifikovaného projektu odpovídající daným parametrům.

2.10.1. Inicie zaměstnanců

	Kroky vytvoření designu	Inicie
1	Definování podnikových cílů	Seznámení zaměstnanců s: -Kulturou -Lidmi -Procesy Připravení zaměstnance k samostatnému výkonu práce
2	Popis požadovaného chování	Učení po malých částech Fyzická prohlídka společnosti Sdílení dotazů Plnění úkolů Sledování postupu (pokrytí)
3	Charakteristika hráčů	Největší vliv chování průzkumníků, úspěchářů a společníků
4	Návrh cyklů aktivit	Určení reakce systému na plnění úkolů Vytvoření vizuálního cíle kapitoly zaučení Odměna formou cafeteria bodů
5	Zahrnutí zábavy	Dobrovolné plnění Kreativní grafické vyobrazení růstu
6	Vytvoření vhodných prostředků	Implementace pomocí aplikace -sledování postupu -možnost dotazovat se -přehledné informace

Tabulka 2 - 6D přehled iniciace zaměstnanců (zdroj interní dokumentace společnosti)

Ze všeho nejdříve je nutné určit cíle, kterých chceme gamifikací dosáhnout. Pro orientaci zaměstnanců je hlavním požadavkem připravit zaměstnance k samotnému výkonu práce. Postupně je nutné seznámit zaměstnance se třemi oblastmi pracovního prostředí. První oblastí je firemní kultura. Zaměstnanec musí poznat možnosti, které společnost nabízí nad rámec výkonu práce, projít si jednotlivé části společnosti a v neposlední řadě povolání získat povědomí o cílech a strategii celého podniku. Druhou oblast představují lidé, tedy kolektiv, se kterým bude zaměstnanec nadále spolupracovat, popřípadě klíčoví dodavatelé či zákazníci. Třetí a poslední oblast tvoří procesy potřebné k výkonu práce konkrétního pracovního místa.

Chování, které se očekává od účastníků gamifikovaného systému, se odvíjí od vytvořených cílů. Učení jednotlivých procesů a postupů by mělo probíhat po malých částech. Každá část ideálně zřetelně oddělena například zpětným dotázáním nebo jinou uživatelskou aktivitou. Dále provázání učení s fyzickou prohlídkou společnosti, které přiblíží uživatele ostatním zaměstnancům a přidá další rozměr k dosavadní zkušenosti. Pro určení směru, kterým by se měl nový zaměstnanec ubírat v případech, kdy neví, co ještě může prozkoumat, by sloužily úkoly, které by nenásilnou formou motivovaly k dalšímu plnění plánu orientace pracovníků. Úkoly slouží také jako ukazatel postupu a od uživatele se očekává sledování jejich plnění. Zároveň je žádoucí, zobrazit uživateli, kolik procent obsahu už splnil a kolik ještě zbývá do konce. Nakonec lze očekávat velké množství dotazů, na které by měl gamifikovaný systém odpovědět.

Pro charakteristiku hráčů se využije Bartleova rozdělení, jelikož je v tomto případě velmi účinné. Nejvíce lze očekávat společníky, pro které slouží gamifikace jako záminka seznámení a navázání vzájemných vztahů. Průzkumníci mohou přistupovat k prezentovaným informacím příliš zodpovědně, a proto by neměly být požadavky příliš obecné, jinak budou uživatelé s touhou poznávat příliš zaměstnání okrajovými informacemi. Úspěcháři budou nejlepší plnitelé představených úkolů. Jejich povaha přirozeně motivuje k dosažení cílů. Jelikož se nejedná o kompetitivní aktivitu, není zde uspokojena touha zabíjáců. Pro jejich malý výskyt a povahu iniciace pracovníků, ale nemusí být tato skupina brána v potaz. Kromě pohnutek jednotlivých hráčských typů, lze očekávat od nových zaměstnanců sklony k chybám a časté dotazy. Pro určitou část bude definitivně prvních pár dní stresujících, z čehož vyplývá nesmělost a opatrnost.

Aby bylo docíleno smyček zaujetí, musí gamifikovaný systém reagovat na aktivity hráčů. Každý splněný úkol by měl být vizuálně oddělen od úkolů nesplněných. Jakmile uvidí hráči vlastní postup, budou motivováni k dalšímu plnění. Na druhou stranu je nutné vytvořit pro uživatele jasný cíl celého projektu. Konec by měl prezentovat určitou překážku, jakou může být například malý test, a zároveň je vhodné motivovat k dokončení pomocí určité odměny. K tomuto účelu poslouží cafeteria body. Jelikož budou poskytnuty jen jednorázově a na konci, není třeba řešit problém s poklesnutím motivace k samostatnému plnění.

Zábavnosti je dosaženo pomocí nevšedního zážitku, který gamifikovaný systém nabízí. Je velice nepravděpodobné, že by účastníci prošli podobným systémem v jiné společnosti, a tudíž první zaujetí vychází z lidské zvědavosti. Pozitivní efekt na zábavu

je pojištěn dobrovolným plněním. Každý si určí rychlost postupu podle svého. Nakonec ještě prezentuje systém kreativní grafické vyobrazení růstu.

Implementace proběhne pomocí mobilní aplikace. Jelikož veškeré požadavky a funkce lze odvodit z předešlých bodů, bude společnost potřebovat pouze vyhotovení konkrétního programu. Rozsah a potenciální vysoká cena jsou důvodem vytvořit aplikaci otevřenou patřičným aktualizacím a úpravě obsahu. Funkce, které musí aplikace obsahovat, jsou sledování postupu, možnost dotázání se na otázky a také knihovna informací potřebných k plnění úkolů.

Postupným popisem jednotlivých bodů vzniká detailnější popis požadované gamifikace. Z proběhlé analýzy byl vytvořen následující koncept. Pro orientaci pracovníků poslouží mobilní aplikace, která bude obsahovat tři hlavní funkce.

První funkce bude sloužit ke sledování postupu a zadávání úkolů. Vizuálně uvidí uživatelé malou mapu reprezentující společnost T-Mobile a její procesy. Mapa bude rozdělena do menších částí podle oblastí poznávání. Například oblast benefitů, oblast vlastního oddělení nebo oblast informačního systému. V rámci každé oblasti bude uživateli prezentován úkol, jehož struktura bude vytvořena dle potřeb společnosti. Pokud bude chtít společnost naučit uživatele, jak správně posílat interní e-mail, může úkol kupříkladu požadovat, aby uživatel odeslal e-mail podle předlohy na konkrétní adresu. Jakmile by mu přišla odpověď, že e-mail byl správně formulován, mohl by si odškrtnout splnění úkolu. Každé takové splnění zbarví část dané oblasti do sytějšího odstínu firemní barvy, magenty. Zároveň se uživateli zobrazí, kolik v dané oblasti zbývá úkolů pro její kompletnost. Tematicky bude kompletnost oblasti reprezentovat síťové pokrytí, kdy finálním cílem uživatelů bude kompletní pokrytí celé mapy, a tedy všech oblastí ve kterých je potřeba uživatele poučit.

Druhou funkcí aplikace bude informační seznam obsahující potřebnou dokumentaci k naučení požadovaných procesů. Pokud nebude možné z nějakého důvodu umístit určité dokumenty do mobilního zařízení, bude alespoň skrz aplikaci poskytnuta informace k jejich získání.

Poslední část aplikace slouží k odesílání dotazů a odpovědí. Na dotazy budou moci odpovídat zodpovědné osoby, kupříkladu každý, kdo už splnil všechny úkoly aplikace. Část dotazů s odpověďmi bude zobrazená všem, což bude plnit funkci často kladených otázek. Pro správce aplikace budou časté otázky signálem pro vytvoření specifických úkolů, které osvětlí příčinu jednotlivých otázek.

2.10.2. Získávání a výběr zaměstnanců

	Kroky vytvoření designu	Získávání a výběr zaměstnanců
1	Definování podnikových cílů	Širší záběr oslovených lidí Vybrat správné kandidáty Vytvořit zajímavou formu nábor pro lepší navázání na firemní procesy Zvýšit atraktivitu zaměstnavatele
2	Popis požadovaného chování	Vytvoření prvního dojmu ze společnosti Docházení na posuzování (pohovor, AC, RP) Gamifikace v rámci úkolů AC
3	Charakteristika hráčů	Všichni účastníci mají jasný cíl – prohlédnout společnost a popřípadě uspět při selekci Všichni podávají co nejlepší výkon, možnost zkreslení
4	Návrh cyklů aktivit	Smyčky zaujetí – poskytnutí informací zájemcům Postupné snižování počtu účastníků – úrovně
5	Zahrnutí zábavy	Použití nevšedních metod (RP, simulace) Férové jednání
6	Vytvoření vhodných prostředků	Vytvoření procesů simulace, úkolů AC, RP

Tabulka 3 - 6D přehled Získávání a výběr zaměstnanců (zdroj: interní dokumentace společnosti)

Získávání a výběr pracovníků je složitý proces, a proto je důležité dodržet cíle gamifikace jednoduché a účelné. Prvním požadavkem je širší záběr oslovených lidí. Zároveň je potřeba soustředit prostředky na správnou skupinu, ve které bude větší šance nalezení požadovaného zaměstnance. Po upoutání pozornosti by mohla gamifikace pomoci výběru správných kandidátů. Za poslední cíl bylo označeno vytvoření zajímavé formy náboru, která pro kandidáty může představit přístup společnosti k vnitřním procesům a zatraktivní tak nabízenou pozici. Analýzou potřeb společnosti vykrystalizovaly požadavky spojující všechny předešlé cíle. Lze je rozdělit do dvou kategorií a to zvyšování atraktivity zaměstnavatele a správná selekce kandidátů. Dodatečné spojení cílů pomohlo vytvořit obecnější požadavky.

Uživatelé přijdou do styku s gamifikací už v první fázi oslovení. Tak je vytvořen pozitivní první dojem, zlepšující působení všech dalších procesů. Po vytvoření povědomí a zájmu budou muset zainteresovaní kandidáti oslovit sledovanou společnost a následně plnit její požadavky výběru. Dále bude poskytována kandidátům zpětná vazba a odpovědi na dotazy ohledně pozice. Nakonec je možné zařadit i jednotlivé aktivity výběru zaměstnanců jako je assessment centrum či simulace, jelikož vykazují určité herní elementy a gamifikace je může podpořit.

Pro popis uživatelů není nutné použít Bartleovo rozdělení, poněvadž v tomto případě je motivace hráčů ke gamifikovaným aktivitám irelevantní. Pozorováním byly určeny společné cíle účastníků a jejich charakter. První společný cíl všech kandidátů je získání informací o společnosti. K tomu často dochází pomocí otázek nebo připodobněním procesů výběru k fungování celé společnosti. Pokud je nabízená pozice dostatečně zajímavá, lze u kandidátů pozorovat další společný rys. Všichni se snaží

podat co nejlepší výkon až do takové míry, že jsou schopni předstírat určité chování, jen aby se ukázali v lepším světle.

Každá vedená akce uživatelů vůči gamifikaci by měla vyvolávat reakci pro poskytnutí zpětné vazby. Takový přístup zlepšuje vztah se zájemci a vytváří lepší obraz o přístupu společnosti. Celý proces výběru zájemců o práci vytváří přirozené schody postupu. Každé kolo výběru představuje jednu úroveň a podle gamifikace by měl být každý další schod jinak obtížný a zároveň tematicky oddělený od všech předchozích. Pokud dojde k repetici procesů výběru, mělo by to být účelné, jinak zbytečně ztrácí uživatelé motivaci k plnění a dochází ke zkreslení výkonů.

Použitím nevšedních metod při získávání i výběru zaměstnanců dochází k zvýšení atraktivity zaměstnavatele. Dále také k lepšímu přístupu kandidátů, jelikož zvýší svou pozornost vůči těmto metodám. Další výhodou zábavnosti je uvolnění atmosféry výběru a díky tomu lze očekávat věrnější vystupování hráčů.

Aplikace jednotlivých metod je zde složitější, jelikož pro oblast získávání zaměstnanců jde o kreativní proces spíše než o funkční provedení. Pokud bude použita kupříkladu forma výzvy, pro zvolení jednotlivých kandidátů, obsah této výzvy bude mnohem důležitější než její forma. V rámci jednotlivých procesů ve fázi výběru se především vytvářejí objektivní formy testování, které se mohou velice lišit podle povahy cílového pracovního místa.

Pro získávání a výběr zaměstnanců nebyl vytvořen komplexní systém jako v případě orientace pracovníků, ale spíše několik oblastí, kde herní prvky podpoří doposud fungující aktivity. První gamifikace dochází v části získání pozornosti zájemců pomocí výzvy formou určitého puzzlu či úkolu. Aktivita by byla podmínkou pro zaslání životopisu a tím by vznikl dojem exkluzivity. Zároveň by taková nevšední nabídka práce mohla vyvolat virální reakci a zasáhnout větší množství potencionálních kandidátů. V neposlední řadě získává společnost splněním aktivity informaci o schopnostech kandidáta, nicméně nelze takové informaci přikládat velkou váhu, jelikož není možné stoprocentně spojit výkon s osobou respondenta. Další gamifikace může proběhnout v rámci assessment centra. Použitím herních elementů jako je náhoda nebo dobrovolné úkoly dokáže odkrýt charakterní rysy, které by během případových studií a hraní rolí nemusely být zcela zřejmé. Pro technické pozice například programátorů může být použita soutěž, testující schopnosti kandidátů ve vypjaté situaci.

Závěr

Gamifikace může podpořit aktivity řízení lidských zdrojů a vytvořit záživné prostředí pro velkou skupinu zaměstnanců. Ve fázi designu takových aktivit je důležitá správná analýza podnikových potřeb a cílů. Zkreslené informace a neznalost herních principů vedou často k neúspěchu gamifikovaných projektů a plýtvání firemních prostředků.

Jedním z cílů této bakalářské práce bylo popsat postupy integrace herních principů a gamifikovaných systémů. V tomto ohledu byly prezentovány herní elementy jako základní stavební kameny gamifikace a následně doplněny o postupy herního designu, který představuje komplexní analýzu kreativních a funkčních možností. Pomocí parametrů herního designu získává společnost informaci o tom, jakým způsobem bude gamifikace do řízení lidských zdrojů zasahovat.

Gamifikace jako motivační nástroj ukazuje alternativní způsoby jak motivovat zaměstnance. Obecně za nejúčinnější postup lze označit nepřetržitou zpětnou vazbu, která podává informace uživatelům. Pokud nejsou vnitřní motivátory dostačující, nastupuje integrace vnější odměny do gamifikovaného systému. V obou případech vzniká hodnota zaměstnavateli vycházející z práce motivovaných zaměstnanců.

Zpočátku bylo obtížné najít společnost, kde by byla gamifikace už zahrnuta do firemních procesů. T-Mobile Czech Republic, a.s. poskytl kvalitní základ pro analýzu aktivit, jelikož už několik let gamifikaci úspěšně využívá. V praktické části byly na základě kvalitativního rozhovoru s tamní ředitelkou rozvoje lidských zdrojů popsány jednotlivé aktivity sledovaného oddělení. Dále byly pojmenovány potencionální výhody použití gamifikace, a to především v oblastech integrace zaměstnanců, náboru, značky zaměstnavatele, benefitů, ocenění zaměstnanců a zákaznické zkušenosti.

Pomocí postupů herního designu byly následně vytvořeny návrhy dvou projektů gamifikace. První řešil zlepšení a generalizaci procesu iniciace nových zaměstnanců. Výsledkem šetření byl návrh mobilní aplikace usnadňující přístup k informacím a motivující pomocí herní mechaniky úkolů. Druhý návrh popisoval proces náboru s cílem zvyšování atraktivity zaměstnavatele a správné selekce kandidátů. Zde bylo vyzdvíženo několik klíčových míst, kde by gamifikace poskytla požadované výsledky.

Knižní zdroje

WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. 1st ed. Wharton Digital Press, 2012. ISBN 978-1-61363-023-5.

ZICHERMANN, G., CUNNINGHAM, Ch. *Gamification by Design Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. 1st ed. O'Reilly Media, 2011. ISBN 978-1-4493-9767-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3.rd ed. Management press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

HIWILLER, Z. *Players Making Decisions: Game Design Essentials and the Art of Understanding Your Players*. 1st ed. New Riders, 2015. ISBN 978-0134396750.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1st ed. Management Press, 1992. ISBN 80-84503-01-2.

WILKINS, S. *Sports and Games of Medieval Cultures*. 1st ed. Greenwood press, 2002. ISBN 0-313-31711-9.

Internetové zdroje

Gamification. Oxford Dictionaries.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/gamification> (accessed April 04, 2016).

CHORNEY, A. I. Taking The Game Out Of Gamification. Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management [online]. 2012, vol. 8, no. 1 [cited 2016-04-05]. Available from <https://ojs.library.dal.ca/djim/issue/view/17>.

2015 Essential facts about the computer and video game industry, 2015. Entertainment software association. <http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2015/04/ESA-Essential-Facts-2015.pdf> (accessed April 09, 2016).

2015 Annual Report. Entertainment software association, 2015. <http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2016/04/ESA-Annual-Report-2015-1.pdf> (accessed April 09, 2016).

Fitz-Walter, Z. A brief history of gamification, 2012. Zac Fitz-Walter. <http://zefcan.com/2013/01/a-brief-history-of-gamification/> (accessed March 04, 2016).

GALLO, C. Foursquare: Attract, Reward, Engage Your Customers. Forbes [online]. 2011 [cited 2016-04-10]. Available from <http://www.forbes.com/sites/carminnegallo/2011/10/17/foursquare-attract-reward-engage-your-customers/#58ccc42455e7>

Foursquare. Wikipedia the free encyclopedia.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Foursquare> (accessed Jan 01, 2016).

MEISTER, J. C. How Deloitte Made Learning a Game. Harvard Business Review [online]. 2013, no. 01 [cited 2016-04-05]. Available from <https://hbr.org/2013/01/how-deloitte-made-learning-a-g>.

Werbach, K. Gamification. Coursera. <https://class.coursera.org/gamification-002/lecture> (accessed May 04, 2016).

SIMPSON, P., JENKINS, P. Gamification and Human Resources: an overview. University of Brighton[online]. 2015 [cited 2016-06-10]. Available from https://www.brighton.ac.uk/_pdf/research/crome/gamification-and-hr-overview-january-2015.pdf.

Rimon, G. Using Gamification for Employee Onboarding, 2015. ICMI. <http://www.icmi.com/Resources/Hiring/2015/01/Using-Gamification-for-Employee-Onboarding> (accessed April 04, 2016).

Morrison, M. Gamification to Increase Employee Motivation and Engagement, 2015. Rapidbi. <https://rapidbi.com/gamification-to-increase-employee-motivation-and-engagement/> (accessed April 04, 2016).

Výpis z obchodního rejstříku T-Mobile Czech Republic a.s., 2016. Justice.cz. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=3004&typ=PLATNY> (accessed April 08, 2016).

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdělení aktivit v rámci HR (zdroj: interní dokumentace společnosti).....	32
Tabulka 2 - 6D přehled iniciace zaměstnanců(zdroj interní dokumentace společnosti)	36
Tabulka 3 - 6D přehled Získávání a výběr zaměstnanců (zdroj: interní dokumentace společnosti)	39

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Bartleovo rozdělení (zdroj: ignitededucation.com).....	17
Obrázek č. 2 - Konstrukce MDA (zdroj: autor).....	19
Obrázek č. 3 - Smyčka zaujetí (zdroj: autor).....	27
Obrázek č. 4 - Schody postupu (zdroj: autor).....	27
Obrázek č. 5 - Organizační struktura T-Mobile (zdroj : interní dokumentace společnosti)	32