



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Edita Aušrinė Čiplytė

**ŽAIDYBINIMO TAIKYMAS DIDINANT ORGANIZACIJOS
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ŽAIDYBINIMO TAIKYMAS DIDINANT ORGANIZACIJOS
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Edita Aušrinė Čiplytė, V MŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės 10 d.

Vadovėparašas.....

Doc. dr. Lina Girdauskienė

2017 m. gegužės 10 d.

Recenzentėparašas.....

Prof. Violeta Šilingienė

2017 m. gegužės 10 d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Edita Aušrinė Čiplytė

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Žaidybinimo taikymas didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Editos Aušrinės Čiplytės** baigiamasis magistro darbas tema „Žaidybinimo taikymas didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Čiplytė, Edita Aušrinė. Applying Gamification to Increase Employee Engagement. Master's Final Thesis in Human Resources Management / supervisor assoc. prof. Lina Girdauskienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: gamification, game design elements, gamer types, employee engagement, work engagement.

Kaunas, 2017. 78 p.

SUMMARY

Employee engagement has become one of the largest challenges organizations are facing in a changing business environment. Business managers are facing dilemma how to motivate younger generation. Employee engagement is a trending topic among human resource managers, because it is directly correlated with company performance, customer satisfaction and even financial results. Gamification can be powerful tool to increase employee engagement, because it allows to transform boring and monotonous tasks into interesting and meaningful activities. Although there are companies among the great interest in gamification application possibilities, there is a relative lack of research on topic of applying gamification to increase employee engagement. The object of this research is gamification application to increase employee engagement. The aim of this thesis is to create gamification framework model to increase employee engagement. The objectives of this research were to identify key employee engagement factors through employee engagement theoretical model analysis, to determine typology of game players through analysis of gamification concept, to create, present and empirically evaluate model of the gamification framework to increase employee engagement.

Empirical research evaluated gamification impact on employees' personal, work and organizational engagement factors. Assessing personal engagement factors and gamification relationship, it was found that gamification makes the strongest impact for persistence, dedication and curiosity increase. Assessing work engagement factors and gamification relationship, findings are that gamification makes the strongest impact for meaningfulness of work, challenges and complexity, diversity of tasks, and importance of tasks factors. The research showed that assessing organizational engagement factors and gamification relationship, gamification makes the strongest impact for rewards and recognition, procedural justice, feedback, distributive justice, perceived supervisor support, career, knowledge, learning and development opportunities factors. In addition, important finding of this thesis was identified different types of game player's and engagement factors relationships. In conclusion, the empirical findings suggest that properly implemented gamification elements in the organization can have a positive impact to increase employee engagement.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įsitraukimo prielaidų ir poveikio modelis (sudaryta pagal Saks, 2006).....	18
2 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (sudaryta pagal Bakker, Demerouti, 2007).....	19
3 pav. Žaidybinimas žaidimų kontekste (sudaryta pagal Deterding, Dixon, Khaled, Nacke, 2011)	22
4 pav. Žaidimo elementai (sudaryta pagal Werbach, Hunter, 2012).....	24
5 pav. Žaidimų dizaino modelis “MDA” (sudaryta pagal Hunicke, LeBlanc, Zubek, 2004)	25
6 pav. Konceptualusis žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą modelis .	30
7 pav. Žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime detalizuotas modelis.....	32
8 pav. Žaidybinimo taikymo, didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą, empirinio tyrimo eiga..	34
9 pav. Kiekybinio tyrimo klausimyno struktūra.....	36
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, % (N=94).....	39
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, (N=94)	39
12 pav. Respondentų išsilavinimas, (N=94).....	40
13 pav. Žaidybinimo poveikio asmeniniams įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai	40
14 pav. Žaidybinimo poveikio darbo įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai.....	42
15 pav. Žaidybinimo poveikio organizacinio įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai	44
16 pav. Kolekcionieriaus žaidėjo tipo (N=14) profilis.....	48
17 pav. Intelektualiojo žaidėjo tipo (N=40) profilis.....	52
18 pav. Tyrėjo žaidėjo tipo (N=42) profilis	56
19 pav. Socialinio žaidėjo tipo (N=59) profilis	59
20 pav. Nugalėtojo žaidėjo tipo (N=35) profilis	64
21 pav. Žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime patikslintas modelis ...	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įsitraukimo sąvokos apžvalga (sudaryta pagal Kahn, 1990; Rothbard, 2001; Harter, Schmidt, Hayes, 2002; Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002; Saks, 2006; Bakker, Demerouti, 2008; Shuck, Wollard, 2010.)	16
2 lentelė. Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė (UWES) (sudaryta pagal Schaufeli; Bakker, 2003). 17	
3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo prielaidos (sudaryta pagal Shuck and Wollard, 2010)	20
4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo veiksnių klasifikacija.....	21
5 lentelė. Žaidimų elementų sąveika su žmonių troškimais (sudaryta pagal Bunchball, 2010).....	25
6 lentelė. Žaidėjų tipologijos klasifikacija (sudaryta pagal Bartle, 1996; Klug ir Schell, 2006; Nacke, Bateman ir Mandryk, 2011; Ferro, Walz, Greuter, 2013).....	28
7 lentelė. Apibendrinta žaidėjų tipų klasifikacija.....	29
8 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimai (sudaryta pagal Williams, Monge, 2001).....	35
9 lentelė. Kriterijai, renkantys įmonę tyrimo atlikimui.....	35
10 lentelė. Žaidėjų tipo nustatymo klausimyno sąsaja su žaidėjų tipų klasifikacija	37
11 lentelė. Žaidėjų tipo nustatymo klausimyno patikimumas.....	38
12 lentelė. Žaidybinimo poveikio asmeniniams įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus.....	41
13 lentelė. Žaidybinimo poveikio darbo įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus	43
14 lentelė. Žaidybinimo poveikio organizacinio įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus.....	45
15 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai ...	46
16 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	47
17 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	48
18 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	49
19 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai.....	50
20 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai .	51
21 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	53
22 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai.....	54
23 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	55
24 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir socialinio žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai.....	56
25 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir socialinio žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	57
26 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir socialinio žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai.....	57

27 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	60
28 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	61
29 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai	62

TURINYS

SUMMARY	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ KONTEKSTAS	9
2. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO TEORINĖS PRIELAIDOS DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ	13
2.1. Darbuotojų įsitraukimo į organizaciją koncepcija	13
2.2. Darbuotojų įsitraukimo į organizaciją didinimo modeliai	16
2.2.1. Žaidybinimo samprata: elementai, rūšys ir priemonės	22
2.2.2. Žaidėjų tipologija	27
2.3. Teorinis žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą modelis	30
3. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ METODIKA	34
Tyrimo instrumento kūrimas ir pagrindimas	36
4. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ EMPIRINIS TYRIMAS	39
4.1. Respondentų demografinių charakteristikų analizė	39
4.2. Žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą tyrimo rezultatai	40
4.3. Įsitraukimo veiksnių ir žaidėjų tipų koreliacija	46
4.3.1. Įsitraukimo veiksnių ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacija	46
4.3.2. Įsitraukimo veiksnių ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacija	49
4.3.3. Įsitraukimo veiksnių ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacija	52
4.3.4. Įsitraukimo veiksnių ir socialinio žaidėjo tipo koreliacija	56
4.3.5. Įsitraukimo veiksnių ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacija	59
4.4. Žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime tyrimo išvados ir diskusija	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
PRIEDAI	79

IVADAS

Žaidybinimo procesas siekia nuobodžias, neįdomias užduotis paversti prasminga ir įdomia veikla. Žaidybinimo koncepcija turi plačias pritaikymo galimybes, ji gali būti pritaikyta marketinge, pardavimuose, žmogiškųjų išteklių valdyje, švietime, medicinoje ar visuomeninėje veikloje. Žaidybinimas – pastaruoju metu populiarėjanti teorija, kurios esmė yra perkelti žaidimų elementus, logiką ir dizaino komponentus į tiesiogiai su žaidimu nesusijusius kontekstus. Zichermannas, Cunninghamas (2011) žaidybinimą apibrėžia kaip žaidybinio mąstymo ir žaidimų elementų panaudojimą siekiant įtraukti vartotojus į problemų sprendimą. Žaidybinimo terminas didesnio susidomėjimo sulaukė 2010 m. Pasaulyje žmonės žaisdami kompiuterinius žaidimus praleidžia labai daug valandų savo laiko, mokslininkai suskaičiavo, jog žmogus iki 21 metų pražaidžia apie 10 tūkst. valandų. Statistiškai vidutinis žaidėjų amžius yra apie 30 metų, ir net 47% žaidėjų populiacijos sudaro moterys. Žaidybinimo teikiama nauda pirmiausiai pasireiškia veiklos procesų patrauklumo didinime ir vartotojų motyvavime bei įtraukime. Darbuotojų įsitraukimas turi tiesioginį ryšį su verslo rezultatais, tačiau Gallup (2015) tyrimo duomenimis tik 32% JAV darbuotojų jaučia įsitraukimą savo darbovietėje. Dažnas vadovas Lietuvoje yra įsitikinęs, jog siūlomo darbo privalumai yra laiku mokamas atlyginimas. Toks požiūris neįgalina darbuotojų siekti geresnių rezultatų, priimti iššūkių ar gerinti savo atliekamo darbo kokybę. Kostecka ir Davidavičienė (2015) pastebi, jog motyvuoti darbuotojus ypač aktualu, nes dauguma verslo procesų yra automatizuojami, tai reiškia, kad inovacijos ir kūrybingumas tampa svarbiu konkurenciniu pranašumu. Pritaikant žaidimo technikas ir elementus organizacijos procesuose, galima pasiekti didesnę darbuotojų įsitraukimą. Gatautis (2015) yra pastebėjęs, jog „žaisdami, vartotojai tam tikras veiklas ima atlikti už įmonę. Pavyzdžiui, prisideda prie produkto vystymo, komunikacijos ar tiesiog intensyvesnio paslaugų naudojimo“. Tokios garsios įmonės kaip Microsoft, Nike, American Express, CodeAcademy, Dell, Verizon, Siemens, Deloitte, Samsung, Foursquare, eBay, Cisco, PWC pastebėjo milžinišką žaidybinimo koncepcijos potencialą ir pritaikė ją, siekdamas gerinti savo kasdieninę veiklą ir procesus. Tai, jog žaidybinimo koncepcija vis labiau pritaikoma kasdieniniame gyvenime ir versle, įrodo faktas, jog rinkoje atsirado naujų įmonių, tokių kaip Badgeville, BunchBall ar Axonify, kurios siūlo įmonių procesų žaidybinimo paslaugas. Pensilvanijos universitete pradėtos dėstyti žaidybinimo paskaitos studentams. TechNavio (2014) prognozuoja, kad pasaulinė žaidybinimo rinka iki 2018 m. augs 68.4%, o MindCommerce (2012) prognozuoja, kad žaidybinimo rinka iki 2017 metų pasieks 3,6 milijardų JAV dolerių vertę.

Kompetentingų ir įsitraukusių į organizaciją darbuotojų turėjimas yra svarbus veiksnys, lemiantis konkurencinio pranašumo kūrimą šiuolaikinėje visuomenėje (Coopey and Hartley, 1991). 2025 metais Y kartos atstovai sudarys 75% darbuotojų, todėl ateityje būtent ši karta turės įtakos įmonių rezultatams ir pasiekimams. Y karta vertina asmeninį tobulėjimą ir progresą, darbe jiems svarbu įdomi veikla, jie

nejaučia prisirišimo prie darbovietės. Šiuo metu įmonėms sunkiai sekasi išlaikyti Y kartos darbuotojus, nes 25 % šios kartos darbuotojų keičia darbą kiekvienais metais. Skirtingų darbuotojų kartų motyvavimo problematika plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje (Cennamo and Gardner, 2008; Wong, 2008; Twenge, 2010; Kowske, 2010), mokslininkai nurodo, jog įmonės, siekdamos konkurencinio pranašumo pritraukiant ir išlaikant darbuotojus, turės keisti savo žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir prisitaikyti prie jaunųjų kartų (Y, Z) poreikių darbe. Išvelgiamas didelis potencialas pritaikyti žaidybinimo priemones žmonių išteklių valdymo procesuose: darbuotojų atrankose, įmonės vidinės kultūros ugdyme, darbuotojų motyvacijos kėlimo programose, mokymosi ir ugdymosi aplinkos kūrimo, darbuotojų karjeros planavime, darbuotojų įsitraukimo skatinime.

Verslo procesų žaidybinimas yra naujas reiškinys, todėl mokslinėje literatūroje kol kas yra nedaug metodų ir tyrimų, kurie padėtų atskleisti žaidybinimo koncepcijos naudą ir pritaikomumą. Naujausios informacinės technologijos turėjo įtakos pokyčiams visuomenėje: žmonių bendravimui, darbui bei mokymuisi. Jauniausių Y ir Z kartų atstovai kompiuterinėmis technologijomis išmoko naudotis dar vaikystėje, todėl jiems įsisavinti naujas technologijas yra ypač paprasta (Kostecka ir Davidavičienė; 2015). Įvertinus, jog technologijos vis labiau skverbiasi į žmonių gyvenimus, o darbo rinką greitai užpildys Y darbuotojų karta bei pasirodys kitokius poreikius turinti Z darbuotojų karta, įmonės bei švietimo institucijos ateityje turės vis labiau taikyti žaidybinimo koncepciją savo veikloje, todėl ši teorija bus vystoma ir aktuali ateinančiais dešimtmečiais. Pastaruoju metu mokslinių publikacijų žaidybinimo tema daugėja, tačiau pasigendama empirinių tyrimų ir metodikų, kurie atskleistų žaidybinimo taikymo galimybes organizacijos procesuose.

Keliama **mokslinė problema**: kaip taikyti žaidybinimą organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime?

Darbo objektas – žaidybinimo taikymas organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime.

Darbo tikslas – parengti žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime modelį.

Siekiant įgyvendinti suformuluotą darbo tikslą, keliami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizavus darbuotojų įsitraukimo koncepciją ir įsitraukimo didinimo modelius, nustatyti darbuotojų įsitraukimą didinančius veiksniai;
2. Išanalizavus žaidybinimo koncepcijos ypatumus ir žaidėjų bruožus, pagrįsti žaidėjų tipologiją;
3. Parengti organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinimo teorinį modelį, taikant žaidybinimą bei įvertinant žaidėjų tipus;
4. Empiriškai įvertinti žaidybinimo taikymo modelį organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime.

1. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ KONTEKSTAS

Žaidybinimas yra sąlyginai naujas reiškinys, pastaraisiais metais sulaukiantis vis daugiau akademinio pasaulio tyrėjų dėmesio. Mokslininkus domina klausimas, kodėl žmonėms patinka žaisti žaidimus? Verslas ir akademinė bendruomenė išvelgė žaidimų potencialą pritaikyti kitoms su žaidimu nesusijusioms sritims. Dar 1981 m. Malone tyrinėjo žaidimo reiškinį, siekdamas atskleisti aspektus, kurie daro žaidimus linksmus ir sukurti motyvavimo žaidime modelį. Gee (2003); Rosas'as, Nussbaumas ir Cumsille'as (2003) tyrinėjo mokymosi mechanizmus vaizdo žaidimuose ir jų pritaikymą švietimo sistemoje, identifikuavo 36 mokymosi principus, kuriuos galima rasti vaizdo žaidimuose. 2002 m. Sawyeris ir Rejecsкас sukūrė rimtų žaidimų (angl. *serious games*) iniciatyvą, kurios tikslas buvo pritaikyti žaidybines simuliacijas tokiose srityse kaip medicina, gynyba, švietimas, inžinerija. Pagrindinis rimtų žaidimų tikslas yra įgūdžių lavinimas saugioje aplinkoje, realių gyvenimo situacijų simuliacija žaidybiniame aplinkoje. Wilson, Bedwell ir Lazzara (2008) pastebėjo, jog simuliaciniai žaidimai yra efektyvūs mokymosi procese, nes žaidime atkuriamos realių situacijų aplinkos, egzistuoja techniniai ir socialiniai aspektai, kurie padidina besimokančiojo įsitraukimą. Vaizdo žaidimai buvo pradėti naudoti ligonių reabilitacijoje (angl. *video game rehabilitation*), siekiant pagerinti fizinę ir psichinę pacientų būklę. Vaizdo žaidimų platformos, kuriose įdiegta judesio kontrolės funkcija, padeda lavinti pacientų motorikos funkcijas, kurios sutrinka po insulto, cerebrinio paralyžiaus, išsėtinės sklerozės, kitų neurologinių susirgimų. Ši gydymo metodika yra efektyvi, nes lengvai įtraukia pacientus, suteikia jiems grįžtamąjį ryšį, motyvuoja atlikti pratimus, yra suasmenintos ir pacientams skausmingas veiklas paverčia linksmomis. Vaizdo žaidimų reabilitacija iš dalies gali būti laikoma žaidybinimo pavyzdžiu medicinoje. Pokyčių žaidimai (angl. *Games for change*) yra sekanti iniciatyva, turėjusi įtakos žaidybinimo reiškinio populiarinimui. Pokyčių žaidimų iniciatyva siekia žaidimų dėka inicijuoti socialinius pokyčius. Šią iniciatyvą 2004 m. pradėjo Seggerman šiuo metu organizacija vienija šimtus narių iš įvairių ne pelno organizacijų, žaidimų kūrėjų, akademinio pasaulio bei meno atstovų. Pokyčių žaidimų organizacijos nariai kuria žaidimus, kurie skirti edukuoti žaidėjus tokių socialinių problemų tematika, kaip imigracija, kariniai konfliktai, žmogaus teisių pažeidimai, socialinė atskirtis. Pirmuoju realiu žaidybinimo bandymu galima laikyti 2003 m. Pellingo įkurtą konsultacinę įmonę Conundra, kuri siekė padėti gamintojams sužaidybinti produktų naudojimo patirtis. 2007 m. įmonė Bunchball tęsė pradėtus darbus ir toliau eksperimentavo su žaidybinimo pritaikomumu įmonių veiklose. Žaidybinimo terminas didesnio visuomenės, verslo ir akademinio atstovų dėmesio sulaukė tik 2010 m., po Schello paskelbtų idėjų apie žaidybinimo taikymo galimybes. Schellas kalbėdamas apie žaidybinimo taikymo galimybes žmoniškųjų išteklių valdyje įvardijo, jog darbuotojas turi silpną motyvaciją nei žaidėjas, todėl pritaikius žaidimuose naudojamą priemonę, darbuotojai turėtų tapti labiau motyvuoti.

Nuo 2010 m. žaidybinimo reiškiny pradėtas plačiau nagrinėti mokslinėje literatūroje. Mokslininkai pradėjo ieškoti būdų, kuriose srityse žaidybinimas gali būti pritaikomas. Žaidybinimo taikymo galimybes švietime tyrė Landersas ir Callan, 2011; Muntean, 2011; Gloveris, 2013; Domínguezas et al., 2013; Stottas ir Neustaedteris, 2013; Simõesas ir Redondo, 2013; Hanusas ir Fox, 2014; Teresevičienė, Volungevičienė ir Žydžiūnaitė, 2015. Siekiant išsiaiškinti tinkamiausias sąlygas taikyti žaidybinimą švietimo sektoriuje Landersas ir Callan (2011) atliko empirinį tyrimą su studentais. Autoriai pastebėjo, jog gautus tyrimo rezultatus dėl žaidybinimo įtakos studentų motyvacijai galima panaudoti darbuotojų mokymosi procese. Landers ir Callan, teigia, jog žaidybinimas organizacijose gali padėti kurti mokymosi kultūrą ir būti naudingas pačiai organizacijai, nes savarankiškas mokymasis tampa vis svarbesniu įmonės konkurencingumo veiksnium. Nors teoriniu požiūriu mokslininkų Landerso ir Callan tyrimo rezultatus galima pritaikyti įmonių darbuotojų mokymosi procese, tačiau reikalingi empiriniai tyrimai, kurie įvertintų skirtingą studentų ir darbuotojų demografinį aspektą. Kadangi elektroninės mokymosi platformos susiduria su studentų dėmesio problema, Teresevičienė, Volungevičienė ir Žydžiūnaitė (2015) siūlo mokymosi procese derinti žaidybinimą kartu su tradiciniais mokymo būdais. Muntean (2011) teigė, jog žaidimai yra ne tik pramoga, bet tuo pačiu metu ir elgesio modeliavimo priemonė. Autorė nagrinėjo žaidimų mechanikos ir dinamikos taikymą mokymosi procese, siekiant įtraukti studentus. Gloveris (2013) teigė, jog šiuolaikiniai mokiniai užaugo aplinkoje, kurioje yra apsupti interaktyvios žiniasklaidos ir vaizdo žaidimų, todėl norint motyvuoti tokius moksleivius, švietime reikalingi nauji interaktyvūs metodai, ir žaidybinimas gali būti patrauklus ir studentus motyvuojantis metodas. Gloverio (2013) nuomone, žaidybinimas yra tik papildantis metodas pamokose, ir pirmiausia turi būti kokybiškai paruošta pamokos medžiaga. Mokslininkai Domínguezas et al., (2013); Stottas ir Neustaedteris (2013), aptarė žaidybinimo taikymo privalumus švietimo sistemoje. Mokslininkai teigia, jog žaidybinimas mokymosi procese yra efektyvus dėl galimybės patirti nesėkmę žaidime, grįžtamojo ryšio, mokymosi progreso stebėjimo elementų (Stott and Neustaedter, 2013), galimybės konkuruoti su kitais mokiniais, apdovanojimų ir pripažinimo motyvacinių elementų (Domínguez et al., 2013). Stottas ir Neustaedteris (2013) atlikę žaidybinimo atvejo tyrimus teigia, jog taikant žaidybinimą praktikoje edukaciniais tikslais, svarbu atkreipti dėmesį į kontekstą, nes tie patys metodai skirtingose situacijose gali būti tiek efektyvūs, tiek neefektyvūs. Simõesas ir Redondo (2013) ieškojo žaidybinimo taikymo švietime galimybių, savo darbe pateikdami gaires ir pagrindines žaidybinimo elementų funkcijas mokymosi aplinkoje. Autoriai pabrėžia, jog Z kartos moksleivių ir studentų motyvacija mokytis yra pasikeitusi, todėl švietimo institucijos privalo ieškoti naujų žinių pateikimo ir studentų įtraukimo būdų. Hanusas ir Fox (2014) tyrė žaidybinimo taikymą švietime, analizavo žaidybinimo poveikį studentų akademiniam rezultatams, motyvacijai ir pasitenkinimui veikla. De Freitas ir Oliveris (2006) teigė, jog nepaisant didelio susidomėjimo mokslininkų tarpe

žaidimų ir simuliacijų teikiama nauda mokymosi procese, egzistuoja labai mažai empirinių tyrimų ir nedidelė duomenų imtis, kuria remiantis būtų galima įvertinti realų poveikį.

Žaidybinimo taikymo galimybes marketinge analizavo Huotaris ir Hamaris, 2012; Deterdingas, 2012; Blohmas ir Leimeisteris, 2013; Ferrara, 2013; Donato ir Linkas, 2013; Conaway ir Garay, 2014; Hamaris, 2015; Hofackeris, Ruyteris ir Lurie, 2016. Huotaris ir Hamaris (2012) nagrinėjo žaidybinimo ir paslaugų marketingo sąryšį. Autoriai pabrėžia, jog žaidybinimo ir marketingo tikslai ir priemonės turi panašumų, tačiau siūloma žaidybinimą marketinge taikyti eksperimentiniu, o ne sisteminiu požiūriu. Huotaris ir Hamaris (2012) žaidybinimą apibūdina kaip būdą stiprinti produkto pridėtinę vertę vartotojo atžvilgiu. Blohmas ir Leimeisteris (2013) teigia, jog tokie žaidimų elementai, kaip lojalumo programos taškai ar statusai yra nuo seno naudojami marketinge ir žaidimo elementų naudojimas nėra naujas reiškinys, tačiau atkreipia dėmesį, jog žaidybinimą galima išskirti nuo tradicinių marketingo lojalumo programų dėl socialinio aspekto bei atsiradusios vartotojo motyvacijos naudotis preke ar produktu. Autoriai Deterdingas (2012); Ferrara (2013) savo darbuose teigia, jog žaidybinimo taikymo praktikoje pavyzdžiai neišnaudoja reiškinio galimybių. Mokslininkai Conaway ir Garay (2014) pritaria šiam teiginiui ir pabrėžia, jog tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktiniuose žaidybinimo taikymo pavyzdžiuose marketinge daugiausia dėmesio skiriama taškų ir apdovanojimų elementams, pamirštant kitus žaidybinimo elementus, tokius kaip iššūkių ir pasakojimo kūrimas, socialinio bendravimo aspektai. Donato ir Linkas (2013) žaidybinimo reiškinį apibūdina kaip žaidimuose slypinčių psichologinių ir socialinių faktorių pritaikymą vartotojų atžvilgiu. Hamaris (2015) atliko tęstinį tyrimą, siekdamas įvertinti žaidybinimo elemento – ženklelio - poveikį vartotojų įsitraukime. Gauti rezultatai pagrindžia teorinius mokslininkų samprotavimus, jog vartotojai žaidybinėje aplinkoje yra labiau linkę gauti marketingo pasiūlymus bei aktyviau naudojasi paslauga. Autorius samprotauja, jog žaidybinimo elementas – ženklelis- vartotojams suteikia tikslų įgyvendinimo pojūtį, ir būtent tai turi įtakos išaugusiai vartotojų motyvacijai, tačiau rekomenduoja atlikti tyrimus, kuriuose kiekybinis vertinimas būtų derinamas su kokybiniu tyrimu (interviu). Hofackeris, Ruyteris ir Lurie (2016) pateikia sisteminę žaidybinimo pritaikomumo mobiliosiose marketingo platformose apžvalgą. Autoriai išskiria žaidybinimo naudą didinant produkto ar paslaugos naudojimą, išaugusį vartotojo lojalumą, įsipareigojimą prekiniam ženklui ir netgi produkto reklamavimą.

Danas ir Lai (2013) tyrė žaidybinimo poveikį socialinėse apklausose. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog žaidimų mechanikos elementai yra populiarėjantis įrankis, skirtas skatinti respondentų dalyvavimą apklausose, ypač palaikant bendradarbiavimą su respondentais tęstinių tyrimų metu. Autoriai teigia, jog žaidybinimas turi poveikį vartotojų išorinei (socialinis aspektas, konkurencija su kitais vartotojais) ir vidinei (savęs įvertinimo, palyginimo galimybė) motyvacijai.

Mokslinėje literatūroje yra palyginti mažai tyrimų ir straipsnių apie žaidybinimo taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Žaidybinimo taikymo galimybes žmogiškųjų išteklių valdymo srityje tyrė Coonradtas ir Nelsonas, 2007; Reevesas ir Readas, 2009; Woodas, 2012; Werbachas ir Hunteris, 2012; Zichermannas ir Linderis, 2013; Narayanan, 2014; Kostecka ir Davidavičienė, 2015. Coonradtas ir Nelsonas (2007) įvardino malonumo jausmo darbe svarbą bei tyrinėjo, kokią įtaką tai turi įmonių produktyvumo rodikliams. Coonrado ir Nelsono (2007) tyrimai yra reikšmingi, nes buvo įvardinti 5 principai, kurie šiuo metu yra pripažinti žaidybinimo principais: tai aiškiai apibrėžti tikslai, rezultatų kontrolė, grįžtamasis ryšys, pastovus instruktavimas bei pasirinkimų laisvė. Reevesas ir Readas (2009) buvo vieni pirmųjų autorių, teigiančių, jog žaidimai keičia būdus, žmonių darbo būdus. Reevesas ir Readas (2009) siekė atsakyti į klausimą: ką bendro turi veiklos žaidimuose ir veikla darbe. Woodas (2012) teigia, jog žaidybinimas leidžia įmonėse suteikti grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų veiklą greičiau ir efektyviau negu tradiciniai darbuotojų veiklos vertinimo metodai. Werbachas ir Hunteris (2012) pastebėjo, jog žaidybinimas gali paversti rutinines užduotis įdomiomis ir linksmomis, todėl yra ypač aktualus organizacijoms, siekiančioms didinti darbuotojų įsitraukimą. Zichermannas ir Linderis (2013) išvelgia žaidybinimo taikymo galimybes organizacijos žmonių išteklių valdyme. Autoriai teigia, jog per ateinančius penkerius metus organizacijos naudos žaidybinimą kaip būdą pagerinti savo verslo procesus, ypač tokiose srityse kaip darbuotojų įsitraukimas, mokymas ir bendradarbiavimo stiprinimas. Narayanan (2014), papildė žaidybinimo taikymo organizacijose teikiamas naudas: tai darbuotojų įsitraukimo skatinimas, darbuotojų produktyvumo didinimas, efektyvus problemų sprendimas, paslaugų kokybės gerinimas, inovacijų skatinimas, bendradarbiavimo skatinimas, didesnis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai. Narayanan (2014) žaidybinimo teikiamas naudas sieja su žaidėjų tėkmės būsenos (angl. *flow zone*) žaidimuose buvimu. Kostecka ir Davidavičienė (2015) nagrinėjo darbuotojų, kurie dirba su informacinėmis sistemomis ir kurių darbo aplinka yra monotoniška, motyvavimo problematikos klausimus, kuriuos gali išspręsti žaidybinimo priemonių taikymas darbo vietoje. Autorės savo darbe pateikė praktinį žaidybinimo modelio pritaikymą bei ištyrė darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis galimybes.

Daugėjant straipsnių, mokslinių tyrimų ir diskusijų apie žaidybinimo reiškinį, vis daugiau įmonių pradeda eksperimentuoti ir sužaidybinti savo veiklas, siekdamos išspręsti pagrindines verslo problemas. Žaidybinimas organizacijoms suteikia galimybę paversti verslo procesus motyvuojančiais darbuotojus, leidžiančiais mokytis ir tobulėti bei skatinančiais bendradarbiavimą. Tačiau žaidybinimas iki šiol buvo praktinio taikymo versle sritis ir mokslinėje literatūroje jaučiamas teorinio žaidybinimo modelio trūkumas, kuris būtų patikrintas empiriniais tyrimais (Herzig, Strahinger ir Ameling, 2012).

2. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO TEORINĖS PRIELAIDOS DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ

2.1. Darbuotojų įsitraukimo į organizaciją koncepcija

Mokslinėje literatūroje pastaruoju metu vyrauja susidomėjimas darbuotojų įsitraukimo tematika. Darbuotojų įsitraukimas tampa populiariu ir vis dažniau vartojamu žmogiškųjų išteklių valdymo terminu (Robinson, Perryman and Hayday, 2004). Darbuotojų įsitraukimas tapo vienu didžiausių šių dienų organizacijų iššūkių, kylančių besikeičiant įmonių aplinkai. Pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiu tampa egzistuojantis įsitraukimo į darbą atotrūkis tarp darbuotojų (Attridge, 2009; Bates, 2004; Richman, 2006; Saks, 2006). Verslas susiduria su dilema, kaip motyvuoti Z kartos darbuotojus atlikti monotoniškas ir neįdomias užduotis, kurios organizacijai yra būtinos. Taip pat, organizacijose kyla klausimas, kaip didinti darbuotojų įsitraukimą į organizaciją, kada tikėtina, jog esamų darbuotojų nebebus organizacijoje po 5 metų. savo Tyrimuose teigiama, jog aukštas darbuotojų įsitraukimas sąlygoja mažesnę darbuotojų kaitą (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001; Saks, 2006; Shuck, Reio and Rocco, 2011). Aukštas darbuotojų įsitraukimas turi teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu, įsipareigojimo organizacijai didinimui (Saks, 2006), geresniam užduočių atlikimui (Rich, Lepine and Crawford, 2010), skatina pilietišką darbuotojų elgesį organizacijoje (Rich, Lepine and Crawford, 2010; Saks, 2006), kūrybingumui (Bakker and Xanthopoulou, 2013). Todėl aukštas darbuotojų įsitraukimas netiesiogiai teigiamai veikia klientų lojalumą ir geresnę klientų aptarnavimą (Salanova, Agut and Peiró, 2005), tokiu būdu darydamas įtaką didesniai įmonių pelnei, augančiomis pajamoms ir įmonių augimui (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli, 2009; Harter, Schmidt and Hayes, 2002).

Nors tarp tyrėjų įsitraukimo tematika yra populiari ir pastaruoju metu sulaukianti vis didesnio verslo bendruomenės dėmesio, tačiau įsitraukimo sąvoka mokslinėje literatūroje suprantama nevienareikšmiškai. Be to, tiek verslo bendruomenėje, tiek mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimo sąvoka maišoma su kitomis sąvokomis: darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu darbu, plietišku elgesiu darbe (Robinson, Perryman and Hayday 2004).

Vienas pirmųjų darbuotojų įsitraukimo apibrėžimų mokslinėje literatūroje buvo suformuotas Kahno (1990), kuris asmeninį įsitraukimą apibrėžė kaip darbuotojo entuziazmą panaudoti savo vidinį potencialą (fizinį, pažinimo bei emocinį) ir visapusiškai dalyvauti darbinėje veikloje. Pasak Kahno (1990), įsitraukę asmenys siekia išreikšti save dirbdami. Kahno (1990) įsitraukimo modelyje vyrauja 3 dimensijos: prasmingumas, prieinamumas bei saugumas. Kahno įsitraukimo modelis empiriškai buvo patikrintas May'aus, Gilsono ir Hartnerio (2004), kurie patvirtino, jog prasmingumas, saugumas ir prieinamumas daro reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tyrimais (May, Gilson and Harter, 2004;

Fairlie, 2011) buvo nustatyta, jog didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui daro psichologinis prasmingumas.

Rothbard (2001) nagrinėjo įsitraukimo į darbą bei darbo ir šeimos balanso klausimus. Autorė nagrinėja probleminį klausimą, jog organizacijų vadovai baiminasi, kad laikas ir dėmesys, skiriamas šeimai, mažina įsitraukimą ir atsidavimą darbui. Rothbard (2001) vystydama įsitraukimo sąvoką remiasi Kahno (1990) idėjomis ir įsitraukimą į darbą apibrėžia kaip psichologinę būseną, kuri apima du esminius komponentus: dėmesį ir pasinėrimą. Rothbard (2001) dėmesio komponentą apibūdino kaip pažinimo galimybes ir skirtą laiką galvojant apie darbinę rolę, tuo tarpu pasinėrimo komponentas apibrėžtas, kaip buvimas intensyviai įsigilinusiam į savo darbinę veiklą. Rothbard (2001) gretina pasinėrimą su tėkmės būseną, kurią dar 1990 m. apibūdino Csikszentmihalyi, įvardindama, jog tai proto būseną, kurios metu atliekant užduotį nebejaučiamas išorinis pasaulis ir žmogus yra visiškai įsitraukęs į atliekamą darbą.

Harteris, Schmidtas ir Hayesas (2002) tyrė darbuotojų įsitraukimo įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Autoriai savo darbe nagrinėja naują sąvoką – darbuotojo įsitraukimas, kuri apibrėžiama, kaip individualus darbuotojo suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu bei iš to kylantis entuziazmas dirbti. Darbuotojai yra emociškai įsitraukę, kai jiems yra žinoma, ko iš jų tikisi organizacija, turi reikiamus išteklius įvykdyti darbo užduotis, jaučia, jog jų veikla yra prasminga bei turi galimybę mokytis ir tobulėti (Harter, Schmidt and Hayes, 2002).

Schaufelis, Salanova, Gonzálezas-Romá ir Bakkeris (2002) įsitraukimą į darbą savo tyrimuose traktuoja kaip priešpriešą perdegimui darbe. Mokslininkai įsitraukimą į darbą apibūdino, kaip teigiamą, teikiančią pasitenkinimą, susijusią su darbu būseną, kuri yra sąlygota darbuotojo vidinės energijos, įsigilinimo (pasinėrimo) ir atsidavimo. Schaufelis et al. (2002) vidinę energiją apibūdina kaip teigiamą energijos kiekį, psichologinį atsparumą ir norą įdėti pastangas į užduotį, net ir iškilus iššūkiams ar sunkumams. Įsigilinimas (pasinėrimas) apibrėžiamas kaip visiška koncentracija į darbą, kada laikas darbe labai greitai praeina. Atsidavimas apibūdinamas kaip prasmingumo ir entuziazmo darbe jautimas, įkvėpimas darbe, didžiavimasis savo darbu ir noras įveikti kylančius iššūkius.

Saksas (2006) tyrė veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų įsitraukimui ir įsitraukimo sąlygotas pasekmes organizacijai. Autorius pabrėžia, jog įsitraukimas būna dviejų rūšių: užduoties (darbo) ir organizacinis. Jis atskiria įsitraukimą kaip atskirą sąvoką nuo labiau paplitusių konstruktyvų: organizacinio įsipareigojimo, pilietiško darbuotojų elgesio, pasitenkinimo darbu. Autorius darbuotojo įsitraukimą apibrėžia, kaip unikalų konstruktyvą, kurį sudaro kognityvinės, emocinės ir elgesio dedamosios, susijusios su individualiu darbuotojo veiklos efektyvumu.

Prie įsitraukimo tematikos populiarumo prisidėjo Bakkeris ir Demerouti (2007, 2008), kurie įsitraukimą į darbą įvardino kaip darbo reikalavimų ir išteklių sąveikos teigiamą rezultatą organizacijai. Bakkeris ir Demerouti (2008) supaprastino įsitraukimo į darbą apibrėžimą ir įvardino, jog tai yra teigiama, teikianti pasitenkinimą, susijusį su darbu, būseną.

Shuck ir Wollard (2010) atliko mokslinės literatūros analizę, siekdami įvardinti darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksnius, kuriuos išskyrė į individualius ir organizacinius. Shuck ir Wollard (2010) darbuotojo įsitraukimo sąvoką suformulavo kaip individualią darbuotojo emocinę būseną bei elgesį, kurie yra nukreipti siekti norimų organizacijos tikslų.

1 lentelė. Įsitraukimo sąvokos apžvalga (sudaryta pagal Kahn, 1990; Rothbard, 2001; Harter, Schmidt, Hayes, 2002; Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002; Saks, 2006; Bakker, Demerouti, 2008; Shuck, Wollard, 2010.)

Autorius, metai	Sąvoka	Apibrėžimas	Indėlis
Kahn (1990)	Asmeninis įsitraukimas	Asmeninis įsitraukimas – tai darbuotojo entuziazmas panaudoti savo vidinį potencialą (fizinį, pažinimo bei emocinį) visapusiškai dalyvaujant darbinėje veikloje.	Pirmasis apibrėžė asmeninio įsitraukimo ir neįsitraukimo darbe sąvokas. Įvardino, jog įsitraukimą sąlygoja 3 veiksniai: prasingumas, prieinamumas ir saugumas.
Rothbard (2001)	Įsitraukimas į darbą	Įsitraukimas į darbą – tai psichologinė būseną, apimanti du esminius komponentus: dėmesį ir pasinėrimą.	Nagrinėjo įsitraukimo į darbą bei darbošėimos balanso klausimus. Įvardino, jog įsitraukimas visų pirma yra psichologinė būseną.
Harter, Schmidt, Hayes (2002)	Darbuotojo įsitraukimas	Darbuotojo įsitraukimas – tai individualus darbuotojo suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu bei dėl to kylantis entuziazmas dirbti.	Tyrė darbuotojų įsitraukimo įtaką verslo rezultatams.
Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker (2002)	Įsitraukimas į darbą	Įsitraukimas į darbą – tai teigiama, teikianti pasitenkinimą, susijusį su darbu, būseną, kuri yra sąlygota darbuotojo vidinės energijos, išigilinimo (pasinėrimo) ir atsidavimo.	Įsitraukimas į darbą traktuojamas kaip priešprieša perdegimui darbe.
Saks (2006)	Darbuotojo įsitraukimas	Darbuotojo įsitraukimas – tai unikalus konstruktas, kurį sudaro kognityvinė, emocinė ir elgesio dedamosios, susijusios su individualiu darbuotojo veiklos efektyvumu.	Įvardino, jog įsitraukimas būna dviejų rūšių: užduoties (darbo) ir organizacinis. Analizavo veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų įsitraukimui bei įsitraukimo sąlygotas pasekmes organizacijai.
Bakker, Demerouti (2008)	Įsitraukimas į darbą	Įsitraukimas į darbą - tai teigiama, teikianti pasitenkinimą, susijusį su darbu, būseną.	Įsitraukimą įvardino kaip darbo reikalavimų ir išteklių sąveikos teigiamą rezultatą.
Shuck, Wollard (2010)	Darbuotojo įsitraukimas	Darbuotojo įsitraukimas – tai emocinė ir kognityvinė būseną bei elgesys, kurie yra nukreipti siekti norimų organizacijos tikslų.	Atliko mokslinės literatūros analizę, siekdami įvardinti darbuotojų įsitraukimą skatinančius veiksnius. Įsitraukimą skatinančius veiksnius išskyrė į individualius ir organizacinius.

Apibendrinta įsitraukimo sąvokos apžvalga pateikiama 1 lentelėje. Kaip matoma iš 1 lentelės, mokslininkai savo darbuose mini skirtingas įsitraukimo koncepcijas: asmeninis įsitraukimas, įsitraukimas į darbą bei darbuotojo įsitraukimas. Šiame darbe įsitraukimas apibrėžiamas kaip –

individuali darbuotojo teigiama, teikianti pasitenkinimą, susijusį su darbu, emocinė būseną ir elgesys, kurie yra nukreipti siekti norimų organizacijos tikslų.

2.2. Darbuotojų įsitraukimo į organizaciją didinimo modeliai

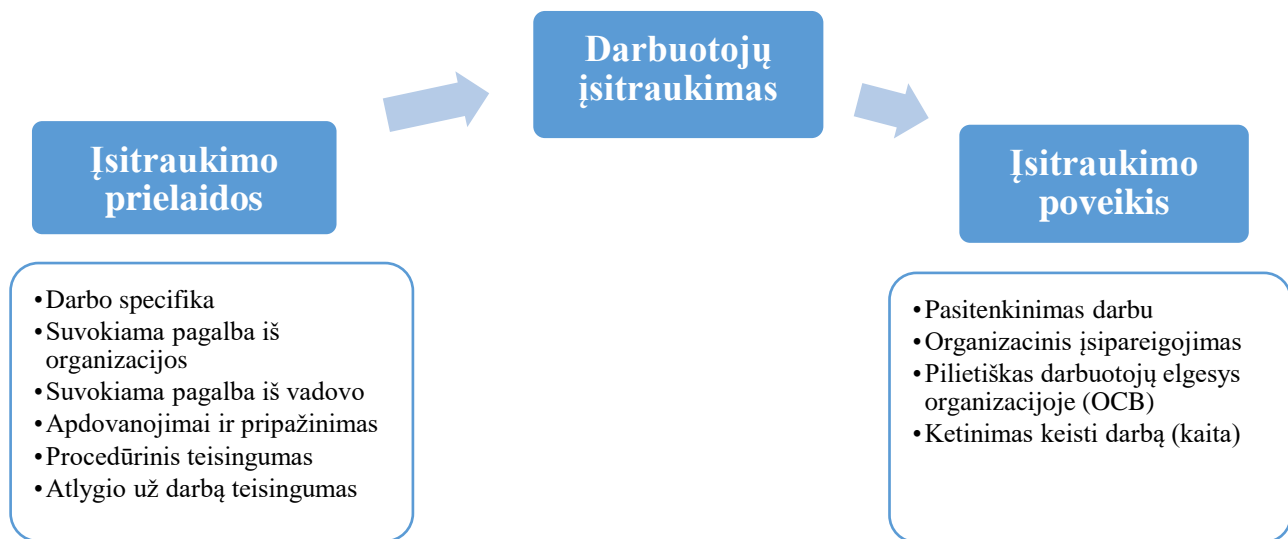
Mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingi požiūriai į darbuotojų įsitraukimą didinančius veiksnius. Šiame skyrelyje aptarsime populiariausias darbuotojų įsitraukimo į organizaciją didinimo teorijas ir modelius.

Utrechto universiteto mokslininkai Schaufelis ir Bakkeris (2003) sukūrė darbo įsitraukimo vertinimo metodiką, kuri yra žinoma kaip Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė (UWES) ir yra pateikta 2 lentelėje. Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė (UWES) sudaryta iš 17 teiginių, kurių kiekvienas vertina darbuotojų energingumą, įsigilinimą bei atsidavimo lygius.

2 lentelė. Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė (UWES) (sudaryta pagal Schaufeli; Bakker, 2003)

Energingumas	Atsidavimas	Pasinėrimas
Savo darbe aš trykštu energija	Darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas	Kai dirbu - laikas bėga greitai
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	Savo darbe esu kupinas entuziazmo	Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane
Atsikėlus ryte noriu eiti į darbą	Mano darbas mane įkvepia	Džiaugiuosi, kai tenka intensyviai dirbti
Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką	Didžiuojuosi darbu, kurį darau	Aš įsitraukiu į savo darbą
Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus	Mano darbas yra kupinas iššūkių	Dirbdamas aš užsimirštu
Savo darbe visuomet esu atkaklus, net kai nesiseka		Man sunku atsiriboti nuo savo darbo

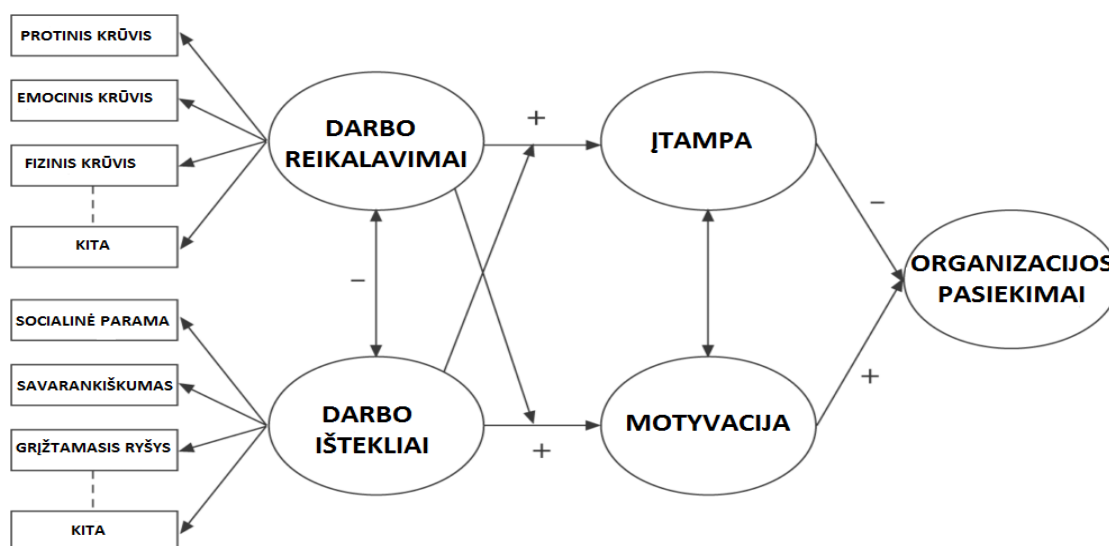
Saksas (2006) įvardina, jog įsitraukimas būna dviejų rūšių: užduoties (darbo) ir organizacinis. Saksas (2006) nustatė, jog egzistuoja prielaidos, kurios daro įtaką darbuotojų įsitraukimui (tiek užduoties, tiek organizaciniam): tai darbo specifika, darbuotojo suvokiama pagalba iš organizacijos, darbuotojo suvokiama pagalba iš vadovo, apdovanojimai ir pripažinimas, procedūrinis teisingumas organizacijoje bei atlygio už darbą teisingumas. Sakso (2006) įsitraukimo prielaidų ir poveikio modelis pavaizduotas 1 paveiksle. Saksas (2006) remiasi Kahno (1990, 1992) idėjomis ir teigia, jog prasmingumą darbe galima pasiekti per darbo specifikos elementus: darbo sudėtingumą ir įvairovę, galimybę panaudoti skirtingus įgūdžius darbe, savarankiškumą, grįžtamąjį ryšį, asmeninį požiūrį į darbą, galimybę matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą. Maslachas (2001) nustatė, jog darbo specifikos elementai, ypatingai grįžtamasis ryšys ir savarankiškumo lygis yra tiesiogiai susiję su išsekimu darbe (perdegimu).



1 pav. Įsitraukimo prielaidų ir poveikio modelis (sudaryta pagal Saks, 2006)

Apdovanojimai ir pripažinimas darbe taip pat yra viena esminių prielaidų Sakso (2006) įsitraukimo modelyje. Dar Kahno (1990) tyrimuose buvo nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimas į darbą skiriasi, priklausomai nuo jų suvokiamų naudų, gaunamų už atliekamą darbą. Saksas (2006) teigia, jog galima tikėtis didesnio darbuotojų įsitraukimo, jeigu jų indėlis yra pripažįstamas organizacijoje ir darbuotojai yra apdovanojami. Maslachas (2001) taip pat pritaria šiam teiginiui, pabrėždamas, jog apdovanojimų ir pripažinimo stoka organizacijoje skatina perdegimą darbe. Tarp įsitraukimo prielaidų Saksas (2006) įvardino ir darbuotojų suvokiamą pagalbą iš organizacijos ir vadovo. Teigiami tarpasmeniniai santykiai organizacijoje turi teigiamą įtaką psichologiniam darbuotojų saugumui darbe, darbuotojai nebijo padaryti klaidų, eksperimentuoti ir išbandyti naujus dalykus. Maslacho (2001) atliktas tyrimas nustatė, jog socialinės paramos darbe trūkumas skatina darbuotojų perdegimą. Schaufelio ir Bakkerio (2003) darbuose vyrauja idėja, jog socialinė parama yra darbo išteklius, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojo suvokiama pagalba iš organizacijos apibrėžiama kaip darbuotojo tikėjimas, jog organizacija vertina darbuotojų indėlį ir rūpinasi savo darbuotojų gerove (Rhoades and Eisenberger, 2002). Tiesioginio vadovo reikšmę darbuotojų įsitraukimui savo tyrimuose įrodė mokslininkai Batesas (2004), Frankas (2004). Sekanti įsitraukimo prielaida organizacijose yra procedūrinis ir atlygio už darbą teisingumas (Saks, 2006). Organizacijos, kurios yra skaidrios ir pastovios atlygio už darbą ir procedūriniuose darbinuose klausimuose, turi geresnę terpę skatinti darbuotojų įsitraukimą, nes darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs. Pasak Sakso (2006), darbuotojų įsitraukimo koncepto populiarumas egzistuoja dėl teigiamo įsitraukimo poveikio organizacijoms: darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo, organizacinio įsipareigojimo augimo, pilietiško darbuotojų elgesio organizacijoje atsiradimo ir kaitos mažinimo.

Bakkeris ir Demerouti (2007) įsitraukimą į darbą aiškina darbo reikalavimų ir išteklių modelio (angl. *job demand-resource model, JD-R*) pagalba, kuris pavaizduotas 2 paveiksle. Tyrimai atskleidė, jog darbo reikalavimai, tokie kaip emocinis krūvis darbe, stresas, laiko spaudimas, virškrūvis, fizinis krūvis gali sukelti įtampą darbe, darbuotojų išsekimą, sveikatos problemas ir perdegimą. Tuo tarpu, darbo ištekliai, tokie kaip socialinė parama darbe, grįžtamasis ryšys, savarankiškumas, mokymosi galimybės, iššūkiai, rezultatų valdymas didina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą.



2 pav. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (sudaryta pagal Bakker, Demerouti, 2007)

Darbo ištekliai gali būti suskirstyti pagal organizacinius (darbo užmokestis, apdovanojimai, karjeros galimybės, higieniniai faktoriai, darbo vietų saugumas), tarpasmeninių ir socialinių santykių (vadovo ir kolegų parama, mikroklimatas), darbo organizavimo (darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai) ir užduoties (įgūdžių, reikalingų atlikti užduočiai, įvairovė, užduoties svarba, savarankiškumas, grįžtamasis ryšys) veiksnius. Užtikrinti tinkami darbo ištekliai, autorių Bakkerio ir Demerouti (2007) teigimu, daro teigiamą įtaką tiek vidinei (asmeninis tobulėjimas, mokymasis, augimas), tiek išorinei darbuotojo motyvacijai (padeda pasiekti darbo tikslus). Autoriai pabrėžia grįžtamojo ryšio svarbą darbuotojo mokymosi ir kompetencijų kėlimo procese bei gaunant informaciją apie darbuotojo veiklą siekiant darbo tikslų.

Bakkerio ir Demerouti (2007) atlikto tyrimo rezultatai nustatė darbo reikalavimų ir išteklių poveikio sąveiką:

- Esant aukštiesiems darbo ištekliams ir aukštiesiems reikalavimams darbe bus jaučiama vidutinė įtampa ir aukšta motyvacija;
- Esant aukštiesiems darbo ištekliams ir mažiems darbo reikalavimams darbe bus jaučiama didelė įtampa ir aukšta motyvacija;

- Esant nepakankamiems darbo ištekliams ir aukštiesiems reikalavimams darbe bus jaučiama didelė įtampa ir žema motyvacija;
- Esant nepakankamiems darbo ištekliams ir mažiems reikalavimams darbe bus jaučiama žema įtampa ir vidutinė motyvacija.

Aptariant darbo reikalavimų ir išteklių modelį galima teigti, jog aukšti darbo ištekliai didina motyvaciją, mažina didelių darbo reikalavimų sukeltus fiziologinius ir psichologinius kaštus, įtampą.

3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo prielaidos (sudaryta pagal Shuck and Wollard, 2010)

Individualūs darbuotojų įsitraukimo prielaidos	Organizaciniai darbuotojų įsitraukimo prielaidos
Įsigilinimas	Autentiška verslo kultūra
Smalsumas	Aiškūs lūkesčiai
Atsidavimas	Higieniniai faktoriai
Pasirinkimo ir kontrolės pojūtis	Grižtamasis ryšys
Asmeninių ir organizacinių tikslų suderinamumas	Korporatyvinė socialinė atsakomybė
Optimizmas	Organizacijos misija ir vizija
Gyvenimo/darbo balansas	Apdovanojimai
Nujaučiama/ suvokiama organizacijos pagalba	Galimybės tobulėti
Vidinė energija	Padrąsinimas
Savęs vertinimas	Darbo specifika
Savigarba	Darbo kontrolė
	Tinkamumas darbui
	Lyderystė
	Užduočių sudėtingumo lygis ir iššūkiai
	Vadovo lūkesčiai
	Savarankiškumo lygis / Autonomija
	Darbo sąlygų saugumas
	Pozityvus mikroklimatas
	Talentų valdymas
	Organizacijos stiprybių panaudojimas

Shuckas ir Wollard (2010) darbuotojo įsitraukimo sąvoką suformulavo kaip individualią darbuotojo emocinę būseną bei elgesį, kurie skatina siekti norimų organizacijos tikslų. Shuckas ir Wollard (2010) siekdami įvardinti darbuotojų įsitraukimą skatinančias prielaidas, atliko mokslinės literatūros analizę, kurios klasifikacija pavaizduota 3 lentelėje. Shuckas ir Wollard (2010) darbuotojų įsitraukimą skatinančias prielaidas išskyrė į individualias ir organizacines. Shuckas ir Wollard (2010) savo tyrimuose taip pat pabrėžia, jog darbuotojų įsitraukimas yra rezultatas, kuriam atsirasti organizacijoje visų pirma reikalinga užtikrinti sąlygas ir sudaryti prielaidas.

Aptarti darbuotojų įsitraukimo modeliai atskleidžia skirtingus įsitraukimą didinančius veiksnius, tačiau nepateikia įsitraukimo didinimo veiksnių klasifikacijos. 4 lentelėje apjungiami įvairių autorių požiūriai ir darbuotojų įsitraukimą didinantys veiksniai sugrupuojami į 3 lygius: asmeninių savybių, darbo (užduoties) specifikos bei organizacinį lygmenį.

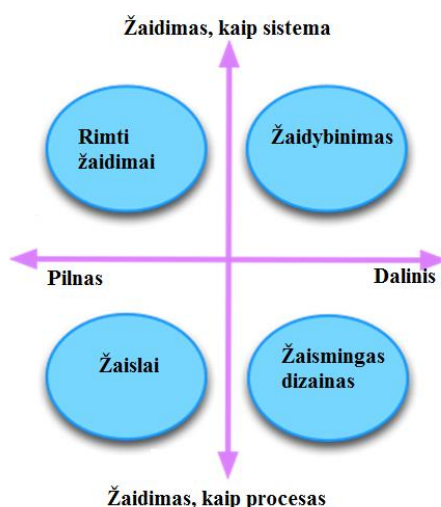
4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo veiksnių klasifikacija

Veiksnių lygmuo	Įsitraukimo veiksniai	Autoriai
Asmeninių savybių lygmuo	Įsigilinimas; pasinėrimas	Rothbard (2001); Schaufeli and Bakker (2003); Shuck and Wollard (2010)
	Savęs vertinimas; savigarba	Shuck and Wollard (2010)
	Vidinė energija	Schaufeli and Bakker (2003); Shuck and Wollard (2010)
	Optimizmas	Shuck and Wollard (2010)
	Smalsumas	Shuck and Wollard (2010)
	Asmeninis požiūris į darbą	Saks (2006)
	Atkaklumas	Schaufeli and Bakker (2003)
	Atsidavimas	Shuck and Wollard (2010)
	Emocinis atsparumas	Schaufeli and Bakker (2003)
Darbo (užduoties) specifikos lygmuo	Darbo (užduoties) prasmingumas; galimybė matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą	Kahn (1990); Schaufeli and Bakker (2003); Saks (2006)
	Iššūkiai; užduočių sudėtingumo lygis	Shuck and Wollard (2010); Schaufeli and Bakker (2003); Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006)
	Tinkamumas darbui	Shuck and Wollard (2010)
	Darbo kontrolė	Shuck and Wollard (2010)
	Savarankiškumas; autonomija	Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006); Shuck and Wollard (2010)
	Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai	Bakker and Demerouti (2007); Shuck and Wollard (2010)
	Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį; galimybė panaudoti skirtingus įgūdžius;	Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006)
	Užduočių įvairovė	Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006)
	Užduoties svarba	Bakker and Demerouti (2007)
Organizacinis lygmuo	Grįžtamasis ryšys	Kahn (1990); Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006) Shuck and Wollard (2010)
	Darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas; higieniniai faktoriai	Kahn (1990); Bakker and Demerouti (2007); Shuck and Wollard (2010)
	Nuomonės laisvė; psichologinis saugumas darbe	Kahn (1990); Saks (2006)
	Darbo sąlygų saugumas	Kahn (1990); Bakker and Demerouti (2007); Shuck and Wollard (2010)
	Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	Rothbard (2001); Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006); Shuck and Wollard (2010)
	Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai; socialinė parama; pozityvus mikroklimatas	Schaufeli and Bakker (2003); Bakker and Demerouti (2007); Shuck and Wollard (2010)
	Apdovanojimai; pripažinimas	Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006) Shuck and Wollard (2010)
	Atlygio už darbą teisingumas	Bakker and Demerouti (2007); Saks (2006)
	Procedūrinis teisingumas organizacijoje	Saks (2006)
	Karjeros galimybės	Bakker and Demerouti (2007)
	Nujaučiama/ suvokiama organizacijos pagalba	Saks (2006); Shuck and Wollard (2010)
	Nujaučiama / suvokiama vadovo pagalba; padėšinimas, lyderystė	Saks (2006); Shuck and Wollard (2010)
	Gyvenimo/darbo balansas	Rothbard (2001); Shuck and Wollard (2010)

Apibendrinant, galima teigti, jog populiariausi mokslinėje literatūroje yra keletas darbuotojų įsitraukimo į organizaciją didinimo modelių: Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalė (UWES), darbo reikalavimų ir išteklių modelis, įsitraukimo prielaidų ir poveikio modelis. Vyrauja skirtingi požiūriai į darbuotojų įsitraukimą didinančius veiksnius. Utrechto darbuotojų įsitraukimo skalėje (UWES) vertinamas darbuotojo asmeninis įsitraukimas ir matuojami energingumo, įsigilinimo bei atsidavimo lygiai. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis aiškina, jog aukšti darbo ištekliai mažina didelių darbo reikalavimų sukeltus fiziologinius ir psichologinius kaštus, įtampą bei didina motyvaciją. Tuo tarpu, įsitraukimo prielaidų ir poveikio modelyje įvardinami įsitraukimą didinantys veiksniai (prielaidos): darbo specifika, suvokiama pagalba iš organizacijos ir vadovo, apdovanojimai ir pripažinimas, procedūrinis bei atlygio už darbą teisingumas. Apjungus įvairių autorių požiūrius į darbuotojų įsitraukimą didinančius veiksnius, pastarieji buvo sugrupuoti į 3 lygius: asmeninių savybių, darbo (užduoties) specifikos bei organizacinį lygmenį.

2.2.1. Žaidybinimo samprata: elementai, rūšys ir priemonės

Žaidybinimo terminas mokslinėje literatūroje suprantamas nevienareikšmiškai. Mokslininkai Helgasonas, 2010; Schellas, 2010; Chatfieldas, 2011, žaidybinimą suvokia kaip žaidimų pritaikymą kasdiniame gyvenime. Tuo tarpu mokslininkai Flatlas, Gutwinas, Nacke'as, Batemanas ir Mandryk, 2011; Zichermanas ir Cunninghamas, 2011, Deterdingas, Dixonas, Khaledas, Nacke'as, 2011, pastebėję, jog vaizdo žaidimai geba motyvuoti žaidėjus, siekė atrasti būdus, kaip, pasinaudojant žaidimuose esančiais elementais, motyvuoti vartotojus realiame gyvenime. Plačiausiai mokslinėje literatūroje naudojamas Deterdingo, Dixono, Khaledo, Nacke'o (2011) sukurtas žaidybinimo apibrėžimas, kuris teigia, jog žaidybinimas – tai žaidimo elementų ir žaidimo dizaino technikos panaudojimas ne žaidimų kontekste. Autoriai apibrėžė žaidybinimo vietą žaidimų kontekste, atskirdami žaidybinimą nuo žaislų, rimtų žaidimų ar žaismingo dizaino marketinge.



3 pav. Žaidybinimas žaidimų kontekste (sudaryta pagal Deterding, Dixon, Khaled, Nacke, 2011)

Zichermannas ir Cunninghamas (2011) žaidybinimą apibrėžia kaip žaidybinio mąstymo ir žaidimų elementų panaudojimą siekiant įtraukti vartotojus į problemų sprendimą. Žvelgiant iš marketingo perspektyvos, žaidybinimas yra apibrėžiamas kaip paslaugą gerinantis procesas, kuris yra papildytas žaidimo potyriais, siekiant sukurti pridėtinę vertę vartotojui (Huotari and Hamari, 2012).

Mokslininkai DiTommaso (2011); Werbachas ir Hunteris (2012), išskiria aspektus, į kuriuos reikia atsižvelgti, norint sužaidybinti verslo procesus. Pirmiausia reikalinga nustatyti, kokie yra verslo ir žaidybinimo tikslai bei įvertinti technines žaidybinimo galimybes. Werbachas ir Hunteris (2012) pažymi, jog siekiant sužaidybinti verslo procesą, reikalinga apibrėžti siekiamą vartotojų elgesį, įvertinti, kaip žaidėjai elgsis ir kaip bus matuojamas jų elgesio pokytis. Zichermannas ir Cunninghamas (2011) akcentuoja turinio kokybės svarbą, teigdami, jog neįmanoma sužaidybinti neaktualaus ir blogai paruošto turinio.

Žaidybinimo sąvoka yra neatsiejama nuo įvairių žaidimo elementų panaudojimo, siekiant sužaidybinti veiklas ar procesus. Plačiausiai žaidybinimo elementus aptarė Werbachas ir Hunteris (2012), kuris išskiria tris žaidimų elementų kategorijas, kurios yra naudojamos žaidybinant veiklas:

- Žaidimų dinamika;
- Žaidimų mechanika;
- Žaidimų komponentai.

Nors šie žaidybinimo elementai yra glaudžiai susiję, tikslinga plačiau aptarti jų skirtumus ir sąsajas. Žaidimų dinamika – tai pagrindiniai žaidybinimo proceso aspektai, kurie apsprendžia žaidimo taisykles, pobūdį ir scenarijų. Werbachas ir Hunteris (2012) įvardino šiuos žaidimų dinamikos elementus, kuriuos dažniausiai naudoja žaidimų kūrėjai:

- Apribojimai – žaidimo taisyklės ir suvaržymai;
- Emocijos – smalsumas, nuostaba, nusivylimas, pasiekimo džiaugsmas, laimė, susierzinimas;
- Naratyvas – žaidimo istorijos pasakojimas;
- Progresas – žaidėjo tobulėjimas; žaidimo palaipsnis sudėtingumo augimas;
- Santykiai – įvairūs socialiniai aspektai, tokie kaip altruizmas, statuso įgijimas, bendravimas.

Žaidimų mechanika apibūdinama kaip žaidimo procesas, kuris skatina žaidėjų įsitraukimą ir motyvuoja atlikti tam tikrus veiksmus žaidime. Pagal Werbachą ir Hunterį (2012), pagrindiniai žaidimų mechanikos naudojami elementai yra:

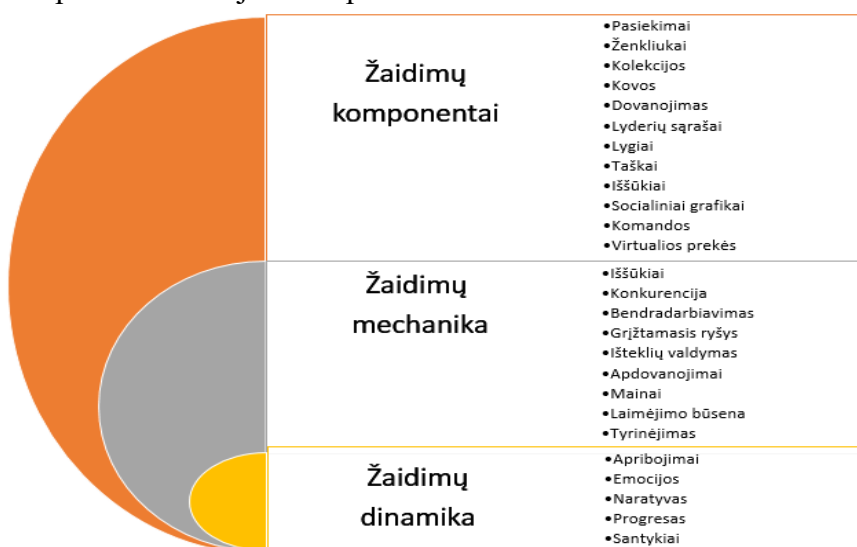
- Iššūkiai – žaidimo užduotys, kurioms atlikti, reikalingos pastangos;
- Konkurencija - galimybė žaidėjui ar žaidėjų grupei laimėti, kai kiti pralaimi;
- Bendradarbiavimas - žaidėjai turi veikti kartu, kad pasiekti bendrą tikslą;
- Grįžtamasis ryšys – informacija žaidėjui apie jo veiksmus, progresą ir tobulėjimą;
- Išteklių valdymas – išteklių įgijimas, paskirstymas siekiant įgyvendinti žaidėjo tikslus;
- Apdovanojimai – žaidėjai apdovanojami už tam tikrus pasiekimus;

- Mainai – naudingų, reikalingų išteklių žaidime įgijimas mainų su kitais žaidėjais metu;
- Laimėjimo būseną – tikslų pasiekimas, pergalė prieš kitus žaidėjus.
- Tyrinėjimas-galimybė neribotai atrasti žaidimo aplinką, pajusti žaidimo pasaulį.

Paminėti žaidimų mechanikos elementai gali būti naudojami skirtinguose kontekstuose ir derinami įvairiais būdais.

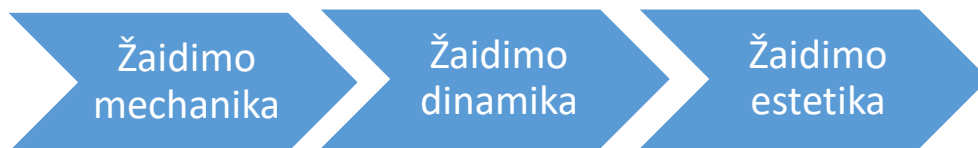
Žaidimų komponentai – tai būdai, kaip bus įgyvendinti žaidimų mechanikos ir dinamikos elementai. Kitaip tariant žaidimų komponentai yra priemonės, kurios yra naudojamos skirtinguose kontekstuose ir derinamos įvairiais būdais, siekiant įvykdyti žaidimų dinamikos ir mechanikos keliamus uždavinius. Remiantis Werbachu ir Hunteriu (2012), pagrindiniai žaidimų komponentai yra:

- Pasiekimai – įvykdytos užduotys, žaidėjo tikslai;
- Ženkliukai – pasiekimų atvaizdavimas žaidime, skatinantis konkurenciją, parodantis žaidėjo statusą;
- Kolekcijos – gali būti ženkliukų, daiktų, kuriuos žaidėjas surinko kolekcijos;
- Kovos – žaidėjų kovos žaidime su numatytais subjektais, kitais žaidėjais;
- Dovanojimas – altruistiškas dalinimasis resursais su kitais žaidėjais, komandos nariais;
- Lyderių sąrašai – žaidėjo progreso atvaizdavimas, lyginant su kitais žaidėjais. Lyderių sąrašai skatina konkurenciją tarp žaidėjų, pripažįstami patys geriausi žaidėjai, įgyjamas statusas;
- Lygiai – žaidimo sudėtingumo stadijos;
- Taškai – skaičiais išreikšti žaidėjo pasiekimai, kurie gali būti panaudojami įsigyjant prekes, įgyjant statusą žaidime. Taškai būna skiriami žaidėjams už įvykdytas užduotis;
- Iššūkliai – sudėtingos užduotys, kurias atlikus žaidėjai yra apdovanojami;
- Socialiniai grafikai – galimybė matyti žaidimo metu kitus žaidėjus, su jais bendrauti;
- Komandos – žaidėjų grupė, kurios nariai bendradarbiauja siekdami vieno tikslo;
- Virtualios prekės – žaidėjo sukauptas turtas žaidime.



4 pav. Žaidimo elementai (sudaryta pagal Werbach, Hunter, 2012)

Hunicke'as, LeBlancas, Zubekas (2004) siūlo žaidimų dizaino modelį, pavadintą "MDA", kuris suskirsto žaidimą į 3 elementus: žaidimo mechaniką, žaidimo dinamiką ir žaidimo estetiką (žr. 5 paveikslą). Hunicke'o, LeBlanco, Zubeko (2004) sukurtas modelis atskleidžia, jog žaidimų mechanikoje yra nustatomos žaidimų taisyklės, žaidimų dinamika yra apibūdinama sukurtos sistemos, o tuo tarpu žaidimų estetika yra emocinė žaidėjo reakcija į žaidimą, dažnai susijusi su smagumo jausmu.



5 pav. Žaidimų dizaino modelis "MDA" (sudaryta pagal Hunicke, LeBlanc, Zubek, 2004)

Schellas (2010) apibūdino žaidimo estetiką, kaip žaidimo keliamus pojūčius žaidėjui: žaidimo išvaizda, žaidimo aplinka, žaidimo sukeliama jausmai. Tuo tarpu Dignan (2011) įvardino 19 skirtingų žaidimo elementų, kuriais formuojami ir kuriami žaidimai: tai tikslas, konkuravimas, atsitiktinumas, laiko spaudimas, išteklių trūkumas, galvosūkių, naujiena, lygiai, socialinis spaudimas, komandinis darbas, valiuta, žaidimo atsinaujinimas suklydus, priverstiniai sprendimai, duomenys, progresas, taškai, sensacija, pripažinimas ir statusas.

Žaidybinime dažniausiai naudojami žaidimų elementai yra taškai, lygiai, iššūkiai, virtualios prekės, lyderių sąrašai, dovanojimas. Konsultacinė įmonė Bunchball (2010), kurios pagrindinė veikla yra veiklos ir procesų žaidybinimas, įvertino šių žaidimų elementų sąveiką su žmonių troškimais.

5 lentelė. Žaidimų elementų sąveika su žmonių troškimais (sudaryta pagal Bunchball, 2010)

Žaidimo elementas	Žmogaus troškimai
Taškai	Apdovanojimas
Lygiai	Statuso siekimas
Iššūkiai	Pasiekimas
Virtualios prekės	Saviraiška
Lyderių sąrašai	Konkurencija
Dovanojimas	Altruizmas

Žmonių troškimai žaidžiant žaidimus gali būti statuso siekimas, apdovanojimas, saviraiška, konkurencija, pasiekimas ir altruizmas. Buvo nustatyta, jog iššūkiai patenkina visus šiuos žaidėjo troškimus ir yra pati efektyviausia žaidybinimo priemonė. Taškai patenkina statuso siekimo, apdovanojimo, konkurencijos, pasiekimo ir altruizmo troškimus. Lyderių lentelės ir dovanojimas patenkina statuso siekimo, pasiekimo, konkurencijos ir altruizmo troškimus. Virtualios prekės patenkina statuso siekimo, apdovanojimo, saviraiškos, konkurencijos, pasiekimo troškimus. Lygiai yra mažiausiai efektyvus žaidybinimo elementas, nes jis patenkina tik statuso siekimo, konkurencijos ir pasiekimo

troškimus. Pirminė žaidimų elementų funkcija, siekiant patenkinti žmogaus troškimus, pateikta 5 lentelėje.

Žaidybinimas pagal Werbachą ir Hunterį (2012) yra skirstomas į vidinio, išorinio ir žaidybinimo keičiančio elgseną bei visuomenės patalkos (angl. *crowdsourcing*) rūšis:

- **Vidinis žaidybinimas** pasireiškia, kai įmonė ar organizacija siekdama pagerinti verslo rezultatus pritaiko žaidybinimą žmogiškųjų išteklių valdyme, darbuotojų mokyme, bendradarbiavimo skatinime, produktyvumo didinime. Vidinio žaidybinimo pavyzdys yra Microsoft kompanijoje vykęs Windows 7 kalbos taisymo žaidimas, kurio metu skirtingi Microsoft biurai varžėsi, siekdami surasti daugiausia klaidų programinės įrangos vertime.
- **Išorinį žaidybinimą** įmonės taiko pardavimų skatinime, marketinge ir rinkodaroje, klientų aptarnavime, skatindamos vartotojus domėtis ir naudoti įmonės produktus ar paslaugas. Išorinio žaidybinimo teikiamas naudas, tokias kaip vartotojų įsitraukimas naudotis produktu ar paslauga, produkto reklamavimas ar net advokatavimas įvertino ir savo verslo procesuose pritaikė tokios įmonės kaip Nike, Samsung, Foursquare, LinkedIn, American Express.
- **Žaidybinimas, keičiantis elgseną** būna tada, kai siekiama pakeisti nusistovėjusią individų ar grupių elgseną į naudingesnę visuomenei ar individui. Pavyzdžiui, Švedijoje sumaniai įtraukus vairuotojus į greičio mažinimo žaidimą, greičio viršijimo problema išnyko, o greičio vidurkis tapo mažesnis 22 %. Kitas pavyzdys – Švedijos parke įrengta šiukšliadėžė, sukurianti ilgai krentančio daikto iliuziją, per dieną surenkanti 42 kg. daugiau šiukšlių lyginant su šalia esančioms šiukšliadėžėm. Taigi, žaidybinimas, keičiantis elgseną gali padėti suformuoti teisingesnius įpročius.
- **Visuomenės patalka** (angl. *Crowdsourcing*) – tai žaidybinimo rūšis, kuomet visuomenė įtraukiama į sudėtingos problemos sprendimą. Pavyzdžiui, 2008 m. buvo sukurtas žaidimas, kuris padėjo JAV mokslininkams išspręsti 10 metų trukusią mokslinę proteinų viruso struktūros problemą. Žaidimo metu problemą sprendė 60 000 žaidėjų, todėl pasinaudojus visuomenės patalka, mokslinė problema buvo greitai išspręsta. Ši žaidybinimo rūšis turi potencialo būti naudojama virtualių komandų darbe. Mokslininkai žaidybinimą naudojant visuomenės patalkos tikslais vertina teigiamai dėl galimybės motyvuoti sistemos dalyvius.

Nors žaidybinimo terminas mokslinėje literatūroje yra naujas ir suprantamas nevienareikšmiškai, šiame darbe naudojamas Deterdingo et al. (2011) žaidybinimo apibrėžimas, kuris teigia, jog žaidybinimas – tai žaidimo elementų ir žaidimo dizaino technikos panaudojimas ne žaidimų kontekste. Apibendrinant galima teigti, jog žaidybinimas yra neatsiejamas nuo žaidimo elementų: žaidimo komponentų; mechanikos ir dinamikos, kurie naudojami skirtinguose kontekstuose gali būti derinami

įvairiais būdais. Galiausiai žaidybinimas gali būti skirstomas į vidinio, išorinio, keičiančio elgseną bei visuomenės patalkos (angl. *crowdsourcing*) rūšis.

2.2.2. Žaidėjų tipologija

Žaidimų mechanikos elementų taikymas žaidimo kontekste skirtingus žaidėjus veikia nevienodai. „Bandytas sugrupuoti žaidėjus pagal tam tikras charakteristikas yra viena kertinių žaidimų tyrimo kryptių“ (Kalinauskas, 2014, p. 393). Kostecka ir Davidavičienė (2015) teigia, jog yra ypač svarbu nustatyti žaidėjų tipus, siekiant tinkamai parinkti motyvacinės priemonės. Taikant žaidybinimą žmogiškųjų išteklių valdyme reikalinga įvertinti motyvacinę organizacijos sistemą ir nustatyti, kas motyvuoja organizacijos darbuotojus bei išsiaiškinti darbuotojų poreikį linksmumui. Tam reikalinga identifikuoti žaidėjų tipus, kad būtų galima parinkti žaidimo elementus, kurie tikslingai motyvuos darbuotojus.

Vienas pirmųjų skirstyti žaidėjus pagal juos motyvuojančius veiksnius bandė Bartle'as (1996), kuris išskyrė 4 pagrindinius žaidėjų tipus: pažinčių ieškotojai, pirmūnai, tyrinėtojai, žudikai. Bartle'o žaidėjų tipologija yra kertinis pamatas ir dabartinių mokslininkų, nagrinėjančių žaidėjų tipus, klasifikacijoje. Smulkiusia žaidėjų tipologija yra Klugas ir Schellas (2006), kurie išskyrė net 9 žaidėjų tipus: varžovai, tyrinėtojai, kolekcionieriai, pirmūnai, juokdariai, direktoriai, pasakotojai, aktoriai, meistrai. Klugas ir Schellas (2006) teigia, kad žaidėjai dažniausiai būna keletu tipų mišinys, retai kada žaidėją motyvuotų tik vieno tipo veiksniai. Panašiai žaidėjų tipus klasifikuoja Nacke'as, Batemanas ir Mandryk (2011), kurie išskiria pirmūnų, užkariautojų, drąsuolių, išminčių, ieškotojų, pažinčių ieškotojų, išliekančiųjų žaidėjų tipus. Ferro, Walzo ir Greuterio (2013) žaidėjų tipologijoje grįžtama prie stambesnės klasifikacijos ir išskiriama dominuojančiųjų, objektyvistų, humanistų, tyrėjų ir kūrėjų tipai. Lyginant Ferro, Walzo ir Greuterio (2013) žaidėjų klasifikaciją su Bartle'o (1996) žaidėjų tipologija, matoma, jog egzistuoja bendras tyrėjų pogrupis, tačiau kiti žaidėjų tipai skiriasi. Pagrindinių žaidėjų tipologijos klasifikacijos apžvalgą pateikiame 6 lentelėje.

Kostecka ir Davidavičienė (2015) pabrėžia, kad negalima užmiršti, jog vyrų ir moterų poreikiai žaidime yra skirtingi, nes vyrai ir moterys turi nevienodus poreikius, interesus, gebėjimus, skonius ir įgūdžius, todėl juos motyvuoja skirtingi dalykai. Projektuojant žaidimus, svarbu suprasti lyčių skirtumus ir į juos atsižvelgti (Kostecka ir Davidavičienė, 2015).

6 lentelė. Žaidėjų tipologijos klasifikacija (sudaryta pagal Bartle, 1996; Klug ir Schell, 2006; Nacke, Bateman ir Mandryk, 2011; Ferro, Walz, Greuter, 2013)

Žaidėjų tipologijos klasifikacijos autoriai	Žaidėjo tipas	Charakteristika
Bartle, 1996	Pažinčių ieškotojai Pirmūnai Tyrinėtojai Žudikai	Socialiniai aspektai, galimybė bendrauti su kitais žaidėjais, noras būti komandos dalimi Pergalė, laimėjimas, pirmavimas, pasižymi ambicingumu Žaidimo pasaulio tyrinėjimas, atradimas, smalsumas, naujų žaidimo būdų kūrimas Pagarbos jausmo siekimas, pergalė prieš kitus žaidėjus.
Klug ir Schell, 2006	Varžovai Tyrinėtojai Kolekcionieriai Pirmūnai Juokdariai Direktoriai Pasakotojai Aktoriai Meistrai	Konkurencija Žaidimo pasaulio tyrinėjimas, atradimas, pažinimo džiaugsmas, atviras naujovėms Virtualių gėrybių, ženklelių rinkimas, kaupimas, žaidimo artefaktų rinkimas, mainymas, pragmatikas, apdairus, mėgstantis pasipuikuoti Lyderių lentelės viršūnės pasiekimas Linksmumas, smagumas, socialiniai aspektai, nori priklausyti kolektyvui, yra draugiškas Galios demonstravimas, dominavimas žaidime Žaidimo istorijos kūrimas Noras parodyti save ir nustebinti kitus, mėgstantis pasipuikuoti Iššūkių įveikimas, sistemų kūrimas
Nacke, Bateman ir Mandryk, 2011	Pirmūnai Užkariautojai Drąsuoliai Išminčiai Ieškotojai Pažinčių ieškotojai Išliekantieji	Ilgalaikių tikslų pasiekimas, virtualių gėrybių, ženklelių rinkimas, norintys laimėti įvairius apdovanojimus Dominavimas, pergalė, lyderiai Greitis, rizika ir adrenalinas Galvosūkių sprendimas, optimalių strategijų kūrimas, grįžtamojo ryšio siekimas, pasižymi nuoseklumu, santūrumu, išmintingumu Žaidimo pasaulio tyrinėjimas, atradimas, smalsumas Socialiniai aspektai, bendradarbiavimas, naujų santykių kūrimas, komunikabilus, Iššūkiai, adrenalinas, pavojų įveikimas
Ferro, Walz, Greuter, 2013	Dominuojantieji Objektyvistai Humanistai Tyrėjai Kūrėjai	Noras būti dėmesio centre, egocentriškas, siekis dominuoti, mėgsta demonstruoti savo galią Intelektu ir žinių pripažinimas, grįžtamojo ryšio siekimas, loginis, analitinis mąstymas, Socialiniai aspektai, siekiantys bendrauti, mėgsta rūpintis kitais, lengvai prisitaiko prie įvairių tipų žmonių Procesų bei objektų veikimo supratimas, žaidimo taisyklių ignoravimas, pasižymi kūrybiškumu. Pažinimas, eksperimentavimas, naujų būdų kūrimas

Aptartos žaidėjų tipologijos atskleidžia skirtingus žaidėjų tipus ir juos apibūdinančias charakteristikas. Žaidėjo tipo charakteristikos gali būti skirstomos pagal elgsenas ir savybes.

7 lentelėje apjungus įvairių autorių požiūrius, žaidėjų tipai buvo sugrupuoti į 5 tipus: kolekcionierių, intelektualų, tyrėjų, socialinių bei nugalėtojų.

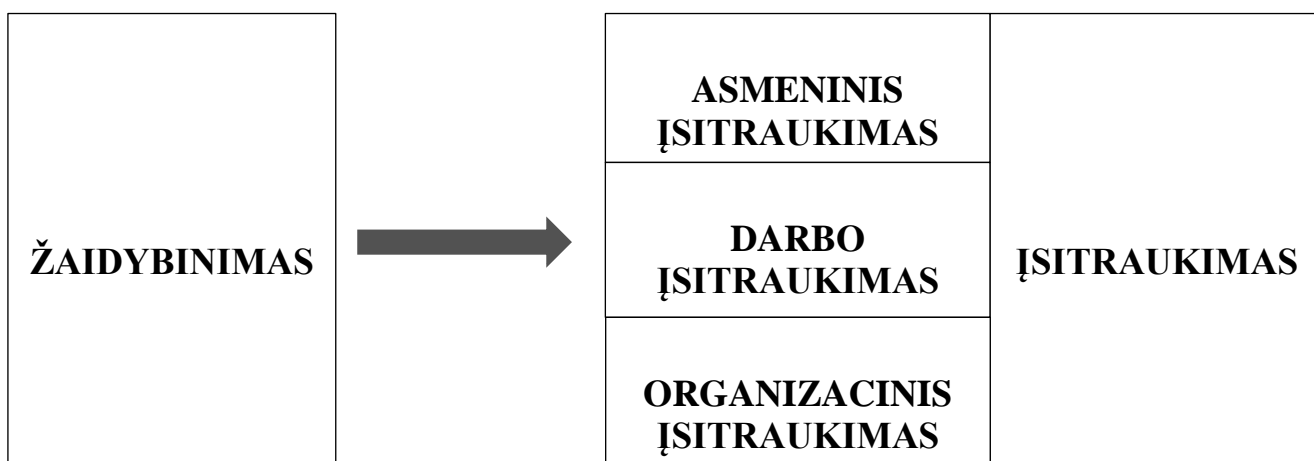
7 lentelė. Apibendrinta žaidėjų tipų klasifikacija

Žaidėjo tipas	Charakteristika	
I. Kolekcionierių tipas	Elgsena	Stengiasi rinkti virtualias gėrybes, ženkliukus
		Mėgsta mainyti ar įgyti žaidimo artefaktus, kad sukauptų pilnesnę kolekciją
		Nori turėti daiktus, kurių neturi niekas kitas
		Vardan virtualių gėrybių sutinka mokėti realius pinigus
	Savybės	Pragmatikas
		Apdairus
		Mėgstantis pasipuikuoti
II. Intelektualusis tipas	Elgsena	Mėgsta kurti optimalias žaidimų strategijas
		Siekia gauti grįžtamąjį ryšį
		Vertina intelektą ir žinias
		Mėgsta spręsti įvairius galvosūkius, užduotis
	Savybės	Pasižymintis loginiu ir analitiniu mąstymu
		Nuoseklus
		Išmintingas
III. Tyrėjų tipas	Elgsena	Stengiasi sukurti naujus būdus
		Pasižymi troškimu suprasti procesų bei objektų veikimo principus
		Ignoruoja žaidimo taisykles
		Tyrinėja žaidimo pasaulį
	Savybės	Smalsus
		Atviras naujovėms
		Kūrybiškas
IV. Socialinis tipas	Elgsena	Pasižymi noru būti komandos dalimi, priklausyti kolektyvui, bendradarbiauti
		Greitai sukuriantys naujus santykius
		Siekiantis bendrauti su kitais
		Mėgsta rūpintis kitais, siekia padėti kitiems
	Savybės	Linksmas, smagus;
		Komunikabilus
		Draugiškas
V. Nugalėtojų tipas	Elgsena	Pasižymi noru pirmauti, mėgsta konkuruoti
		Entuziastingai sutinka iššūkius, stengiasi juos įveikti
		Įgyvendina užsibrėžtus tikslus
		Siekia nugalėti ir laimėti įvairius apdovanojimus
	Savybės	Dominuojantis, mėgstantis demonstruoti savo galią
		Ambicingas
		Norintis būti dėmesio centre, egocentriškas
		Lyderis

Apibendrinant galima teigti, jog žaidybinimo elementų taikymas skirtingus žaidėjus veikia nevienodai. Svarbu pabrėžti, jog taikydami žaidybinimą didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą, reikalinga įvertinti, jog darbuotojai dažniausiai būna keletu žaidėjų tipų mišinys, ir retai kada jį skatintų įsitraukti tik vienam žaidėjų tipui būdingi veiksniai. Todėl siekiant sukurti žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinimo modelį, organizacijoje reikalinga identifikuoti darbuotojų žaidėjų tipus. Atlikus žaidėjų tipologijų analizę ir sugrupavus žaidėjus pagal elgsenos ir savybių charakteristikas, buvo išskirti **kolekcionieriaus, intelektualo, tyrėjo, socialinio ir nugalėtojo** žaidėjų tipai.

2.3. Teorinis žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą modelis

Žaidybinimas yra priemonė, didinanti vartotojo motyvaciją ir įsitraukimą (Deterding, 2011; Werbach and Hunter, 2012; Hamari and Koivisto, 2013). Mohammadas, Habibas ir Aliasas (2011) pastebi, jog žaidybinimas gali būti panaudojamas didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą, dėl ko darbuotojai viršytų keliamus darbo reikalavimus ir taptų organizacijų piliečiais bei išaugtų darbuotojų pasitenkinimas darbu. Žaidybinimas gali tapti patogia priemone verslui, kuris siekia didinti darbuotojų įsitraukimą ir darbuotojų veiklos rezultatus, konstatavo Riversas (2016), atlikęs empirinį tyrimą su reklamos agentūromis ir nustatęs, jog organizacijos, naudojančios žaidybinimą savo veiklose, pasižymi daug didesniu darbuotojų įsitraukimu ir iš to kylančiomis pozityviomis pasekmėmis: mažesne darbuotojų kaita, padidėjusiu darbuotojų organizaciniu pilietiškumu.



6 pav. Konceptualusis žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą modelis

6 pav. pateikiamas konceptualusis žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinimo modelis, kuris remiasi atlikta žaidybinimo literatūros šaltinių ir darbuotojų įsitraukimo modelių analize. Remiantis šiame skyriuje pateikta literatūros analize, galima daryti prielaidą, jog žaidybinimas daro įtaką darbuotojų įsitraukimui, kuris gali būti asmeninis, darbo ir organizacinis. Konceptualusis modelis parodo žaidybinimo ir įsitraukimo koncepcijų sąveiką.

Ryanas (2006) apsisprendimo teorijoje (angl. *Self-Determination Theory*; STD) teigia, jog žaidimai yra skatinantys įsitraukti ir motyvuojantys, nes yra sukurti siekiant patenkinti žmogaus savarankiškumo, grįžtamojo ryšio, noro pritapti prie socialinės bendruomenės bei kompetencijų ir įgūdžių panaudojimo poreikius. Bakkerio ir Demerouti (2007) sukurtame darbo reikalavimų ir išteklių modelyje taip pat įvardyti darbuotojų įsitraukimą didinantys veiksniai: savarankiškumas, grįžtamasis ryšys, galimybė panaudoti skirtingus įgūdžius, tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai.

Burke'as (2012) identifikavo 4 žaidybinimo aspektus, dėl kurių darbuotojai arba vartotojai yra skatinami įsitraukti: grįžtamasis ryšys, aiškūs žaidimo tikslai ir taisyklės bei rolės, įtraukiantis naratyvas ir iššūkius keliančios, bet įveikiamos užduotys.

Kostecka ir Davidavičienė (2015) pastebi, jog organizacijos ieško priemonių ir metodų, kaip motyvuoti darbuotojus dirbti esant monotoniškam, nuobodžiam darbui (darbas su informacinėmis sistemomis) ir kaip vieną sprendimų siūlo žaidybinimo taikymą. Kosteckos ir Davidavičienės (2015) kurtame žaidybinimo modelyje atsispindi Lichtenvoorto (2013) prielaidos, jog kiekvienas žaidimo mechanizmas susijęs su vienu arba daugiau A. Maslow'o įvardytų poreikių. Kostecka ir Davidavičienė (2015) pabrėžia, jog kuriant žaidybinimo modelį svarbu atkreipti dėmesį į skirtingo amžiaus kategorijų darbuotojų poreikių skirtumus, lyties skirtumus bei į darbuotojo-žaidėjo tipą. Autorės teigia, jog nustatyti žaidėjų tipus yra ypač svarbu, siekiant tinkamai parinkti motyvacinės priemonės. Kostecka ir Davidavičienė (2015) žaidybinimo modelyje įvardijo, jog įvairūs žaidimų mechanikos ir dinamikos elementai gali patenkinti darbuotojo **bendravimo** (poreikis dirbti su kitais žmonėmis; poreikis bendrauti su kitais žmonėmis), **pripažinimo** (konkurencijos ir aplinkinių vertinimo už individo nuopelnus ir pasiekimus poreikis; grįžtamasis ryšys), **savęs aktualizavimo** (poreikis tobulėti, augti kaip asmenybei; poreikis jausti, kad darbas yra įdomus ir naudingas visuomenei; poreikis kelti sudėtingus tikslus ir juos pasiekti) poreikius.

Apie aukštesnių poreikių patenkinimą rašė Pinkas (2009), teigdamas, jog savarankiškumas, meistriškumas ir prasmingumas yra poreikiai, kuriuos gali patenkinti žaidimai. Autorius pamini, jog savarankiškumas pasiekiamas per darbo produktyvumą bei nuosavybės jausmą žaidime. Meistriškumas pasiekiamas taškais ir progreso lentelėmis, tuo tarpu prasmingumą siejo su atradimo jausmu žaidimuose, iššūkių įveikimu. Wang ir Wu (2009) savarankiškumą, meistriškumą ir prasmingumą įvardijo kaip žaidimų mechanikos ir dinamikos tikslus.

Dalis mokslininkų pabrėžia žaidimų sąlygotos tėkmės būsenos ir pasinėrimo į darbą ryšį. Csikszentmihalyi (1990) įvardijo, jog tėkmės būseną – tai proto būseną, kada atliekant užduotį nebejauciamas išorinis pasaulis ir žmogus yra visiškai įsitraukęs į atliekamą darbą. Autorius mini, jog tam, kad būtų pasiekta tėkmės būseną, reikalingos iššūkius keliančios užduotys, kurios reikalauja įgūdžių ir kompetencijų rinkinio, aiškių tikslų bei savalaikio grįžtamojo ryšio, be to, veikla asmeniui turi būti maloni ar smagi.

ŽAIDYBINIMAS	ŽAIDĖJO TIPAS				
	I. Kolekcionierių tipas	ĮSITRAUKIMAS	ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS		
	Stengiasi rinkti virtualias gėrybes, ženkliskus Mėgsta mainyti ar įgyti žaidimo artefaktus, kad sukauptų pilnesnę kolekciją Nori turėti daiktus, kurių neturi niekas kitas Vardan virtualių gėrybių sutinka mokėti realius pinigus Pragmatikas Apdairus Mėgstantis pasipuikuoti Kaupikas			<p>Įsigilinimas; pasinėrimas</p> <p>Savęs vertinimas; savigarba</p> <p>Vidinė energija</p> <p>Optimizmas</p> <p>Smalsumas</p> <p>Asmeninis požiūris į darbą</p> <p>Atkaklumas</p> <p>Atsidavimas</p> <p>Emocinis atsparumas</p>	
	II. Intelektualusis tipas			ĮSITRAUKIMAS	DARBO ĮSITRAUKIMAS
	Mėgsta kurti optimalias žaidimų strategijas Siekia gauti grįžtamąjį ryšį Vertina intelektą ir žinias Mėgsta spręsti įvairius galvosūkius, užduotis Pasižymintis loginiu ir analitiniu mąstymu Nuoseklus Išmintingas Santūrus				
III. Tyrėjų tipas	ĮSITRAUKIMAS				
Stengiasi sukurti naujus būdus Pasižymi troškimu suprasti procesų bei objektų veikimo principus Ignoruoja žaidimo taisykles Tyrinėja žaidimo pasaulį Smalsus Atviras naujovėms Kūrybiškas Pažinimo džiaugsmas		<p>Grįžtamasis ryšys</p> <p>Darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas; higieniniai faktoriai</p> <p>Nuomonės laisvė; psichologinis saugumas darbe</p> <p>Darbo sąlygų saugumas;</p> <p>Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės</p> <p>Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai; socialinė parama; pozityvus mikroklimatas</p> <p>Apdovanojimai; pripažinimas</p> <p>Atlygio už darbą teisingumas</p> <p>Procedūrinis teisingumas organizacijoje</p> <p>Karjeros galimybės</p> <p>Nujaučiama/ suvokiama organizacijos pagalba</p> <p>Nujaučiama / suvokiama vadovo pagalba; padaršinimas, lyderystė</p> <p>Gyvenimo/darbo balansas</p>			
IV. Socialinis tipas		ĮSITRAUKIMAS	ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS		
Pasižymi noru būti komandos dalimi, priklausyti kolektyvui, bendradarbiauti Greitai sukuriantys naujus santykius Siekiantis bendrauti su kitais Mėgsta rūpintis kitais, siekia padėti kitiems Linksmas, smagus; Komunikabilus Draugiškas Lankstus, lengvai prisitaikantis prie įvairių tipų žmonių					
V. Nugalėtojų tipas				ĮSITRAUKIMAS	ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS
Pasižymi noru pirmauti, mėgsta konkuruoti Entuziastingai sutinka iššūkius, stengiasi juos įveikti Įgyvendina užsibrėžtus tikslus Siekia nugalėti ir laimėti įvairius apdovanojimus Dominuojantis, mėgstantis demonstruoti savo galią Ambicingas Norintis būti dėmesio centre, egocentiškas Lyderis					

7 pav. Žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime detalizuotas modelis

Žmogiškųjų išteklių specialistų siekis yra didinti darbuotojų pasinėrimą į darbą, kuris savo prigimtimi yra panašus į Csikszentmihalyi (1990) aprašytą tėkmės būseną. Autorius pastebi, jog tekės būseną gali būti pasiekta tik jeigu iššūkiai bus įveikiami žmogui pagal jo turimus įgūdžius ir kompetencijas, tačiau jeigu iššūkis bus per sudėtingas, ne tik kad tekės būseną nebus pasiekta, bet darbuotojas jaus nerimą ir susierzinimą. Wang ir Wu (2009) argumentuoja, jog šioje situacijoje žaidybinimas yra tinkamas sprendimas, nes žaidimas evoliucionuoja ir tampa sudėtingesniu, vystantis žaidėjo įgūdžiams, tačiau visada yra įmanomas pasiekti.

Remiantis visais šiais aspektais bei mokslinė literatūros analize, yra formuojamas detalizuotas žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime modelis, pavaizduotas 7 paveiksle.

Darbuotojų įsitraukimą didinantys veiksniai gali sąlygoti asmeninį, darbo arba organizacinį įsitraukimą. Modelyje pateikiama, jog pagal žaidėjų tipus, vyrauja skirtingi žaidėjus skatinantys įsitraukti veiksniai. Daroma prielaida, jog dalis organizacinį įsitraukimą didinančių veiksnių turės panašią įtaką visų tipų žaidėjams. Tuo tarpu dalis įsitraukimą didinančių veiksnių gali turėti reikšmingą poveikį tik kai kuriems žaidėjų tipams. Svarbu pabrėžti, jog šiame etape modelyje įtraukti visi darbuotojų įsitraukimą didinantys veiksniai, tačiau jų poveikio reikšmingumą žaidėjų tipams nustatysime empirinio tyrimo pagalba.

3. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ METODIKA

Šioje darbo dalyje, remiantis ankstesnėse dalyse atlikta mokslinės literatūros analize ir suformuotu žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą modeliu, yra pagrindžiama empirinio tyrimo metodologinė prieiga.

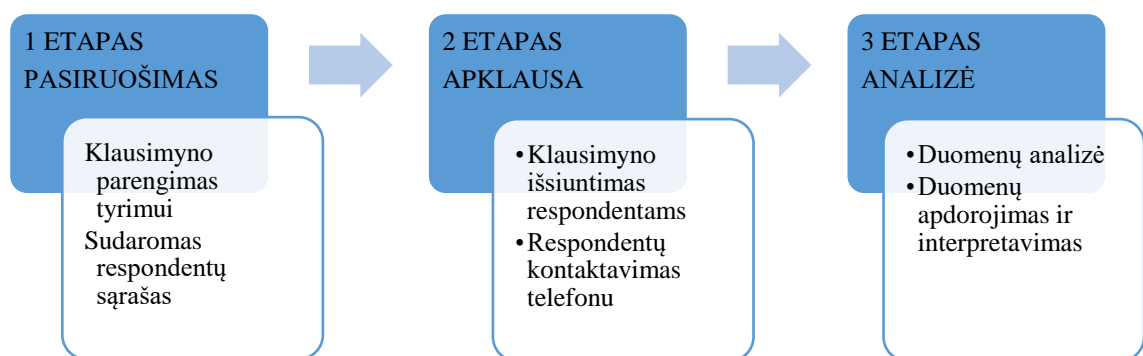
Atliekamam empiriniam žaidybinimo taikymo, didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą, tyrimui keliamas **tikslas**: įvertinti mokslinės literatūros analizės metu suformuluotą žaidybinimo taikymo modelį organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti ir iširti kokį poveikį žaidybinimo elementai daro darbuotojų įsitraukimui;
2. nustatyti skirtingų žaidėjų tipų ir įsitraukimą didinančių veiksnių ryšius;
3. iširti, kokie įsitraukimą didinantys veiksniai labiausiai veikia skirtingus žaidėjų tipus organizacijoje.

Empirinio tyrimo eiga

Kadangi mokslinėje literatūroje tyrimų, susijusių su žaidybinimo ir darbuotojų įsitraukimo tematika yra nedaug, ir ši mokslinė problematika yra neištirta, pasirinktas tyrimo metodas, leidžiantis įvertinti žaidybinimo poveikį skirtingiems darbuotojų tipams bei skirtingoms įsitraukimo dedamosioms, bei leidžiantis nustatyti šio poveikio stiprumą. Todėl šiame darbe buvo taikytas tai leidžiantis kiekybinis tyrimo metodas. Žaidybinimo taikymo, didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą, empirinis tyrimas atliekamas pagal 8 pav. pateiktą eigą, kurią sudaro trys etapai.



8 pav. Žaidybinimo taikymo, didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą, empirinio tyrimo eiga

Pirmame empirinio tyrimo etape parengiamas tyrimo klausimynas ir paruošiamas respondentų sąrašas. Antrajame empirinio tyrimo etape išsiunčiami klausimynai respondentams e. paštu pagal iš anksto sudarytą sąrašą. Po savaitės su respondentais susisiekiama telefonu, raginant sudalyvauti apklausoje. Paskutiniame tyrimo etape yra analizuojami, apdorojami bei interpretuojami apklausos būdu surinkti duomenys. Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta SPSS 17.0 programa.

Vienas pagrindinių tyrimo naudojamų statistinių metodų yra koreliacijos koeficiento analizė. Koreliacijos koeficientas parodo priklausomybę tarp dviejų kintamųjų. Šiame tyrimo naudotas Kendall's tau-b koreliacijos koeficientas (r), leidžiantis tirti duomenis pateiktus ranginėje skalėje, kurio vertinimai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimai (sudaryta pagal Williams, Monge, 2001)

	r	< 0,2	Labai silpna koreliacija
0,2 ≤	r	< 0,4	Silpna koreliacija
0,4 ≤	r	< 0,7	Vidutinė koreliacija
0,7 ≤	r	< 0,9	Stipri koreliacija
0,9 ≤	r	≤ 1	Labai stipri koreliacija

Empirinio tyrimo imtis

9 lentelėje pateikti kriterijai, kuriais remiantis buvo vykdomas įmonės pasirinkimas tyrimo atlikimui.

9 lentelė. Kriterijai, renkantis įmonę tyrimo atlikimui

1.	Organizacijoje taikomas žaidybinimas;	Taikomas
2.	Organizacijos dydis;	Vidutinės ir stambios įmonės
3.	Žaidybinimo taikymo organizacijoje laikotarpis.	Ilgesnis nei 1 metai laiko

Atsižvelgiant į nustatytus kriterijus, tyrimui atlikti buvo pasirinkta CAPITAL organizacija, kurioje taikoma keletas žaidimų komponentų vidinėje darbuotojų IT sistemoje: lyderių lentelė, taškų rinkimas už skirtingų užduočių įvykdymą. Įmonė taiko šiuos žaidybinimo elementus jau 3 metus. Taip pat, organizacijoje yra 251 darbuotojas, taigi įmonė, pagal darbuotojų skaičių priskiriama vidutinio dydžio įmonei. CAPITAL organizacija užsiima nekilnojamojo turto veikla ir teikia savo klientams tarpininkavimo paslaugas. Įmonėje be administracines pareigas dirbančių darbuotojų, pagrindinė pareigybė yra nekilnojamojo turto brokeris, kurio atsakomybė yra aktyvūs nekilnojamojo turto pardavimai. Todėl įmonė, ieškodama įvairių būdų didinti darbuotojų motyvaciją ir pardavimų rezultatus, savo IT sistemoje panaudojo minėtus žaidybinimo elementus.

Nors organizacijoje yra 251 darbuotojas, ne visi darbuotojai yra aktyvūs. Kadangi brokeriai veikia pagal individualią veiklą, todėl dalis brokerių, nors dar yra nepraradę brokerio statuso, tačiau šiuo metu aktyviai nedirba: yra išėję vaiko priežiūros atostogų, sustabdę nekilnojamojo turto brokeriavimo veiklą laikinam etapui ir panašiai. Be to, pasirinkta tyrimą atlikti tik su vienos pareigybės darbuotojais – nekilnojamojo turto brokeriais. Taigi anuliavus neaktyvius brokerius bei administracijos darbuotojus, tyrimo generalinės visumos dydis yra 174 aktyviai dirbantys CAPITAL organizacijos darbuotojai. Siekiant apskaičiuoti tyrimui reikalingos imties dydį naudojama Paniotto formulė (Valackienė, 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia n – imties dydis;

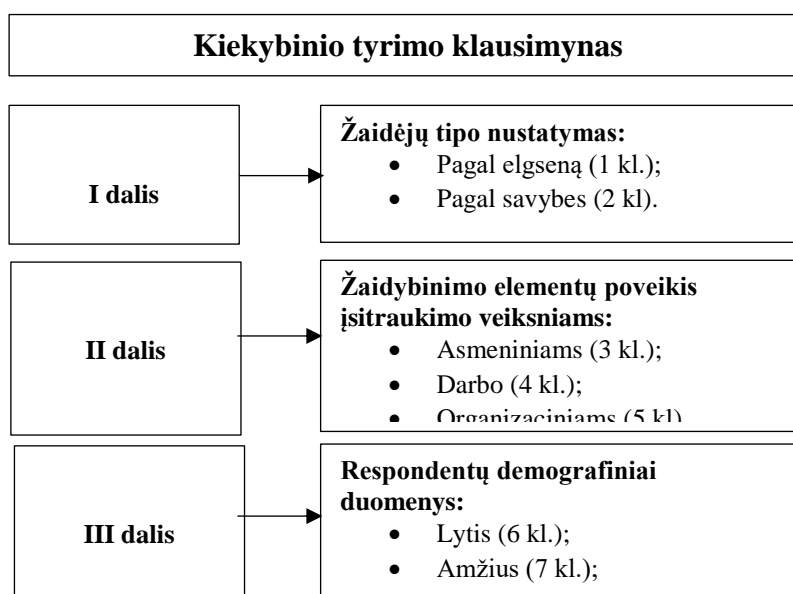
Δ – paklaidos dydis (0,05);

N – generalinės visumos dydis.

Apskaičiuota, jog tam, kad tyrimo rezultatus galima būtų laikyti reprezentatyviais, reikalinga tyrimo imtis yra 120 respondentų. CAPITAL organizacijoje tyrimas buvo atliktas 2017 m. kovo - balandžio mėnesiais elektroniniu būdu. Kvietimas dalyvauti tyrime su klausimynu buvo išsiųstas visiems 174 aktyviems CAPITAL organizacijos brokeriams el. paštu. Klausimynas buvo pildomas internetiniu būdu. Iš viso gautos 94 visiškai užpildytos anketos. Anketos pildymo modulyje nebuvo leidžiama išsiųsti anketos, neatsakius į kurį nors vieną klausimą, todėl tyrime tokiu būdu buvo išvengta nepilnai užpildytų anketų. Iš viso anketą užpildė 54 % organizacijoje aktyviai dirbančių darbuotojų. Nors iki reprezentatyvios tyrimo imties pritrūko 26 respondentų nuomonių, reikalinga įvertinti, jog tyrimas atliktas vienoje įmonėje ir su vienos pareigybės darbuotojais.

Tyrimo instrumento kūrimas ir pagrindimas

Remiantis mokslinės literatūros analizės metu suformuotu žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą modeliu, empirinio tyrimo uždaviniams atlikti buvo parengtas tyrimo klausimynas iš trijų dalių, kurio struktūra pavaizduota 9 paveiksle. Pirmoje klausimyno dalyje pateikiami klausimai, skirti žaidėjų tipui pagal žaidėjo elgsenos ir savybių aspektus nustatyti. Antroje klausimyno dalyje pateikiami klausimai apie žaidybinimo elementų poveikį darbuotojų įsitraukimo veiksniams: asmeniniams, darbo ir organizaciniams. Trečioje klausimyno dalyje pateikiami klausimai apie respondentų demografinius duomenis, kurie suteikia informacijos apie respondentų lytį, amžių ir išsilavinimą. Kiekybinio tyrimo klausimynas pateikiamas 1 priede.



9 pav. Kiekybinio tyrimo klausimyno struktūra

Tyrimė buvo naudojama nominalinė skalė, kurios dėka buvo vertinami respondentų demografiniai duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas), bei ranginės skalės (Likerto skalė), kurios dėka nustatytas žaidėjų tipas bei žaidybinimo elementų poveikis įsitraukimo veiksniams. Tam, kad būtų nustatytas respondento žaidėjo tipas, pirmoje klausimyno dalyje pateikiama 40 klausimų, sudarytų pagal žaidėjo tipo elgsenos ir savybių aspektus, kuriuos respondentai turi įvertinti pagal keturių balų Likerto skalę. (žr. 10 lentelę). Antroje klausimyno dalyje pateikiami 29 klausimai, kurių dėka įvertinamas žaidybinimo elementų poveikis asmeninio, darbo ir organizacinio įsitraukimo veiksniams. Šią klausimų dalį respondentai vertina pagal šešių balų Likerto skalę. Pasirinktos lyginės Likerto skalės tam - kad būtų išvengiama neturinčių nuomonės pasirinkimų.

10 lentelė. Žaidėjų tipo nustatymo klausimyno sąsaja su žaidėjų tipų klasifikacija

Žaidėjo tipas	Charakteristika	Klausimo NR.	Teiginys
Kolekcionierių tipas	Elgsena	Stengiasi rinkti virtualias gėrybes, ženklukus	1.6. Aš visada renku taškus, virtualias gėrybes įvairiose internetinėse platformose
		Mėgsta mainyti ar įgyti žaidimo artefaktus, kad sukauptų pilnesnę kolekciją	1.15. Aš stengiuosi bet kokia kaina gauti daiktą, kurio noriu
		Nori turėti daiktus, kurių neturi niekas kitas	1.2. Man patinka turėti daiktus, kurių niekas neturi
		Vardan virtualių gėrybių sutinka mokėti realius pinigus	1.9. Aš visada dalyvauju marketinginiuose žaidimuose, kur reikia surinkti lipdukus ar štampukus
	Savybės	Pragmatiškas	2.3. Atliekant užduotį man svarbiau atlygis nei užduoties pobūdis
		Apdairus	2.15. Kolegos mane apibūdina kaip apdairų
		Mėgstantis pasipuikuoti	2.20. Man svarbu, kad mano darbas būtų įvertintas pagyrimo raštu
Intelektualusis tipas	Elgsena	Pragmatiškas	2.17. Man patinka rinkti kolekcijas, įvairius retus daiktus
		Mėgsta kurti optimalias žaidimų strategijas	1.10. Man labiau patinka kurti strategijas ir planus, nei įgyvendinti užduotį
		Siekia gauti grįžtamąjį ryšį	1.8. Man svarbu, kad apie mano atliktus darbus būtų suteiktas grįžtamasis ryšys
		Vertina intelektą ir žinias	1.19. Man patinka pademonstruoti savo žinias
	Savybės	Mėgsta spręsti įvairius galvosūkius, užduotis	1.1. Man sekasi spręsti sudėtingus galvosūkius
		Pasižymintis loginiu ir analitiniu mąstymu	2.5. Man sudėtinga pamiršti problemą, jeigu nesuradau jai sprendimo
		Nuoseklus	2.12. Užduotis visada pradėtu atlikti nuo veiksmų plano sudarymo
Tyrejų tipas	Elgsena	Išmintingas	2.2. Aš lengvai randu išeitį sudėtingose situacijose
		Santūrus	2.16. Kolegos mane apibūdina kaip santūrų
		Stengiasi sukurti naujus būdus	1.13. Man patinka kurti naujus būdus užduočiai atlikti
		Pasižymi troškimu suprasti procesų bei objektų veikimo principus	1.5. Man svarbiau išsiaiškinti kaip veikia procesas, nei atlikti užduotį
	Savybės	Ignoruoja žaidimo taisykles	1.14. Manau, kad kartais reikia nepaklusti taisyklėms
		Tyrinėja žaidimo pasaulį	1.17. Dirbdamas kompiuterine programa, noriu pažinti kiekvieną funkciją, nors man jų naudoti netenka
		Smalsus	2.6. Aš esu smalsus
Socialinis tipas	Elgsena	Atviras naujovėms	2.10. Man patinka išbandyti naujas užduotis/ darbus
		Kūrybiškas	2.14. Aš save vertinu kaip kūrybišką asmenybę
		Pažinimo džiaugsmas	2.13. Aš džiaugiuosi, jei sužinau ar atrandu ką nors naujo
		Pasižymi noru būti komandos dalimi, priklausyti kolektyvui, bendradarbiauti	1.12. Aš geriausiai jaučiuosi, dirbdamas kartu su komanda
	Savybės	Greitai sukuriantis naujus santykius	1.16. Man nesunku susirasti naujų draugų
		Siekiantis bendrauti su kitais	1.3. Aš rinkčiausi vakarą su draugais nei namuose
		Mėgsta rūpintis kitais, siekia padėti kitiems	1.11. Jeigu tik leidžia galimybės, būtinai padėsiu kitam
Nugalėtojų tipas	Elgsena	Linksmas, smagus,	2.11. Kiti žmonės mane apibūdina kaip linksmuolį
		Komunikabilus	2.7. Man svarbu bendrauti su kitais žmonėmis
		Draugiškas	2.4. Aš save vertinu kaip draugišką asmenybę
		Lankstus, lengvai prisitaikantis prie įvairių tipų žmonių	2.9. Žmonės mėgsta mano kompaniją
	Savybės	Pasižymi noru pirmauti, mėgsta konkuruoti	1.7. Man svarbu pirmauti prieš kitus
		Entuziazingai sutinka iššūkius, stengiasi juos	1.4. Aš mėgaujuosi iššūkiu
		Įgyvendina užsibrėžtus tikslus	1.20. Aš stengiuosi bet kokia kaina įgyvendinti savo tikslus
Savybės	Siekia nugalėti ir laimėti įvairius apdovanojimus	1.18. Man patinka varžybos ar rungtynės, kuriose galima laimėti prizus.	
	Dominuojantis, mėgstantis demonstruoti savo	2.1. Kolegos mane apibūdina kaip žmogų, mėgstantį demonstruoti savo galią	
	Ambicingas	2.19. Aš save vertinu kaip labai ambicingą asmenybę	
	Norintis būti dėmesio centre, egocentriškas	2.18. Draugų susibūrimė būnu dėmesio centre	
	Lyderis	2.8. Kiti žmonės mane apibūdina kaip lyderiauti siekiantį žmogų.	

Klausimyno patikimumo koeficiento analizė

Prieš atliekant tyrimo rezultatų analizę, reikalinga įvertinti sudaryto klausimyno patikimumą. Šiam tikslui bus naudojamas Krobacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kurio dėka nustatoma, ar skalės klausimai pasižymi vidiniu nuoseklumu. Krobacho alfa koeficiento apskaičiavimui bus naudojama formulė (Yaffee, 2003):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k k S_i^2}{S_p^2} \right)$$

čia k – skalės elementų skaičius;

S_i^2 – i -tojo skalės elemento dispersija;

S_p^2 – bendra skalės dispersija

11 lentelėje pateikti žaidėjų tipo nustatymo klausimyno Krobacho alfa koeficiento rezultatai.

Kolekcionieriaus žaidėjo tipo klausimų Krobacho alfa yra lygi 0,789, tuo tarpu Tyrėjo žaidėjo tipo klausimų Krobacho alfa yra lygi 0,781 – tai rodo, jog šių klausimyno dalių vidinis nuoseklumas yra priimtinas. Tuo tarpu, intelektualiojo žaidėjų tipo klausimų Krobacho alfa yra lygi 0,632, rodanti, jog šių gautų duomenų nuoseklumas yra abejotinas. Socialinio tipo klausimų Krobacho alfa yra lygi 0,812, bei Nugalėtojų žaidėjo tipo klausimų Krobacho alfa yra 0,896, rodanti, jog šiuos tipus nustatantys klausimai pasižymi geru vidiniu nuoseklumu. Nepriimtini analizei klausimai būtų, jeigu Krobacho alfa stiprumas būtų $< 0,5$.

11 lentelė. Žaidėjų tipo nustatymo klausimyno patikimumas

Žaidėjo tipas	Klausimų kiekis klausimyne	Klausimų Nr. tyrimo instrumente	Krobacho alfa
Kolekcionierių tipas	8	1.2; 1.6; 1.9; 1.15; 2.3; 2.15; 2.17; 2.20.	0,789
Intelektualusis tipas	8	1.1; 1.8; 1.10; 1.19; 2.2; 2.5; 2.12; 2.16.	0,632
Tyrėjų tipas	8	1.5; 1.13; 1.14; 1.17; 2.6; 2.10; 2.13; 2.14.	0,781
Socialinis tipas	8	1.3; 1.11; 1.12; 1.16; 2.4; 2.7; 2.9; 2.11.	0,812
Nugalėtojų tipas	8	1.4; 1.7; 1.18; 1.20; 2.1; 2.8; 2.19; 2.18.	0,896

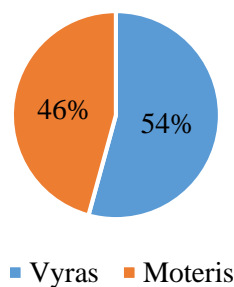
Tuo tarpu, **žaidybinimo poveikio įsitraukimo veiksniams klausimyno**, sudaryto iš 29 klausimų (žr. 2 priedą), Krobacho alfa koeficientas yra lygus **0,824**. Vadinasi, žaidybinimo poveikio įsitraukimo veiksniams klausimynas pasižymi geru vidiniu nuoseklumu.

Bendras abiejų tyrime naudotų klausimynų Krobacho alfa koeficientas yra **0,856** – gautus tyrimo duomenis galima laikyti **homogeniškais ir patikimais**.

4. ŽAIDYBINIMO TAIKYMO DIDINANT ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMĄ EMPIRINIS TYRIMAS

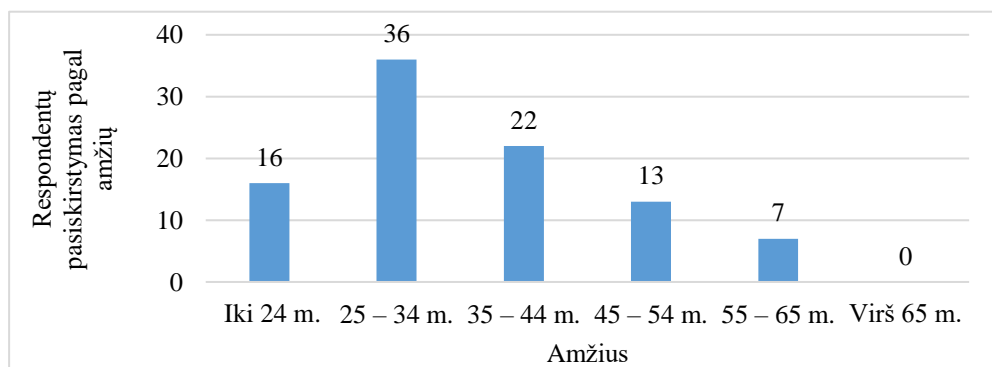
4.1. Respondentų demografinių charakteristikų analizė

Lytis. Atlikus žaidybinimo taikymo didinant CAPITAL organizacijos darbuotojų įsitraukimą apklausą, iš viso gauti 94 respondentų atsakymai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 10 paveiksle. Tyrime iš viso dalyvavo 51 vyras (tai sudaro 54 % visų respondentų) ir 43 moterys (tai sudaro 46 % visų respondentų). Toks imties pasiskirstymas atitinka realią organizacijos demografinę charakteristiką, nes organizacijoje, pagal įmonės pateiktus duomenis dirba šiek tiek daugiau vyrų (44% moterų ir 56% vyrų).



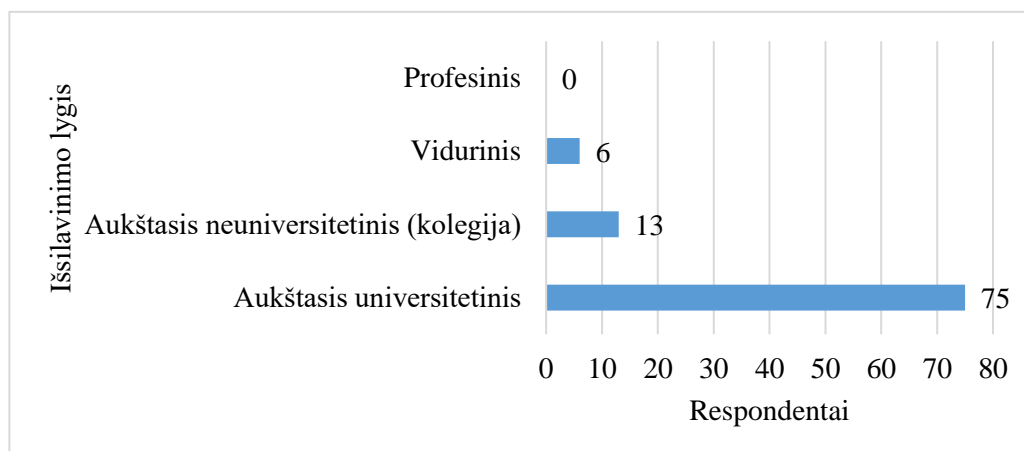
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, % (N=94)

Amžius. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių (žr. 11 paveikslą), daugiausia respondentų (38%) pateko į 25 – 34 m. amžiaus intervalą. Tuo tarpu, 23 % respondentų buvo 35 – 44 m. amžiaus. 17 % respondentų, atsakiusių į anketą, buvo iki 24 metų amžiaus. Respondentų, kurie buvo 45-54 m. amžiaus, buvo 14 %. Nuo 55 m. iki 65 m. amžiaus intervale respondentų buvo tik 8%. Vyresnių nei 65 m. respondentų nebuvo. Įvertinus respondentų pasiskirstymą pagal amžių, galima daryti išvadą, jog analizuojamos organizacijos didžioji dalis (55%) darbuotojų yra jauno amžiaus ir priklauso Z (iki 20 m.) arba Y (21-34 m.) amžiaus kartoms. X kartos (nuo 35-54 m.) darbuotojų organizacijoje yra 37 %. Tuo tarpu kūdikių bumo (55-65 m.) kartos darbuotojų organizacijoje yra 8%.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, (N=94)

Išsilavinimas. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą pateiktas 12 paveiksle. Net 80 % anketą atsakiusių respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tuo tarpu 14 % respondentų yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Su profesiniu rengimu atsakiusių respondentų nebuvo, tačiau 6 % respondentų yra įgiję vidurinį išsilavinimą.

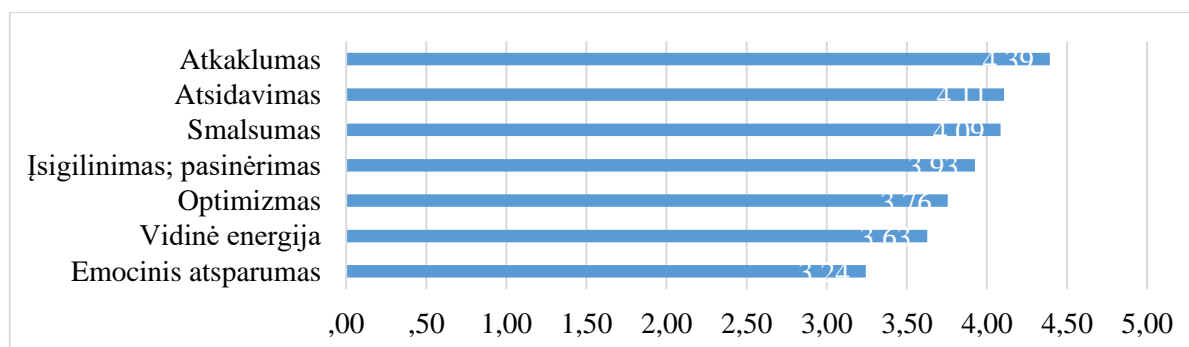


12 pav. Respondentų išsilavinimas, (N=94)

4.2. Žaidybinimo taikymo didinant organizacijos darbuotojų įsitraukimą tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti žaidybinimo poveikį asmeninio, darbo bei organizacinio įsitraukimo veiksniams, empirinio tyrimo metu, respondentai vertino kaip pritaikyti analizuojamoje įmonėje žaidybinimo elementai, veikia kiekvieną įsitraukimo dedamąją.

13 paveiksle pateikti žaidybinimo poveikio asmeniniams įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai. Respondentai mano, kad žaidybinimas labiausiai daro įtaką darbuotojų atkaklumo didinimui (įverčio vidurkis: 4,39 balo). Empiriniame tyrime laikomasi prielaidos, jog respondentas priskiriamas analizėje žaidėjų tipui, jeigu žaidėjo tipo įverčių suma yra ≥ 24 balus (iš 32 galimų balų). 12 lentelėje, pateikti žaidybinimo poveikio asmeniniams įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus.



13 pav. Žaidybinimo poveikio asmeniniams įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai

Vertinant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai didžiausią teigiamą poveikį atkaklumui turi nugalėtojo tipo (įverčio vidurkis: 4,83 balo) bei kolekcionieriaus tipo (įverčio vidurkis: 4,71 balo) respondentams, tuo tarpu mažiausią poveikį turėjo intelektualo tipo (įverčio vidurkis: 4,2 balo) bei socialinio tipo (įverčio vidurkis: 4,31 balo) respondentams.

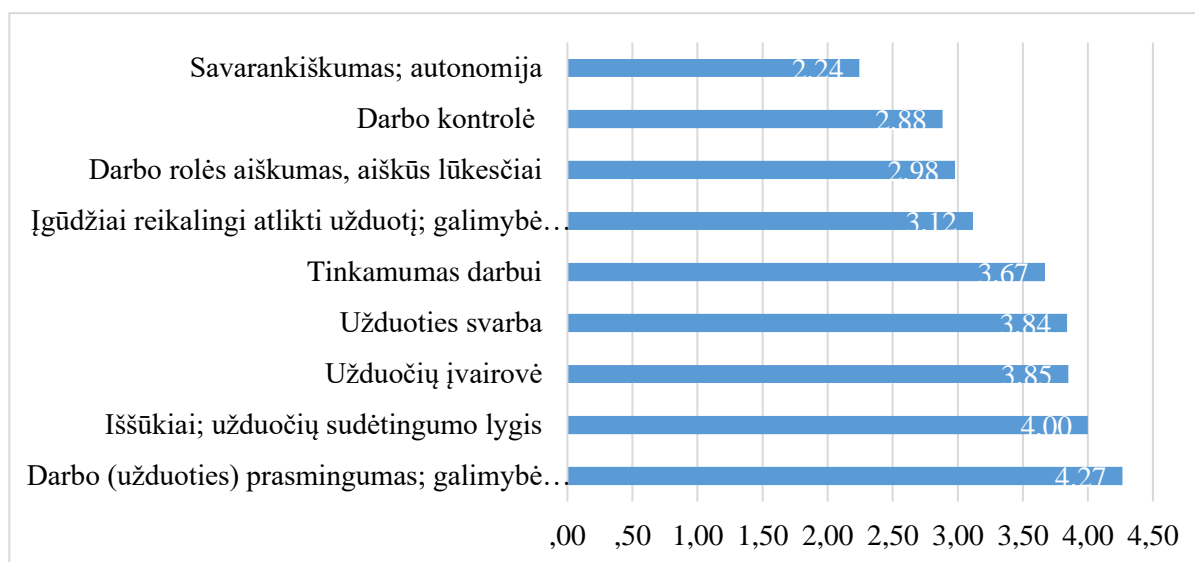
Empirinio tyrimo metu respondentų nuomone, žaidybinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų atsidavimo didinimui (įverčio vidurkis: 4,11 balo). Vertinant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai didžiausią teigiamą poveikį atsidavimui turi kolekcionierio tipo (įverčio vidurkis: 5,14 balo) bei nugalėtojo tipo (įverčio vidurkis: 4,46 balo) respondentams, tuo tarpu mažiausią poveikį turėjo tyrėjo tipo (įverčio vidurkis: 3,93 balo) respondentams. Respondentai taip pat mano, kad žaidybinimo elementai, įdiegti organizacijoje (CRM taškai) daro teigiamą įtaką darbuotojų smalsumo didinimui (įverčio vidurkis: 4,09 balo). Vertinant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai didžiausią teigiamą poveikį smalsumui turi nugalėtojo tipo (įverčio vidurkis: 4,66 balo) bei tyrėjo tipo (įverčio vidurkis: 4,6 balo) respondentams, tuo tarpu mažiausią poveikį turėjo kolekcionieriaus tipo (įverčio vidurkis: 3,14 balo) bei socialinio tipo (įverčio vidurkis: 3,93 balo) respondentams. Empirinio tyrimo metu nustatyta, jog mažiausias žaidybinimo poveikis analizuojamoje įmonėje buvo darbuotojų emocinio atsparumo didinimui (įverčio vidurkis: 3,24 balo). Vertinant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai didžiausią teigiamą poveikį emociniam atsparumui turi kolekcionieriaus tipo (įverčio vidurkis: 3,93 balo) respondentams, tuo tarpu ganėtinai nereikšmingą poveikį turėjo visiems likusiems žaidėjų tipo respondentams.

Analizuojant žaidybinimo poveikio asmeniniams įsitraukimo veiksniams vidutinius įverčius pagal žaidėjų tipus (žr. 12 lentelę), pastebime, jog nugalėtojų tipui žaidybinimas didžiausią įtaką daro atkaklumo (įverčio vidurkis: 4,83 balo), atsidavimo (įverčio vidurkis: 4,46 balo) bei smalsumo (įverčio vidurkis: 4,66 balo) veiksniams. Tuo tarpu socialinio tipo žaidėjams organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai turi nežymų poveikį asmeninio įsitraukimo dimensijoms: atkaklumui (įverčio vidurkis: 4,31 balo) ir atsidavimui (įverčio vidurkis: 4,12 balo).

12 lentelė. Žaidybinimo poveikio asmeniniams įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus

	Nugalėtojas >= 24 Vidurkis	Socialinis >= 24 Vidurkis	Tyrėjas >= 24 Vidurkis	Intelektualas >= 24 Vidurkis	Kolekcionierius >= 24 Vidurkis
Atkaklumas	4,83	4,31	4,45	4,20	4,71
Atsidavimas	4,46	4,12	3,93	4,15	5,14
Smalsumas	4,66	3,93	4,60	4,48	3,14
Įsigilinimas; pasinėrimas	4,06	3,81	3,95	3,83	4,64
Optimizmas	3,66	3,83	4,55	4,25	3,57
Vidinė energija	3,74	3,58	3,76	4,00	3,00
Emocinis atsparumas	3,34	3,34	3,10	3,30	3,93

Tyrėjo tipo žaidėjams žaidybinimas didžiausią įtaką daro smalsumo (įverčio vidurkis: 4,6 balo) ir optimizmo (įverčio vidurkis: 4,55 balo) bei atkaklumo (įverčio vidurkis: 4,45 balo) veiksniams. Intelektualo tipui žaidybinimas daro įtaką smalsumui (įverčio vidurkis: 4,48 balo), optimizmui (įverčio vidurkis: 4,25 balo) ir vidinei energijai (įverčio vidurkis: 4 balo). Kolekcionieriaus tipo žaidėjams žaidybinimas daro teigiamą poveikį atsidavimui (įverčio vidurkis: 5,14 balo), atkaklumui (įverčio vidurkis: 4,71 balo) ir įsigilinimui (įverčio vidurkis: 4,64 balo).



14 pav. Žaidybinimo poveikio darbo įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai

14 paveiksle pateikti žaidybinimo poveikio darbo įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai. Vertinant darbo įsitraukimo veiksnius, respondentai mano, kad žaidybinimas labiausiai daro įtaką darbo ar užduoties prasmingumo didinimui, galimybei matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą (įverčio vidurkis: 4,27 balo). 13 lentelėje, pateikti žaidybinimo poveikio darbo įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus. Vertinant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai didžiausią teigiamą įtaką darbo ar užduoties prasmingumo didinimui, galimybei matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą turi intelektualiajam žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,68 balo) bei tyrėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,64 balo). Tuo tarpu mažiausią poveikį turėjo kolekcionieriaus žaidėjo tipo (įverčio vidurkis: 4,07 balo) respondentams.

Empirinio tyrimo metu respondentų nuomone, žaidybinimas taip pat turi teigiamą poveikį iššūkiams darbe bei užduočių sudėtingumo, įdomumo lygiui (įverčio vidurkis: 4 balai). Analizuojant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai teigiamą poveikį iššūkiams darbe bei užduočių sudėtingumo, įdomumo lygiui turi nugalėtojų žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,34 balo). Tuo tarpu mažiausią poveikį turi intelektualiam žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 3,8 balo). Empirinio tyrimo metu nustatyta, jog mažiausias žaidybinimo poveikis, vertinant darbo įsitraukimo veiksnius buvo savarankiškumo, autonomijos (įverčio vidurkis: 2,24 balo), darbo kontrolės (įverčio vidurkis: 2,88 balo), darbo rolės aiškumo, aiškių lūkesčių (įverčio vidurkis: 2,98 balo) veiksniams.

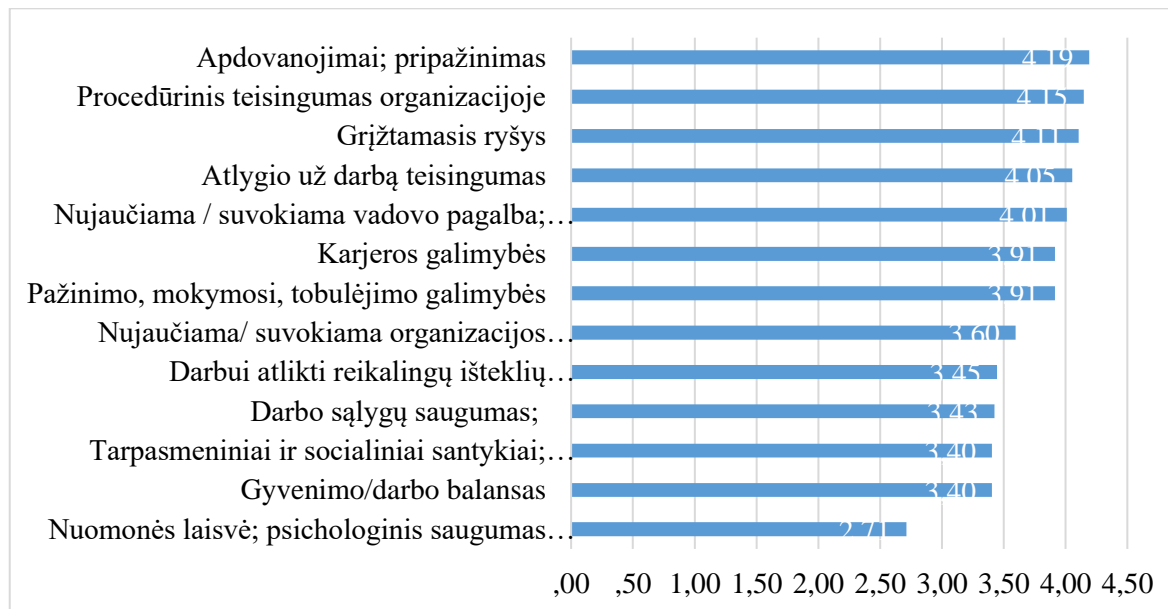
13 lentelė. Žaidybinimo poveikio darbo įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus

	Nugalėtojas >= 24 Vidurkis	Socialinis >= 24 Vidurkis	Tyrėjas >= 24 Vidurkis	Intelektualas >= 24 Vidurkis	Kolekcionierius >= 24 Vidurkis
Darbo (užduoties) prasmingumas; galimybė matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą.	4,46	4,54	4,64	4,68	4,07
Iššūkiai; užduočių sudėtingumo, įdomumo lygis	4,34	3,92	4,00	3,80	4,00
Tinkamumas darbui	3,60	3,81	4,12	3,90	3,21
Darbo kontrolė	3,23	3	2,76	2,73	2,79
Savarankiškumas; autonomija	2,17	2,22	2,10	2,15	2,14
Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai	3,20	3	3,02	3,05	2,07
Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį; galimybė panaudoti skirtingus įgūdžius;	3,20	3,27	3,12	2,98	3,50
Užduočių įvairovė	4,57	3,68	4,31	4,03	3,21
Užduoties svarba	4,66	3,38	4,29	4,43	3,00

Analizuojant žaidybinimo poveikio darbo įsitraukimo veiksniams vidutinius įverčius pagal žaidėjų tipus (žr. 13 lentelę), pastebime, jog nugalėtojų tipui žaidybinimas didžiausią įtaką daro užduoties svarbai (įverčio vidurkis: 4,66 balo), užduočių įvairovei (įverčio vidurkis: 4,57 balo), darbo ar užduoties prasmingumo didinimui, galimybei matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą (įverčio vidurkis: 4,46 balo), iššūkiams darbe bei užduočių sudėtingumo, įdomumo lygiui (įverčio vidurkis: 4,34 balo). Tuo tarpu socialinio tipo žaidėjams organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro poveikį šioms darbo įsitraukimo dimensijoms: darbo ar užduoties prasmingumo didinimui, galimybei matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą (įverčio vidurkis: 4,54 balo) ir iššūkiams darbe bei užduočių sudėtingumo, įdomumo lygiui (įverčio vidurkis: 3,92 balo). Tyrėjo tipo žaidėjams žaidybinimas didžiausią įtaką daro darbo ar užduoties prasmingumo didinimui, galimybei matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą (įverčio vidurkis: 4,64 balo), užduočių įvairovei (įverčio vidurkis: 4,31 balo) užduoties svarbai (įverčio vidurkis: 4,29 balo). Intelektualo tipui žaidybinimas didžiausią įtaką daro tiems patiems veiksniams, kaip ir tyrėjo žaidėjo tipui: darbo ar užduoties prasmingumo didinimui, galimybei matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą (įverčio vidurkis: 4,68 balo), užduoties svarbai (įverčio vidurkis: 4,43 balo) bei užduočių įvairovei (įverčio vidurkis: 4,03 balo). Kolekcionieriaus tipo žaidėjams žaidybinimas daro teigiamą poveikį darbo ar užduoties prasmingumo didinimui, galimybei matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą (įverčio vidurkis: 4,07 balo), iššūkiams darbe bei užduočių sudėtingumo, įdomumo lygiui (įverčio vidurkis: 4 balai).

15 paveiksle pateikti žaidybinimo poveikio organizacinio įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai. Nagrinėjant organizacinius įsitraukimo veiksnius, empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, jog žaidybinimas labiausiai daro įtaką apdovanojimui ir pripažinimo dedamajai (įverčio vidurkis: 4,19 balo).

Analizuojant žaidybinimo poveikį organizacinio įsitraukimo veiksniams pagal žaidėjų tipus (žr. 14 lentelę), empirinio tyrimo metu gauti rezultatai atskleidžia, jog apdovanojimų ir pripažinimo veiksnys, žaidybinimo pagalba didžiausią poveikį turi nugalėtojų (įverčio vidurkis: 4,57 balo), tyrėjų (įverčio vidurkis: 4,48 balo), bei intelektualiam (įverčio vidurkis: 4,45 balo) žaidėjų tipui. Tuo tarpu mažiausią poveikį turėjo kolekcionieriaus žaidėjo tipo (įverčio vidurkis: 3,57 balo) respondentams.



15 pav. Žaidybinimo poveikio organizacinio įsitraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai

Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidžia, jog žaidybinimas turi teigiamą poveikį procedūriniam teisingumui organizacijoje (įverčio vidurkis: 4,15 balo). Vertinant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai didžiausią teigiamą įtaką procedūriniam teisingumui organizacijoje turi nugalėtojų žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,8 balo) bei socialiniam žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,63 balo). Tuo tarpu mažiausią poveikį turėjo intelektualaus žaidėjo tipo (įverčio vidurkis: 3,88 balo) respondentams.

Taip pat gauti tyrimo rezultatai rodo, jog žaidybinimas turi teigiamą poveikį grįžtamajam ryšiui (įverčio vidurkis: 4,11 balo). Skaidant pagal žaidėjų tipus, žaidybinimo elementai didžiausią teigiamą įtaką grįžtamajam ryšiui turi nugalėtojų žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,57 balo) bei tyrėjo žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,48 balo) ir intelektualiam žaidėjų tipui (įverčio vidurkis: 4,45 balo). Tuo tarpu žaidybinimas mažiausią poveikį grįžtamajam ryšiui turėjo socialinio žaidėjo tipo (įverčio vidurkis: 4,1 balo) respondentams.

Empirinio tyrimo metu nustatyta, jog mažiausias žaidybinimo poveikis, vertinant organizacinio įsitraukimo veiksnius yra nuomonės laisvės, psichologinio saugumo darbe (įverčio vidurkis: 2,71 balo), gyvenimo ir darbo balanso (įverčio vidurkis: 3,4 balo), tarpasmeninių ir socialinių santykių (įverčio vidurkis: 3,4 balo) veiksniams.

14 lentelė. Žaidybinimo poveikio organizacinio ištraukimo veiksniams vidutiniai įverčiai pagal žaidėjų tipus

	Nugalėtojas ≥ 24 Vidurkis	Socialinis ≥ 24 Vidurkis	Tyrėjas ≥ 24 Vidurkis	Intelektualas ≥ 24 Vidurkis	Kolekcionierius ≥ 24 Vidurkis
Grįžtamasis ryšys	4,57	4,10	4,48	4,45	3,57
Darbai atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas; higieniniai faktoriai	3,43	3,66	3,57	3,50	2,64
Nuomonės laisvė; psichologinis saugumas darbe	2,69	2,92	2,67	2,80	2,00
Darbo sąlygų saugumas;	3,54	3,42	3,48	3,43	3,57
Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	4,11	4,05	4,67	4,70	3,57
Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai; socialinė parama; pozityvus mikroklimatas	3,63	4,24	3,48	3,45	3,43
Apdovanojimai; pripažinimas	4,69	4,20	4,19	4,18	4,00
Atlygio už darbą teisingumas	4,91	4,42	4,12	3,88	4,86
Procedūrinis teisingumas organizacijoje	4,80	4,63	4,02	3,88	4,36
Karjeros galimybės	4,60	4,39	3,74	3,70	2,29
Nujaučiama/ suvokiama organizacijos pagalba	3,83	3,59	3,60	3,50	3,21
Nujaučiama / suvokiama vadovo pagalba; padaršinimas, lyderystė	4,17	3,90	4,02	4,00	4,29
Gyvenimo/darbo balansas	3,43	3,49	3,14	3,25	3,00

Empirinio tyrimo duomenys atskleidė, jog vertinant žaidybinimo poveikio organizaciniam ištraukimo veiksniams vidutinius įverčius pagal žaidėjų tipus (žr. 14 lentelę), nugalėtojų tipui žaidybinimas didžiausią įtaką daro atlygio už darbą teisingumui (įverčio vidurkis: 4,91 balo), procedūriniam teisingumui organizacijoje (įverčio vidurkis: 4,8 balo), apdovanojimui ir pripažinimui (įverčio vidurkis: 4,69 balo), karjeros galimybėms (įverčio vidurkis: 4,6 balo), bei grįžtamajam ryšiui (įverčio vidurkis: 4,57 balo). Socialinio tipo žaidėjams organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro poveikį šioms organizacinio ištraukimo dimensijoms: procedūriniam teisingumui organizacijoje (įverčio vidurkis: 4,63 balo), atlygio už darbą teisingumui (įverčio vidurkis: 4,42 balo), karjeros galimybėms (įverčio vidurkis: 4,39 balo), bei apdovanojimui ir pripažinimui (įverčio vidurkis: 4,2 balo). Tyrėjo tipo žaidėjams žaidybinimas didžiausią įtaką daro pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybėms (įverčio vidurkis: 4,67 balo), grįžtamajam ryšiui (įverčio vidurkis: 4,48 balo), bei apdovanojimui ir pripažinimui (įverčio vidurkis: 4,19 balo). Intelektualo tipui žaidybinimas didžiausią įtaką daro tiems patiems veiksniams, kaip ir tyrėjo žaidėjo tipui: pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybėms (įverčio vidurkis: 4,7 balo), grįžtamajam ryšiui (įverčio vidurkis: 4,45 balo), bei apdovanojimui ir pripažinimui (įverčio vidurkis: 4,18 balo). Kolekcionieriaus tipo žaidėjams žaidybinimas daro teigiamą poveikį atlygio už darbą teisingumui (įverčio vidurkis: 4,86 balo), procedūriniam teisingumui organizacijoje (įverčio vidurkis: 4,36 balo), ir nujaučiamai, suvokiamai vadovo pagalbai (įverčio vidurkis: 4,29 balo).

4.3. Įsitraukimo veiksnių ir žaidėjų tipų koreliacija

Siekiant atlikti trečiąjį tyrimo uždavinį ir ištirti, kokie įsitraukimą didinantys veiksniai labiausiai veikia skirtingus žaidėjų tipus organizacijoje, buvo naudojamas Kendall's tau-b koreliacijos metodas, kuris leidžia įvertinti ryšio stiprumą tarp įsitraukimo veiksnių ir žaidėjų tipų. Kadangi tyrimo duomenys yra pateikti ranginėje skalėje, analizėje intelektualio naudojama Kendall's tau-b koreliacija. Norint ištirti respondentų, kurie pasižymi ryškiomis konkretaus žaidėjo tipo savybėmis, tyrime buvo laikomasi prielaidos, jog respondentas analizėje priskiriamas konkrečiam ryškiam žaidėjo tipui, jeigu žaidėjo tipo įverčių suma yra ≥ 24 balam (iš 32 galimų balų).

4.3.1. Įsitraukimo veiksnių ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacija

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis ir atlikus Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimus, gauti rezultatai rodo, jog tarp kolekcionieriaus žaidėjo tipo (N=94) ir **asmeninio įsitraukimo** veiksnių yra nemažai, tačiau silpnų priklausomybių. Tačiau šie ryšiai nepasireiškia, vertinant ryškius kolekcionierius (N=14). Svarbu pabrėžti, jog gautus tyrimo rezultatus su kolekcionieriaus tipu reikalinga vertinti atsargiai, nes ryškių kolekcionierių imtis nėra reprezentatyvi ir yra nedidelė. Analizuojamoje organizacijoje kolekcionierių žaidėjų tipas yra retas.

15 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Įsigilinimas ir pasinėrimas	Vidinė energija	Optimizmas	Smalsumas	Atkaklumas	Atsidavimas	Emocinis atsparumas
Kolekcionieriaus N=94 koreliacijos koeficientas	,232**	-,064	-,161*	-,011	,169*	,325**	,242**
Kolekcionieriaus N=14 koreliacijos koeficientas	,322	-,027	-,128	-,176	-,362	,428	,064

Visų pirma, tyrimo rezultatai atskleidžia, jog kolekcionieriaus žaidėjo tipui žaidybinimas daro silpną įtaką *įsigilinimo ir pasinėrimo* veiksmui ($r = 0,232$; $p < 0,01$). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie turi kolekcionieriaus žaidėjo tipui būdingų savybių, žaidybinimo pagalba gali lengviau susikcentruoti į užduoties atlikimą, įsigilinti į užduotį. Tai yra svarbus tyrimo rezultatas, nes įsigilinimas yra vienas iš siektinų žaidybinimo poveikių organizacijose. Taip pat, egzistuoja *atakaklumo* veiksnio ir kolekcionieriaus (N=94) žaidėjo tipo silpnas ryšys ($r = 0,169$; $p < 0,01$). Žaidybinimas padeda kolekcionieriaus žaidėjų tipui išlikti atkakliu darbe siekiant rezultatų. Įdomu tai, jog empirinio tyrimo metu, nustatyta, kad kolekcionieriaus žaidėjo tipui žaidybinimas daro silpną įtaką *atsidavimo* veiksmui ($r = 0,325$; $p < 0,01$) ir šis veiksnys reikšmingas tyrime yra tik kolekcionieriaus žaidėjo tipui. Taip pat,

kolekcionieriaus žaidėjo tipo darbuotojams, žaidybinimas daro poveikį emociniam atsparumui ($r=,0242$; $P<0,01$), be to, šis veiksnys vėlgi reikšmingas tik kolekcionieriaus žaidėjo tipui.

Kita vertus, atlikus kolekcionieriaus žaidėjo ($N=94$) tipo ir **organizacinio įsitraukimo veiksmų** analizę, gauta, jog kolekcionieriaus žaidėjo tipo darbuotojus organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro neigiamą, nors ir silpną poveikį darbuotojų optimizmui ($r = -0,161$; $p<0,05$).

16 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Darbo prasmingumas	Iššūkiai; užduočių sudėtingumo lygis	Tinkama s darbai	Darbo kontrolė	Savarankiškumas; autonomija	Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai	Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį	Užduočių įvairovė	Užduoties svarba
Kolekcionieriaus $N=94$ koreliacijos koeficientas	-,088	,125	-,171	,082	,014	-,167	,111	,050	,035
Kolekcionieriaus $N=14$ koreliacijos koeficientas	-,093	-,415	,079	,052	-,115	-,618	,310	-,137	-,150

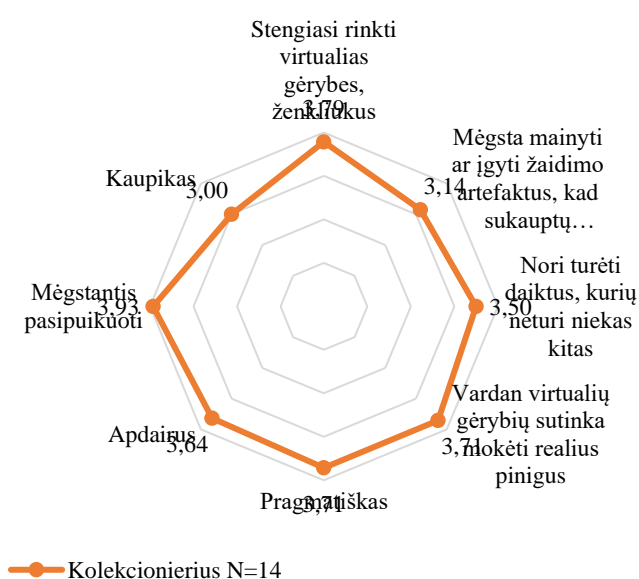
Analizuojant empirinio tyrimo duomenis ir atlikus Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimus, gauti rezultatai rodo, jog tarp kolekcionieriaus žaidėjo tipo ($N=94$) ir **darbo įsitraukimo** veiksmų **reikšmingų priklausomybių** nėra (žr. 16 lentelę). Priklausomybių neaptikta ir kartojant tyrimą su ryškiam kolekcionieriaus ($N=14$) žaidėjų tipui priskiriamų respondentų duomenimis.

Galiausiai vertinamas kolekcionieriaus žaidėjo tipui daromas žaidybinimo poveikis **organizacinio įsitraukimo** veiksmams. Kolekcionieriai ($N=94$) žaidybinimo dėka jaučiasi apdovanoti ir pripažinti organizacijoje, nes tyrimo metu nustatyta, jog kolekcionieriams ($N=94$) žaidybinimas turi silpną poveikį *apdovanojimo ir pripažinimo* veiksmui ($r = 0,187$; $p<0,05$). Tačiau analizuojant šio veiksmo poveikį ryškiam kolekcionieriui ($N=14$), neegzistuoja tarpusavio ryšys. Kaip jau minėta, analizuojant tyrimo rezultatus su ryškiu kolekcionieriumi ($N=14$) reikia įvertinti, jog tyrimo imtis yra nedidelė. Kolekcionieriams ($N=94$) žaidybinimas įveda skaidrumo dėl atlygio politikos organizacijoje. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog kolekcionieriams ($N=94$) žaidybinimas turi silpną teigiamą poveikį *atlygio už darbą teisingumo* veiksmui ($r = 0,251$; $p<0,01$). Panašūs rezultatai buvo gauti tiriant tiek nugalėtojų, tiek ir socialinį žaidėjų tipus. Tuo tarpu, šiek tiek stipresnis žaidybinimo poveikis kolekcionieriaus ($N=94$) žaidėjo tipui nustatytas *procedūrinio teisingumo organizacijoje* veiksmui ($r = 0,388$; $p<0,01$). Žaidybinimas leidžia suvokti, jog žaidime visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai ir taisyklės.

17 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir kolekcionieriaus žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Grįžtamasis ryšys	Darbai atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas	Nuomonės laisvė	Darbo sąlygų saugumas	Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai	
Kolekcionieriaus N=94 koreliacijos koeficientas	,040	-,042	,053	,078	-,058	-,009	
Kolekcionieriaus N=14 koreliacijos koeficientas	,195	,079	-,014	,228	-,038	-,168	
	Apdovanojimai ir pripažinimas	Atlygio už darbą teisingumas	Procedūrinis teisingumas organizacijoje	Karjeros galimybės	Nujaučiama, suvokiama organizacijos pagalba	Nujaučiama, suvokiama vadovo pagalba	Gyvenimo ir darbo balansas
Kolekcionieriaus N=94 koreliacijos koeficientas	,187*	,251**	,388**	-,025	,040	,181*	,026
Kolekcionieriaus N=14 koreliacijos koeficientas	,027	-,086	-,128	,146	,161	,597*	-,372

Tyrimo metu nustatyta, jog tikrai kolekcionieriaus (N=94) žaidėjų tipui, žaidybinimas turi teigiamą poveikį nujaučiamos ir suvokiamos vadovo pagalbos veiksmui ($r = 0,181$; $p < 0,05$). Jokiam kitam žaidėjų tipui toks žaidybinimo poveikis nebuvo nustatytas. Vertinant ryškius kolekcionierius (N=14), šis poveikis yra netgi stipresnis ($r = 0,597$; $p < 0,05$). Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, jog dėl žaidybinimo, analizuojamoje organizacijoje, vadovams tampa lengviau stebėti komandos narių darbo rezultatus ir progresą, ir turėdami šią informaciją gali užtikrinti efektyvesnę darbą su komandos nariais: suteikti patarimus, pagalbą būtent tiems komandos nariams, kuriems tuo metu ta pagalba yra reikalinga.



ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

Nėra reikšmingų ryšių

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Nėra reikšmingų ryšių

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Nujaučiama, suvokiama vadovo pagalba **0,597***

16 pav. Kolekcionieriaus žaidėjo tipo (N=14) profilis

Apibendrinant kolekcionieriaus (N=94) žaidėjo tipo ir įsitraukimo veiksmų koreliacinės analizės rezultatus, svarbu pažymėti, jog darbuotojams, pasižymintiems kolekcionieriaus žaidėjų tipui priskiriamomis savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimo poveikis, lyginant su kitais žaidėjų tipais, yra sąlyginai silpnėsnis ir stiprių ar vidutinio stiprumo tarpusavio ryšių nenustatyta. Tačiau stipresnis žaidybinimo poveikis kolekcionieriaus (N=94) žaidėjų tipo darbuotojams nustatytas atsidavimo ir procedūrinio teisingumo organizacijoje veiksmams. Tačiau, analizuojant respondentų, kurie pasižymi ryškiais kolekcionieriaus žaidėjo tipo savybėmis (N=14) ir įsitraukimo veiksmų ryšius, atlikti Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimo rezultatai, skiriasi nuo analizės rezultatų su visa imtimi (N=94). Ryškiam kolekcionieriui (N=14), žaidybinimas reikšmingą įtaką daro tik nujaučiamos ir suvokiamos vadovo pagalvos veiksmui. Svarbu pabrėžti, jog analizuojamoje organizacijoje ryškių kolekcionierių respondentų imtis yra nedidelė, todėl tai turi įtakos gautiems tyrimo rezultatams.

4.3.2. Įsitraukimo veiksmų ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacija

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis ir atlikus Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimus, gauti rezultatai rodo, jog tarp intelektualiojo žaidėjo tipo (N=94) ir **asmeninio įsitraukimo** veiksmų yra keletas ryškių tarpusavio priklausomybių.

18 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Įsigilinimas ir pasinėrimas	Vidinė energija	Optimizmas	Smalsumas	Atkaklumas	Atsidavimas	Emocinis atsparumas
Intelektualiojo N=94 koreliacijos koeficientas	-,100	,151	,380**	,322**	-,174*	-,084	-,011
Intelektualiojo N=40 koreliacijos koeficientas	,010	,137	,271*	,506**	-,082	-,244	-,159

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, jog intelektualiojo žaidėjo tipui, žaidybinimas daro silpną įtaką *optimizmui* ($r = 0,380$; $p < 0,01$). Žaidybinimas padeda darbe išlikti optimistišku ir palankiau vertinti savo ateitį organizacijoje, jeigu darbuotojas turi intelektualiajam žaidėjų tipui būdingų savybių. Ryškiam intelektualui (N=402), žaidybinimas daro kiek silpnėsnį, tačiau taip pat reikšmingą poveikį optimizmo didinimui ($r = 0,271$; $p < 0,05$). Lyginant su tyrėjų žaidėjų tipu, poveikis intelektualiajam žaidėjų tipui yra šiek tiek silpnėsnis. Be to, intelektualiajam žaidėjų tipui žaidybinimas daro įtaką *smalsumo* veiksmui ($r = 0,322$; $p < 0,01$). Darbuotojams, pasižymintiems intelektualiojo žaidėjo tipui būdingomis savybėmis ir elgsenomis, organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai didina smalsumą apie savo ir kolegų rezultatus, o tai turi teigiamą įtaką asmeniniam įsitraukimui. Šį teiginį pagrindžia ir gauti tyrimo rezultatai, atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižymintį ryškiais intelektualiojo

žaidėjo tipo (N=40) savybėmis, duomenimis. Ryškiam intelektualui (N=40), žaidybinimas daro vidutinę įtaką smalsumo didinimui ($r = 0,506$; $p < 0,01$). Tikėtina, jog asmenims, kurie pripažįsta intelektą ir siekia žinių, smalsumo veiksnys yra ganėtinai svarbus organizacijoje.

Kita vertus, pastebimas silpnas priešingas *atkaklumo* veiksnio ir intelektualiojo žaidėjo tipo ryšys ($r = -0,174$; $p < 0,01$). Tai reiškia, jog intelektualiojo žaidėjo tipo darbuotojams, organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai mažina atkaklumą. Minėta koreliacija nėra stipri, be to, analizuojant tyrimo rezultatus su ryškiais intelektualais, reikšmingo poveikio nėra.

19 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Darbo prasmingumas	Iššūkiai; užduočių sudėtingumo lygis	Tinkamas darbai	Darbo kontrolė	Savarankiškumas; autonomija	Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai	Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį;	Užduočių įvairovė	Užduoties svarba
Intelektualiojo N=94 koreliacijos koeficientas	,327**	-,120	,139	-,090	-,048	,027	-,028	,134	,436**
Intelektualiojo N=40 koreliacijos koeficientas	,386**	,028	,083	-,160	-,053	-,003	-,064	,272*	,494**

Vertinant **darbo įsitraukimo veiksnius** ir intelektualiojo žaidėjo tipą, gauti labai panašūs tyrimo rezultatai, kaip ir su tyrėjo žaidėjo tipu. Visų pirma, intelektualiojo žaidėjo tipui žaidybinimo elementai daro silpną įtaką *darbo prasmingumo* veiksniai ($r = 0,327$; $p < 0,01$). Panašūs gauti rezultatai ir atlikus tyrimą su ryškiu (N= 40) intelektualiojo žaidėjo tipu ($r = 0,386$; $p < 0,01$). Taigi, galima daryti išvadą, jog organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai, tiek intelektualiojo, tiek tyrėjo bei socialinio žaidėjo tipo darbuotojams, padeda pamatyti ženklų indėlį į atliekamą darbą, bei suvokti užduočių tikslumą.

Taip pat, egzistuoja reikšmingas intelektualiojo žaidėjo tipo ryšys su *užduoties svarbos* veiksniumi ($r = 0,436$; $p < 0,01$). Taigi, gauti tyrimo rezultatai, atskleidžia, jog tiek intelektualiojo žaidėjo tipui, tiek tyrėjams bei nugalėtojams, pritaikyti žaidybinimo elementai organizacijoje leidžia suvokti kiekvienos užduoties svarbą. Vertinant ryškių intelektualaus žaidėjo tipo respondentų duomenis, šis ryšys tampa netgi stipresnis veiksniumi ($r = 0,494$; $p < 0,01$). Be to, pastebima, ryškiam intelektualiojo žaidėjų tipui (N= 40), organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai turi silpną poveikį *užduočių įvairovės* veiksniumi ($r = 0,272$; $p < 0,05$).

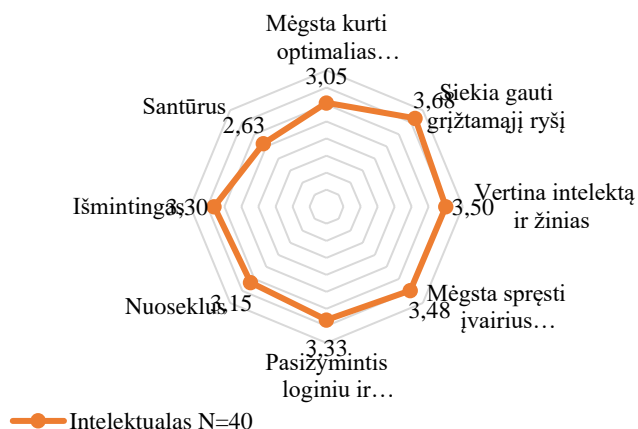
Galiausiai vertinamas intelektualiojo žaidėjo tipui daromas žaidybinimo poveikis **organizacinio įsitraukimo** veiksniams. Gauti tyrimo rezultatai labai panašūs į tyrėjo žaidėjo tipo rezultatus.

Intelektualams (N=94) žaidybinimas turi poveikį *grįžtamojo ryšio* veiksniaiui ($r = 0,334$; $p < 0,01$). Dar stipresnis poveikis matomas, vertinant ryškius intelektualus (N=40), nes koreliacija yra lygi $r = 0,444$; $p < 0,01$. Svarbu pažymėti, jog tokių tyrimo rezultatų ir buvo tikėtasi, nes mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog intelektualiajam žaidėjų tipui yra svarbus grįžtamasis ryšys. Kitas tyrimo metu nustatytas rezultatas – jog intelektualiajam žaidėjų tipui žaidybinimas daro vidutinį poveikį *pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybių* veiksniaiui ($r = 0,490$; $p < 0,01$). Dar stipresnis poveikis nustatytas pakartojus tyrimą su ryškiu intelektualiu žaidėjo tipu (N=40) - ($r = 0,576$; $p < 0,01$). Tyrimo metu gauti rezultatai pagrindžia keltas teorines prielaidas, jog intelektualiajam žaidėjų tipui svarbu mokytis ir galimybė tobulėti, svarbus pažinimo procesas.

20 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir intelektualiojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Grįžtamasis ryšys	Darbai atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas	Nuomonės laisvė	Darbo sąlygų saugumas	Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai	
Intelektualiojo N=94 koreliacijos koeficientas	,334**	,060	,052	-,057	,490**	,051	
Intelektualiojo N=40 koreliacijos koeficientas	,444**	-,132	-,141	-,088	,576**	,154	
	Apdovanojimai ir pripažinimas	Atlygio už darbą teisingumas	Procedūrinis teisingumas organizacijoje	Karjeros galimybės	Nujaučiama, suvokiama organizacijos pagalba	Nujaučiama, suvokiama vadovo pagalba	Gyvenimo ir darbo balansas
Intelektualiojo N=94 koreliacijos koeficientas	-,013	-,066	-,103	-,058	,005	,020	-,151
Intelektualiojo N=40 koreliacijos koeficientas	,204	,081	,110	,088	-,237	,054	-,353**

Kita vertus, atlikus respondentų, pasižyminčių ryškiomis intelektualiojo žaidėjo (N=40) tipo savybėmis, ir **organizacinio įsitraukimo veiksmių** analizę, gauta, jog intelektualiojo žaidėjo tipo darbuotojus organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro neigiamą įtaką gyvenimo ir darbo balansui ($r = -0,353$; $p < 0,01$). Panašūs tyrimo rezultatai gauti ir su tyrėjų tipu. Vadinasi, galima daryti išvadą, jog darbuotojai, pasižymintys, intelektualo ar tyrėjo žaidėjo tipui būdingomis savybėmis, dėl CRM taškų organizacijoje jaučia aršią konkurenciją ir tai trukdo jų gyvenimo ir darbo balansui.



ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

Optimizmas 0,271*
Smalsumas **0,506****

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Darbo prasmingumas 0,386**
Užduočių įvairovė 0,272*
Užduoties svarba **0,494****

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Grįžtamasis ryšys **0,444****
Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės **0,576****
Gyvenimo ir darbo balansas -0,353**

17 pav. Intelektualiojo žaidėjo tipo (N=40) profilis

Apibendrinant intelektualiojo (N=94) žaidėjo tipo ir įsitraukimo veiksnių koreliacinės analizės rezultatus, svarbu pažymėti, jog darbuotojams, pasižymintiems intelektualiajam žaidėjų tipui priskiriamomis savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas daro reikšmingą teigiamą poveikį užduoties svarbos, bei pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybių įsitraukimo veiksniams. Tačiau, analizuojant respondentų, kurie pasižymi ryškiomis intelektualiojo žaidėjo tipo savybėmis (N=40) ir įsitraukimo veiksnių ryšius, atlikti Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimo rezultatai, skiriasi nuo analizės rezultatų su visa imtimi (N=94). Ryškiam intelektualiojo (N=40) žaidėjo tipui, žaidybinimas reikšmingą įtaką daro smalsumo, užduoties svarbos grįžtamojo ryšio, bei pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybių įsitraukimo veiksniams.

4.3.3. Įsitraukimo veiksnių ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacija

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis ir atlikus Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimus, gauti rezultatai rodo, jog tarp tyrėjo žaidėjo tipo (N=94) ir **asmeninio įsitraukimo** veiksnių yra keletas ryškių tarpusavio priklausomybių. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tyrėjo žaidėjo tipui žaidybinimas daro vidutinišką stiprią įtaką *optimizmui* ($r = 0,554$; $p < 0,01$). Tai reiškia, jog darbuotojams, kurie pasižymi tyrėjo žaidėjo tipo savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas padeda darbe išlikti optimistišku, palankiau vertinti savo ateitį organizacijoje. Šį teiginį pagrindžia ir gauti tyrimo rezultatai, atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižymintį ryškiomis tyrėjo žaidėjo tipo savybėmis, duomenimis. Ryškiam tyrėjui (N=42), žaidybinimas daro vidutinę įtaką optimizmo didinimui ($r = 0,500$; $p < 0,01$). Taigi, galima daryti išvadą, jog tyrėjams, skirtingai negu nugalėtojams, analizuojamoje įmonėje pritaikytų žaidybinimo elementai padeda išlikti optimistiškais ir informacija apie savo ir kolegų rezultatus didina tyrėjų įsitraukimą. Taip pat, egzistuoja *smalsumo* veiksnio ir tyrėjo žaidėjo tipo silpnas

ryšys ($r = 0,387$; $p < 0,01$). Darbuotojams, pasižymintiems tyrėjo žaidėjo tipui būdingomis savybėmis ir elgsenomis, organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai didina smalsumą apie savo ir kolegų rezultatus, o tai turi teigiamą įtaką asmeniniam įsitraukimui. Šį teiginį pagrindžia ir gauti tyrimo rezultatai, atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižyminčių ryškiomis tyrėjo žaidėjo tipo ($N=42$) savybėmis, duomenimis. Ryškiam tyrėjui ($N=42$), žaidybinimas daro vidutinę įtaką smalsumo didinimui ($r = 0,490$; $p < 0,01$).

21 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Įsigilinimas ir pasinėrimas	Vidinė energija	Optimizmas	Smalsumas	Atkaklumas	Atsidavimas	Emocinis atsparumas
Tyrėjo $N=94$ koreliacijos koeficientas	-,078	,077	,554**	,387**	-,049	-,138	-,078
Tyrėjo $N=42$ koreliacijos koeficientas	-,007	-,064	,500**	,490**	-,123	,084	-,108

Vertinant **darbo įsitraukimo veiksnius** ir tyrėjo žaidėjo tipą, gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog žaidybinimo elementai daro silpną įtaką *darbo prasmingumo* veiksniai ($r = 0,260$; $p < 0,01$). Organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai, tiek tyrėjo, tiek ir socialinio tipo darbuotojams, padeda pamatyti ženklų indėlį į atliekamą darbą, bei suvokti užduočių tikslingumą. Žaidybinimas taip pat daro silpną įtaką ir *tinkamumo darbui* veiksniai ($r = 0,218$; $p < 0,01$). Darbuotojams, kurie pasižymi tyrėjo žaidėjo tipui būdingomis savybėmis, organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai padeda suprasti, kurią užduotį jie atlieka geriausiai ir kokioms veikloms yra tinkamiausi. Taip pat, atlikto tyrimo gauti rezultatai rodo, jog tyrėjų tipui žaidybinimo elementai daro silpną įtaką *užduočių įvairovės* veiksniai ($r = 0,347$; $p < 0,01$). Nors ryškiems tyrėjams ($N= 42$) ši įtaka tampa stipresnė veiksniai ($r = 0,400$; $p < 0,01$), taigi pastebima tendencija, jog organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai turi teigiamą poveikį darbuotojų užduočių įvairovės didinimui. Panašūs rezultatai buvo gauti analizuojant ir nugalėtojų tipo ryšius su užduoties įvairovės veiksniumi. Taip pat svarbu pažymėti, jog tyrėjo tipui, žaidybinimas daro silpną įtaką *užduoties svarbos* veiksniai ($r = 0,423$; $p < 0,01$). Tyrėjams, kaip ir nugalėtojams, pritaikyti žaidybinimo elementai organizacijoje leidžia suvokti kiekvienos užduoties svarbą, o tai didina darbuotojų darbo įsitraukimą.

Atlikus respondentų, pasižyminčių ryškiomis tyrėjo žaidėjo tipo savybėmis, ir **darbo įsitraukimo veiksniių** analizę, gauta silpna, bet neigiama tarpusavio priklausomybė su *įgūdžių, reikalingi atlikti užduotį* veiksniumi ($r = -0,278$; $p < 0,05$). Panašūs tyrimo rezultatai gauti analizuojant ir nugalėtojo tipą. Galima daryti išvadą, jog darbuotojams, žaidybinimo elementai gali trukdyti panaudoti skirtingus

įgūdžius ir gebėjimus, nes žaidimas yra sukcentruotas į vieno tikslo atlikimą, ir tai savo ruožtu daro neigiamą poveikį įsitraukimui.

22 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Darbo prasmingumas	Iššūkiai; užduočių sudėtingumo lygis	Tinkamas darbai	Darbo kontrolė	Savarankiškas; autonomija	Darbo rolių aiškumas, aiškūs lūkesčiai	Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį;	Užduočių įvairovė	Užduoties svarba
Tyrėjo N=94 koreliacijos koeficientas	,260**	-,014	,218**	-,101	-,017	,063	-,004	,347**	,258**
Tyrėjo N=42 koreliacijos koeficientas	,234	-,001	-,064	-,145	,013	,130	-,278*	,400**	,154

Galiausiai vertinamas tyrėjo žaidėjo tipui daromas žaidybinimo poveikis **organizacinio įsitraukimo** veiksniais. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tyrėjams (N=94) žaidybinimas turi silpną, bet teigiamą poveikį *grįžtamojo ryšio* veiksmui ($r = 0,237$; $p < 0,01$). Taigi, žaidybinimo pagalba, tyrėjai, gauna grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos rezultatus. Taip pat, įdomu tai, jog tyrėjams (N=94), žaidybinimas daro vidutinį poveikį *pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybių* veiksmui ($r = 0,477$; $p < 0,01$). Panašūs rezultatai gaunami pakartojus tyrimą su ryškiu tyrėjo žaidėjo tipu (N=42) - ($r = 0,440$; $p < 0,01$). Tai leidžia daryti išvadą, jog darbuotojams, pasižymintiems tyrėjo žaidėjo tipui būdingomis savybėmis, žaidybinimo elementų pagalba yra lengviau suprasti, kokių žinių ir įgūdžių trūksta darbuotojams tam, kad geriau sektųsi atitinkama veikla.

Kita vertus, atlikus respondentų, pasižyminčių ryškiomis tyrėjo žaidėjo (N=42) tipo savybėmis, ir **organizacinio įsitraukimo veiksmių** analizę, gauta, jog tyrėjo žaidėjo tipo darbuotojus organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro neigiamą įtaką keletui veiksmių. Visų pirma, tyrimo rezultatai atskleidžia, jog ryškiems tyrėjams (N=42) žaidybinimas neigiamai veikia *darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimo veiksmį* ($r = -0,273$; $p < 0,05$). Kaip ir ryškiam nugalėtojų tipui, taip ir ryškiam tyrėjų tipui, žaidybinimo elementai trukdo užtikrinti darbui reikalingą informaciją, išteklius, o tai savo ruožtu mažina darbuotojų organizacinį įsitraukimą. Tokia pat tendencija išvengiama analizuojant ryškų tyrėjo tipą ir žaidybinimo poveikį *nuomonės laisvės* veiksmiui ($r = -0,328$; $p < 0,01$). Be to, ryškiam tyrėjui žaidybinimas daro neigiamą įtaką *nujaučiamai, suvokiamai organizacijos pagalbos* veiksmiui ($r = -0,366$; $p < 0,01$). Galima daryti išvadą, jog šiuo metu organizacijoje taikomi žaidybinimo elementai nepadedą gauti darbuotojams, pasižymintiems tyrėjo savybėmis, pagalbos iš organizacijos. Galiausiai, tiek vertinant visos imties (N=94), tiek ryškių tyrėjų (N=42) tyrimo rezultatus, atsiskleidė, jog tyrėjams žaidybinimo elementai daro neigiamą poveikį *gyvenimo ir darbo balanso* veiksmiui ($r = -0,184$; $p < 0,05$ ir $r = -0,265$; $p < 0,05$). Tai rodo, kad darbuotojai, pasižymintys, tyrėjo žaidėjo tipui būdingomis

savybėmis, dėl CRM taškų organizacijoje jaučia aršią konkurenciją ir tai trukdo jų gyvenimo ir darbo balansui.

23 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir tyrėjo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Grįžtamasis ryšys	Darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas	Nuomonės laisvė	Darbo sąlygų saugumas	Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai	
Tyrėjo N=94 koreliacijos koeficientas	,237**	,084	-,011	,001	,477**	,068	
Tyrėjo N=42 koreliacijos koeficientas	,088	-,273*	-,328**	-,229	,440**	-,007	
	Apdovanojimai ir pripažinimas	Atlygio už darbą teisingumas	Procedūrinis teisingumas organizacijoje	Karjeros galimybės	Nujaučiama, suvokiama organizacijos pagalba	Nujaučiama, suvokiama vadovo pagalba	Gyvenimo ir darbo balansas
Tyrėjo N=94 koreliacijos koeficientas	-,065	-,029	-,028	-,088	,019	,001	-,184*
Tyrėjo N=42 koreliacijos koeficientas	-,094	-,022	-,097	-,092	-,366**	-,206	-,265*

Apibendrinant tyrėjo (N=94) žaidėjo tipo ir įsitraukimo veiksnių koreliacinės analizės rezultatus, svarbu pažymėti, jog darbuotojams, pasižymintiems tyrėjų tipui priskiriamomis savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas daro reikšmingą teigiamą poveikį optimizmui, bei pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybių įsitraukimo veiksniais. Tačiau, analizuojant respondentų, kurie pasižymi ryškiomis tyrėjų žaidėjo tipo savybėmis (N=42) ir įsitraukimo veiksnių ryšius, atlikti Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimo rezultatai, skiriasi nuo analizės rezultatų su visa imtimi (N=94). Ryškiam tyrėjui (N=42), žaidybinimas reikšmingą įtaką daro optimizmo, smalsumo, užduočių įvairovės bei pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybių įsitraukimo veiksniais. Taigi, galima daryti išvadą, jog tyrėjų tipui, pritaikyti organizacijoje žaidybinimo elementai, turi reikšmingą poveikį ir didina tokių darbuotojų įsitraukimą. Tačiau svarbu pabrėžti, jog, šiuo metu taikomi analizuojamoje organizacijoje žaidybinimo elementai, daro nors ir silpną, bet neigiamą poveikį daliai įsitraukimo veiksnių.



ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

Optimizmas **0,500****

Smalsumas **0,490****

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Igūdžiai reikalingi atlikti užduotį **-0,278***

Užduočių įvairovė **0,400****

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Darbai atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas **-0,273***

Nuomonės laisvė **-0,328****

Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės **0,440****

Nujaučiama, suvokiama organizacijos pagalba **-0,366****

Gyvenimo ir darbo balansas **-,265***

18 pav. Tyrėjo žaidėjo tipo (N=42) profilis

4.3.4. Įsitraukimo veiksnių ir socialinio žaidėjo tipo koreliacija

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis ir atlikus Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimus, gauti rezultatai rodo, jog tarp socialinio žaidėjo tipo (N=94) ir **asmeninio įsitraukimo** veiksnių **reikšmingų priklausomybių** nėra (žr. 24 lentelę). Priklausomybių neaptikta ir kartojant tyrimą su ryškiam socialiniam (N=59) žaidėjų tipui priskiriamų respondentų duomenimis.

24 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir socialinio žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Įsigilinimas ir pasinėrimas	Vidinė energija	Optimizmas	Smalsumas	Atkaklumas	Atsidavimas	Emocinis atsparumas
Socialinio N=94 koreliacijos koeficientas	-,059	-,022	,053	-,110	-,045	,048	,135
Socialinio N=59 koreliacijos koeficientas	,150	,033	,080	,058	,055	,204	,186

Vertinant **darbo įsitraukimo veiksnius** ir socialinį žaidėjo tipą, gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog žaidybinimo elementai daro silpną įtaką *darbo prasingumo* veiksniai (r = 0,293; p<0,01). Panašūs rezultatai gauti atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižyminčių ryškiais socialinio (N=59) žaidėjo tipo savybėmis, duomenimis: žaidybinimas daro silpną įtaką *darbo prasingumo* veiksniai (r = 0,310; p<0,01). Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti išvadą, jog darbuotojai, kurie pasižymi socialiniam tipui būdingomis savybėmis, pritaikius žaidybinimo

elementus organizacijoje, lengviau pamatys atliekamo darbo prasmę, o žaidybinimas padės jiems suvokti užduočių tikslingumą.

25 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir socialinio žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Darbo prasmingumas	Iššūkių ir sudėtingumo lygis	Tinkamas darbai	Darbo kontrolė	Savaraikiškumas; autonomija	Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai	Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį;	Užduočių įvairovė	Užduoties svarba
Socialinio N=94 koreliacijos koeficientas	,293**	-,108	,135	,112	,055	,015	,155	-,107	,033
Socialinio N=59 koreliacijos koeficientas	,310**	-,059	,156	-,013	,085	-,015	,097	,071	,028

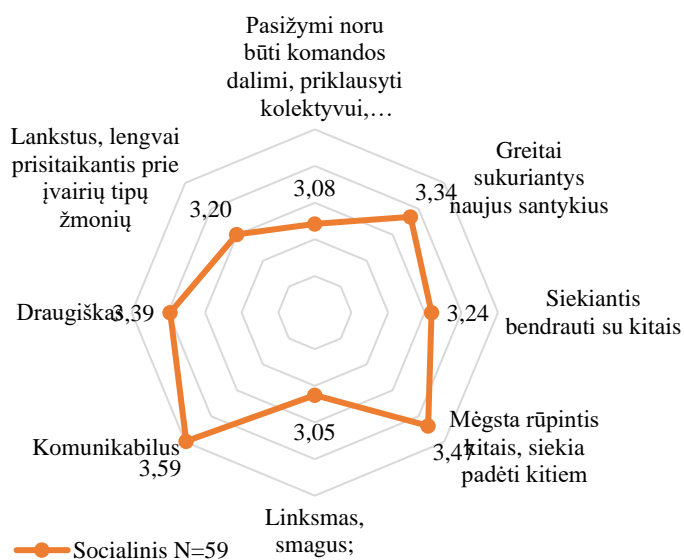
Galiausiai vertinamas socialinio žaidėjo tipui daromas žaidybinimo poveikis **organizacinio įsitraukimo** veiksniais. Silpnas žaidybinimo poveikis socialinio žaidėjo tipui nustatytas *procedūrinio teisingumo organizacijoje* veiksmui ($r = 0,317$; $p < 0,01$). Tai reiškia, jog darbuotojams, kurie pasižymi socialiniam tipui būdingomis savybėmis, analizuojamoje organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai padeda suvokti procedūrinį teisingumą, jog žaidime visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai ir taisyklės.

26 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir socialinio žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Grįžtamasis ryšys	Darbai atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas	Nuomonės laisvė	Darbo sąlygų saugumas	Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai	
Socialinio N=94 koreliacijos koeficientas	,035	,069	,108	-,048	,051	,537**	
Socialinio N=59 koreliacijos koeficientas	,107	-,237*	-,177	-,101	,003	,356**	
	Apdovanojimai ir pripažinimas	Atlygio už darbą teisingumas	Procedūrinis teisingumas organizacijoje	Karjeros galimybės	Nujaučiama, suvokiama organizacijos pagalba	Nujaučiama, suvokiama vadovo pagalba	Gyvenimo ir darbo balansas
Socialinio N=94 koreliacijos koeficientas	,112	,414**	,317**	,449**	,008	-,067	,096
Socialinio N=59 koreliacijos koeficientas	,323**	,451**	,117	,423**	-,007	,074	,038

Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog socialiniam žaidėjų tipui (N=94) žaidybinimas turi vidutinio stiprumo teigiamą poveikį *tarpasmeninių ir socialinių santykių* veiksmui ($r = 0,537$; $p < 0,01$). Darbuotojams, turintiems, socialinio žaidėjo tipui būdingų savybių, žaidybinimo įdiegti elementai organizacijoje padeda bendradarbiauti su kitais darbuotojais siekiant bendro tikslo. Darbuotojus, kurie turi socialiniam žaidėjui būdingų savybių, galimybė bendradarbiauti ir bendrauti su kitais kolektyvo nariais skatina įsitraukti į organizacijos veiklą. Ši teiginį pagrindžia ir gauti tyrimo rezultatai, atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižyminčių ryškiomis socialinio žaidėjo tipo savybėmis, duomenimis. Ryškiam socialiniam žaidėjų tipui (N=59), žaidybinimas taip pat daro teigiamą, nors ir silpnesnį poveikį *tarpasmeninių ir socialinių santykių* veiksmui ($r = 0,356$; $p < 0,01$). Be to, tyrimo rezultatai atskleidžia, jog socialinio žaidėjų tipui (N=94) žaidybinimas turi vidutinio stiprumo teigiamą poveikį *atlygio už darbą teisingumo* veiksmui ($r = 0,414$; $p < 0,01$). Ryškiam socialiniam žaidėjų tipui (N=59), žaidybinimas taip pat daro teigiamą poveikį *atlygio už darbą teisingumo* veiksmui ($r = 0,451$; $p < 0,01$). Panašūs rezultatai buvo gauti analizuojant nugalėtojų tipą. Tai rodo, jog darbuotojams organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai (analizuojamu atveju – CRM taškai) įveda skaidrumo dėl atlyginimo sąžiningumo ir tai savo ruožtu didina darbuotojų įsitraukimą. Socialiniam žaidėjų tipui (N=94), žaidybinimas daro vidutinį teigiamą poveikį *karjeros galimybių* veiksmui ($r = 0,449$; $p < 0,01$). Pakartoto tyrimo su respondentų, kurie pasižymi ryškiomis socialinio žaidėjo tipo savybėmis (N=59) rezultatai patvirtina tyrimo rezultatus su visa imtimi, jog ryškiam socialiniam žaidėjo tipui žaidybinimas daro vidutinį teigiamą poveikį *karjeros galimybių* veiksmui ($r = 0,423$; $p < 0,01$). Šie tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, jog analizuojamoje organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai (CRM taškai) padeda darbuotojams, pasižymintiems socialiniam žaidėjui būdingomis savybėmis, sudaryti sąlygas daryti karjerą. Svarbu pažymėti, jog ryškiam socialiniam žaidėjų tipui (N=59), žaidybinimo elementai daro silpną teigiamą poveikį *apdovanojimo ir pripažinimo* veiksmui ($r = 0,323$; $p < 0,01$). Kaip ir nugalėtojų žaidėjo tipo, taip ir socialiniam žaidėjo tipo darbuotojams, žaidybinimas padeda jaustis apdovanotais ir pripažintais organizacijoje, o tai yra įsitraukimą didinantis veiksnys.

Kita vertus, atlikus respondentų, pasižyminčių ryškiomis socialinio žaidėjo (N=59) tipo savybėmis, ir **organizacinio įsitraukimo veiksmių** analizę, gauta, jog socialinio žaidėjo tipo darbuotojus organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai neigiamai veikia *darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimo veiksnį* ($r = -0,237$; $p < 0,05$). Kadangi gauti panašūs šio veiksnio rezultatai nagrinėjant nugalėtojų tipą, akivaizdu, jog egzistuoja tyrimo ribotumas dėl konkrečioje analizuotoje organizacijoje pritaikytų žaidybinimo elementų įvairovės trūkumo.



ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

Nėra reikšmingų ryšių

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Darbo prasmingumas 0,310**

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai 0,356**

Atlygio už darbą teisingumas **0,451****

Karjeros galimybės **0,423****

Apdovanojimai ir pripažinimas 0,323**

Darbui atlikti reikalingų išteklių

užtikrinimas -0,237*

19 pav. Socialinio žaidėjo tipo (N=59) profilis

Apibendrinant socialinio žaidėjo tipo (N=94) ir įsitraukimo veiksnių koreliacinės analizės rezultatus, svarbu pažymėti, jog darbuotojams, pasižymintiems socialiniam žaidėjų tipui priskiriamomis savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas daro reikšmingą teigiamą poveikį tarpasmeniniams ir socialiniams santykiams, atlygio už darbą teisingumui bei karjeros galimybėms. Tačiau, analizuojant respondentų, kurie pasižymi ryškiomis socialinio žaidėjo tipo savybėmis (N=59) ir įsitraukimo veiksnių ryšius, atlikti Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimo rezultatai, skiriasi nuo analizės rezultatų su visa imtimi (N=94). Ryškiam socialiniam žaidėjų tipui (N=35), žaidybinimas reikšmingą įtaką daro atlygio už darbą teisingumo ir karjeros galimybių veiksniams.

4.3.5. Įsitraukimo veiksnių ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacija

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis ir atlikus Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimus, gauti rezultatai rodo, jog tarp nugalėtojo žaidėjo tipo (N=94) ir **asmeninio įsitraukimo** veiksnių yra keletas silpnų priklausomybių. Visų pirma, tyrimo rezultatai atskleidžia, jog nugalėtojo žaidėjo tipui žaidybinimas daro silpną įtaką *smalsumui* ($r = 0,353$; $p < 0,01$). Taip pat, egzistuoja *atkaklumo* veiksnio ir nugalėtojo žaidėjo tipo silpnas ryšys ($r = 0,391$; $p < 0,01$). Tai reiškia, jog nugalėtojo žaidėjo tipui, organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro įtaką atkaklumo didinimui, ir kuo labiau darbuotojas pasižymi stipresnėmis nugalėtojo tipo savybėmis ir elgsenomis, tuo žaidybinimo elementai daro didesnę įtaką jo atkaklumo didinimui. Šį teiginį pagrindžia ir gauti tyrimo rezultatai, atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižymintį ryškiomis nugalėtojo žaidėjo tipo savybėmis, duomenimis. Ryškiam nugalėtojui (N=35), žaidybinimas daro vidutinę įtaką atkaklumo didinimui ($r = 0,623$; $p < 0,01$).

27 lentelė. Asmeninio įsitraukimo veiksniai ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Įsigilinimas ir pasinėrimas	Vidinė energija	Optimizmas	Smalsumas	Atkaklumas	Atsidavimas	Emocinis atsparumas
Nugalėtojo N=94 koreliacijos koeficientas	,142	,052	-,067	,353**	,391**	,112	-,003
Nugalėtojo N=35 koreliacijos koeficientas	,373**	-,086	-,418**	,355*	,623**	,217	-,152

Įdomu tai, jog analizuojant respondentų, kurie pasižymi ryškiais nugalėtojo žaidėjo tipo savybėmis (N=35) ir asmeninio įsitraukimo ryšius, atlikti Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimo rezultatai, skiriasi nuo analizės rezultatų su visa imtimi (N=94). Ryškiam nugalėtojui (N=35), žaidybinimas daro silpną įtaką *įsigilininimui ir pasinėrimui* ($r = 0,373$; $p < 0,01$). Vadinasi, darbuotojams, kurie pasižymi ryškiais nugalėtojo savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas gali didinti jų įsigilinimą ir pasinėrimą į darbą. Žaidybinimo elementai gali sudaryti prielaidas darbuotojui susikoncentruoti į užduoties atlikimą, įsigilinti į konkrečią užduotį. Pakartoto tyrimo su respondentų, kurie pasižymi ryškiais nugalėtojo žaidėjo tipo savybėmis (N=35) rezultatai patvirtina tyrimo rezultatus su visa imtimi, jog ryškiam nugalėtojo žaidėjo tipui žaidybinimas daro silpną įtaką *smalsumui* ($r = 0,355$; $p < 0,05$). Šie tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, jog analizuojamoje organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai (CRM taškai) skatina domėtis savo ir kolegų rezultatais bei tokiu būdu didina darbuotojų smalsumą. Tačiau, žaidybinimas gali turėti ir neigiamą įtaką darbuotojų asmeninio įsitraukimo veiksniams. Pavyzdžiui, gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, kad ryškiems nugalėtojams (N=35), žaidybinimas neigiamai veikia darbuotojų *optimizmą* ($r = -0,418$; $p < 0,05$). Konkrečiu analizuojamu atveju, dėl žaidimo (CRM taškų) įdiegimo organizacijoje, darbuotojai gauna labai aiškia informaciją apie savo rezultatus, ir pavyzdžiui, rinkoje esant nuosmukiui, darbuotojus neigiamai veikia informacija apie jų rezultatus ir tokiu atveju žaidybinimo elementai daro neigiamą įtaką darbuotojų optimizmui, galvojant apie savo ateitį organizacijoje. Todėl taikant žaidybinimą organizacijoje labai svarbu įvertinti galimą tiek teigiamą, tiek neigiamą žaidybinimo elementų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Vertinant **darbo įsitraukimo veiksnius** ir nugalėtojo žaidėjo tipą, gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog žaidybinimo elementai daro silpną įtaką *iššūkių ir užduočių sudėtingumo, įdomumo* veiksniai ($r = 0,299$; $p < 0,01$). Tačiau atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižyminčių ryškiais nugalėtojo (N=35) žaidėjo tipo savybėmis, duomenimis, gauti rezultatai, jog žaidybinimas daro vidutinio stiprumo įtaką darbuotojų *iššūkių ir užduočių sudėtingumo, įdomumo* veiksniai ($r = 0,496$; $p < 0,01$). Apibendrinant gautus rezultatus, galima daryti išvadą, jog darbuotojams, kurie pasižymi

nugalėtojo tipo savybėmis, pritaikius žaidybinimo elementus organizacijoje, taps įdomiau dirbti, darbe matys daugiau iššūkių, o užduotys jiems bus įdomesnės. Tai ypač svarbu, kuomet darbo pobūdis yra monotoniškas, užduotys yra pasikartojančios. Taip pat, atlikto tyrimo gauti rezultatai rodo, jog nugalėtojų tipui žaidybinimo elementai daro vidutinę įtaką *užduočių įvairovės veiksniai* ($r = 0,459$; $p < 0,01$). Nors ryškiems nugalėtojams ($N = 35$) ši įtaka tampa silpnesnė veiksniai ($r = 0,373$; $p < 0,01$), tačiau vis tik matoma tendencija, jog organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai turi teigiamą poveikį darbuotojų užduočių įvairovės didinimui. Įdomūs tyrimo rezultatai, atskleidžiantys nugalėtojo tipo ir užduoties svarbos veiksnio ryšį. Vertinant visos tyrimo imties ($N = 94$) rezultatus, gauta, jog žaidybinimas nugalėtojų tipo darbuotojams daro vidutinio ryšio įtaką *užduoties svarbos* veiksniai ($r = 0,423$; $p < 0,01$), tačiau ryškūs nugalėtojo tipo respondentai šia priklausomybe nepasižymi. Tai reiškia, jog organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai darbuotojams leidžia geriau suvokti kiekvienos užduoties svarbą, nes skirtingos užduotys pagal svarbą yra įvertintos taškų skaičiumi, tačiau ryškiems nugalėtojams tai nėra labai svarbu.

28 lentelė. Darbo įsitraukimo veiksniai ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Darbo prasmingumas	Iššūkiai; užduočių sudėtingumo lygis	Tinkamas darbai	Darbo kontrolė	Savarankiškumas; autonomija	Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai	Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį;	Užduočių įvairovė	Užduoties svarba
Nugalėtojo $N = 94$ koreliacijos koeficientas	0,04	,299**	-0,056	0,144	-0,03	0,069	0,02	,459**	,423**
Nugalėtojo $N = 35$ koreliacijos koeficientas	-0,112	,496**	-,337*	-,333*	-0,256	-,327*	-,394**	,373**	0,277

Atlikus respondentų, pasižyminčių ryškiomis nugalėtojo žaidėjo tipo savybėmis, ir **darbo įsitraukimo veiksniių** analizę, gauta nemažai silpnų, bet neigiamų tarpusavio priklausomybių. Visų pirma, pagal gautus tyrimo rezultatus, matoma, jog ryškiems nugalėtojams ($N = 35$) žaidybinimas neigiamai veikia *tinkamumo darbai* veiksnį ($r = -0,337$; $p < 0,05$). Tai reiškia, jog organizacijoje įdiegti žaidybinimo elementai neleidžia pamatyti, kokį darbą sugeba geriausiai nugalėtojo tipo darbuotojai. Be to, gauti panašūs rezultatai vertinant ir *darbo kontrolės* veiksnį ($r = -0,333$; $p < 0,05$), parodantys, jog žaidybinimo elementai organizacijoje nugalėtojo tipo darbuotojams neleidžia tinkamai valdyti savo darbo krūvio. *Darbo rolės aiškumo ir aiškių lūkesčių* veiksnio rezultatai taip pat yra priešingos silpnos ryšio priklausomybės su ryškiu nugalėtojų tipu ($r = -0,327$; $p < 0,05$). Nugalėtojų tipui įdiegti žaidybinimo elementai neleidžia suvokti, ko iš jų tikisi organizacijos vadovas. Galiausiai pastebima, jog

ryškiems nugalėtojams (N=35) žaidybinimas neigiamai veikia *įgūdžių, reikalingi atlikti užduotį* veiksnį ($r = -0,394$; $p < 0,01$). Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, jog darbuotojams, pasižymintiems ryškiomis nugalėtojų tipo savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimo elementai įdiegti organizacijos veikloje (analizuojamu atveju - CRM taškai) trukdo panaudoti skirtingus įgūdžius ir gebėjimus ir tai savo ruožtu daro neigiamą poveikį įsitraukimui.

Galiausiai vertinamas nugalėtojo žaidėjo tipui daromas žaidybinimo poveikis **organizacinio įsitraukimo** veiksniams.

29 lentelė. Organizacinio įsitraukimo veiksniai ir nugalėtojo žaidėjo tipo koreliacijos rezultatai

	Grižtamasis ryšys	Darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas	Nuomonės laisvė	Darbo sąlygų saugumas	Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai	
Nugalėtojo N=94 koreliacijos koeficientas	,369**	0,051	0,024	0,052	-0,007	0,036	
Nugalėtojo N=35 koreliacijos koeficientas	,324*	-,327*	-,374**	,122	-,199	-,255	
	Apdovanojimais ir pripažinimas	Atlygio už darbą teisingumas	Procedūrinis teisingumas organizacijoje	Karjeros galimybės	Nujaučiama, suvokiama organizacijos pagalba	Nujaučiama, suvokiama vadovo pagalba	Gyvenimo ir darbo balansas
Nugalėtojo N=94 koreliacijos koeficientas	,322**	,425**	,274**	,368**	0,14	0,062	0,063
Nugalėtojo N=35 koreliacijos koeficientas	,453**	-,096	,050	,173	-,035	,102	,169

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog nugalėtojams (N=94) žaidybinimas turi vidutinio stiprumo teigiamą poveikį *atlygio už darbą teisingumo* veiksniai ($r = 0,425$; $p < 0,01$). Tai rodo, jog darbuotojams organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai (analizuojamu atveju – CRM taškai) įveda skaidrumo dėl atlyginimo sąžiningumo ir tai savo ruožtu didina darbuotojų įsitraukimą. Silpnėnis žaidybinimo poveikis nustatytas *procedūrinio teisingumo organizacijoje* veiksniai ($r = 0,274$; $p < 0,01$).

Vis tik, galima daryti išvadą, jog pritaikius žaidybinimo elementus, darbuotojų įsitraukimas didinamas, nes žaidime (CRM taškų) sistemoje visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai ir taisyklės, o tai sukuria procedūrinio teisingumo jausmą organizacijoje. Nugalėtojo tipo (N=94) žaidėjams žaidybinimas daro silpną teigiamą poveikį *karjeros galimybių* veiksniai ($r = 0,368$; $p < 0,01$). Nugalėtojų tipo (N=94) žaidėjams organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro teigiamą poveikį *grįžtamojo ryšio* veiksniai ($r = 0,369$; $p < 0,01$). Tai reiškia, jog nugalėtojo žaidėjo tipu pasižymintys

darbuotojai žaidybinimo dėka gali gauti grįžtamąjį ryšį apie savo darbo rezultatus. Šį teiginį pagrindžia ir gauti tyrimo rezultatai, atlikus skaičiavimus su respondentų, pasižyminčių ryškiomis nugalėtojo žaidėjo tipo savybėmis, duomenimis. Ryškiam nugalėtojui (N=35), žaidybinimas taip pat daro teigiamą poveikį *grįžtamojo ryšio* veiksmui ($r = 0,324$; $p < 0,05$). Galiausiai, svarbus atlikto tyrimo rezultatas yra tai, jog nugalėtojų tipo (N=94) žaidėjams organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro teigiamą poveikį *apdovanojimo ir pripažinimo* veiksmui ($r = 0,322$; $p < 0,01$). Tai reiškia, jog nugalėtojo tipo darbuotojai, žaidybinimo dėka jaučiasi apdovanoti ir pripažinti organizacijoje, o tai didina jų įsitraukimą. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog ryškiam nugalėtojui (N=35) žaidybinimo poveikis *apdovanojimo ir pripažinimo* veiksmui yra netgi stipresnis ($r = 0,453$; $p < 0,01$).

Kita vertus, atlikus respondentų, pasižyminčių ryškiomis nugalėtojo žaidėjo (N=35) tipo savybėmis, ir **organizacinio įsitraukimo veiksmių** analizę, gauta, jog nugalėtojo tipo darbuotojus organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai neigiamai veikia *darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimo veiksmį* ($r = -0,327$; $p < 0,05$). Tai reiškia, jog darbuotojams, pasižymintiems, ryškiomis nugalėtojo tipo savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas nesudaro sąlygų pasinaudoti įmonės turima informacija, darbui reikalingais ištekiais. Panašūs rezultatai gauti ir su *nuomonės laisvės veiksmiu* ($r = -0,374$; $p < 0,01$). Ryškiomis nugalėtojų savybėmis ir elgsenomis pasižymintys respondentai nemano, jog organizacijoje įdiegti žaidybinimo elementai (analizuojamu atveju - CRM taškai) gali padėti išreikšti savo nuomonę darbe. Šiuos neigiamus tarpusavio koreliacijų rezultatus vertinti reikia atsargiai, nes būtina pabrėžti, jog analizuojamoje įmonėje yra pritaikyta tik keletas žaidybinimo elementų (taškai, lyderių lentelė), todėl teigiamas žaidybinimo poveikis egzistuoja tik daliai įsitraukimo veiksmių. Egzistuoja tyrimo ribotumas dėl konkrečioje analizuotoje organizacijoje pritaikytų žaidybinimo elementų įvairovės trūkumo.



ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

Smalsumas 0,355*
 Atkaklumas **0,623****
 Optimizmas -0,418**
 Įsigilinimas; pasinėrimas 0,373**

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Iššūkiai; užduočių sudėtingumo lygis **0,496****
 Tinkamumas darbui -0,337*
 Darbo kontrolė -0,333*
 Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai -0,327*
 Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį; -0,394**
 Užduočių įvairovė 0,373**

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Grįžtamasis ryšys 0,324*
 Apdovanojimai ir pripažinimas **0,453****
 Darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas -,327*
 Nuomonės laisvė -,374**

20 pav. Nugalėtojo žaidėjo tipo (N=35) profilis

Apibendrinant nugalėtojo (N=94) žaidėjo tipo ir įsitraukimo veiksnių koreliacinės analizės rezultatus, svarbu pažymėti, jog darbuotojams, pasižymintiems nugalėtojų tipui priskiriamomis savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas daro reikšmingą teigiamą poveikį užduočių įvairovei, užduoties svarbai bei atlygio už darbą teisingumui. Tačiau, analizuojant respondentų, kurie pasižymi ryškiais nugalėtojo žaidėjo tipo savybėmis (N=35) ir įsitraukimo veiksnių ryšius, atlikti Kendall's tau-b koreliacijos skaičiavimo rezultatai, skiriasi nuo analizės rezultatų su visa imtimi (N=94). Ryškiam nugalėtojui (N=35), žaidybinimas reikšmingą įtaką daro atkaklumo didinimui; iššūkių; užduočių sudėtingumui ir įdomumui bei apdovanojimo ir pripažinimo veiksniams. Taigi, galima daryti išvadą, jog analizuojamoje organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai turi teigiamą poveikį darbuotojų, pasižymintį nugalėtojų tipui priskiriamomis savybėmis ir elgsenomis, įsitraukimo didinimui.

4.4. Žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime tyrimo išvados ir diskusija

Gauti empirinio tyrimo rezultatai leido nustatyti žaidybinimo ir įsitraukimą didinančių veiksnių sąsajas. Nustatyta, jog žaidybinimas turi **reikšmingą teigiamą** poveikį:

- **asmeninio** įsitraukimo dedamosioms: optimizmui, smalsumui ir atkaklumui;
- **darbo** įsitraukimo dedamosioms: iššūkiams ir užduočių sudėtingumo lygiui, užduočių įvairovei ir užduoties svarbai;
- **organizacinio** įsitraukimo dedamosioms: grįžtamajam ryšiui, pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybėms, tarpasmeniniams ir socialiniams santykiams, apdovanojimams ir pripažinimui, atlygio už darbą teisingumui, procedūriniam teisingumui organizacijoje, karjeros galimybėms, nujaučiamai ir suvokiamai vadovo pagalbai.

Empirinio tyrimo metu ištirta, kokie įsitraukimą didinantys veiksniai labiausiai veikia skirtingus žaidėjų tipus organizacijoje.

Kolekcionieriaus tipas. Darbuotojams, kurie pasižymi kolekcionieriaus savybėmis ir elgsenomis, žaidybinimas reikšmingą įtaką daro *nujaučiamos ir suvokiamos vadovo pagalbos* veiksmui ($r = 0,597$; $p < 0,05$), todėl vadovams, dėka įdiegtų organizacijoje žaidybinimo elementų, tampa lengviau stebėti komandos narių darbo rezultatus ir progresą, ir turėdami šią informaciją gali užtikrinti efektyvesnę darbą su komandos nariais: suteikti patarimus, pagalbą būtent tiems komandos nariams, kuriems tuo metu ta pagalba yra reikalinga.

Intelektualusis tipas. Intelektualiojo žaidėjo tipo darbuotojams, žaidybinimas daro teigiamą poveikį *smalsumo* didinimui ($r = 0,506$; $p < 0,01$), nes organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai didina smalsumą apie savo ir kolegų rezultatus, o tai turi teigiamą įtaką asmeniniam įsitraukimui. Taip pat nustatytas reikšmingas poveikis *užduoties svarbos* veiksmui ($r = 0,494$; $p < 0,01$), todėl galima teigti, jog darbuotojams, kurie turi intelektualiojo žaidėjo tipo savybių, žaidybinimas padeda suvokti kiekvienos užduoties svarbą. Kaip ir tikėtasi, tyrimo metu nustatyta, jog intelektualam įdiegti žaidybinimo elementai padeda gauti *grįžtamąjį ryšį* apie savo darbo rezultatus ($r = 0,444$; $p < 0,01$). Galiausiai, intelektualiojo žaidėjo tipo darbuotojams žaidybinimas daro teigiamą poveikį sukurdamas *pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybes* ($r = 0,576$; $p < 0,01$). Tikėtina, jog žaidybinimas suteikdamas skaidrumą apie savo ir kolegų rezultatus netiesiogiai skatina mokytis ir kelti kvalifikaciją.

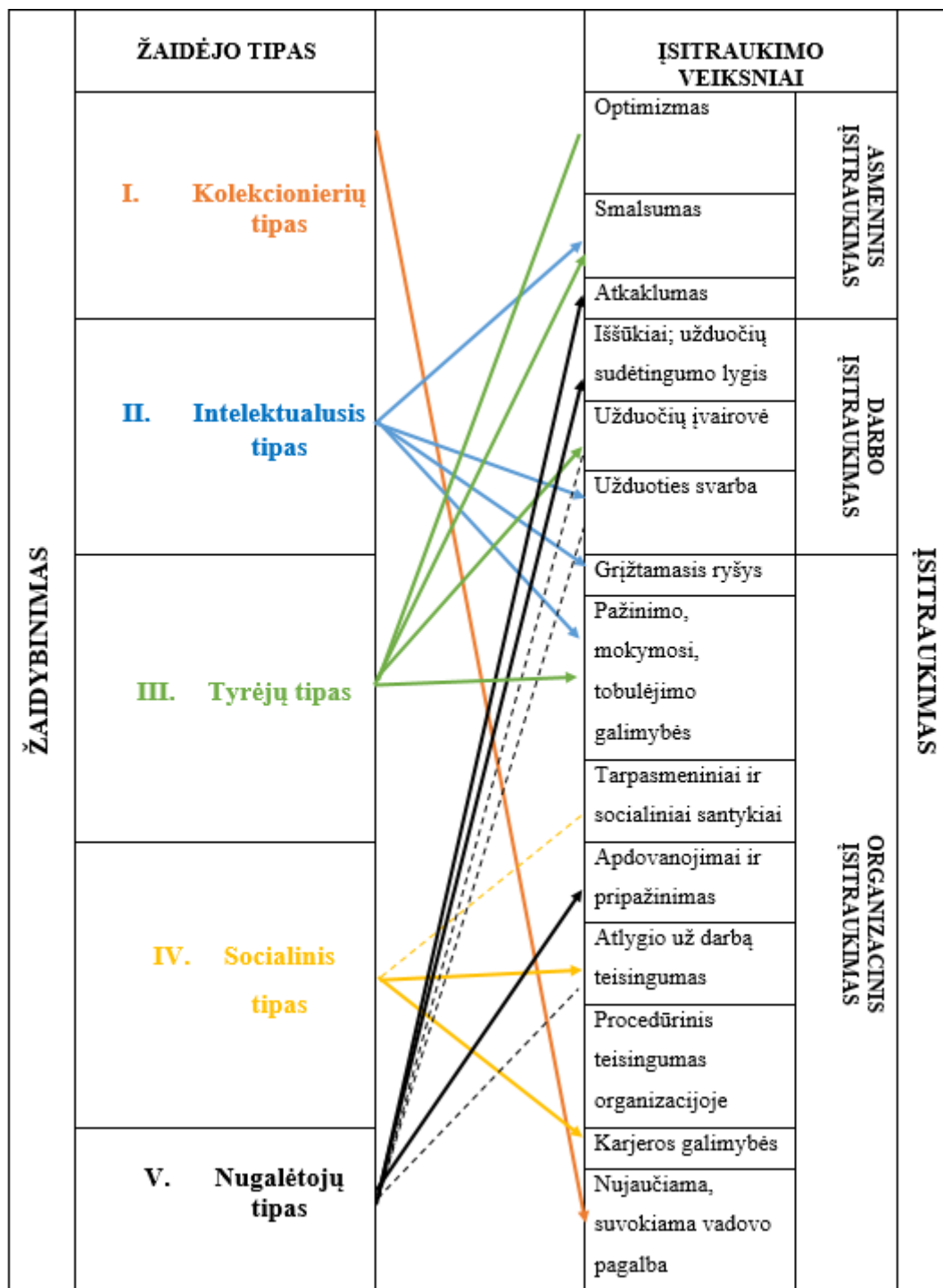
Tyrėjų tipas. Tyrėjo žaidėjo tipo darbuotojams, kaip ir intelektualams, žaidybinimas daro teigiamą poveikį *smalsumo* didinimui ($r = 0,490$; $p < 0,01$). Tyrėjams, kaip ir intelektualams, žaidybinimas didina įsitraukimą per smalsumo apie savo ir kolegų rezultatus skatinimą. Tyrėjai panašūs į intelektualus ir tuo, jog jiems žaidybinimas taip pat daro teigiamą poveikį *pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybėms* ($r = 0,440$; $p < 0,01$). Tyrėjo žaidėjo tipui žaidybinimas taip pat teigiamai veikia

optimizmą ($r = 0,500$; $p < 0,01$) ir padeda darbe išlikti optimistišku, palankiau vertinti savo ateitį organizacijoje. Galiausiai, nustatyta, jog tyrėjo žaidėjo tipo darbuotojams žaidybinimas padeda didinti *užduočių įvairovę* ($r = 0,400$; $p < 0,01$), skatindamas atlikti įvairaus pobūdžio užduotis.

Socialinis tipas. Nustatyta, jog socialinio žaidėjų tipo darbuotojams žaidybinimas turi teigiamą poveikį *atlygio už darbą teisingumo* veiksniai ($r = 0,451$; $p < 0,01$), nes pritaikius žaidybinimo elementus organizacijoje, darbuotojams tapo aiškiau, kokie yra jų ir kolegų rezultatai, gali matyti progresą, o tai sudaro sąlygas skaidrumui dėl atlyginimo sąžiningumo. Taip pat, socialinio tipo žaidėjams žaidybinimas daro teigiamą poveikį *karjeros galimybėms* ($r = 0,423$; $p < 0,01$). Analizuojamoje organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai padeda darbuotojams, pasižymintiems socialiniam žaidėjui būdingomis savybėmis, sudaryti sąlygas daryti karjerą, nes darbuotojas, surinkęs didesnę taškų skaičių įmonės korporatyviniame puslapyje yra reitinguojamas aukščiau ir tokiu būdu turi galimybę didinti pardavimus ir daryti karjerą. Galiausiai, darbuotojams, kurie turi socialinio žaidėjų tipo savybių ($N=94$), nustatyta, jog žaidybinimas turi teigiamą poveikį *tarpasmeniniams ir socialiniams santykiams* ($r = 0,537$; $p < 0,01$), nes sudaro terpę bendradarbiauti su kitais darbuotojais siekiant bendro tikslo.

Nugalėtojų tipas. Šiam žaidėjų tipui nustatytas didžiausias žaidybinimo poveikis įsitraukimo veiksniams. Visų pirma, nugalėtojo žaidėjo tipui, organizacijoje pritaikyti žaidybinimo elementai daro įtaką *atkaklumo* ($r = 0,623$; $p < 0,01$) didinimui, ir kuo labiau darbuotojas pasižymi stipresnėmis nugalėtojo tipo savybėmis ir elgsenomomis, tuo žaidybinimo elementai daro didesnę įtaką jo atkaklumo didinimui. Darbuotojams su nugalėtojo žaidėjo tipo savybėmis, žaidybinimas turi poveikį *iššūkiams, užduočių sudėtingumo, įdomumo* lygiui ($r = 0,496$; $p < 0,01$), todėl teisingai pritaikius žaidybinimo elementus organizacijoje, darbuotojams gali tapti įdomiau dirbti, darbe užduotys jiems bus įdomesnės. Tai ypač svarbu, kuomet darbo pobūdis yra monotoniškas, užduotys yra pasikartojančios, todėl analizuotoje įmonėje, žaidybinimo metu apdovanojami darbuotojai taškais net ir už mažas, nuobodžias užduotis. Su tuo susijęs ir kitas tyrimo rezultatas, jog nugalėtojo žaidėjo tipui, žaidybinimas turi teigiamą poveikį *apdovanojimo ir pripažinimo* veiksniai ($r = 0,453$; $p < 0,01$), ir darbuotojai, žaidybinimo dėka jaučiasi apdovanojami ir pripažinti organizacijoje, o tai didina jų įsitraukimą. Tyrimo metu nustatyta, jog nugalėtojo žaidėjo tipo darbuotojams, kaip ir tyrėjo tipui, žaidybinimas, skatindamas atlikti įvairaus pobūdžio užduotis, padeda didinti *užduočių įvairovę* ($r = 0,459$; $p < 0,01$). Tuo pačiu, nugalėtojams, kaip ir intelektualaus tipo žaidėjams, žaidybinimo elementai padeda suvokti kiekvienos užduoties svarbumą ir daro reikšmingą teigiamą poveikį *užduoties svarbos* veiksniai ($r = 0,423$; $p < 0,01$). Galiausiai nustatyta, jog nugalėtojo žaidėjo tipui, kaip ir socialiniam tipui, žaidybinimas įveda skaidrumo organizacijoje dėl atlyginimo ir daro teigiamą poveikį *atlygio už darbą teisingumo* veiksniai ($r = 0,425$; $p < 0,01$).

Taigi, atlikto empirinio tyrimo rezultatai leido nustatyti žaidybinimo poveikį organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinimui ir patikslinti teorinį modelį. Patikslintas žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime modelis pateikiamas 28 paveiksle.



21 pav. Žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime patikslintas modelis

Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimų kryptys

Tyrimo anketa buvo siunčiama tik vienos organizacijos darbuotojams, kurioje žaidybinimas buvo taikomas ilgesnį nei metai laikotarpį. Buvo gauti atsakymai iš 54 % organizacijoje aktyviai dirbančių darbuotojų. Vienas pagrindinių tyrimo apribojimų yra tyrimo imtis. Tyrimas buvo atliktas tik su vienos pareigybės darbuotojais. Dėl šių priežasčių, ateityje rekomenduojama, pakartoti tyrimą kitose organizacijose, kuriose tyrimo imtis galėtų būti didesnė, bei palyginti tyrimų rezultatus. Ateityje būtų siūloma, tyrime nagrinėti žaidybinimo poveikį skirtingų pareigybių darbuotojų įsitraukimo didinimui. Šio tyrimo rezultatai atspindi žaidybinimo poveikį tik vieno sektoriaus organizacijos darbuotojų įsitraukimui, todėl tyrimas turėtų būti kartojamas su skirtingų ekonominių sektorių darbuotojais. Be to, ateityje vertėtų į modelį įtraukti ne tik žaidėjo tipą, bet ir lyties, amžiaus kartos dedamąsias.

Kadangi tirtoje organizacijoje kolekcionieriaus žaidėjo tipo imtis buvo nedidelė, susiduriama su šio žaidėjo tipo ir įsitraukimo veiksnių analizės problemomis, todėl ateityje rekomenduojama patikslinti kolekcionieriaus tipo ir žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo didinimui modelį.

Kitas svarbus tyrimo apribojimas yra tai, jog tyrimui pasirinktoje organizacijoje yra taikomi tik keletas žaidybinimo elementų - lyderių lentelė ir taškų rinkimas už skirtingo pobūdžio užduotis. Dėl šios priežasties tyrimo metu nustatytas žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo didinimui modelis ateityje turėtų būti patikslintas, atlikus tyrimą organizacijose, kuriose taikomi kitokie arba įvairesni žaidybinimo elementai. Ateityje derėtų ištirti kokį poveikį kiekvieno žaidėjo tipo įsitraukimui turi skirtingi žaidybinimo elementai.

Rekomenduojama ateityje atlikti kokybinį žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo srityje tyrimą ir jo rezultatais papildyti kiekybinio tyrimo metu gautas žinias. Tai leistų suprasti, kaip žaidybinimo elementai turėtų būti taikomi organizacijose efektyviausiai, kad skatintų įsitraukti visus žaidėjų tipus. Galima tikėtis, jog ateityje žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo tematikos tyrimai atskleis naujas žinias ir padės atsakyti į mokslinės problemos klausimą: kaip taikyti žaidybinimą darbuotojų įsitraukimo didinimui?

Tyrimo duomenų lyginimas su kitais tyrimais

Atlikto tyrimo rezultatai šiuo metu yra sunkiai palyginami su kitais žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo didinime tyrimais, nes šiame tyrime naudotas instrumentas buvo naudotas pirmą kartą. Nors egzistuoja keletas tyrimų žaidybinimo ir įsitraukimo tematikomis, nebuvo aptikta tyrimų, kuriuose žaidybinimo poveikis darbuotojų įsitraukimo didinime būtų tirtas per žaidėjų tipus. Atlikto tyrimo rezultatai negali būti lyginami su kitais žaidybinimo ir įsitraukimo tematikų empiriniais tyrimais, nes skiriasi tyrime naudoti instrumentai bei statistiniai metodai.

Atlikto tyrimo naudingumas

Šis darbas naudingas tiek dėl teorinės žaidybinimo ir įsitraukimo veiksnių analizės, tiek dėl empirinio tyrimo metu gautų rezultatų. Visų pirma, atliktas darbas naudingas tuo, jog buvo sudarytas žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo didinime teorinis modelis, leidęs darbuotojų įsitraukimą vertinti pagal skirtingų žaidėjų tipus. Tokios prieigos prie nagrinėjamos tematikos iki šiol mokslinėje literatūroje nebuvo. Todėl sudarytas tyrimo instrumentas, leidžiantis nustatyti darbuotojo-žaidėjo tipą ir įsitraukimo veiksnių sąsajas su žaidybinimo elementais, yra naujas ir aktualus ateities tyrimams. Tyrimo rezultatai yra naudingi organizacijoms, kurios jau taiko žaidybinimą savo veiklose, siekdamos didinti darbuotojų įsitraukimą, arba planuoja tai daryti ateityje. Taigi tyrimo rezultatų dėka patikslintas žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo didinime modelis gali būti naudojamas tolimesniems tyrimams bei praktiškai pritaikomas diegiant organizacijose žaidybinimo elementus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Žaidybinimas – pastaruoju metu populiarėjantis reiškinys, didesnio susidomėjimo akademinėje terpėje susilaukęs tik pastaruoju metu. Žaidybinimo procesas leidžia nuobodžias, neįdomias užduotis paversti prasminga, smagia ir įdomia veikla. Žaidybinimas pastaruoju metu vis plačiau pritaikomas įvairiuose sektoriuose: švietime, medicinoje, marketinge, žmogiškųjų išteklių valdyje. Vis daugiau įmonių, pastebėję milžinišką žaidybinimo potencialą, pritaikė žaidybinimą savo veikloje, siekdamos gerinti kasdienes procesus. Viena tokių sričių yra žaidybinimo elementų taikymas įmonių vidinėse informacinėse sistemose, siekiant didinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimas tapo vienu didžiausių šių dienų organizacijų iššūkių, kylančių besikeičiančiame įmonių aplinkos kontekste. Verslas susiduria su dilema, kaip motyvuoti Z kartos darbuotojus atlikti monotoniškas ir neįdomias užduotis, kurios organizacijai yra būtinos atlikti. Darbuotojų įsitraukimas gerina įmonės veiklos rezultatus, tačiau tik trečdalis darbuotojų jaučiasi įsitraukę savo darbe. Nors įmonių tarpe egzistuoja didelis susidomėjimas žaidybinimo tematika ir iki šiol žaidybinimas tebuvo praktinio taikymo versle sritis, mokslinėje literatūroje yra palyginti mažai tyrimų ir straipsnių apie žaidybinimo taikymą darbuotojų įsitraukimo didinimui, jaučiamas teorinio žaidybinimo modelio darbuotojų įsitraukimo didinimui trūkumas, kuris būtų patikrintas empiriniais tyrimais. Todėl yra aktualu panagrinėti, kokį poveikį žaidybinimas turi organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinimui ir ištirti, kaip žaidybinimo elementai veikia tam tikrų darbuotojų (žaidėjų) tipus.
2. Žaidybinimo esmė – perkelti žaidimų elementus, logiką, mechaniką ir dizaino komponentus į tiesiogiai su žaidimu nesusijusius kontekstus. Žaidimų mechanikos elementų taikymas žaidimo kontekste veikia nevienodai, todėl reikalinga sugrupuoti žaidėjus pagal tam tikras charakteristikas. Atliktus žaidėjų tipologijų analizę ir sugrupavus žaidėjus pagal elgsenos ir savybių charakteristikas, buvo išskirti **kolekcionieriaus, intelektualo, tyrėjo, socialinio ir nugalėtojo** žaidėjų tipai. Įsitraukimas – tai individuali darbuotojo teigiama, teikianti pasitenkinimą, susijusi su darbu, emocinė būseną ir elgesys, kurie yra nukreipti siekti norimų organizacijos tikslų. Atlikta darbuotojų įsitraukimo teorinių modelių analizė leido identifikuoti skirtingus įsitraukimą didinančius veiksnius, kuriuos galima grupuoti į **asmeninių** savybių, **darbo** (užduoties) specifikos bei **organizacinius** lygmenis. Remiantis nustatytais žaidėjų tipais ir įsitraukimo veiksniais, sukonstruotas žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime modelis, atskleidžiantis, jog skirtingiems žaidėjų tipams žaidybinimas gali turėti nevienodą poveikį įsitraukimo veiksniais.
3. Kadangi žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo didinime reiškinys nėra tirtas, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, leidžiantis nagrinėti naujus reiškinius ir konceptus. Norint

ištirti teorinį žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime modelį, buvo parengtas klausimynas iš trijų dalių, leidžiantis nustatyti žaidėjo tipą, bei žaidybinimo elementų poveikį asmeninio, darbo ir organizacinio įsitraukimo veiksniams. Parengtas tyrimo instrumentas pasižymi geru vidiniu nuoseklumu, todėl gautus tyrimo duomenis galima laikyti homogeniškais ir patikimais.

4. Tyrimo duomenys suteikia naujų žinių apie žaidybinimo poveikį darbuotojų įsitraukimo didinimui. Tyrime apibendrinti 94 respondentų atsakymai. Atliktas empirinis tyrimas leido įvertinti žaidybinimo poveikį darbuotojų asmeninio, darbo ir organizacinio įsitraukimo veiksniams. Nustatyta, jog vertinant asmeninio įsitraukimo veiksnius žaidybinimas daro stipriausią poveikį atkaklumo, atsidavimo bei smalsumo didinimui. Vertinant darbo įsitraukimo veiksnius, galima daryti išvadą, jog žaidybinimas daro stipriausią poveikį darbo prasmingumo, iššūkių ir užduočių sudėtingumo, užduočių įvairovės, užduočių svarbos veiksniams. Galiausiai, nustatytas žaidybinimo poveikis organizacinio įsitraukimo veiksniams: apdovanojimui ir pripažinimui, procedūriniam teisingumui organizacijoje, grįžtamajam ryšiui, atlygio už darbą teisingumui, nujaučiamai ir suvokiamai vadovo pagalbai, karjeros, pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybės.

Be to, tyrimo metu buvo siekiama nustatyti skirtingų žaidėjų tipų profilių ir įsitraukimą didinančių veiksnių sąsajas. Šiam uždaviniui įgyvendinti buvo sukurtas žaidėjo tipo nustatymo klausimynas, kuriame buvo vertinami 40 teiginių. Atlikus empirinio tyrimo analizę, galima daryti išvadą, kad skirtingiems žaidėjų tipams žaidybinimas daro ne vienodą poveikį asmeninio, darbo ir organizacinio įsitraukimo veiksniams. Kolekcionieriaus žaidėjo tipo darbuotojams, žaidybinimas reikšmingą įtaką daro nujaučiamos ir suvokiamos vadovo pagalbos veiksniui. Intelektualiojo žaidėjo tipo darbuotojams žaidybinimas daro teigiamą poveikį smalsumo didinimo, užduoties svarbos, grįžtamojo ryšio bei pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybių veiksniams. Tyrėjo žaidėjo tipo darbuotojams, kaip ir intelektualams, žaidybinimas daro teigiamą poveikį smalsumo didinimo bei pažinimo, mokymosi ir tobulėjimo galimybių veiksniams. Be to, tyrėjo žaidėjo tipo darbuotojams, žaidybinimas teigiamai veikia optimizmą ir padeda didinti užduočių įvairovę, skatindamas atlikti įvairaus pobūdžio užduotis. Nustatyta, jog socialinio žaidėjų tipo darbuotojams žaidybinimas turi teigiamą poveikį atlygio už darbą teisingumo, karjeros galimybių, tarpasmeninių ir socialinių santykių veiksniams. Didžiausias žaidybinimo poveikis nustatytas nugalėtojų žaidėjų tipui, nes žaidybinimo elementai daro įtaką atkaklumo, iššūkių ir užduočių sudėtingumo, apdovanojimo ir pripažinimo, užduočių įvairovės, užduoties svarbos, atlygio už darbą teisingumo veiksniams.

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog tinkamai pritaikyti žaidybinimo elementai organizacijoje turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimo didinimui.

5. Rekomenduojama ateityje atlikti žaidybinimo taikymo organizacijos darbuotojų įsitraukimo didinime empirinį tyrimą su didesne duomenų imtimi, įtraukiant į analizę skirtingas darbuotojų pareigybes, lyties bei amžiaus kartos dedamąsias. Taip pat rekomenduojama patikslinti tyrimo metu nustatytą žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo didinimui modelį, ištyrus įvairių žaidybinimo elementų poveikį kiekvieno žaidėjo tipo įsitraukimui. Galiausiai rekomenduojama, papildyti kiekybinio tyrimo metu gautas žinias atliekant kokybinį žaidybinimo taikymo darbuotojų įsitraukimo tematikos tyrimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383-398.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 3, 209-223.
- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779.
- Bartle, R. (1996). Hearts, diamonds, clubs, spades: Players who suit MUDS.
- Bates, S. (2004). Getting Engaged. *HR Magazine*, 49, 2, 44-51.
- Blohm, I., Leimeister, J.M. (2013). Gamification. *Business and Information Systems Engineering*, 5, 4, 275–8.
- Burke, B. (2012). Gamification 2020: What Is the Future of Gamification?
- Cennamo, L; Gardner D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23, 8, 891-906.
- Chatfield, T. (2011). *Fun Inc.: Why gaming will dominate the twenty-first century*. Pegasus Books.
- Conaway, R., Garay, M.C. (2014). Gamification and service marketing. *SpringerPlus* 3:653
- Coonradt, C. A., Nelson, L. (2007). *The game of work*. Gibbs Smith.
- Coopey, J; Hartley, J. (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resources Management Journal*. 1, 3, 18–32.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper.
- Dan O.M., Lai J.W. (2013). How Am I Doing? The Effects of Gamification and Social Sharing on User Engagement. *Proc. 68th Ann. Conf. American Assoc. for Public Opinion Research (AAPOR 13)*.
- De Freitas, S., Oliver, M. (2006). How can exploratory learning with games and simulations within the curriculum be most effectively evaluated? *Computers & education*, 46(3), 249-264.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. *15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (MindTrek '11)*.
- Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for Motivation. *Interactions*, 19, 4, 14–7.
- Dignan, A. (2011). *Game frame: Using Games as a Strategy for Success*. Free Press
- DiTommaso, D. (2011). *Beyond Gamification: Architecting Engagement through Game Design Thinking*.
- Donato, P., Link, M. (2013). *AMA Marketing Research: The Gamification of Marketing Research*.

- Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés C., Martínez-Herráiz J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education* 63, 380–392.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 4, 508-52
- Ferrara, J. (2013). Games for Persuasion: Argumentation, Procedurality, and the Lie of Gamification. *Games and Culture*, 8, 4, 289–304.
- Ferro, L. S., Walz, S. P., Greuter, S. (2013). Towards Personalised, Gamified Systems: An Investigation into Game Design, Personality and Player Typologies, in *Proceedings of The 9th Australasian Conference on Interactive Entertainment: Matters of Life and Death*.
- Flatla, D. R., Gutwin, C., Nacke, L. E., Bateman, S., Mandryk, R. L. (2011). Calibration games: making calibration tasks enjoyable by adding motivating game elements. *Proceedings of the 24th annual ACM symposium on User interface software and technology*; 403-412.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., Taylor, C.R., (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, Vol. 27, Issue. 3, pp.12-25.
- Gartner (2013). Forecast: Video Game Ecosystem, Worldwide, 4Q13. Prieiga per internetą: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2614915>
- Gallup (2015). Employee Engagement in U.S. Prieiga per internetą: http://www.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles
- Gee, J. P. (2003). *What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Global gamification market 2014-2018 (2014). Prieiga per internetą: <http://www.technavio.com/report/global-gamification-market-2014-2018>
- Glover, I. (2013). Play as you learn: gamification as a technique for motivating learners. *Proceedings of world Conference on educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications*. 1999-2008.
- Hanus D.M., Fox J. (2014). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. *Computers & Education* 80, 152-161.
- Hamari, J. (2015). Do badges increase user activity? A field experiment on the effects of gamification. *Computers in Human Behavior* 45.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

- Helgason, D. (2010). 2010 Trends. Unity Technologies. Prieiga per internetą: <http://goo.gl/AZ4vm>
- Herzig, P., Strahringer, S., Ameling, M. (2012). Gamification of ERP Systems – Exploring Gamification Effects on User Acceptance Constructs. Proceedings of MKWI 2012, GITO, Berlin 793-804.
- Huotari K, Hamari J. (2012). Defining gamification – a service marketing perspective. Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference, 17-22.
- Hunicke, R., LeBlanc, M. and Zubek R. (2004). MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research.
- Hofacker C.F., Ruyter K. Lurie N.H. (2016). Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. Journal of Interactive Marketing 34; 25–36.
- Yaffee, R. A. (2003). A Primer for Panel Data Analysis. [žiūrėta: 2016-04-11]. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/244998453_A_Primer_for_Panel_Data_Analysis
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692-724.
- Kalinauskas, M. (2014). Kūrybiškumo skatinimas per žaidybinimą pagal žaidėjų tipus. Socialinės technologijos, 4(2), 385–400.
- Klug, G. C., Schell, J. (2006). Why people play games: An industry perspective. In P.Vorderer & J.Bryant (Eds.), Playing computer games: Motives, responses and consequences. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Kostecka, J., Davidavičienė, V. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. Mokslas – Lietuvos ateitis, 7(2), 262–274.
- Kowske, B. J., Rasch, R., Wiley, J. (2010). Millennials’ (lack of) attitude problem: An empirical examination of generation effects on work attitudes. Journal of Business and Psychology.
- Landers, R. N., Callan, R. C. (2011). Casual social games as serious games: the psychology of gamification in undergraduate education and employee training. Serious games and edutainment applications. 399-423.
- Lichtenvoort, D. (2013). Gamification: video game element incentives in cross-functional enterprise information system-project finance and risk management.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 11-37.
- Malone, T. (1981). Toward a theory of intrinsically motivating instruction. Cognitive Science, 5, 4, 333–369.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

- Mindcommerce (2012). *Gamification 2012 - 2017: Opportunities and Market Outlook for Next Generation Brand/Product Advertising through Embedded Gaming*.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Management*, 16(2), 149–165.
- Muntean, C.I. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. *Proceedings of the 6th International Conference on Virtual Learning ICVL.*, 323-329.
- Nacke, L.E, Bateman, C., Mandryk, R.L., (2011). BrainHex: Preliminary Results from a Neurobiological Gamer Typology Survey. 10th International Conference, ICEC 2011, Vancouver, Canada, October 5-8, 2011. *Proceedings*, 288-293.
- Narayanan, A. (2014). *Gamification for Employee Engagement*. Packt Publishing Ltd.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Penguin Group.
- Reeves, B., Read, J.L. (2009). *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 3, 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce How can we create it? *Workspan*, 49, 36-39.
- Rivers L. (2016). The impact of gamification on employee engagement in advertising agencies in South Africa.
- Ryan, R. M., Rigby, C. S., Przybylski, A. K. (2006). Motivation pull of video games: A Self-determination theory approach. *Motivation and Emotion*, 30, 347-36.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*. 46, 655 – 684.
- Rosas, R., Nussbaum, M., Cumsille, P. (2003). Beyond Nintendo: design and assessment of educational video games for first and second grade students. *Computers & Education*, 40, 71–94.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, B. W., Bakker, B. A. (2003). *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schell, J. (2008; 2010). *The art of game design – a book of lenses*. 2nd ed. Crc Press.
- Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shuck, B., Reio, T. G., Rocco, T. S. (2011). Employee Engagement: An Examination of Antecedents and Outcome Variables. *Human Resource Development International*. 14 (4), 427-445.
- Simões, J., Redondo, R.D. (2013). A social gamification framework for a K-6 learning platform. *Computers in Human Behavior* 29, 345–353.
- Stott A., Neustaedter C. (2013). *Analysis of Gamification in Education*.
- Technologijos.lt (2015). KTU profesorius: kaip sužaidybinti procesai sukuria stebuklus. Prieiga per internetą:http://www.technologijos.lt/n/zmoniu_pasaulis/redakcijos_akiratis/S-50029/straipsnis/KTU-profesorius-kaip-suzaidybinti-procesai-sukuria-stebuklus.
- Teresevičienė, M.; Volungevičienė A. Žydzūnaitė V. (2015). Technologijomis grindžiamas mokymas ir mokymasis organizacijoje. *Monografija*. 125-126.
- Twenge, J.M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Bus Psychol*. 25, 201–210.
- Zichermann, G.; Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media.
- Zichermann, G., Linder, J. (2013). *The Gamification Revolution - How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. McGrawHill.
- Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Wang, Y.-S., Wu, M.-C. (2009). Investigating the determinants and age and gender differences in the acceptance of mobile learning. *British Journal of Educational Technology*, 40(1), 92–118.
- Williams, F., Mongue, P.R. (2001). *Reasoning with Statistics: How to Read Quantitative Research*. Harcourt College Publishers.
- Wilson, K.A., Bedwell, W.L., Lazzara, E.H. (2008). Relationships between game attributes and learning outcomes: Review and research proposals. *Simul. Gaming* 40, 217–266.
- Werbach, K., Hunter, D. (2012). *Game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878–890.
- Wood, L. (2012). *Gamification Goes Mainstream*. Computer World, 24 January.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.

PRIEDAI

Tyrimo instrumentas

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Žmonių išteklių vadybos magistro II kurso studentė Edita Aušrinė Čiplytė. Baigiamajam darbui atlieku apklausą, kurios tikslas yra įvertinti žaidybinimo elementų poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Šioje anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Prašome pasirinkti tokį atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus naudojami rengiant magistro baigiamąjį darbą. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrime dalyvavusio asmens. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anonimiški.

Anketos pildymas užtruks 10-15 min. Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu: edita.ciplyte@ktu.edu

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

1. Pagalvokite apie save ir įvertinkite pateiktus teiginius:

Įvertinkite kiekvieną teiginį ir pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį laukelį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Man sekasi spręsti sudėtingus galvosūkius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Man patinka turėti daiktus, kurių niekas neturi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. Aš rinkčiausi vakarą su draugais nei namuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. Aš mėgaujuosi iššūkiams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. Man svarbiau išsiaiškinti kaip veikia procesas, nei atlikti užduotį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6. Aš visada renku taškus, virtualias gėrybes įvairiose internetinėse platformose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7. Man svarbu pirmauti prieš kitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8. Man svarbu, kad apie mano atliktus darbus būtų suteiktas grįžtamasis ryšys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9. Aš visada dalyvauju marketinginiuose žaidimuose, kur reikia surinkti lipdukus ar štampukus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10. Man labiau patinka kurti strategijas ir planus, nei įgyvendinti užduotį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11. Jeigu tik leidžia galimybės, būtinai padėsiu kitam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12. Aš geriausiai jaučiuosi, dirbdamas kartu su komanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.13. Man patinka kurti naujus būdus užduočiai atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14. Manau, kad kartais reikia nepaklusti taisyklėms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.15. Aš stengiuosi bet kokia kaina gauti daiktą, kurio noriu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.16. Man nesunku susirasti naujų draugų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.17. Dirbdamas kompiuterine programa, noriu pažinti kiekvieną funkciją, nors man jų naudoti netenka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.18. Man patinka varžybos ar rungtynės, kuriose galima laimėti prizus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.19. Man patinka pademonstruoti savo žinias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.20. Aš stengiuosi bet kokia kaina įgyvendinti savo tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Pagalvokite apie save ir įvertinkite pateiktus teiginius:

Įvertinkite kiekvieną teiginį ir pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį laukelį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1. Kolegos mane apibūdina kaip žmogų, mėgstantį demonstruoti savo galią	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Aš lengvai randu išeitį sudėtingose situacijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Atliekant užduotį man svarbiau atlygis, nei užduoties pobūdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Aš save vertinu kaip draugišką asmenybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. Man sudėtinga pamiršti problemą, jeigu nesuradau jai sprendimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6. Aš esu smalsus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7. Man svarbu bendrauti su kitais žmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8. Kiti žmonės mane apibūdina kaip lyderiauti siekiantį žmogų .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9. Žmonės mėgsta mano kompaniją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10. Man patinka išbandyti naujas užduotis / darbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.11. Kiti žmonės mane apibūdina kaip linksmuolį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.12. Užduotis visada pradėdama atlikti nuo veiksmų plano sudarymo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.13. Aš džiaugiuosi, jei sužinau ar atrandu ką nors naujo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.14. Aš save vertinu kaip kūrybišką asmenybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.15. Kolegos mane apibūdina kaip apdairų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.16. Kolegos mane apibūdina kaip santūrų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.17. Man patinka rinkti kolekcijas, įvairius retus daiktus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.18. Draugų susibūrimė būnu dėmesio centre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.19. Aš save vertinu kaip labai ambicingą asmenybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.20. Man svarbu, kad mano darbas būtų įvertintas pagyrimo raštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Galvodami apie CRM taškus, naudojamus CAPITAL informacinėje sistemoje, įvertinkite pateiktus teiginius:

Įvertinkite kiekvieną teiginį ir pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį laukelį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1. CRM taškai padeda susikoncentruoti/įsigilinti į užduoties atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. CRM taškai didina mano energiją dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Dėl CRM taškų išlieku optimistas, galvojant apie savo ateitį šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. CRM taškai skatina mane domėtis savo ir kolegų rezultatais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5. CRM taškai padeda išlikti darbe atkakliu, net kai nesiseka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6. CRM taškai didina mano entuziazmą darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7. CRM taškų dėka darbe jaučiuosi emociškai atsparus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Galvodami apie CRM taškus, naudojamus CAPITAL informacinėje sistemoje, įvertinkite pateiktus teiginius: 

Įvertinkite kiekvieną teiginį ir pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį laukelį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
4.1. CRM taškai padeda suvokti užduočių prasmingumą ir tikslingumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. CRM taškai nuobodžias užduotis padaro įdomesnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. CRM taškai leidžia pamatyti, kokį darbą sugebu geriausiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. CRM taškai padeda valdyti savo darbo krūvį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. CRM taškai leidžia būti įtrauktam į sprendimų priėmimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6. CRM taškai leidžia žinoti, ko iš darbuotojų tikisi organizacijos vadovas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7. Dėl CRM taškų galiu pritaikyti savo gebėjimus ir panaudoti skirtingus įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8. CRM taškai skatina atlikti įvairaus pobūdžio užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9. CRM taškai sudaro sąlygas suvokti užduoties svarbumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Galvodami apie CRM taškus, naudojamus CAPITAL informacinėje sistemoje, įvertinkite pateiktus teiginius: 

Įvertinkite kiekvieną teiginį ir pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį laukelį

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.1. CRM taškų pagalba gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. CRM taškai sudaro sąlygas naudotis įmonės turima informacija ir ištekliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. CRM taškų dėka galiu laisvai reikšti savo nuomonę darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. CRM taškai padeda jaustis užtikrintu dėl savo darbo vietos ateities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. CRM taškai skatina ugdyti naujas žinias ir kelti kvalifikaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.6. CRM taškai skatina bendradarbiauti su kitais skyriais ir komandomis šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7. CRM taškai įvertinta mano pastangas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8. CRM taškai įveda skaidrumo dėl atlyginimo sąžiningumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9. CRM taškų sistemoje visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai ir taisyklės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10. CRM taškų rezultatai gali turėti teigiamą poveikį mano karjerai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.11. CRM taškų rezultatai padeda gauti reikiamą pagalbą iš organizacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.12. CRM taškų rezultatai padeda gauti reikiamą pagalbą iš vadovų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.13. CRM taškai sudaro sąlygas subalansuoti asmeninį ir profesinį gyvenimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

7. Jūsų amžius:

- Iki 24 m.
- 25 – 34 m.
- 35 – 44 m.
- 45 – 54 m.
- 55 – 65 m.
- Virš 65 m.

8. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- Profesinis
- Vidurinis

Žaidybinimo elementų (CRM taškų) poveikio klausimyno sąsaja su asmeninių savybių išitraukimo lygmeniu (sudaryta autoriaus).

Veiksnių lygmuo	Išitraukimo veiksniai	Klausimo Nr.	Teiginiai
Asmeninių savybių lygmuo	Išigilinimas; pasinėrimas	3.1.	Žaidimas (CRM taškai) padeda susikonzentruoti/išigilinti į užduoties atlikimą
	Vidinė energija	3.2.	Žaidimas (CRM taškai) didina mano energiją dirbti
	Optimizmas	3.3.	Dėl CRM taškų išlieku optimistas, galvojant apie savo ateitį šioje organizacijoje
	Smalsumas	3.4.	Žaidimas (CRM taškai) skatina mane domėtis savo ir kolegų rezultatais
	Atkaklumas	3.5.	Žaidimas (CRM taškai) padeda išlikti darbe atkakliu, net kai nesiseka
	Atsidavimas	3.6.	Žaidimas (CRM taškai) didina mano entuziazmą darbui
	Emocinis atsparumas	3.7.	Žaidimo (CRM taškų) dėka darbe jaučiuosi emociškai atsparus

Žaidybinimo elementų (CRM taškų) poveikio klausimyno sąsaja su darbo (užduoties) išitraukimo lygmeniu (sudaryta autoriaus).

Veiksnių lygmuo	Išitraukimo veiksniai	Klausimo Nr.	Teiginiai
Darbo (užduoties) specifikos lygmuo	Darbo (užduoties) prasmingumas; galimybė matyti ženklų indėlį į atliekamą darbą.	4.1.	Žaidimas (CRM taškai) padeda suvokti užduočių prasmingumą ir tikslingumą
	Iššūčiai; užduočių sudėtingumo lygis	4.2.	Žaidimas (CRM taškai) nuobodžias užduotis padaro įdomesnes
	Tinkamumas darbui	4.3.	Žaidimas (CRM taškai) leidžia pamatyti, kokį darbą sugebu geriausiai
	Darbo kontrolė	4.4.	CRM taškai padeda valdyti savo darbo krūvį
	Savarankiškumas; autonomija	4.5.	Žaidimas (CRM taškai) leidžia būti įtrauktam į sprendimų priėmimą
	Darbo rolės aiškumas, aiškūs lūkesčiai	4.6.	Žaidimas (CRM taškai) leidžia žinoti, ko iš darbuotojų tikisi organizacijos vadovas.
	Įgūdžiai reikalingi atlikti užduotį; galimybė panaudoti skirtingus įgūdžius;	4.7.	Dėl žaidimo (CRM taškų) galiu pritaikyti savo gebėjimus ir panaudoti skirtingus įgūdžius
	Užduočių įvairovė	4.8.	Žaidimas (CRM taškai) skatina atlikti įvairaus pobūdžio užduotis
	Užduoties svarba	4.9.	Žaidimas (CRM taškai) sudaro sąlygas suvokti užduoties svarbumą

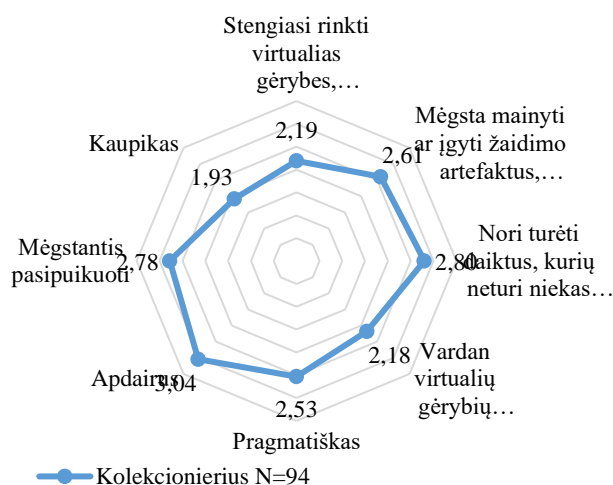
Žaidybinimo elementų (CRM taškų) poveikio klausimyno sąsaja su organizacinio įsitraukimo lygmeniu (sudaryta autoriaus).

Veiksnių lygmuo	Įsitraukimo veiksniai	Klausimo Nr.	Teiginiai
Organizacinis lygmuo	Grižtamasis ryšys	5.1.	Žaidimo (CRM taškų) pagalba gaunu grįžtamąjį ryšį apie savo darbą
	Darbui atlikti reikalingų išteklių užtikrinimas; higieniniai faktoriai	5.2.	Žaidimas (CRM taškai) sudaro sąlygas naudotis įmonės turima informacija ir ištekliais
	Nuomonės laisvė; psichologinis saugumas darbe	5.3.	Žaidimo (CRM taškų) dėka galiu laisvai reikšti savo nuomonę darbe
	Darbo sąlygų saugumas;	5.4.	Žaidimas (CRM taškai) padeda jaustis užtikrintu dėl savo darbo vietos ateities
	Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės	5.5.	Žaidimas (CRM taškai) skatina ugdyti naujas žinias ir kelti kvalifikaciją
	Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai; socialinė parama; pozityvus mikroklimatas	5.6.	Žaidimas (CRM taškai) skatina bendradarbiauti su kitais skyriais ir komandomis šioje organizacijoje
	Apdovanojimai; pripažinimas	5.7.	Žaidimas (CRM taškai) įvertinta mano pastangas
	Atlygio už darbą teisingumas	5.8.	Žaidimas (CRM taškai) įveda skaidrumo dėl atlyginimo sąžiningumo
	Procedūrinis teisingumas organizacijoje	5.9.	Žaidimo (CRM taškų) sistemoje visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai ir taisyklės
	Karjeros galimybės	5.10.	Žaidimo (CRM taškų) rezultatai gali turėti teigiamą poveikį mano karjerai
	Nujaučiama/ suvokiama organizacijos pagalba	5.11.	Žaidimo (CRM taškų) rezultatai padeda gauti reikiamą pagalbą iš organizacijos
	Nujaučiama / suvokiama vadovo pagalba; padėtinimas, lyderystė	5.12.	Žaidimo (CRM taškų) rezultatai padeda gauti reikiamą pagalbą iš vadovų
	Gyvenimo/darbo balansas	5.13.	Žaidimas (CRM taškai) sudaro sąlygas subalansuoti asmeninį ir profesinį gyvenimą

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3.1. CRM taskai padeda susikoncentruoti/isigilinti i uzduoties atlikima	94	1	6	3,93	1,166
3.2. CRM taskai didina mano energija dirbti	94	1	6	3,63	1,312
3.3. Del CRM tasku islieku optimistas, galvojant apie savo ateiti sioje organizacijoje	94	1	6	3,76	1,259
3.4. CRM taskai skatina mane dometis savo ir kolegu rezultatais?	94	1	6	4,09	1,133
3.5. CRM taskai padeda islikti darbe atkakliu, net kai nesiseka	94	1	6	4,39	1,029
3.6. CRM taskai didina mano entuziazma darbui	94	1	6	4,11	1,282
3.7. CRM tasku deka darbe jauciuosi emociskai atsparus	94	1	6	3,24	1,442
Valid N (listwise)	94				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4.1. CRM taskai padeda suvokti uzduociu prasminguma ir tikslinguma	94	1	6	4,27	1,069
4.2. CRM taskai nuobodzias uzduotis padaro idomesnes	94	1	6	4,00	1,037
4.3. CRM taskai leidzia pamatyti, koki darba sugebu geriausiai	94	1	6	3,67	1,379
4.4. CRM taskai padeda valdyti savo darbo kruvi	94	1	5	2,88	1,056
4.5. CRM taskai leidzia buti itrauktam i sprendimu priemima	94	1	5	2,24	1,054
4.6. CRM taskai leidzia zinoti, ko is darbuotoju tikisi organizacijos vadovas.	94	1	6	2,98	1,538
4.7. Del CRM tasku galiu pritaikyti savo gebejimus ir panaudoti skirtingus igudzius	94	1	6	3,12	1,294
4.8. CRM taskai skatina atlikti ivairaus pobudzio uzduotis	94	1	6	3,85	1,107
4.9. CRM taskai sudaro salygas suvokti uzduoties svarbuma	94	1	6	3,84	1,221
Valid N (listwise)	94				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5.1. CRM tasku pagalba gaunu griztamaji rysis?apie savo darba	94	1	6	4,11	1,062
5.2. CRM taskai sudaro salygas naudotis imones turima informacija ir istekliais	94	1	6	3,45	1,441
5.3. CRM tasku deka galiu laisvai reiksti savo nuomone darbe	94	1	6	2,71	1,292
5.4. CRM taskai padeda jaustis uztikrintu del savo darbo vietos ateities	94	1	5	3,43	1,112
5.5. CRM taskai skatina ugdyti naujas zinias ir kelti kvalifikacija	94	1	6	3,91	1,357
5.6. CRM taskai skatina bendradarbiauti su kitais skyriais ir komandomis sioje organizacijoje	94	1	6	3,40	1,718
5.7. CRM taskai ivertinta mano pastangas?	94	1	6	4,19	1,129
5.9. CRM tasku sistemoje visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai ir taisykles	94	1	6	4,15	1,559
5.8. CRM taskai iveda skaidrumo del atlyginimo saziningumo?	94	1	6	4,05	1,402
5.10. CRM tasku rezultatai gali tureti teigiama poveiki mano karjerai	94	1	6	3,91	1,427
5.11. CRM tasku rezultatai padeda gauti reikiama pagalba is organizacijos	94	1	6	3,60	1,203
5.12. CRM tasku rezultatai padeda gauti reikiama pagalba is vadovu	94	1	6	4,01	1,122
5.13. CRM taskai sudaro salygas subalansuoti asmenini ir profesini gyvenima	94	1	6	3,40	1,461
Valid N (listwise)	94				

**ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:**

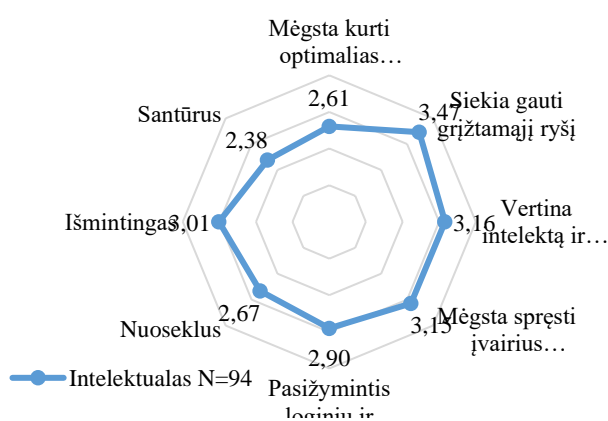
Įsigilinimas ir pasinėrimas 0,232**
 Optimizmas -0,161*
 Atkaklumas 0,169*
 Atsidavimas 0,325**
 Emocinis atsparumas 0,242**

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Nėra reikšmingų ryšių

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Apdovanojimai ir pripažinimas 0,187*
 Atlygio už darbą teisingumas 0,251**
 Procedūrinis teisingumas organizacijoje 0,388**
 Nujaučiama, suvokiama vadovo pagalba 0,181*

Kolekcionieriaus žaidėjo tipo (N=94) profilis**ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:**

Optimizmas 0,380**
 Smalsumas 0,322**
 Atkaklumas -0,174*

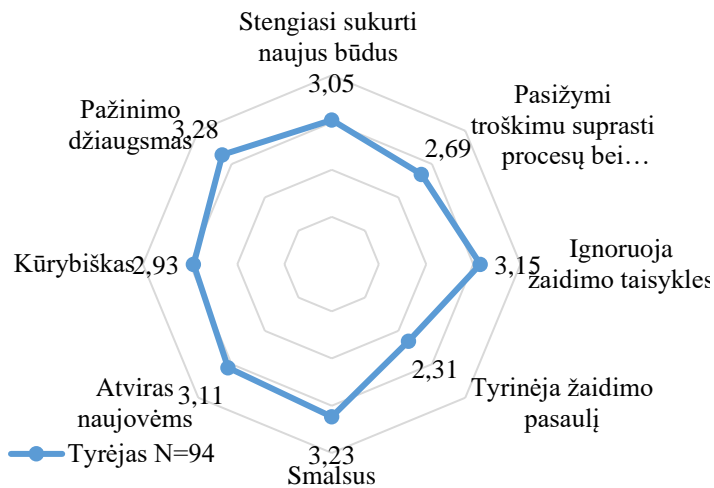
DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Darbo prasmingumas 0,327**
 Užduoties svarba **0,436****

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Grįžtamasis ryšys 0,334**
 Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės **0,490****

Intelektualiojo žaidėjo tipo (N=94) profilis



Tyrėjo žaidėjo tipo (N=94) profilis

ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

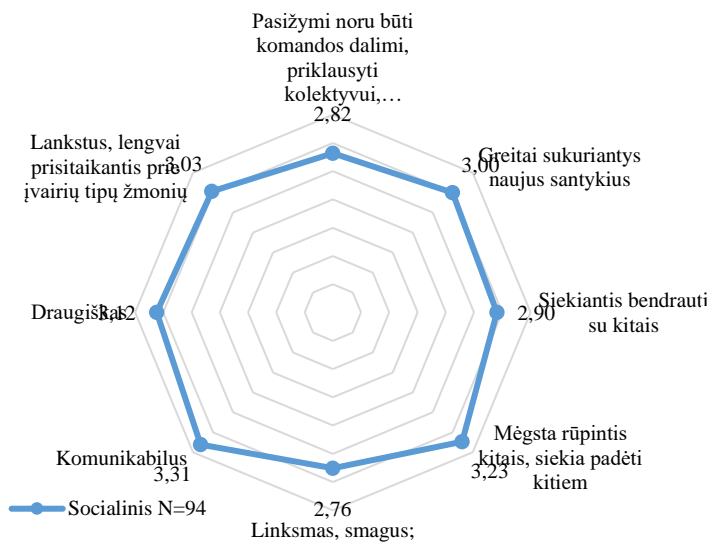
Optimizmas **0,554****
Smalsumas 0,387**

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Darbo prasmingumas 0,260**
Tinkamumas darbui 0,218**
Užduočių įvairovė 0,347**
Užduoties svarba 0,258**

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Grįžtamasis ryšys 0,237**
Pažinimo, mokymosi, tobulėjimo galimybės **0,477****
Gyvenimo ir darbo balansas -0,184*



Socialinio žaidėjo tipo (N=94) profilis

ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

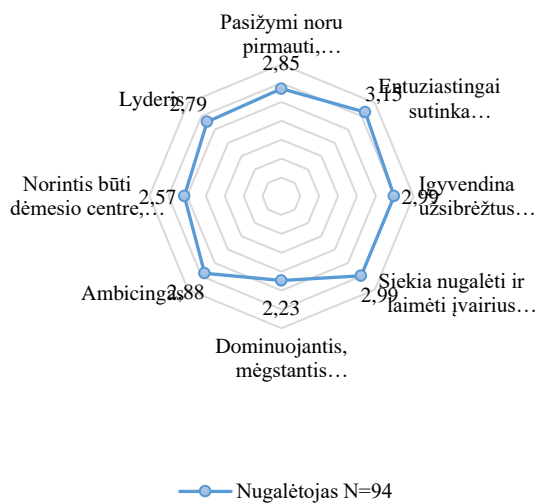
Nėra reikšmingų ryšių

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Darbo prasmingumas 0,293**

ORGANIZACINIS ĮSITRAUKIMAS:

Tarpasmeniniai ir socialiniai santykiai **0,537****
Atlygio už darbą teisingumas **0,414****
Procedūrinis teisingumas organizacijoje 0,317**
Karjeros galimybės **0,449****



ASMENINIS ĮSITRAUKIMAS:

Smalsumas 0,353**
Atkaklumas 0,391**

DARBO ĮSITRAUKIMAS:

Iššūkiai; užduočių sudėtingumo lygis 0,299**
Užduočių įvairovė **0,459****
Užduoties svarba **0,423****

ORGANIZACINIS

ĮSITRAUKIMAS:

Grįžtamasis ryšys 0,369**
Apdovanojimai ir pripažinimas 0,322**
Atlygio už darbą teisingumas **0,425****
Procedūrinis teisingumas organizacijoje 0,274**
Karjeros galimybės 0,368**

Nugalėtojo žaidėjo tipo (N=94) profilis