



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Olga Denisova

ŽAIDYBINIMO IR MORALINIO ORGANIZACIJOS KLIMATO
SĄSAJOS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: doc. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**ŽAIDYBINIMO IR MORALINIO ORGANIZACIJOS KLIMATO
SĄSAJOS**

Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Olga Denisova, V MŽIV

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovė

doc. Lina Girdauskienė

2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentė

doc. Jurga Duobienė

2017 m. gegužės ... d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Olga Denisova

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Olgos Denisovos** baigiamasis magistro darbas tema „Žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nėra viena dalis nėra nuplagijuota iš jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu sumokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Olga Denisova. Linkage between Gamification and Moral Organization Climate. Master's Final Thesis in Human Resources/ 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, moral organization climate, gamification elements (components, mechanic, dynamic)

Kaunas, 2017. 94 p.

SUMMARY

Introduction. Gamification concept has gained in popularity over the last few years. This new phenomenon has been introduced in different kind of business fields, but most popularity gain in marketing and human resources sphere. Now a lot of researches try to answer the questions: What definitely is gamification? How does it work? Is it sufficient? How does it relate to motivation and other organization processes? In this study, it will be analyzing the linkage between gamification and moral organization climate, through the motivation concept on view.

The relevance of the topic. As we can see, over the last few years, globalization and information technologies have been rapidly overcome a traditional business limits and organization managers trying to implement different kinds of new technologies, which could increase an employee's motivation and effectiveness of work. Due to this, gamification is becoming more and more popular, because the scientific studies already demonstrate the positive influence of this phenomenon of different kinds of organization processes.

Despite of the fact, that gamification is a relatively new phenomenon, it could be the best alternative choice to traditional motivation methods, could help to find the new ways how to increase motivation of employees and to create an organizational climate, which has a positive impact employee's effectiveness processes and remain loyal to the organization itself.

The object of the study. The elements of gamification, which is affected on moral organization climate.

The aim of the study. To identify the linkage between gamification elements and moral organization climate.

Study tasks. In this study, it was estimated four main work tasks: to identify the importance of gamification on organization and determine the outline of this phenomenon; define the main components of moral organization climate, which has linkage with gamification; after identification of main gamification and moral organization climate elements, to develop the conceptual model and finally, empirically assess the linkage between gamification and moral organization climate.

The main results of the study. Scientific literature has shown that there is a lot of discussions about how to apply gamification methods and what is the linkage between gamification and different

organization processes. It is already purified the main gamification fields and identified the importance of gamification in human resources and motivation enhancement processes. On the other hand, is moral organization climate. Nevertheless, organization climate is longstanding part of the organization, but there is lacking scientific research about linkage between gamification and moral organization climate.

During this study, it was trying to understand which gamification elements has the most influence on components of moral organization climate and what is linkage between gamification and moral organization sturdy. The results of the research have shown, that the most significant components are teams, rules and leaderboards. With these measures, it was noted that the motivation of employees increased and the efficiency of the tasks has grown faster. Either during the study it was notified, that awards, cooperation and chances have the big influence on employee's motivation.

Summarize, the linkage between gamification and moral organization climate is very strong. It is absolutely clear, that gamification has a positive influence on moral organization climate. Despite of it, gamification allows not only to increase the efficiency of the organization processes, forming employee's behavior and stimulate the interest of the work, but also can raise the employee's motivation, which is one of the most important factor, ensuring the successful development of organization.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ PAŽINIMO SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA.....	12
2. TEORINIAI ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ ASPEKTAI.....	19
2.1 Žaidybinimo reiškinių ir metodikos taikymo ypatumai	19
2.1.1 Žaidybinimo reiškinių samprata	19
2.1.2 Žaidybinimo metodikos taikymo galimybės.....	29
2.1.3 Žaidybinimo, kaip motyvacinio aspekto, ir organizacijos procesų sąsajos	35
2.2 Organizacijos klimato teorijų apžvalga	43
2.2.1 Organizacijos klimato samprata moksle ir versle	43
2.2.2 Organizacijos klimato struktūriniai elementai	48
2.3 Žaidybinimo ir organizacijos klimato dedamųjų veiksnių sąsajos	55
3. ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO EMPIRINIO TYRIMO METODIKA	60
4. ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI	65
4.1 Organizacijos charakteristika ir dokumentų tyrimo analizė	65
4.2 Anketinio tyrimo rezultatų analizė	67
4.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	83
IŠVADOS.....	87
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	89
PRIEDAI	95

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žaidybinimo ir organizacijos struktūrinių elementų sąveika	36
2 pav. Žaidybinimo reiškinio sąsajos su darbuotojų motyvacija	37
3 pav. Žaidybinimo elementai	39
4 pav. Organizacijos klimato dedamųjų sąveika	45
5 pav. Organizacijos klimato modelis	47
6 pav. Organizacijos klimato aplinkos veiksniai	49
7 pav. Organizacijos klimato struktūriniai elementai (sudaryta autoriaus pagal Parygin, 2012).....	49
8 pav. Žaidybinimo ir organizacijos klimato sąsajų koncepcinis modelis	57
9 pav. Žaidybinimo elementai	58
10 pav. Moralinio organizacijos klimato elementai	58
11 pav. Žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajų koncepcinis modelis	59
12 pav. Empirinio tyrimo metodologinė seka	61
13 pav. Kiekybinio tyrimo algoritmas.....	62
14 pav. Žaidimo metu taikomi apribojimai	68
15 pav. Žaidimo metu dažniausiai patiriamos emocijos	70
16 pav. Žaidybinimo dinamikos elementų ranginis palyginimas.....	72
17 pav. Korporatyvinės veiklos ir žaidybinimo mechanikos elementų sąsajos	78
18 pav. Ryšys tarp savimonės įprasminimo ir žaidybinimo mechanikos elementų.....	79
19 pav. Ryšys tarp lojalumo organizacijai ugdymo ir žaidybinimo mechanikos elementų.....	80
20 pav. Komandinės dvasios ugdymo ir žaidybinimo mechanikos elementų santykis	81
21 pav. Darbuotojų informavimo ir žaidybinimo mechanikos elementų ryšys	82
22 pav. Normų ir vertybių įsisamonimo ryšys su žaidybinimo mechanikos elementais	82

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žaidybinimo iššūkiai	14
2 lentelė. Naujo žaidimo diegimo rezultatai.....	25
3 lentelė. Žaidybinimo taikymo galimybės	33
4 lentelė. Kiekybinio tyrimo žaidybinimo elementų anketos schema.....	63
5 lentelė. Kiekybinio tyrimo moralinio organizacijos klimato elementų anketos schema.....	64
6 lentelė. Žaidybinimo komponentų taikymas ir įvertinimas.....	67
7 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų įtaka skirtingiems santykių tipams	72
8 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų koreliacinis ryšys su stimuliuojančiais procesais	74
9 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų koreliacinis ryšys su diferencijuojančia moralinio organizacijos klimato funkcija	75
10 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų koreliacinis ryšys su elgsenos modelio formavimu	76
11 lentelė. Žaidybinimo elementų poveikis moraliniam organizacijos klimatui	86

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuo metu visame pasaulyje žaidimų populiarumas tik spartėja ir žmonės virtualiojoje erdvėje praleidžia vis daugiau laiko. Žaidimų industrijos atstovai teigia, kad žaidimai teigiamai veikia individus, nes suteikia jiems papildomos patirties, produktyvumo ir tikslo siekimo jausmą, padeda suvokti *visuomenės santvarkos* taisykles ir aktyvina jų socialinius įgūdžius, reikalingus bendraujant realioje aplinkoje. Žaisdami žmonės ima jaustis reikšmingi ir reikalingi. Čia ir glūdi tokia neįtikėtina žaidimų populiarumo esmė.

Žaidimų populiarumo didėjimas skatina didžiulę organizacijų konkurenciją, tačiau, kad žaidimai išliktų pelningi, verslo atstovai ieško vis naujų metodų, kaip pritraukti vartotojus ir sudominti juos naujais produktais. Todėl žaidybinimo metodas ir jo taikymas organizacijos nežaidybiniuose procesuose yra susijęs su organizacijos ateities kūrimu, kur žaidimas taps pamatiniu elementu, jungiančiu organizaciją su darbuotoju ir paslaugą su vartotoju.

Manoma, kad iki 2017 m. daugiau kaip 50 proc. modernių organizacijų taikys žaidybinimo praktiką savo įmonėse. Taikydamos žaidybinimo metodą, jos tikisi įtraukti darbuotojus į organizacijos procesus ir sudominti juos atliekamais procesais, padidinti jų motyvaciją ir skatinti jų funkcionalumą realiomis sąlygomis.

Toks susidomėjimas žaidybinimo metodikomis skatina plačias diskusijas mokslinėje ir verslo organizacijų erdvėje. Viena vertus, mokslas bando atsakyti į klausimą, kaip žaidybinimo elementų taikymas nežaidybiniuose procesuose paveiks organizacijos plėtrą ir darbuotojų elgsenos formavimo principus. Antra vertus, yra verslo atstovų, kurie susiduria su problemomis kiekvieną dieną ir siekia spręsti iškilusius klausimus, ieškodami naujų metodikų ir taikydami naujas praktikas. Žaidybinimo fenomeną jie traktuoja kaip dar vieną galimybę, padėsiančią optimizuoti organizacijas ir užtikrinti jų pelningumą.

Verslui nauja perspektyva ypač svarbi, nes pastarųjų metų tyrimų rezultatai parodė, kad klasikiniai motyvacijos metodai ir organizacijos klimato kūrimo mechanizmai praranda savo efektyvumą ir reikia ieškoti naujų būdų, kaip sudominti darbuotoją ir sukurti tokį organizacijos klimatą, kuris keltų darbuotojų susidomėjimą darbu ir išlaikytų juos lojalius organizacijai. Todėl nauju žaidybinimo fenomenu bandoma pakeisti verslo organizacijų suvokimą apie darbą, atrankos mechanizmus, organizacijos klimato kūrimą ir kitas sritis, veikiančias darbuotojų susidomėjimą darbu.

Žaidybinimas (angl. *gamification*) – viena moderniausių priemonių, galinčių padėti išspręsti daugumą šiuolaikinės organizacijos problemų ir tapti patrauklia savo esamiems ir būsimiems darbuotojams. Būtent žaidybinimas gali padėti iš naujo atrasti tai, kas jau prarado veiksmingumą versle. Žaidybinimo fenomenas gali padėti organizacijai atrasti naujų galimybių formuoti darbuotojų elgseną, nes manoma, kad ateityje kiekvienas veiksmas ar sprendimas organizacijoje bus motyvuojamas būtent

žaidimų, kiekvienas procesas turės tam tikrus taškus, taisykles ir apdovanojimus, dėl to darbuotojai bus labiau susidomėję savo darbu, o organizacija lengviau pasieks numatytus tikslus ir rezultatus.

Problema. Šiuo metu žaidybinimo metodas organizacijose žengia pirmuosius žingsnius. Žaidybinimo terminas mokslinėje erdvėje ypač išpopuliarėjo 2011–2012 metais. Tada ši koncepcija buvo pristatoma kaip *next big thing* versle (Korn & Schmidt, 2015).

Mokslininkai *žaidybinimo sąvoka apibūdino žaidimo, kaip veiklos, taikymą realiose organizacijos ir kitose žmogaus veiklose*. Šio reiškinio svarbą jie susiejo su prigimtinio žmogaus noru būti žaidėju ir tapti geriausiu (Graham, Richards & Thompson, 2014; Deterding, Dixon, Nacke, O'Hara & Sicart, 2011).

Svarbu pažymėti, kad žaidybinimas arba, kitaip tariant, žaidimo elementų diegimas kasdienėje individų veikloje išlieka patrauklus žmogui visą gyvenimą. Žaidimo metu kiekvienas stengiasi efektyviausiai atlikti jam skirtą užduotį. Tačiau kasdieniame darbe susidomėjimas savo veikla nėra populiarus. Žaidimų naudojimas verslo procesuose suteikia galimybių juos paversti patraukliais, suteikti darbuotojams teigiamų emocijų, pagilinti pasitikėjimą kolegomis ir savo jėgomis, patraukti aplinkinių dėmesį. Tokiais būdais organizacija didina efektyvumo procesus. Svarbiausia žaidybinimo užduotimi tampa siekis, kad darbuotojai atliktų tam tikrus veiksmus ne dėl to, kad „reikia“, o todėl, kad „nori“, „įdomu“ ir „veikla teikia pasitenkinimą“ (Liu, Santhanam & Webster, 2016). Motyvuotų ir patenkintų darbuotojų elgsena skatina palankaus organizacijos klimato formavimą, o tai savo ruožtu didina darbuotojų darbo efektyvumą ir padeda organizacijai įgyvendinti numatytus tikslus.

Jau yra vykdomi tyrimai, kurie atskleidžia, kaip žaidybinimas veikia organizacijos egzistavimą ir jos veiklą, be to, kas sieja žaidybinimo reiškinį su organizacijos klimatu (O'Donovan, Siobhan & Marais, 2013; Kranz, Michahelles & Murmann, 2013; Delgado-Kloos, Di-Serio & Ibanez, 2014; Agre, Angelova, Dichev & Dicheva, 2015; Ikonen, Knutas, Nikula & Porras, 2014). Juose yra aptariamos žaidybinimo metodo taikymo galimybės, kaip taisyklingai taikyti skirtingus žaidybinimo elementus ir kokios yra žaidybinimo reiškinio sąsajos su kitomis darbuotojų motyvavimo ir ugdymo priemonėmis. Moksliniuose darbuose taip pat aptariama, kaip, taikant žaidybinimo metodą organizacijose, panaudoti gerąsias organizacijose sukauptas praktikas, kurios padėtų išryškinti teigiamus darbuotojų gebėjimus ir sudominti juos darbu, kad jie kurtų pridėtinę vertę organizacijai ir palankų klimatą, kuriame jaustųsi patogiai, galėtų netrukdomi tobulėti ir siekti kokybiško rezultato.

Atliktais tyrimais nustatyta, kad žaidimas skatina vertybinių orientyrų formavimą darbuotojų socializacijos ir organizacijos klimato kūrimo procesuose (Brodegard, Cannon, Lister, Sax & West, 2014; Hamari & Koivisto, 2013). Taip pat paaiškėjo, jog žaidimo praktikos diegimas organizacijose įgyvendina labai svarbias socialines funkcijas, kaip antai: reguliavimo, kompensavimo ir darbuotojų kaitos kontrolės, kartu atsako už tokių procesų, kaip darbuotojo asmenybės formavimas ir vystymas,

kompetencijos lygio augimas, naujų įgūdžių įgijimas, nerealizuotų socialinių poreikių įgyvendinimas ir vertybių susiformavimas, sėkmingą eigą ir vystymą.

Mokslininkai mano, kad naujos žaidimo technikos diegimas skirtinguose darbuotojų atliekamuose procesuose tiesiogiai yra susijęs su globalizacijos procesais, kurie yra neatsiejama šiuolaikinio žmogaus ir organizacijos gyvenimo dalis. Būtent globalizacijos procesų dėka organizacijos siekia įdiegti ir diegia pažangias technologijas skirtingose verslo srityse (Milanovic, 2016; Hutton, 2014; Jagoda, 2013). Organizacijose atsiranda naujų darbuotojų atrankos, vystymo ir išlaikymo formų, kuriose taikomos šios technologijos, taip pat taikomi nauji verslo žaidimai, kurie padeda organizacijose kurti palankų klimatą, o darbuotojams suteikia saviraiškos galimybių ir leidžia įgyvendinti skirtingas darbuotojų pasiūlytas iniciatyvas. Būtent dėl šių priežasčių mokslinė visuomenė ir pačios organizacijos vis daugiau dėmesio skiria žaidybinimo reiškiniui, kuris yra svarbus tiek mokslui, tiek verslui.

Išanalizavę nurodytų autorių tyrimų rezultatus, matome, kad šioje srityje atlikti tyrimai yra fragmentiški ir apima tam tikras mokslo šakas – psichologiją, sociologiją ir t. t. Tai liudija, kad tyrimai apie žaidybinimo ir organizacijos klimato sąsajas yra aktualūs mokslinių tyrimų objektai. Būtina atlikti papildomus ir detalesnius tyrimus, kurie atskleistų, kaip žaidybinimas veikia organizacijos klimatą ir kokie veiksniai sieja šiuos reiškinius. Nauji tyrimai galės papildyti jau esamas mokslines teorijas tyrimų rezultatais, atspindinčiais žaidybinimo reiškinio veiksnius, turinčius sąsajų su organizacijos klimato formavimu (Hamari & Koivisto, 2013; Jones, Katsikitis & Oprescu, 2014; Landers & Armstrong, 2015).

Remiantis visais anksčiau pateiktais argumentais, šiame darbe keliami **problema**: kokie žaidybinimo elementai veikia moralinį organizacijos klimatą ir kaip jį veikia?

Tyrimo objektas. Žaidybinimo elementai, veikiantys moralinį organizacijos klimatą.

Tyrimo tikslas. Nustatyti, kurie žaidybinimo elementai veikia moralinį organizacijos klimatą ir kaip jį veikia.

Uždaviniai:

1. pagrindus žaidybinimo reiškinio svarbą organizacijai, nustatyti žaidybinimo metmenis;
2. išgryninti pagrindines moralinio organizacijos klimato dedamąsias, turinčias sąsajų su žaidybinimu;
3. identifikavus pagrindines žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato dedamąsias, parengti koncepcinį modelį;
4. empiriškai įvertinti žaidybinimo poveikį moraliniam organizacijos klimatui.

Darbą sudaro: įvadas, problemos pagrindimo ir teorinė dalis, empirinis tyrimas ir išvados. Taip pat pateikiamas naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

1. ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ PAŽINIMO SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Šiuolaikinės organizacijos ir verslo atstovai nuolat susiduria su dinamiškai kintančia aplinka. Viena vertus, visi dinaminiai aplinkos kitimai skatina nuolat augančią ir vis intensyvesnę konkurenciją visose veiklos srityse, organizacijų konkurencijos charakterio kitimą, vartotojų ir gamintojų priešpriešą. Antra vertus, organizacijos susiduria su kokybiškos darbo jėgos paieškos, darbo laiko organizavimo, organizacijos klimato kūrimo ir darbuotojų lojalumo ugdymo problemomis, kurios reikalauja naujų metodų ir priemonių kūrimo, kad didintų savo organizacijų pranašumą ir konkurencingumą. Pastaraisiais metais verslas vis daugiau darbuotojų skatinimo ir ugdymo priemonių perima iš pramogų industrijos, kuri klesti ir per paskutinį dešimtmetį užima pirmaujančias pozicijas verslo rinkoje.

Vienu populiariausių metodų, kurį verslas perėmė iš pramogų industrijos, yra laikomas žaidybinimas. Patį žaidybinimo terminą 2002 m. pasiūlė vartoti Pelingas (Jakubowski, 2014; Rughinis, 2013). Nors žaidybinimo koncepcija nėra nauja, tačiau pats reiškinys yra visiškai naujas, jo sąsajos su verslu ir pačiomis organizacijomis mažai ištirtos. Iki 2010 m. pradžios žaidybinimo terminas nebuvo populiarus nei organizacijose, nei moksle, nes nebuvo teorinio pagrindimo, kad ši priemonė efektyvi ir pozityviai veikia verslą bei organizacijas. Tačiau tų pačių metų pradžioje mokslinėje erdvėje pasirodė vis daugiau straipsnių, kuriuose mokslininkai pateikė įrodymų, grindžiančių šio fenomeno svarbą organizacijai, o taikomi mechanizmai pradėjo duoti pirminius rezultatus, kurie teigiamai pradėjo veikti darbuotojų susidomėjimo darbu lygį, organizacijos klimato formavimą ir didinti organizacinį konkurencinį pranašumą (Rosunally, Fotaris, Leinfellner & Mastoras 2016; Turco, 2014; Erenli, 2013; Kamasheva, Valeev ir Yagudin, 2015).

Naujai išsikristalizavusi srovė Jungtinių Amerikos Valstijų organizacijose paplito prieš 5–6 metus, o Europos Sąjungos organizacijose – maždaug prieš 3–4 metus. Kaip ir minėjome, tai pastūmėjo ne tik mokslininkų teorijų iškėlimas ir duomenų patvirtinimas empiriniais tyrimais, bet ir spartus virtualiųjų žaidimų rinkos kėlimas, kuris įtraukė ne tik jaunimą, bet ir suaugusius rimtus verslininkus, neatsispiriančius prigimtiniam troškimui žaisti ir laimėti (Cruz, Ichikawa, Iida, Yoshida & Kula, 2013; Detering & Nacke, 2017; Raczkowski, 2013). Pradėjus sparčiai skverbtis žaidimams į skirtingus organizacijos lygius, atsirado CRM reitingai, organizacijų korporatyviniuose portaluose paplito darbuotojų nuopelnų profiliai ir dalykiniai žaidimai, kurie buvo sukurti skirtingų mokslininkų ir patikrinti praktikoje įvairiose organizacijose (Avanesian, 2014; Carignan & Kennedy, 2013; Webb, 2013). Žaidimų industrijos valdytojai pasiekė, kad žaidybinimas, kaip priemonė, taptų prieinamas kiekvienam, o patys šio reiškinio principai, kurie glūdi žaidimo ištakose, suteiktų jam išskirtinumo ir efektyvumo. Todėl adekvatus šių veiksnių sujungimas į visumą suteikia žaidybinimui didelį pranašumą ir populiarumo plitimą pasaulinėse organizacijose.

Pastebima: nors žaidybinimo reiškinio populiarumas auga sparčiai, tačiau žaidybinimo koncepcija organizacijose diegiama gana lėtai. Paskutiniaisiais duomenimis, tik 17 proc. tarptautinių korporacijų taiko šias metodikas. Europos Sąjungoje taikomumo procentas moderniose organizacijose yra dar mažesnis (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014; Pappas, 2015).

Paskutinės pasaulinio masto apklausos, kurios buvo atliktos tyrimų grupių, rodo, kad tik 6 proc. apklaustų žmonių išteklių valdymo specialistų yra susipažinę su žaidybinimo reiškiniumi, taikymo galimybėmis ir diegia tam tikrus žaidybinimo elementus savo organizacijose; 17 proc. respondentų pareiškė, kad yra girdėję apie žaidybinimo reiškinį, tačiau dauguma respondentų – 77 proc. – atsakė, jog per apklausą pirmą kartą išgirdo apie žaidybinimą ir nežino, kaip galima pritaikyti naujas metodikas savo darbe ar organizacinių procesų ir darbuotojų elgsenos formavimo procesuose (Pappas, 2015; Pickard, 2015; Watson, 2014). Tyrimai apie žaidybinimo reiškinio žinomumą buvo atlikti ir Europos Sąjungos šalyse. Tyrimų metu apklausta 400 skirtingų sričių darbuotojų ir 108 organizacijų vadovai. Rezultatai parodė, kad 27 proc. organizacijų vadovų niekada nėra girdėję žaidybinimo termino, o 60 proc. apklaustų darbuotojų, susijusių su žmonių išteklių valdymu, niekada nėra susidūrę su žaidybinimo metodikomis savo kasdiniame darbe ir mažai žino apie šio reiškinio taikymo galimybes ir poveikį organizacijai (Bright, 2014; Paliwal, 2014; Sanders, 2015).

Tyrimo duomenys rodo gana žemą žaidybinimo reiškinio žinomumą ir pastebimas ryškus šio naujo konstrukto potencialo neįvertinimas Europos Sąjungos organizacijose (Levitt, 2013). Vis dėlto šios priemonės paplitimo organizacijose prognozės yra teigiamos. Tačiau, kad ši priemonė būtų sėkmingai taikoma šiuolaikinėse organizacijose, būtina įveikti toliau aptariamą užduotį, su kuriomis susiduria žaidybinimas mokslinėje ir verslo erdvėje.

Šiuo metu mokslininkai ir organizacijų vadovai susiduria su trimis pagrindiniais iššūkiais:

Pirma užduotis yra skiriama mokslo ir verslo atstovams. Iš mokslinės pusės turi būti paruoštos teorinės žaidybinimo taikymo galimybių nežaidybiniame kontekste įžvalgos. Taip pat būtina detaliai išnagrinėti tokius metmenis: organizacinius kaitos procesus, vykstančius įmonių viduje diegiant žaidybinimo metodikas; išanalizuoti procesų transformacijos poveikį organizacijai, kai yra keičiami jau veikiantys procesai ir sistemos, o kartu bandoma koreguoti bendrą organizacinę aplinką; išskirti veiksnius, kurie daro įtaką šios transformacijos efektyvumui. Antra vertus, yra organizacijų vadovų, kuriems yra paskirta užduotis, susijusi su žaidybinimo metodikos taikymo galimybėmis patikrinimo praktikoje ypatumais, tai yra pateikti analizės rezultatus, kaip galima pasinaudoti jau sukaupta darbuotojų patirtimi norint nustatyti labiausiai efektyvias žaidybinimo technikas ir elementus. Atlikdami pateiktą užduotį, organizacijos vadovai turi atsižvelgti ir į tą veiksnį, kad modeliuojami žaidimai turi būti orientuoti į darbuotojus, o ne techniškai centruotos ir bendrai pritaikomos, kaip dažnai pasitaiko diegiant naujus eksperimentinius metodus organizacijose.

Antra užduotis skiriama verslo organizacijų atstovams. Žaidybinimo metodui sėkmingai įdiegti reikalingos žmogaus psichologijos ir skirtingų žaidybinių technikų, kurios bus taikomos nežaidybinėse situacijose, žinios. Jau netolimoje ateityje organizacijose atsiras darbuotojų, turinčių šių kompetencijų, poreikis. Taigi verslo atstovų užduotis – užtikrinti atitinkamą darbuotojų, turinčių minėtų kompetencijų, skaičių (Yagudin, Kamasheva, Maksimova ir Valeev, 2015). Kalbant apie Lietuvos specialistų rinką, tokių specialistų ugdymo programų pasigendama, o praktikų, galinčių perduoti šias žinias, yra labai mažai.

Trečia užduotis taip pat labiau reikalauja verslo organizacijų dėmesio ir sprendimų. Verslo organizacijų vadovai turi suvokti ir pripažinti faktą, kad žaidybinimo metodikos taikymas suteikia organizacijai daugiau pridėtinės vertės tik tada, kai taikomos metodikos yra orientuotos į ilgalaikę perspektyvą ir sukurtos remiantis organizacijos vertybėmis. Todėl, taikant žaidybinimo elementus savo organizacijose, visi projektai turi atitikti korporatyvinio prekės ženklo vertybes, organizacijos vystymo ir žmonių išteklių valdymo strategiją. Tik tada, kai žaidybinimo metodika bus tinkamai įdiegta organizacijoje, verslas pasieks numatytus tikslus ir galės formuoti darbuotojų elgseną (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014; Singh, 2012).

Apibendrinus žaidybinimo metodo užduotis, toliau pateikiama lentelė, kurioje apibendrinta iššūkių esmė:

1 lentelė. Žaidybinimo iššūkiai (sudaryta darbo autoriaus, pagal Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014; Singh, 2012; Teodorescu, 2014)

Žaidybinimo iššūkiai	Aprašymas	
Teorinės ir praktinės bazės kūrimas	Mokslininkai turi paruošti teorinės žaidybinimo taikymo galimybių nežaidybiniame kontekste įžvalgas	Kad būtų galima pateikti žaidybinimo metodikos taikymo teorinius pasiūlymus, mokslininkams būtina išnagrinėti organizacinius kaitos procesus, vykstančius įmonių viduje diegiant žaidybinimo metodikas, išanalizuoti procesų transformacijos poveikį organizacijai ir išskirti veiksnius, darančius įtaką šios transformacijos efektyvumui
	Organizacijos turi pateikti vertinimą kaip taikant žaidybinimo metodikas galima pasinaudoti sukaupta darbuotojų patirtimi	Organizacijos vadovai turi įvertinti kaip esama darbuotojų patirtis gali padėti sėkmingai diegti žaidybinimo metodikas versle, atsižvelgiant į tai, kad modeliuojami žaidimai turi būti orientuoti į darbuotojus
Užtikrinti pakankamą darbuotojų kompetenciją, diegiant skirtingas žaidybinimo technikas praktikoje ir išmanyti darbuotojų psichologiją	Transformuojantis žmonių išteklių valdymui, organizacijos turi bendradarbiauti su mokslo įstaigomis, adaptuodamos mokymo programas pagal modernaus verslo poreikius	

Organizacijos turi tapti atviros naujovėms, diegti naujas žmonių išteklių valdymo metodikas, orientuotas į ilgalaikę perspektyvą	Organizacija turi pripažinti, kad žaidybinimas suteikia daugiau pridėtinės vertės verslui. Tačiau naujos metodikos diegimas būtinai turi atitikti korporatyvinio prekės ženklo vertybes, organizacijos vystymo ir žmonių išteklių valdymo strategiją
--	--

Šiuolaikinei organizacijai žaidybinimo metodų taikymas yra ypač svarbus, nes būtent žaidybinimas gali pakeisti nusistovėjusias normas, sudominti darbuotojus jų atliekamu darbu ir kurti tokį organizacijos klimatą, kuris darys teigiamą įtaką organizacijos veiklai, didins darbo efektyvumą ir užtikrins darbuotojų lojalumą organizacijai. Žaidybinimas padės organizacijai subalansuoti darbų atlikimo greitį ir numatytų rezultatų pasiekimo kokybę, o tai savo ruožtu užtikrins ilgalaikį organizacijos pelningumą ir vystymą.

Mūsų padarytas išvadas gali patvirtinti ir JAV atliktas tyrimas, kurio rezultatai rodo, kad, įdiegus žaidybinimo metodikas organizacijose, ugdomojo verslo ir tobulinimosi mokymų rezultatų efektyvumas padidėjo 50 proc., naujų generuojamų idėjų skaičius ženkliai išaugo, buvo gautas 1 mln. JAV dolerių papildomas pelnas, o darbuotojų atrankos procesų išlaidos sumažėjo 500 tūkst. JAV dolerių per metus (Suchanova, 2012).

Tačiau šalia visų privalumų, būdingų naujai žaidybinimo reiškinių kryptims, kai kurie verslo atstovai mato ir tam tikrus šio metodo trūkumus. Verslo atstovai pastebėjo, kad, diegiant žaidybinimo metodikas, organizacijose atsiranda tam tikrų nepageidautinų rezultatų, susijusių su darbo efektyvumu, nes, siekiant geriausių rezultatų, darbuotojų galimybės ir darbo apimtis neatitinka žmonių pajėgumų ir organizacija nepasiekia numatytų rezultatų (Burke, 2014; Manjoo, 2014; Huber & Hilty, 2015). Manoma, kad tokia situacija susiklosto dėl to, kad pats žaidybinimo fenomenas yra mažai ištirtas, nėra pamatinių teorinių darbų, o žaidybinimo metodui trūksta aprobuotų algoritmų ir realizavimo schemų, kurios užtikrintų numatomus verslo tikslus ir organizacijų pelno augimą.

Nors žaidybinimo metodas versle populiarėja labai dideliu pagreičiu, vis dėlto verslininkai laikosi nuomonės, kad žaidybinimo taikymas versle gali pakeisti darbuotojų darbo proceso suvokimą. Darbuotojai pradės žiūrėti į darbą kaip į tam tikrą pasilinksminimo formą, o tai yra nesuderinama su organizacijos tikslais, gamybos ir pelno augimu (Bauer, Callan & Landers, 2015; Pettey, 2012). Todėl, vertinant žaidybinimo fenomeną iš verslo perspektyvos, trūksta fundamentalių ir tęstinių tyrimų, atskleidžiančių šio metodo poveikį organizacijai, darbuotojams ir organizacijos klimato kūrimo procesams.

Mokslininkai yra linkę vertinti žaidybinimo reiškinių ir taikymo metodus labai palankiai, stengdamiesi įrodyti šio metodo efektyvumą ir naudą verslui.

Vertinant žaidybinimo fenomeną iš mokslinės perspektyvos, reikia pastebėti, kad šio reiškinių svarba mokslui nuolat didėja. Pradedant 2011 m. mokslinėje erdvėje juntamas ženklus susidomėjimas žaidybinimo reiškiniu, jo taikymo metodais ir sąsajų su organizacijos procesais paieška. Pradedama

kalbėti apie tai, kad žaidybinimo technikos gali būti taikomos visose organizacijose ir teoriškai kiekvienas procesas gali būti „sužaidybtas“ (Muntean, 2011). Iškelta idėja, kad žaidybinimo metodas skiriamas ne tik darbuotojų rezultatų suvestinėms gerinti, bet ir priversti organizacijos darbuotojus jausti didesnę atsakomybę, skatinti juos atlikti užduotį kuo kokybiškiau (Pavlus, 2010).

Nuo pat metų pradžios mokslininkai publikuoja mokslinius darbus, susijusius su žaidybinimo reiškiniu, jo taikymo metodais ir sąsajų su organizacijos procesais paieška (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014; Croker, Gill, Morris, Romig & Zimmerman, 2013; Schneider & Singer, 2012). Jie teigia, kad žaidybinimo metodų taikymas organizacijose turi kelis skirtingus tikslus. Pirmasis tikslas susijęs su darbuotojų motyvacinių sistemų veikimu, antrasis tikslas – su jau turimų ir naujų įgūdžių modeliavimu ir kūrimu. Tai leidžia darbuotojams labiau pažinti save, moko kurti santykius su kolegomis ir kurti palankią veikimo terpę, tai yra pozityvų organizacijos klimata. Mokslininkai išvelgia ir trečią tikslą, susijusį su mokymusi, kurį reikia iš esmės pakeisti taikant naujas metodikas ir praktikas.

Kol kas mokslininkai neturi vieningos nuomonės apie žaidybinimo reiškinį, tačiau mokslinėje literatūroje jau aptinkama terminų, kurie yra susiję su žaidybinimo reiškinio apibūdinimu, tačiau tiesiogiai nėra jam tapatūs. Šiuo metu daug mokslininkų siekia apibūdinti ir paaiškinti žaidybinimo terminą ir perkelti jį iš pramogų ir žaidimo industrijos į verslo, organizacinių klausimų sprendimų, organizacijos klimato kūrimo kontekstą, tačiau tuo tam metu išlaikant žaidimo elementus, kurie yra ypač svarbūs tiriant žaidybinimo ir organizacijos, o kartu ir klimato kūrimo sąsajas (Croker, Gill, Morris, Romig & Zimmerman, 2013; Deterding, 2012).

Pirminiai tyrimai, kuriais bandyta nustatyti žaidybinimo fenomeno svarbą organizacijai ir klimato kūrimui mokslinėje erdvėje sukėlė plačias diskusijas (O'Donovan, Siobhan & Marais, 2013; De-Marcos, Dominguez & Saenz-de-Navarrete, 2014; Fels & Seaborn, 2015). Esminiu klausimu tapo žaidybinimo ir rimtų verslo žaidimų (*serious business games*) atskyrimas. Kol kas nėra vieningos nuomonės kaip atskirti šiuos reiškinius, nes rimtus verslo žaidimus mokslininkai sieja daugiau su visišku darbuotojų įtraukimu į virtualiąją erdvę: apmokymai, bendravimas, dalyvavimas konkursuose ir pan. Antra vertus, žaidybinimas numato ir kitus siekius. Nors žaidybinimo terminas yra siejamas su virtualiaisiais žaidimais, tačiau jo tikslai yra kitokie: sudominti darbuotojus jų darbu, padidinti jų motyvaciją, ugdyti lojalumą ir kurti palankų organizacijos klimata. Apibendrinami šių dviejų reiškinių sąsajas, manoma, kad būtų tikslinga sutikti su mokslininkais, kurie teigia, jog ilgainiui žaidybinimo ir rimtų verslo žaidimų ribos išnyks, nes naujų informacinių technologijų platformų galimybių panaudojimas diegiant žaidybinimo metodikas organizacijose bus beveik neribotas (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Landers, 2014; Landers & Callan, 2011; Freitas & Liarokapis, 2011; Suh, 2017).

Šiuo metu mokslinėje erdvėje žaidybinimo fenomenas tiriamas kaip inovatyvi koncepcija, kurią norima susieti su modernios organizacijos darbuotojais, specifinės socialinės grupės nariais, kurie yra dinamiški ir imlūs naujovėms, linkę rizikuoti, greitai įvaldo pažangias technologijas ir turi didelį

kūrybinį potencialą (Schneckenberg & Roth, 2015; Matzler, Spieth & Tidd, 2013; Cavusoglu, Kankanhalli, Kim & Taher, 2012). Tirdami modernios organizacijos darbuotojų susidomėjimo darbu fenomeną, mokslininkai nutarė jį vertinti atsižvelgdami į tokius žaidimo elementus, kaip „žaidimo taisyklės“, „žaidėjai“, „arena“, „vaidmuo“, „rungtynės“, „azartas“ ir t. t., kad atskleistų veiksnius, darančius didžiausią įtaką darbuotojų susidomėjimui darbu, darbo veiklos efektyvumo augimui ir organizacijos klimato formavimui (Kuwabara & Roengsamut, 2015).

Viena iš populiariausių teorijų, susijusių su žaidybinimo fenomenu, yra Zichermano ir Linderio teorija, kuri vertina žaidybinimo metodų diegimą organizacijose ir ieško šio reiškinių sąsajų su organizacijos procesais (Hulsey, 2016; Linder & Zicherman, 2010; Zicherman, 2011). Ji teigia, kad žaidybinimas yra pagalbinė priemonė, didinanti organizacijos efektyvumą. Mokslininkai kelia hipotezę, kad žaidybinimo metodų diegimas turi remtis efektyviu žaidimo elementų panaudojimu organizacijose, lojalumo ugdymo programų diegimo patirtimi ir teorinėmis darbuotojų elgsenos nuostatomis (Zicherman, 2011). Abu tyrinėtojai pabrėžia, kad visi žaidybinimo metodai turi būti orientuoti į darbuotojų motyvacijos didinimo galimybes (Linder & Zicherman, 2010).

Deilas taip pat sieja žaidybinimo reiškinį ir diegimo metodus su darbuotojų motyvacija, tačiau jis labiau orientuojasi į darbuotojų, tai yra žaidėjų, elgseną. Autorius stengiasi įrodyti, kad žaidybinimo metodų taikymas organizacijose negali būti siejamas su materialiniu darbuotojų skatinimu. Jis mano, kad būtent žaidybinimas yra priemonė, padedanti darbuotojus sudominti darbu ir kurti palankų organizacijos klimatą pasitelkiant nematerialines motyvacijos priemones (Dale, 2014; Buckley & Doyle, 2014). Deilas pastebi, kad materialinės paskatos elemento įtraukimas į žaidybinimą ne tik pakeičia darbuotojų elgseną, bet ir skatina nepalankaus organizacijos klimato kūrimą. Didėjanti darbuotojų konkurencija blogina tarpusavio santykius ir mažina procesų efektyvumą, o organizacijos pirminiai tikslai ir rezultatai tampa nepasiekiami (Brigham, 2015; Dale, 2014).

Analizuodami žaidybinimo fenomeną, Zichermanas ir Burkas išskėlė idėją, kad žaidybinimo metodų taikymo efektyvumas priklauso nuo to, kokie darbuotojai bus įtraukti į šiuos procesus, kokie numatyti tikslai ir kaip bus organizuotas grįžtamasis ryšys, kuris yra labai svarbus formuojant darbuotojų elgseną ir organizacijos klimatą (Burke, 2012; Zicherman, 2011).

Apie darbuotojų tipus kalba ir Werbachas su Hanteriu. Vertindami žaidybinimo svarbą organizacijai, jie labiau orientuojasi į tam tikro darbuotojų mąstymo ugdymą. Jie mano, kad žaidybinimas yra mąstymo galimybių taikymas praktikoje, padedantis kurti darbuotojų ir klientų lojalumą, tobulinti vidinius organizacijos procesus ir formuoti palankų klimatą organizacijoje (Werbach, 2014; Hunter & Werbach, 2012). Šie mokslininkai teigia, kad žaidybinimo technikos nebūtinai turi būti susijusios su žaidimu. Svarbiausia organizacijoje – tinkamai pritaikyti tam tikrus procesus, į kuriuos būtų įtraukti psichologiniai žaidimo elementai, veikiantys žaidimo dalyvius iš vidaus ir taip keičiantys

jų elgseną, formuojantys pozityvų požiūrį į organizaciją, kartu kuriantys palankų organizacijos klimatą, skatinantį individą veikti (Greuter, Ferro & Walz, 2013; Fels & Seaborn, 2015).

Formuodami mokslines teorijas apie žaidybinimo reiškinį, kai kurie specialistai sieja šią naują koncepciją su pažangių skaitmeninių technologijų atsiradimu ir taikymu organizacijose (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Prensky, 2001). Jie mano, kad žaidybinimo reiškinio ištakos glūdi būtent informacinėse technologijose. Tačiau šie specialistai turi daug oponentų, prieštaraujančių šiai nuomonei ir teigiančių, kad dauguma žaidybinimo technikų yra susiję su informacinėmis technologijomis, bet tik dalis taikomų naujovių skiriama individo įgūdžiams lavinti (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Blohm & Leimeister, 2013). Kitos žaidybinimo metodikos skirtos bendradarbiavimo, komandinio darbo, organizacijos klimato, efektyvaus užduočių atlikimo ir kitų gebėjimų ugdymui, kuris yra susijęs su santykių tarp individų formavimu, nors ir pasitelkiant skaitmenines technologijas.

Vertinant mokslinius pasiekimus, reikėtų pažymėti, kad jau yra gana aiškiai nustatyta pačios koncepcijos esmė. Teorijos apibrėžė žaidybinimo reiškinį, kuris apima naujos patirties formavimą pasitelkiant turimus resursus, sąveika tarp žaidimo priemonių, formuojančių naujas patirtis ir žaidybinimo metodų taikymo galimybes. Tačiau trūksta mokslinio pagrindimo, kokios yra žaidybinimo sąsajos su atskiromis organizacinėmis funkcijomis, organizacijos klimatu ir kokios bus šio metodo taikymo organizacijose pasekmės.

Verslo ir mokslo atstovai, diskutuodami apie žaidybinimo reiškinio privalumus ir trūkumus, kol kas neranda bendro sprendimo dėl žaidybinimo poveikio verslui ir pačiai organizacijai. Mokslininkai teigia, kad žaidybinimo metodikos versle taikomos labai seniai. Šios metodikos reiškiasi per tam tikras rungtis tarp darbuotojų, geriausių darbuotojų apdovanojimą, kūrybinius konkursus ir kitas veiklas, susijusias su darbuotojų rungtyniavimu ir apdovanojimų siekimu (Hamari & Koivisto, 2014; Braun & Gears, 2013). Tačiau verslo organizacijos sieja šiuos metodus daugiau su rimtais verslo žaidimais, kurie yra patikrinti profesionalų ir dažniausiai labai veiksmingi. Jie nenori pripažinti, kad jų taikomos priemonės yra žaidybinimo metodikos dalis, kurią jie jau taiko savo organizacijose (Fels & Seaborn, 2015).

Suvokiant, kad per kelerius ateinančius metus žaidybinimas gali tapti viena svarbiausių alternatyvų tradicinėms vadybos priemonėms, kurios yra taikomos šiuolaikinėse organizacijose, svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai sieja žaidybinimą ir organizacijas, o mūsų atveju – organizacijos klimatą. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą, kurio tikslas – atrasti sąsajų tarp žaidybinimo ir organizacijos klimato, svarbu panaudoti jau esamą organizacijų patirtį tam, kad būtų galima formuoti teigiamą darbuotojų elgseną, parodyti darbuotojams jų atliekamo darbo esmę, padidinti motyvaciją, ugdyti lojalumą, generuoti pelną ir, be abejo, kurti palankų organizacijos klimatą.

2. TEORINIAI ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ ASPEKTAI

Įvertinus aspektus, susijusius su žaidybinimo reiškiniu ir organizacijos klimatu, antrojoje darbo dalyje pateikiama teorinių sprendimų analizė – nagrinėjama žaidybinimo reiškinio koncepcija, žaidybinimo taikomų metodikų ypatumai, šio reiškinio svarba organizacijai, pateikiami žaidybinimo metodo trūkumai, galintys tiesiogiai veikti vidinius organizacijos procesus, išgryninami organizacijos klimato elementai, turintys sąsajų su žaidybinimu, ir ieškoma, kokiomis priemonėmis žaidybinimas veikia organizacijos klimato formavimą verslo organizacijoje.

2.1 Žaidybinimo reiškinio ir metodikos taikymo ypatumai

Žaidybinimo reiškiny bus analizuojamas žvelgiant iš kelių perspektyvų. Visų pirmą bus pateikta teorinė literatūros apžvalga ir aptartos žaidybinimo metodo taikymo galimybės skirtingose verslo srityse. Taip pat bus aptariami iššūkiai, su kuriais susiduria žaidybinimo metodo šalininkai, ir veiksniai, siejantys žaidybinimo metodą su organizacijos klimatu.

2.1.1 Žaidybinimo reiškinio samprata

Šiame poskyryje pateikiama teorinės literatūros, susijusios su žaidybinimo fenomenu, apžvalga, nurodomos jau esamos pagrindinės žaidybinimo kryptys, išskirta žaidybinimo tipologija, šio reiškinio koncepcinė prigimtis, taip pat aptariami žaidybinimo metodo trūkumai, kurie išskiriami mokslinėje literatūroje ir, mūsų manymu, gali turėti įtakos ne tik organizacijos formavimo ir vystymo procesams, bet ir visai darbuotojų elgsenai, susijusiai su jų motyvacija veiklai ir susidomėjimu darbu.

Žmogaus ir žaidimo ryšį galime stebėti per visą žmonijos istoriją. Nustatyta, kad žaidimų poveikis žmogaus elgsenai ir jo psichologinei būklei yra didžiulis ir priverčia individą išgyventi skirtingas emocijas, formuojančias jo elgseną. Žmogus, tinkamai įtraukiamas į žaidimą, pradeda tobulėti, tampa komandos dalimi ir patiria pasitenkinimą pasiektais rezultatais, tuo pat metu kuria palankią aplinką, kurioje jaučiasi komfortiškai. Būtent dėl šių priežasčių žaidimo verslo industrijoje egzistuoja daugybė principų ir taisyklių, kuriomis remiantis žaidimai tampa patrauklūs skirtingiems vartotojams ir skatina juos betarpiškai įsitraukti į veiksmą.

Šių laikų mokslininkai teigia, kad žaidimo principus, taikomus pramogų, o tiksliau – žaidimų, versle, galima perkelti į skirtingų tipų organizacijų pasaulį ir pasiekti puikių rezultatų ne tik generuojant pelną, bet ir ugdant darbuotojų lojalumą, ieškant naujų darbuotojus motyvuojančių veiksmų, kuriant veiksmingas darbuotojų atrankos priemones ir formuojant palankų organizacijos klimatą, skatinantį

darbuotojų susidomėjimą darbu (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Gerai sukonstruotas žaidimas, kurį bus galima pritaikyti tam tikrai organizacijai, – tai labai sudėtingas ir įvairiapusis instrumentas, turintis galių motyvuoti žmones darbinei veiklai. Tai ir yra naujo žaidybinimo reiškinio užduotis – pasinaudojant turimais resursais ir patirtimi, įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, sudominant juos darbo procesu (Bjork, Dixon & Nacke, 2013).

Vertindami žaidybinimo fenomeną, mokslininkai taip pat ieško paaiškinimų, kodėl jį reikėtų taikyti ir kokia yra jo nauda organizacijai.

Viena iš priežasčių, skatinančių rinktis žaidybinimą, yra nuolatinė gyvenimo sričių kaita. Organizacijos klientai, tiek vidiniai, tiek išoriniai, reikalauja vis naujų patirčių, įgūdžių ir gebėjimų. Visa tai gali užtikrinti žaidybinimas. Šis fenomenas neleidžia organizacijos dalyviams pasinerti į rutininius procesus ir sukuria nuolatinį judėjimo jausmą. Tokios praktikos įgyvendinimas organizacijoms užtikrina jų konkurencingumą verslo rinkoje, padeda išlaikyti stabilią korporatyvinę kultūrą ir skatina darbuotojų ir klientų lojalumą prekės ženklui (Kurczal, Lee & Shi, 2012; Kappen, & Nacke, 2013). Prie gyvenimo sričių kaitos procesų priskiriamas ir ženklus informacinių technologijų augimas bei kainų mažėjimas. Šis veiksnys ne tik išplečia organizacijų galimybes diegti žaidybinius elementus ir mechanizmus į organizacinius procesus, bet ir išplečia sferą problemų, kurios išsprendžiamos taikant žaidybinimą, taip skatinant efektyviai naudoti turimus išteklius (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Suh, 2017; Landers, 2014; Landers & Callan, 2011; Freitas & Liarokapis, 2011).

Vis labiau populiarėjantis naujas verslo modelis – minios patalka (*crowdsourcing*) – taip pat leidžia taikyti žaidybinimą, nes minia yra įtraukiama ne tik tiesiogiai atlikti savo funkcijas ar pareigas, bet ir žaidimo forma skatinama įsitraukti į skirtingus organizacijos procesus.

Minios patalka yra darbo procesų transformacija iš įprastinių formų į skirtingas bendravimo formas pasitelkiant informacines technologijas (Hamari, 2015). Tokia transformacija galima dėl to, kad pasaulyje ypač sparčiai auga minios patalkininkų (*crowd worker*) skaičius, didėja minios patalkos projektų skaičius organizacijose ir tai, be abejo, turi įtakos žaidybinimo technikų populiarėjimui.

Minios patalka yra ypač glaudžiai susijusi su žaidimo elementais, nes šie padeda ištrinti tam tikras ribas tarp darbuotojų, veikiančių skirtinguose organizacijos padaliniuose. Šiuo atveju žaidybinimas skatina darbuotojų motyvacijos palaikymą, sudomina dalyvius darbu, padeda nustatyti jų asmeninius ir grupinius reitingus, kurių dėka organizacijoje kuriama konkurencinga ir palanki aplinka, teigiamai veikianti visus organizacinius procesus (Eickhoff, Harris & Vries, 2012). Taikant žaidybinimo metodikas minios patalkos procesuose, sukuriamą iliuziją, kad darbuotojai dalyvauja tam tikrame žaidime, tačiau iš tikrųjų jie atlieka savo įprastus darbus ir yra orientuoti į elgsenos formavimą ir kaitą (Dokunin & Naricina, 2016).

Apibendrinami priežastis, skatinančias taikyti žaidybinimą organizacijose, galime teigti, kad organizacijos, jausdamos poreikį generuoti inovacijas kaip veiksnį, užtikrinantį jų konkurencingumą, tai

gali pasiekti žaidybinimu. Naujų idėjų valdymas, taikomas organizacijose, aktyviai naudoja žaidybinimo elementus (konkursai, rungtynės, balsavimai, totalizatoriai, reitingai), skirtus idėjoms generuoti, atrinkti ir sisteminti. Visi šie procesai skatina darbuotojų susidomėjimą darbu ir padeda kontroliuoti tikslinius darbuotojus, dalyvaujančius inovaciniuose procesuose. Antra vertus, darbuotojų dalyvavimas idėjų generavimo procesuose, formuoja ypatingą darbuotojų įtraukimą į darbo procesą ir formuoja jų gilų organizacijos vertybių suvokimą.

Analizuojant žaidybinimo koncepciją, svarbu ne tik išskirti priežastis, kodėl ši koncepcija vertinga organizacijai, bet ir išsiaiškinti, kokius pamatinius šio reiškinio principus analizuosime.

Mokslininkai išskiria dvi pagrindines žaidybinimo kryptis: rimtus verslo žaidimus (*serious business games* arba *hard gamification*) ir lengvą žaidybinimą (*light gamification*) (Agre, Angelova, Dichev & Dicheva, 2015; Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014).

Tokie verslo procesai kaip verslo žaidimai, verslo stimuliacijos, adaptacinės treniruotės, kurių sudėtyje funkcionuoja žaidimo elementai, priskiriami rimtų verslo žaidimų grupei. Apibūdinant tokio tipo verslo procesus, reikia nepamiršti, kad tuo atveju, kai iš rimtų verslo žaidimų pašalinami žaidimo elementai, jie praranda savo esmę ir virsta tradicinėmis paskaitomis, kurios sunkiai sudomina darbuotojus, tačiau rezultatai yra ilgalaikiai. *Rimti verslo žaidimai* turi apibrėžtus rėmus, tikslias instrukcijas ir reikalauja visiško darbuotojų įsitraukimo į žaidimą. Dažniausiai šie žaidimai yra sukurti profesionalų, atitinka klientų poreikius, brangiai kainuoja ir yra ypač efektyvūs. Tokių verslo procesų principiniu teiginiu gali tapti toks teiginys: „Nepriklausomi individai arba darbuotojai žaidžia juokais, tačiau jaučiasi realybėje“ (Laine, 2013; Herbert, Charles & Moore, 2014). Žaisdami darbuotojai išgyvena darbinės situacijas, įgyja naujų įgūdžių, suvokia organizacijų vertybių svarbą, mokosi iš klaidų, kurios nepaveikia jų darbo realiame gyvenime. Todėl taikomi žaidimai yra labai efektyvūs ir veiksmingi tam tikrose situacijose.

Antrasis ir mažiausiai ištirtas žaidybinimo tipas yra *pramoginio žaidybinimo fenomenas*, kuriuo galima paveikti giluminius darbuotojų jausmus, elgseną ir taip formuoti naujus įgūdžius bei gebėjimus. Pramoginio žaidybinimo metu darbuotojai patenka į žaidimo terpę, tačiau netampa žaidimo personažais, priešingai – žaidimo elementai perkeliama į jų kasdienę rutinę veiklą: pavyzdžiui, skambučių centre rungtyniaujama dėl klientų teigiamų atsiliepimų skaičiaus arba tam tikrą projekto dalį baigiant anksčiau nei numatyta darbuotojai apdovanojami tam tikrais prizais, neturinčiais pinigines išraiškas (Cristea, Qaffas, Qudah & Shi, 2013, Singh, 2012).

Pramoginio žaidybinimo krypties žaidimus galima diegti organizacijose neįtraukiant trečiųjų šalių atstovų, pasinaudojant jau paruošta medžiaga, kuri suteikia galimybių naudoti ir savarankiškai valdyti virtualiųjų taškų, apdovanojimų sistemas, sudaryti skirtingus reitingus ir taikyti kitus žaidybinimo elementus, greitai pritaikant juos numatytiems tikslams, kurie atitinka vidinius organizacijos poreikius. Pramoginis žaidybinimas yra patrauklus organizacijoms dėl to, kad turi tik kelias esmines priemones:

taškus, reitingus, iššūkius, prizus, scenarijus ir pramogas. Tačiau mokslininkai linkę išskirti tik tris pagrindinius elementus: taškus, ženklelius ir lygius (angl. „*PBL: Points, Badges and Levels*“ (Fuhr & Karatassis, 2016; Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014; Hamari, Morschheuser & Koivisto, 2016).

Aptarus pagrindines dvi žaidybinimo reiškinių koncepcijas, buvo išskirta, kad mūsų darbo objektas yra pramoginio žaidybinimo fenomenas. Toliau pereisime prie pramoginio (*light*) žaidybinimo reiškinių teorinės literatūros apžvalgos ir ieškosime pramoginio (*light*) žaidybinimo ir organizacijos klimato sąsajų.

Vertindami žaidybinimo reiškinių koncepcijos esmę, mokslininkai jau priėjo prie bendros nuomonės, kad *žaidybinimo reiškinys nėra tapatus žaidimo kūrimo procesui organizacijoje, jis yra tik tam tikra priemonė, padedanti perkelti atskirus pozityvius žaidimo elementus ir charakteristikas (tikslai, taisyklės, grįžtamasis ryšys ir veiksmų laisvė) į nežaidybinius organizacijos procesus* (Kapp, 2016; Deterding, Nacke, O'Hara & Sicart, 2011; Kumar, 2013). Tačiau iki šiol mokslininkai negali susitarti, kokie yra žaidybinimo elementai ir taikymo mechanizmai ir kokia jų svarba ar poveikis organizacijai.

Nors žaidybinimo terminas tik pradeda savo kelią mokslinėje literatūroje ir mokslininkai (Zichermann & Cunningham, 2011; Hamari, Morschheuser & Koivisto, 2016; Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitta, 2015) nuolat ieško tinkamiausio šio termino apibūdinimo, šiuo metu jau išsikristalizavo du pagrindiniai šio reiškinių apibūdinimai, kurie tapo populiarūs ne tik mokslinėje erdvėje, bet ir versle.

Pirmais apibūdinimas: „*Žaidybinimas yra žaidimo mąstymo ir žaidimų technikų įdiegimas organizacijose, siekiant vartotojus veikla ir spręsti iškilusias organizacines problemas*“ (Cunningham & Zichermann, 2011),

Antrasis apibūdinimas: „*Žaidybinimas yra žaidimo elementų ir žaidimais pagrįstų metodų taikymas nežaidybiniame organizaciniame kontekste*“ (Hunter & Werbach, 2012).

Abu šie reiškinių apibūdinimai išryškina žaidybinimo poreikį taikyti tam tikrus metodus, elementus ir technikas, kurios nors ir sukurtos žaidimo pagrindu, tačiau gali ir turi būti taikomos nežaidybiniame kontekste ir įvairiuose organizacijos procesuose, reikalaujančiuose didelės darbuotojų motyvacijos ir lojalumo.

Analizuodami mokslinę literatūrą ir vertindami skirtingą mokslininkų žaidybinimo reiškinių apibūdinimą, galime formuoti tokį žaidybinimo reiškinių apibūdinimą: „*Žaidybinimas yra priemonė, užtikrinanti savalaikį ir kokybišką darbuotojų motyvaciją*“ (Dubois & Tamburrelli, 2013; Jones, Katsikitis & Oprescu 2014; Kapp, 2016; Kumar, 2011). Taisyklingai taikant žaidybinimo metodus,

organizacijoje didėja produktyvumas ir darbuotojų kokybiniai darbo rodikliai, taip pat auga organizacijos konkurencingumas ir stabilumas šalies rinkose.

Jau suformuotą žaidybinimo reiškinio apibūdinimą papildė ir kiti mokslininkai, apibūdinantys *žaidybinimą kaip dalinį žaidimo elementų įtraukimą į kuriamą interaktyvios sąveikos sistemą, kurios galutinis rezultatas nebūna pilnavertis žaidimas* (Cronk, 2012; Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Erenli, 2012). Šiuo atveju žaidybinimo terminas apibūdina sukurtos interaktyviosios sistemos, kurios tikslas – organizacijos darbuotojų motyvacija ir įtraukimas į skirtingus organizacijos procesus pasitelkiant žaidimo elementus ir mechanizmus, charakteristikas.

Reikia paminėti, kad žaidybinimo reiškinio giluminė analizė parodė, jog šios koncepcijos prigimtis turi socialinį aspektą (Groh, 2012; Jain & Oikonomou, 2011; Hamari & Koivisto, 2013). Šią prielaidą mokslininkai padarė remdamiesi Howio ir Strauso teorija, kuri kalba apie kartų kaitą ir naujų motyvacijos mechanizmų paieškos būtinumą (Crystal, 2015; Howe & Strauss, 2007). Remiantis šių mokslininkų teorija teigiama, kad į šiuolaikinę darbo rinką ateina nauja Y karta, kuri ilgainiui sudarys didesnę darbuotojų dalį. Ši karta labai skiriasi nuo ankstesnių kartų, nes jos vidinė motyvacija buvo ugdoma remiantis ne pareigos jausmu ir teisingumu, o susidomėjimu ir apdovanojimo priemonėmis. Per žaidimus Y kartos atstovai supranta hierarchijos lygių, paskirtų užduočių, apdovanojimų ir pasiekimų svarbą, bet tuo pačiu metu negali suvokti, ko iš jų tikisi vadovas, kaip efektyviai bendradarbiauti ir komunikuoti komandoje ir kokį poveikį organizacijos klimatas turi jų susidomėjimui darbu (Faour & Heinze, 2013). Todėl klasikiniai motyvacijos metodai ir organizacijos klimato kūrimo mechanizmai tampa neefektyvūs ir reikia ieškoti naujų būdų, kaip sudominti darbuotoją ir sukurti tokį organizacijos klimata, kuris teigiamai veiktų darbuotojų susidomėjimą darbu ir jie išliktų lojalūs pačiai organizacijai. Todėl versle pradedama diegti žaidybinimo metodus, užtikrinančius palankios korporatyvinės kultūros ir organizacijos klimato kūrimą (Hadar & Shpigel, 2015; Amberg & Schlagenhauser, 2015).

Anksčiau išsakyta nuomonei pritaria ir Chatfieldas. Jis teigia, kad *žaidybinimo reiškinys yra patirties ir elgesio savybių ugdymo mechanizmas, kuris gali pritaikytas bet kuriai organizacijai ir bet kuriam darbuotojų tipui* (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Chatfieldas mano, kad taikant žaidybinimą organizacijose bus galima išplėsti tokias organizacijos veiklas:

1. padidinti bendrą darbuotojų našumo lygį;
2. išryškinti lyderius, galinčius dirbti skirtingose srityse;
3. nustatyti kiekvieno darbuotojo ugdymo kryptį ir stimuliuoti bendrą komandos pažangą;
4. nepriklausomai nuo hierarchinio lygmens, užtikrinti savalaikį grįžtamąjį ryšį tarp organizacijos darbuotojų;
5. pagerinti komunikaciją komandos viduje;
6. sumažinti konfliktų skaičių;
7. sutelkti organizacijos darbuotojus bendram tikslui siekti ir įtraukti į komandinę veiklą;

8. padidinti darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vertybėmis ir užtikrinti jų lojalumą (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011).

Analizuojant žaidybinimo reiškinį ir ieškant tinkamiausių jo apibūdinimų, reikia atsižvelgti į žaidybinimo tipologiją, kuri turi įtakos paties termino apibūdinimui.

Werbachas savo darbuose išskiria du žaidybinimo tipus: vidinį, orientuotą į darbuotojų lojalumo augimą, veiklos optimizavimą ir motyvacijos didėjimą, kuris remiasi jau esamais organizacijos principais ir darbuotojų skatinimo sistemomis; išorinį, skirtą organizacijos pridėtinės vertės augimui ir pelno didinimui. Be to, jis teigia, kad žaidybinimas yra nukreiptas į darbuotojų elgsenos formavimą, kuris tiesiogiai susijęs su tokiais organizacijos tikslais kaip darbuotojų bendro laisvalaikio organizavimas, laiko planavimo įgūdžių ugdymas, konfliktų ir streso valdymas ir pan. (Hunter & Werbach, 2012; Ferro, Greuter & Walz, 2013). Werbacho manymu, visi *light* žaidybinimo tipai dažnai yra taikomi visuomeninėse ir valstybinėse institucijose, kuriose ypač svarbu sujungti darbuotojus ir sukurti stiprius vidinius ryšius (Werbach, 2014).

Herbertas papildė Werbacho teoriją ir išskaido žaidybinimo reiškinį į tris tipus: vidinį, išorinį ir elgsenos formavimo (Charles, Herbert & Moore, 2014). Išorinis žaidybinimas padeda formuoti darbuotojų požiūrį į organizaciją ir kurti išorinius santykius su klientais. Vidinis žaidybinimas orientuotas į vidinį darbuotojų potencialo ir produktyvumo augimą, taip pat tarpusavio santykių gerinimą. Elgsenos formavimą Herbertas išskiria kaip atskirą žaidybinimo tipą, nes būtent jis leidžia organizacijose modeliuoti žaidybines situacijas, kurios priverčia darbuotojus bandyti atlikti tai, kas jiems nesiseka, arba tai, ko jie labiausiai bijo. Čia galime priskirti asmeninių finansų valdymą, savo veiklos teigiamą suvokimą ir panašius dalykus, kurie yra labiau susiję su asmeniniu darbuotojo egzistavimu organizacijoje (Charles, Herbert & Moore, 2014).

Išanalizavęs anksčiau suformuotus ir išsakytus mokslininkų žaidybinimo reiškinio apibūdinimus, Feras suformavo savo žaidybinimo fenomeno apibrėžtį. Jis teigia, kad *žaidybinimas yra tam tikrų sistemų projektavimas, orientuotas į individą (darbuotoją, klientą, verslo partnerį) ir optimizuojantis šias sistemas, kad darbuotojas galėtų jomis naudotis komfortabiliai, aktyvindamas savo vidinius gebėjimus, motyvaciją ir susidomėjimą darbu, ir taip didindamas pačios organizacinės sistemos efektyvumą* (Greuter, Ferro, Walz, 2013).

Tačiau ne visi žaidybinimo fenomeno tyrinėtojai šią naują vertina teigiamai. Nors organizacijų vadovai ir žmonių išteklių specialistai pateikia teigiamas prognozes šio reiškinio ir jo metodikos paplitimui, o mokslininkai žaidybinimą vertina kaip vieną perspektyviausių priemonių moderniaame moksle ir versle, vis dėlto mokslinėje literatūroje galime rasti ir nemažai žaidybinimo fenomeno kritikos.

Dalis kritikų teigia, kad žaidybinimo metodikų diegimas nepateisina verslo organizacijų iškelto tikslų, tačiau tuo pat metu pripažįsta, jog daugeliu atvejų, kai buvo taikomos žaidybinimo metodikos, nesėkmę greičiausiai lėmė netinkamas žaidybinės situacijos sumodeliavimas arba specialistų patirties

stoka (Zuckerman, Gal – Oz, 2014; Rughinis, 2013). Kiti mano, kad žaidybinimas yra tik *hard* žaidimo atmaina, kurią organizacijos darbuotojai suvokia lengviau ir kuri yra sukurta rinkodaros specialistų bei didelių korporacijų verslo atstovų, kad uždirbtų didelį pelną (Callan & Landers, 2011; McCallum, 2012).

Pavyzdžiui, Deteringas žaidybinimo strategiją apibūdino kaip neįdomią, kuriančią dirbtinį pasiekimo jausmą ir kai kuriais atvejais net stimuliuojančią neigiamą elgseną (Detering, 2011).

Radoffas ir Robertsonas kritikuoja žaidybinimą už tam tikrų žaidimo elementų, kaip antai žaidimo siužeto, patirčių įtraukimo, ignoravimą ir pakeitimą elementaria apdovanojimų sistema. Jie mano, kad organizacijose derėtų taikyti rimtą verslo žaidybinimą, o ne pramoginio žaidybinimo elementus, kurie supaprastina paties žaidimo esmę ir numatytus tikslus (Greuter, Ferro & Walz, 2013; Fels & Seaborn, 2015).

Chaplin žaidybinimą apibūdina kaip populistinę idėją, kuri iš tikrųjų suteikia pelno korporatyvinėms organizacijoms, siekiančioms pasipelninti paprastų žmonių interesų sąskaita (Chaplin, 2011; McKenzie, 2011). Tuo tarpu Levinas teigia, kad žaidybinimo technikomis jau naudojasi dalis su ekstremizmu susijusių tinklalapių, o pati technika taikoma neigiamai individų elgsenai formuoti (Area & Gonzalez, 2013; Levin, 2012; Lieberoth, 2015).

Organizacijų atstovai kritikuoja žaidybinimo fenomeną dėl paties termino neapibrėžtumo, kuris, jų manymu, gali suteikti galimybių skaidyti žaidybinimą į atskirus žaidimo komponentus, kurie veikdami kaip atskiri elementai neduoda norimo rezultato (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014). Pasitaiko atvejų, kai verslo atstovai žaidybinimo terminą sieja su lošimo reiškiniu ir teigia, kad lošimo skatinimas organizacijose gali turėti negatyvių pasekmių, taigi sukelti ir ženklų produktyvumo sumažėjimą (Dale, 2014; Fels & Seaborn, 2015). Kaip neigiamos žaidybinimo patirties pavyzdys pateikiamas „Google“ kompanijos atvejis, kai tam tikri šios kompanijos padaliniai pasauliniu mastu bandė įdiegti atskirus žaidybinimo elementus. 2010 m. „Google“ įdiegė internetinę žaidimo versiją į savo logotipą. Rezultatai nustebino ne tik kompanijos vadovus ir tyrimų grupių atstovus. Padedant išmaniosioms technologijoms buvo fiksuojamas valandų skaičius, atspindintis, kiek realiai valandų darbuotojai praleido žaisdami naują žaidimą. Skaičiai viršijo visus lūkesčius ir buvo rekordiškai dideli. Taip pat kompanija apskaičiavo nuostolius, kurie atsirado dėl tokio darbuotojų susidomėjimu šiuo žaidimu. Nuostoliai buvo vertinami pasauliniu mastu (Bauer, Callan & Landers, 2014).

2 lentelė. Naujo žaidimo diegimo rezultatai (sudaryta pagal Cherry, 2011; Kleinberg, 2012)

Skaičius valandų, kurias darbuotojai praleido žaisdami naują žaidimą	Kompanijos nuostoliai
4,8 milijonai	120 mln. JAV dolerių

Nepaisydami anksčiau išsakytų minčių, norėtume pabrėžti, kad, mokslininkų nuomone, žaidybinimo metodas neturi esminių trūkumų, o esami trūkumai nedaro didelės neigiamos įtakos darbuotojų elgsenai ir organizacijos tikslų siekimui (Bauer, Callan & Landers, 2015; Glover, 2013; Fels & Seaborn, 2015; Rughinis, 2013; Volkova, 2016).

Kadangi žaidybinimas yra pakankamai nauja kryptis žmonių išteklių valdymo srityje, tai ypač trūksta mokslinio pagrindimo, kaip šios metodikos turi būti diegiamos organizacijose. Todėl, kalbant apie žaidybinimo metodo trūkumus, iš karto atkreipiamas dėmesys *į paviršutinį šios metodikos taikymą*. Dažnai pasitaiko atveju, kai organizacijos naudoja atskirus žaidybinimo elementus, kaip antai taškus, ypatingus ženklelius ar reitingus, ir taiko juos visuose organizaciniuose procesuose, adekvačiai neįvertindamos, kokią įtaką šie elementai turės darbuotojų elgsenai ir motyvacijai, ar padės naujos priemonės sudaryti balansą tarp konkurencijos ir bendradarbiavimo organizacijos viduje. Šiuo atveju vadovai koncentruojasi ties rezultatų siekimu, pamiršdami, kaip svarbu kurti palankų organizacijos klimata, teigiamą darbuotojų nusiteikimą darbui, patenkinti darbuotojų lūkesčius ir poreikius (Samochvalov & Zuban 2015; Volikova, 2016).

Tęsdami žaidybinimo metodo trūkumų aptarimą, norėtume paminėti diskusijas, kurios šiuo metu kyla mokslinėje ir verslo erdvėje. Ir mokslininkai, ir didelių korporacijų vadovai kalba, jog *kartais organizacijos ne visai tinkamai suvokia žaidybinimo metodikos prasmę*. Dauguma žaidybinimą taikančių organizacijų šį reiškinį suvokia kaip žaidimą ir netapatina jo su rimta žmonių išteklių valdymo priemone, galinčia padėti pasiekti reikiamą rezultatą įtraukiant darbuotojus į žaidimo procesus nežaidybinėse situacijose. Žaidybinimas yra daugiau negu paprastas žaidimas. Negalima taikyti žaidybinimo elementų, supaprastinant jų tikslą – pakeisti darbuotojų elgseną pagal organizacijos poreikius. Jeigu metodikos taikymas virs elementariu žaidimu ir pasilinksminimu, gali kilti darbuotojų nepasitenkinimas, o tai neigiamai veiks bendrą organizacijos klimata ir mažins darbuotojų motyvaciją. Žaidybinimo metodikos specialistai turi ne tik tinkamai suformuoti organizacijos vadovų nuomonę apie žaidybinimo metodikos taikymą ir naudą, bet ir užtikrinti, kad visi kolektyvo nariai suvoktų naujos metodikos ypatumus. Nors dauguma darbuotojų priešinas naujovėms, būtina ugdyti jų norą dalyvauti ir didinti jų įtraukimo lygį (Čiulpanova ir Radžabova, 2016).

Kaip jau buvo aptarta anksčiau, žaidybinimas padeda užtikrinti vidinės konkurencijos lygio didėjimą. Tačiau yra tam tikrų kliūčių, kurios gali *neigiamai veikti darbuotojų tarpusavio konkurenciją*. Žinomas faktas, jog sveika konkurencija skatina darbo efektyvumo augimą. Tačiau netinkamas žaidybinimo priemonių taikymas gali sukelti tarpusavio konfliktus, kurie neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir efektyvumą. Taip pat būtina atsižvelgti į žmogiškąją prigimtį – apeiti taisykles ir sukčiauti. Žaidybinimo procesus kontroliuojantys asmenys turi griežtai vadovauti procesui ir užtikrinti visapusišką skaidrumą (Čiulpanova ir Radžabova, 2016, Hamari & Koivisto 2014).

Yra nuomonių, kad žaidybinimo metodika pasižymi trumpalaikiu efektu, nes, kad ir koks įdomus būtų žaidimas, ilgainiui jis vis tiek ima atsibosti ir darbuotojų motyvacija pradeda mažėti. Darbuotojai praranda susidomėjimą konkuruoti, uždirbti taškus ar užimti aukštas vietas skirtinguose reitinguose. Todėl, diegiant žaidybinimo metodikas organizacijose, būtina kurti tokias projekcijas, kurios būtų orientuotos į ilgalaikę perspektyvą, o ne koncentruotųsi į greitą ir trumpalaikį rezultatą.

Atlikus tyrimus, kurie tiesiogiai vertina žaidybinimo fenomeną paaiškėjo, jog yra įvardijami trys pagrindiniai žaidybinimo metodo trūkumai:

1. *tiksliai suformuluotų tikslų trūkumas*. Šis trūkumas turi sąsajų su organizacijų siekiu išbandyti naujoves, kurios atsiranda organizacijų ir žmonių išteklių valdymo srityse.

Organizacijų vadovai, siekiantys pritaikyti savo organizacijose įvairius modernius metodus, neįsigilina į jų teorinį konstruklą ir, taikydami naujas metodikas, organizacijos darbuotojams dažniau padaro daugiau žalos negu naudos. Žaidybinimo metodas turi būti kryptingai taikomas tam tikroms užduotims spręsti. Tik tada bus galima nustatyti tinkamą taikomų priemonių seką ir sukurti efektyvų žaidimą, kuris paveiks darbuotojus ir padės organizacijai pasiekti numatytus rezultatus (Fels & Seaborn, 2015);

2. *prievartinis naujos metodikos taikymas*. Organizacijos vadovai prievartiniu būdu liepia savo pavaldiniams pritaikyti tam tikrus naujus metodus, kurie ne visuomet yra priimtini ir gali būti taikomi tam tikroje organizacijoje.

Žaidybinimas negali būti prievartinis reiškinys, nes, kaip teigia mokslininkai, žaidime negalima dalyvauti per prievartą, nes tada jis praranda žaidimo funkciją (Brownell, Cechanowicz, Gutwin & Goodfellow, 2013). Reikia ne versti darbuotojus dalyvauti žaidime, o palaipsniui juos įtraukti pasitelkiant įvairias darbuotojų dėmesio pritraukimo priemones: patrauklius ir sudominančius skelbimus, plakatus, jau įtrauktų darbuotojų atsiliepimus, dalyvių skatinimo programų kūrimą ir viešą pristatymą ir pan. Taikant žaidybinimo metodą organizacijoje, pagrindinė moderatorių užduotis yra sukurti tokią organizacinę atmosferą, kuri užtikrintų darbuotojų susidomėjimą ir pasitenkinimą, sukurtų iliuziją, kad darbuotojai gyvena tarsi žaidimo pasaulyje. Ši priemonė naudojama tam, kad skeptiškai nusiteikę darbuotojai nejaustų baimės, spaudimo, atvirksčiai – kad jiems būtų įdomu ir jie patys norėtų išbandyti naujas galimybes (Nicholson; 2015; Prakash & Rao, 2015);

3. *metodikos taikymo ir piniginių apdovanojimo sąsajų kūrimas*. Žaidybinimo metodikos tikslas yra įtraukti darbuotojus į tam tikrus žaidimo procesus, kurie paveiks jų elgseną ir suformuos naujus įgūdžius ir gebėjimus.

Žaidybinimo metodikoje yra taikoma apdovanojimo taktika, tačiau jos negalima tapatinti ar sieti su piniginiu apdovanojimu. Moksliskai patvirtinta, kad tuo atveju, kai organizacijos taiko ir adaptuoja žaidybinimo metodikas, kurių ramstis yra piniginiai apdovanojimai, žaidybinimo metodo taikymas šiose organizacijose yra pasmerktas žlugti (Prakash & Rao, 2015; Deterding, 2012; Kumar, 2013). Griežtai

draudžiama žaidimo elementuose taikyti pinigines skatinimo priemonės, nes pati metodika neužtikrina esminių dalyvių funkcijų: gerų emocijų buvimo, efektyvumo augimo ir susidomėjimo darbu atsiradimo.

Nepaisant trūkumų, kuriuos išskiria šio reiškinio tyrinėtojai, vis dėlto pripažįstama, kad ši priemonė gali padėti išspręsti organizacijos procesų ir darbuotojų elgsenos formavimo problemas. Tačiau, sprendžiant šias problemas, reikia tinkamai taikyti žaidybinimo priemones, kurios turi atitikti organizacijos vertybes ir bendrą korporatyvinę kultūrą.

Nepaisant visų neigiamų nuomonių ir tam tikrų pastebėtų trūkumų, žaidybinimu yra formuojamos naujausios verslo sistemos, kurios kardinaliai skiriasi nuo tradicinių darbuotojų motyvacijos metodikų, pagrįstų organizacijos sistemų kontrole ir vystymu.

Manoma, kad žaidybinimo fenomenas artimiausiais metais taps efektyvia ir alternatyvia priemone visoms tradicinėms darbuotojų valdymo sistemoms, nes, taikant žaidybinimą, galima pasinaudoti jau sukauptu patirtimi, suteikti papildomą prasmę atliekamam darbui, didinti darbuotojų motyvaciją ir susidomėjimą darbu, generuoti pelną ir bendrą organizacijos efektyvumą.

Apžvelgus žaidybinimo reiškinio teorinę literatūrą ir nustatčius esmines žaidybinimo kryptis bei tipologiją, galima daryti išvadą, kad žaidybinimas yra efektyvus priemonių kompleksas, galintis ne tik gauti rezultatus po tam tikro laiko, bet ir suteikti darbuotojams pasitenkinimą pačiu žaidimo procesu. Manoma, kad pats žaidybinimo fenomenas yra unikalus reiškinys, galintis daryti poveikį organizacijos vystymo ir darbuotojų elgsenos formavimo procesams. Žaidybinimas gali užtikrinti naujų strategijų, artimų ryšių tarp organizacijos ir darbuotojų potencialo kūrimą. Reikia paminėti, kad ateityje, plačiai taikant žaidybinimo metodikas, organizacijos gebės valdyti darbuotojų motyvacijos ir lojalumo ugdymo procesus, kurdamos organizacijoms reikalingą darbuotojų elgseną.

Taigi šioje dalyje buvo pateikta teorinės literatūros, susijusios su žaidybinimo fenomenu, apžvalga, aptartos pagrindinės žaidybinimo kryptys, išskirta žaidybinimo tipologija ir nustatyta koncepcinė prigimtis. Be to, buvo išskirti teigiami ir neigiami mokslininkų požiūriai į žaidybinimo fenomeną, aptarti trūkumai, kylantys taikant žaidybinimo metodą praktikoje, turintys įtakos ne tik organizacijos formavimo ir vystymo procesams, bet ir visai darbuotojų elgsenai, susijusiai su jų motyvacija veiklai, o kartu ir su susidomėjimu darbu.

Nustačius pagrindinę žaidybinimo reiškinio apibrėžtį ir išsiaiškinus privalumus ir trūkumus, žaidybinimas toliau bus nagrinėjamas per pramoginio žaidybinimo prizmę ir remiamasi teiginiu, kad žaidybinimas yra tam tikras sistemų arba tam tikrų elementų projektavimas, kuris skatina darbuotojų motyvaciją ir skatina juos domėtis darbu, o tai didina pačios organizacijos efektyvumą. Taip pat bus panaudota prielaida, jog žaidybinimo metodikos taikymas gali padėti išspręsti organizacijos procesų, darbuotojų elgsenos formavimo ir motyvacijos problemas per santykį su organizacijos klimatu.

2.1.2 Žaidybinimo metodikos taikymo galimybės

Šiame poskyryje aptarsime žaidybinimo metodo taikymo galimybes skirtingose verslo srityse. Išskirsime, mūsų manymų dvi svarbiausias verslo pakraipas, kuriose dominuoja žaidybinimo metodo taikymo galimybės. Tai yra rinkodara ir žmonių išteklių valdymas.

Vertinant šiuolaikines mokslines teorijas, susijusias su žaidybinimo fenomenu ir jo taikymo galimybėmis skirtingų sričių versle ir organizacijose galime išskirti dvi esmines žaidybinimo metodikų taikymo sritis, kurios yra aktualios šiuolaikinėms organizacijoms:

1. rinkodaros užduočių sprendimas;
2. žmonių išteklių valdymas (Buhalis, Weber & Xu, 2013; Deterding, 2012; Hamari & Huotari, 2012; Yagudin, Kamasheva ir Valeev, 2015; Jenkins & Simpson, 2015).

Žaidybinimo metodika jau yra taikoma skirtingose verslo srityse ir įvairiose organizacijose. Svarbu tai, kad rinkodaros srityje, šios metodikos buvo pradėtos taikyti daug anksčiau, negu visose kitose organizaciniuose procesuose. Manoma, kad tai susiję su tuo, jog rinkodarai būdinga išbandyti įvairias naujas metodikas, kurios skatintų organizacijos teikiamų paslaugų pardavimų augimą ir nuolatinį klientų skaičiaus didėjimą (Choy, 2013).

Remdamiesi mokslininkų išvalgomis ir taikydami žaidybinimo metodą, rinkodaros specialistai gali įgyvendinti tokias užduotis: žaidybinimo metodo taikymo projektai gali tapti produkto vystymo ir patrauklumo kūrimo rinkoje dalimi, tai yra tam tikri žaidimo elementai ir mechanizmai gali būti panaudoti tam tikram produktui arba paslaugai reklamuoti; taip pat žaidybinimą galima taikyti kaip programų, skirtų produkto modifikacijai ar testavimui elementą, kuris gali parodyti kiek vartotojas yra prisirišęs prie tam tikro prekės ženklo ir kiek jį gali paveikti reklama, skatinanti pirkti naują produktą arba tą patį produktą su kitu prekės ženklu; rinkodaros srityje žaidybinimą galima taikyti ir kaip metodą, formuojantį naują vartotojų elgseną, tai yra sukurti palankų organizacijai vartotojų elgesį, kuris kuria pridėtinę vertę verslui; galiausiai žaidybinimas rinkodaros srityje gali būti naudojamas kaip vartotojų lojalumo ugdymo priemonė, padedanti žaidimo elementams lojalumo programose formuoti naujus vartotojų įpročius, organizacijai suteikianti galimybių eksperimentuoti ir stiprinti ryšius taip organizacijos ir vartotojų (Choy, 2013; Hamari & Huotari, 2011; Hamari & Koivisto, 2013).

Žaidybinimo metodikos taikymo galimybes žmonių išteklių valdymo srityje mokslininkai tik pradeda tirti. Savo ruožtu organizacijos bando naują metodiką, padėsiančią kontroliuoti organizacijos darbuotojų elgseną ir formuoti atmosferą, sudominančią darbuotojus darbu ir skatinančią lojalumą organizacijai (Gatautis, 2016).

Atlikus tam tikrus tyrimus, kurių tikslas buvo atrasti žaidybinimo ir organizacijos procesų tobulinimo sąsajas, nustatyta, kad šiuolaikinėje organizacijoje žaidimo elementai ir mechanizmai suteikia galimybių verslo organizacijų vadovams spręsti užduotis, susijusias su žmonių išteklių valdymo

klausimais, kuriems spręsti nereikia didelių finansinių resursų, sprendimų priėmimas užima mažiau laiko, o darbuotojai yra labiau įtraukiami į problemų sprendimą, kas ugdo darbuotojų pasitikėjimo ir atsakingumo jausmą (Kranz, Michahelles & Murmann, 2013; Plangger, Kietzmann, McCarthya & Pitta, 2015). Būtent žaidybinimo metodikos diegimas žmonių išteklių valdymo procesuose padeda organizacijai kurti patrauklią ir palankią darbinę aplinką arba, kitaip tariant, organizacijos klimata, kuris yra priimtinesnis ir suprantamesnis skirtingo lygio organizacijos darbuotojams, ypač Y kartos atstovams, kurie, kaip ir minėjome, įsilieja į darbo rinką ir siekia maksimalios socializacijos organizacijose.

Šiuo metu mokslininkai suformulavo tam tikras prielaidas, kaip galima taikyti žaidybinimo technikas žmonių išteklių valdymo srityje (Plangger, Kietzmann, McCarthya & Pitta, 2016; Carpenter, Dudley, Ferrell, Goodman & Vaughn, 2016). Remdamiesi tyrinėtojų darbais, galime išskirti kelias esmines kryptis:

Žaidybinimas, kaip darbuotojų atrankos priemonė. Žaidybinimo technikų diegimo darbuotojų atrankos procesuose populiarumą lemia du veiksniai. Pirmasis veiksnys yra išlaidų taupymas. Diegiant žaidybinimo metodikas žmonių išteklių valdymo procesuose, atsiranda galimybė ženkliai sutaupyti pinigų, skirtų darbuotojų atrankos etapams, nepaisant jų trukmės ir įtrauktų darbuotojų skaičiaus. Antrasis veiksnys – atrankos procesų kokybės gerinimas. Žaidimo elementų taikymas skirtinguose darbuotojų atrankos procesuose suteikia progą ne tik pačiai organizacijai atrinkti tuos darbuotojus, kurie labiausiai atitinka korporatyvines vertybes bei nuostatas ir yra motyvuoti dirbti pasirinktoje organizacijoje, bet ir pačiam darbuotojui pažinti organizaciją iš vidaus, suvokti organizacijos vertybes, misiją, politiką ir tvirtai apsispręsti, ar jis yra pasirengęs prisijungti prie organizacijos ir tapti vieningos komandos nariu (Constantin & Stoenescu, 2015; Jenkins & Simpson, 2015).

Šiuo metu žaidybinimo metodikos taikomos ne tik komercinių organizacijų, bet ir valstybinių institucijų darbuotojų atrankos procesuose, mokymų programose ir personalo adaptacijos srityse. Pažymėtina, jog tarptautinio lygio kompanijos taiko žaidybinimo metodikas išoriniuose darbuotojų atrankos procesuose, skatindamos kandidatus atlikti pirminius atrankos testus, kurie rodo kandidato tinkamumo konkrečiai pareigybei lygį, nustato jo vertybių atitikimą organizacijos vertybėms, kartu atskleidžia jo turimus gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus konkrečiam darbui atlikti.

Įvertinę žaidybinimo ir darbuotojų atrankos procesų metmenis, mokslininkai padarė išvadas, kad žaidybinimo metodikų taikymas darbuotojų atrankos procesuose gali sukurti išskirtinę tinkamų kandidatų duomenų bazę, kuri gali užtikrinti iki 75 proc. tikimybę priimti naują arba pakaitinį darbuotoją per labai trumpą laiką. Šis procesas nereikalauja daugelio standartinių procedūrų, o išlaidos bus minimalios. Organizacijai šis procesas yra ypač naudingas siekiant įdarbinti aukšto ir vidutinio rango vadovus (Armstrong & Landers, 2016; Jenkins & Simpson, 2015).

Žaidybinimas, kaip adaptacinės programos / darbuotojų nesaugumo jausmo panaikinimo priemonė. Kalbant apie žaidybinimo metodo taikymą darbuotojų adaptaciniuose procesuose, būtina

paminėti, kad didžiosios komercinės kompanijos iki galo neįvertina žaidybinimo metodo pranašumo ir poveikio organizacijai, kurį gali sukurti žaidimo elementai ir mechanizmai, padedantys su interaktyvių technologijų pagalba darbuotojams greitai prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų ar organizacijos pakeitimų. Tyrimai parodė, kad tik nedidelė modernių organizacijų dalis žaidimo elementus taiko kaip adaptacinių programų dalį darbuotojams (Oprescu, Jones, Katsikitis, 2014; Monerrat, Lavoue, 2014; Cherry, 2011; Rauch, 2013). Pavyzdžiui, kompanija *TWiga* taiko žaidimo elementus savo organizacijose ir modeliuoja vidinius korporatyvinius teatrus ir kūrybinius konkursus (Kalugin, 2014).

Dauguma organizacijų, taikančių žaidimo elementus vidiniuose darbuotojų adaptaciniuose procesuose, yra Jungtinėse Amerikos Valstijose. Dėl šių priežasčių amerikiečių žmonių išteklių valdymo vadovai dažnai dalijasi savo patirtimi su ES specialistais ir aktyviai bendradarbiauja su skirtingais universitetais, siekdami per žaidybinimo technikas ugdyti naują Y kartą. Galima pastebėti, kad pastaraisiais metais universitetuose taikomos žaidybinimo metodikos ugdymo procesuose, siekiant adaptuoti skirtingus žmones, priklausančius skirtingoms kultūroms ar religijoms, siekti bendro tikslo (Cristea, Dervishalidovic, Hadzidedic & Shi, 2014).

Žaidybinimas, kaip darbuotojų motyvacijos priemonė. XX amžiaus pirmojo dešimtmečio pabaigoje organizacijos, modeliuojančios ir kuriančios žaidimus, pirmosios suvokė, jog darbuotojus motyvuojančios programos, kurios yra pagrįstos žaidimais (darbuotojai, atlikdami tam tikras darbinės užduotis, gauna taškus ir premijas, kurios fiksuojamos jų asmeninėje paskyroje, specialioje organizacijai pritaikytoje sistemoje), bus ypač paklausios, nes jos ne tik įneša pramogų į rutinines procedūras, bet ir suteikia vadovams naujų galimybių kurti skirtingas programas darbuotojams, siekiant juos motyvuoti ir sudominti darbu (Braun & Gears, 2013; Graham, Richards & Thompson, 2014).

Dar vienas privalumas, kurį gauna organizacijos taikydamos žaidybinimo metodikas, yra pasirinkimo laisvės suteikimas patiems darbuotojams. Kiekvienas darbuotojas gali laisvai rinktis, kaip panaudoti savo sukauptus taškus, kurie buvo uždirbti atliekant tam tikrą užduotį. Žmonių išteklių valdymo specialistai sukūrė tam tikrą taškų panaudojimo sistemą, kai darbuotojai renkasi taškų panaudojimo galimybes: vienos organizacijos siūlo taškus panaudoti kartu su vadovu modeliuojant individualią darbo užmokesčio kūrimo programą, kitos suteikia galimybių įsigyti įvairias dovanas, kuponus, čekius ir pan. (Fels & Seaborn, 2015; Gunthner & Sailer, 2016).

Apibendrinant žaidybinimą, kaip darbuotojų motyvacijos priemonę, galima teigti, kad modernios organizacijos, veikiančios skirtingose verslo srityse, taikydamos žaidybinimo metodikas, nuolat skatina darbuotojų tarpusavio konkurenciją ir, taikydamos skirtingas rungtyniavimo platformas, didina ekonominius organizacijos rodiklius bei darbuotojų susidomėjimą darbu. Taigi žaidybinimas nuo seno yra neatsiejama organizacijų konkurencingumo kūrimo ir darbuotojų pažangos formavimo dalis.

Žaidybinimas, kaip metodas, didinantis darbuotojų mokymo darbo vietoje efektyvumą. Žaidybinimo metodikos, taikomos darbuotojų mokymui, padeda organizacijai išspręsti šias procesines

problemas: administravimo sąnaudų taupymas įtraukiant minimalų skaičių administracinių darbuotojų, naujų idėjų skatinimas tarp darbuotojų, grįžtamojo ryšio (darbuotojų / darbuotojų ir vadovų) efektyvumo didinimas (Callan & Landers, 2011; Kapp, 2016). Žaidybinimo metodo taikymo darbuotojų mokymui efektyvumą rodo Jungtinių Amerikos Valstijų gamybinių organizacijų pavyzdys. Įdiegus žaidybinimo metodikas darbo vietose, pavyko sumažinti traumų bei nelaimingų atsitikimų skaičių, taip pat stresą ir konfliktus tarp darbuotojų (Kumar, 2013).

Žaidybinimas, kaip komandos kūrimo ir korporatyvinės kultūros plėtojimo priemonė. Kiekviena organizacija, siekianti darbuotojų bendrumo, propaguojanti korporatyvines vertybes ir norinti įtraukti naujus ar jaunesnius darbuotojus į organizacijos istorijos kūrimą, formuojanti jų norą ir pagarbą savo specialybei, turi diegti žaidybinimo metodikas, kurios padės įgyvendinti šiuos siekius (Suh, 2017).

Būtent žaidybinimo technikos gali padėti efektyviai formuoti darbuotojų ir padalinių asmeninius tarpusavio santykius, taip pat santykius pačioje organizacijoje. Metodas gali garantuoti sėkmingą komandų kūrimą, kas savo ruožtu organizacijoje užtikrina ne tik darbuotojų didesnę susidomėjimą darbu, bet ir skatina jų našumą ir didina pridėtinę vertę organizacijai.

Žaidybinimas, kaip priemonė, užtikrinanti darbuotojų pasiekimų vizualizaciją ir sėkmės istorijų taikymą praktikoje (virtualioji darbuotojų pasiekimų lenta, darbuotojų premijų suvestinės ir pan.). Žaidybinimo metodikos diegimui darbuotojų pasiekimams vizualizuoti tenka ypatingas vaidmuo. Darbuotojų pasiekimų pavišėjimas suteikia darbuotojams pasitikėjimo ir skatina juos siekti dar geresnių rezultatų. Darbuotojų pasiekimų prieinamumas kitiems organizacijos darbuotojams stiprina ryšius tarp darbuotojų ir tokiu būdu gaunamas vadovų pritarimas darbuotojo atliekamai veiklai (Kapp, 2016).

Žaidybinimas, kaip priemonė, padedanti darbuotojams atrasti naujas savęs tobulinimo galimybes tose srityse, kurios tiesiogiai nesusijusios su jų profesine veikla. Žaidybinimo metodikų galimybės formuojant darbuotojų naujus įgūdžius yra labai plačios. Organizacijos gali taikyti žaidybinimo elementus skirtingose darbuotojų veikimo srityse ir siūlyti jiems dalyvauti įvairiuose rengiamuose vidiniuose organizacijos konkursuose, prašyti atlikti tam tikras užduotis, tiesiogiai nesusijusias su jų darbu. Organizuodami tokius konkursus, organizacijos vadovai siekia, kad darbuotojai savanoriškai dalyvautų skirtingoje veikloje, ir stengiasi jiems parodyti jų asmeninį indėlį į organizacijos gerovės, pridėtinės vertės kūrimą, sudaro papildomo motyvacinio skatinimo galimybes. Atlikę panašaus pobūdžio užduotis, darbuotojai gali uždirbti taškų, kurie vėliau gali būti pakeisti į skirtingas privilegijas, pavyzdžiui, laisvą dieną, dovanų kuponą ir pan. (Deterding, 2012; Gal – Oz & Zuckerman, 2014).

Žaidybinimas, kaip priemonė, didinanti inovacijų kūrimo efektyvumą organizacijoje. Sistemini inovacijų verslo modelių ir žaidybinimo metodų sujungimas organizaciniuose procesuose ne tik skatina darbuotojus generuoti idėjas ir jomis dalytis, bet ir nustato perspektyviausias iš jų, tobulina skirtingų

padalinių bendro darbo įgūdžius ir padeda rasti vidinių idėjų bankams (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011; Suh & Wagner, 2017).

Tokio pobūdžio praktika ypač populiari Europos Sąjungos šalyse (tarp jų ir Lietuvoje) veikiančiuose SEB banko padaliniuose bei jo dukterinėse įmonėse. Interaktyvi sistema, sukurta šioje organizacijoje, leidžia darbuotojams dalytis savo idėjomis, diskutuoti, vertinti savo pasiūlymus ir ieškoti jų įgyvendinimo galimybių. Geriausios idėjos išgryninamos darbo grupėse ir paverčiamos realybe. Darbuotojai, dalyvavę kūrimo ir įgyvendinimo procese, gauna tam tikras premijas, kurias ateityje gali panaudoti pagal savo norus (seb.lt).

Žaidybinimas, kaip priemonė, padedanti įtraukti darbuotojus į organizacijos darbo organizavimą. Žaidimo galimybė įtraukti darbuotojus į skirtingą veiklą, yra vienas svarbiausių argumentų visiems žmonių išteklių valdymo specialistams, norintiems įtikinti vadovus diegti žaidybinimo technikas organizacijos neįžaidybinuose procesuose. Remiantis atliktais tyrimais, tik 13 proc. darbuotojų yra įtraukti į organizacijos darbo organizavimo procesų valdymą, todėl darbuotojų įtraukimo didinimas yra vienas svarbiausių prioritetų, užtikrinančių šiuolaikinės organizacijos sėkmingą vystymą rinkoje (Sidunova, 2014).

Į organizacijos valdymo procesus įtraukti darbuotojai lengvai koncentruojasi ties nustatytais tikslais ir sugeba nustatyti tinkamą balansą tarp užduoties ir asmeninių gebėjimų, jie jaučiasi gaunantys daugiau atsakomybės už savo veiksmus ir beveik nekreipia dėmesio į darbe praleistą laiką. Tokių įgūdžių formavimo ypatumai glūdi beveik visuose žaidybinimo metodu suformuotose platformose (Suh, 2017). Žaidybinimo metodo taikymo rezultatai rodo, kad šis metodas yra itin efektyvus ir suteikia galimybių padidinti darbuotojų susidomėjimą darbu 48 proc. (Pappas, 2015).

Apibendrinus žaidybinimo metodo taikymo galimybes žmonių išteklių valdymo srityje, toliau pateikiama lentelė, kurioje apibendrintos visos esminės kryptys:

3 lentelė. Žaidybinimo taikymo galimybės (sudaryta darbo autoriaus, pagal Coates, 2013; Deterding, 2012; Nacke, 2011; Richter, 2015; Suh & Wagner, 2017; Zuckerman, 2014 ir kt.)

Žaidybinimo taikymo galimybės	Aprašymas
Darbuotojų atrankos priemonė	Padedą organizacijai ne tik taupyti sąnaudas atrenkant darbuotojus, bet ir ženkliai pagerina paties atrankos proceso kokybę
Adaptacinės programos ir darbuotojų nesaugumo jausmo panaikinimo priemonė	Padedą naudojant interaktyvias technologijas darbuotojams greitai prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų arba organizacijos pakeitimų
Darbuotojų motyvacijos priemonė	Vienas efektyviausių nematerialinio darbuotojų motyvacijos mechanizmų, taikančių premijų, taškų ar kitų reitingų sistemas, kurios suteikia darbuotojams skirtingas preferencijas

Metodas, didinantis darbuotojų mokymo darbo vietoje efektyvumą	Padedą organizacijai išspręsti administravimo sąnaudų taupymo problemą, skatina darbuotojų naujų idėjų generavimą, didina grįžtamojo ryšio efektyvumą
Komandos kūrimo ir korporatyvinės kultūros plėtojimo priemonė	Padedą formuoti asmeninius darbuotojų santykius, užtikrina didesnę darbuotojų susidomėjimą darbu, didina našumą ir pridėtinę vertę organizacijai
Priemonė, užtikrinanti darbuotojų pasiekimų vizualizaciją ir sėkmės istorijų taikymą praktikoje	Padedą organizacijos darbuotojui ugdyti pasitikėjimą, skatina siekti geresnių rezultatų. Metodika rodo, kaip pripažinti darbuotojo pasiekimus, kas skatina darbuotojo pripažinimą tarp kolegų
Priemonė, padedanti darbuotojams atrasti naujas savęs tobulinimo galimybes tose srityse, kurios tiesiogiai nesusijusios su jų profesine veikla	Praplečia darbuotojų kompetencijas, skatina įsitraukti į organizacijos pridėtinės vertės kūrimą, darbuotojams suteikiamos galimybės gauti tam tikras privilegijas už puikiai atliktą darbą
Priemonė, didinanti inovacijų kūrimo efektyvumą organizacijoje	Skatina darbuotojus generuoti idėjas ir jomis dalytis, nustato perspektyviausias iš jų, tobulina skirtingų padalinių bendro darbo įgūdžius ir padeda rasti vidinių idėjų bankams
Priemonė, padedanti įtraukti darbuotojus į organizacijos darbo organizavimą	Padedą įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, užtikrinanti sėkmingą šiuolaikinės organizacijos vystymą rinkoje. Tai padeda darbuotojams koncentruotis ties numatytais tikslais ir atsiskleisti asmeniniams darbuotojų gebėjimams

Apibendrinami žaidybinimo metodų taikymo galimybes šiuolaikinės organizacijos žmonių išteklių valdymo srityje, galime teigti, kad žaidybinimo metodų taikymas daro teigiamą įtaką komercinei organizacijų veiklai ir formuoja palankią darbuotojų elgseną didinant produktyvumą, susidomėjimą darbu ir ugdant darbuotojų lojalumą organizacijai. Atskirų žaidybinimo elementų taikymas skatina teigiamą organizacijų pozicionavimo tendenciją ir iniciatyvos plėtojimą rinkoje.

Taigi aptartos žaidybinimo metodo taikymo galimybės skirtingose verslo srityse, išskirtos svarbiausios verslo kryptys, kuriose žaidybinimo metodikos taikymas turi plačias galimybes, tai yra rinkodara ir žmonių išteklių valdymas.

Paaiškėjo, jog žaidybinimo metodika plačiausiai taikoma rinkodaroje ir žmonių išteklių valdymo srityse. Žmonių išteklių valdymo srityje žaidybinimas plačiausiai taikomas tokiuose procesuose kaip darbuotojų efektyvumo didinimas, atranka ir pritraukimas, rezultatų vizualizavimas, motyvacija ir kt. Įvertinus žaidybinimą, kaip reiškinį, ir žaidybinimą, kaip metodiką, galima daryti išvadas, kad integravimas veikia skirtingus organizacijos procesus. O šiame darbe bus remiamasi nuostata, jog žaidybinimo ir organizacijos klimato sąsajos geriausiai atsiskleidžiamos per motyvacijos dedamąją.

2.1.3 Žaidybinimo, kaip motyvacinio aspekto, ir organizacijos procesų sąsajos

Žaidybinimo ir organizacijos procesų ryšiai yra tarpusavyje labai susiję. Šiame poskyryje išskirsime organizacijos procesų grupes, kurioms turi įtakos žaidybinimas, pateiksime žaidybinimo reiškinių modelį, susietą su organizacijos darbuotojų motyvacinės sistemomis, aptarsime elgsenos modelį, per kurį galima analizuoti žaidybinimo poveikį organizacijai, ir pateiksime galimų darbuotojų motyvacinio skatinimo programų pavyzdžių.

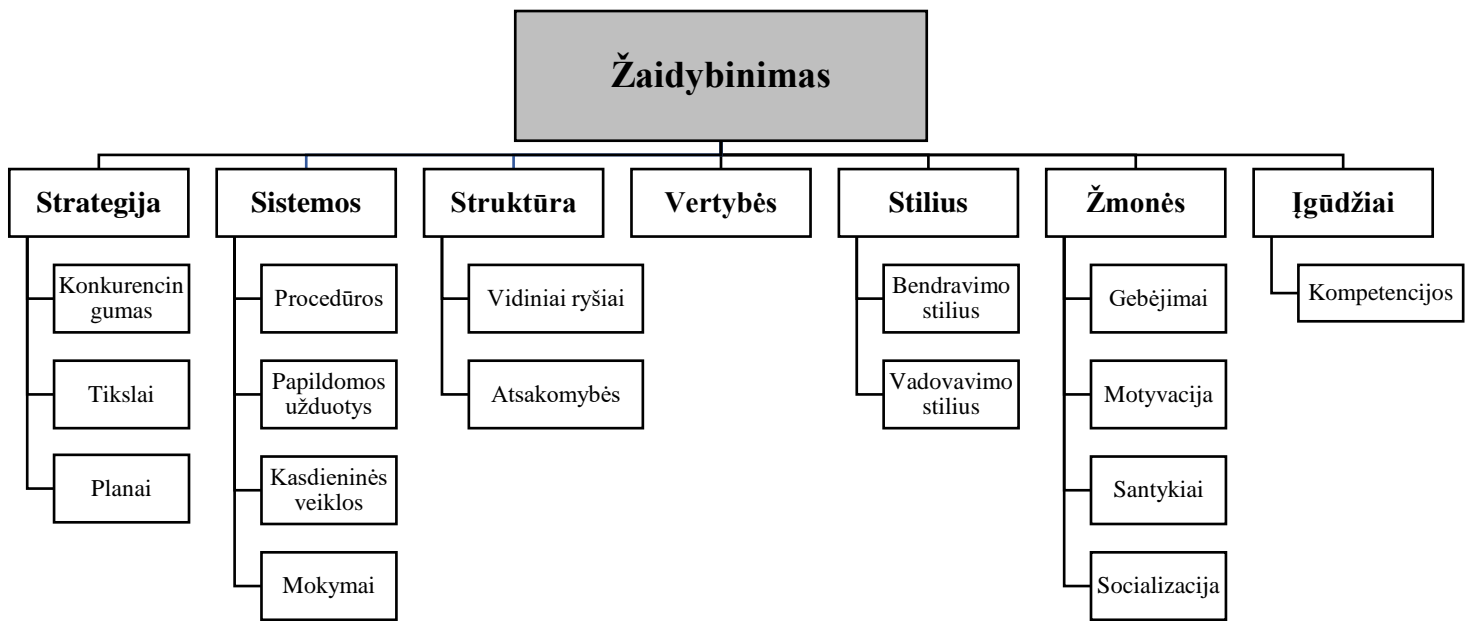
Jau buvo aptarta, kad žaidybinimas suteikia organizacijai galimybę įtraukti žaidimo elementus į darbo procesus, įtraukti darbuotojus ir sukurti tokį organizacijos klimatą, kuris būtų tapatus darbuotojo komforto zonai, t. y. aplinkai, kurioje darbuotojas būtų suinteresuotas veikti, susidomėjęs darbu ir smagiai jaustųsi savo darbo vietoje. Taigi žaidybinimą galima traktuoti kaip nematerialinio darbuotojų motyvacinės mechanizmą, didinantį darbuotojų darbo efektyvumą ir padedantį kurti organizacijos pridėtinę vertę.

Apie žaidybinimo ir organizacijos procesų sąveiką ir tiesioginį ryšį su darbuotojais kalba daugelis mokslininkų. Jie teigia, kad žaidybinimas yra būtent ta priemonė, kuri formuoja adekvatų apdovanojimo laukimo jausmą, įgalina motyvuoti, įtraukti ir skatinti efektyvią darbuotojų veiklą (Dale, 2014).

Analizuodami organizacijos procesus, kuriems žaidybinimas turi tiesioginį poveikį, mokslininkai linkę skirstyti organizacijos procesus į dvi grupes, kurios pagal vidinius veikimo veiksnus skirstomos į minkštuosius ir kietuosius veiksnus. Šis skirstymas yra sąlygiškas, tačiau skirstymas į tokias grupes, padeda lengviau atskirti žaidybinimo poveikio stiprumą kietiems veiksniams, kuriuos organizacija gali paveikti tiesiogiai ir minkštuosius veiksnus, kurie yra tiesiogiai susiję su žmonių išteklių valdymu ir ekonominiais organizacijos rodikliais (Suh, 2017).

Ypač svarbu tai, kad pasitelkiant žaidybinimą minkštųjų ir kietųjų veiksnių formavimas pagal organizacijos poreikius suteikia organizacijai galimybių didinti efektyvumą ir kurti tokias sistemas, kurios padės kontroliuoti vidinius procesus, nesukeldamos įtampos ir konfliktų tarp darbuotojų. Kitaip tariant, žaidybinimas tiesiogiai veikia organizacijoje vyraujančią klimatą, o šis savo ruožtu yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir susidomėjimu darbu.

Būtent dėl šių priežasčių mokslininkai mano, kad organizacijos procesus yra tikslinga skirstyti į grupes ir konkretinti jų veikimo kryptingumą, kad būtų galima efektyviai panaudoti žaidybinimo elementus, siekiant užtikrinti organizacijos tikslų siekimą, nuolat augančią darbuotojų motyvaciją (Gunthner & Sailer, 2016). Toliau pateikiamas žaidybinimo ir 7S modelio sąsajų paveikslas, kuriame žaidybinimas gretinamas su organizacijos procesais. Šiame paveiksle remtasi anksčiau minėtų mokslininkų išvadomis, todėl ir gretinamas žaidybinimo reiškinių poveikis su 7S modeliu, kuris ne tik rodo vyraujančią organizacijos požiūrį, vertybes ir siekius, vienijančius organizaciją, bet ir atskleidžia sąveiką su žaidybinimo reiškiniu ir metodikų taikymo galimybėmis.

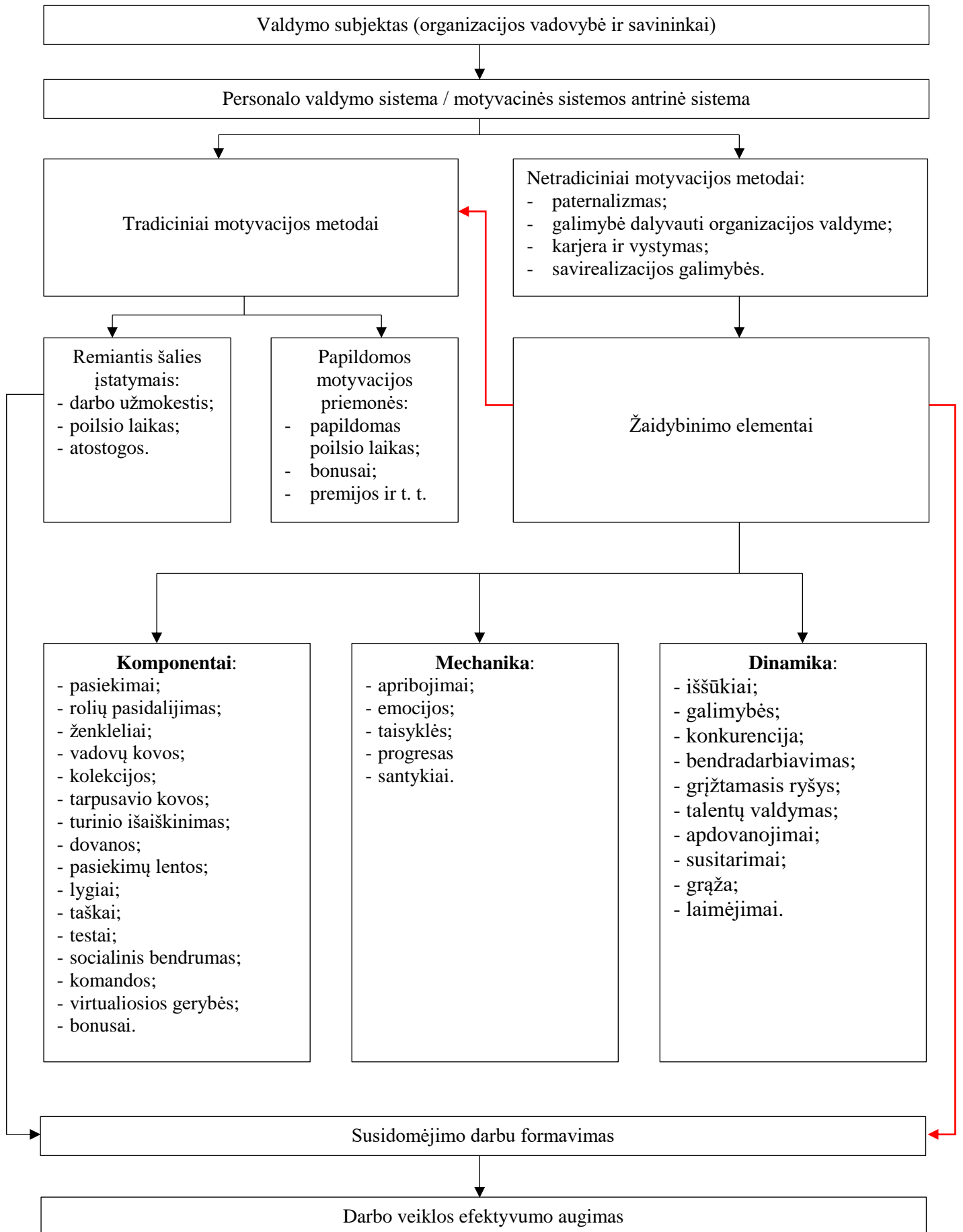


1 pav. Žaidybinimo ir organizacijos struktūrinių elementų sąveika (sudaryta autoriaus pagal Ravanfar, 2015)

Kaip matome, žaidybinimo ryšys su organizacijos procesais yra daugialypis. Todėl ypač svarbu teisingai nustatyti žaidybinimo kriterijus skirtingiems organizacijos procesams, kurie skatina darbuotojų elgsenos kaitą ir formavimą. Žaidybinimas gali padėti racionaliai suformuoti tokią darbuotojų elgseną, kuri proporcinga ne tik su sociokultūrinei dinamikai, veikiančiai individus iš išorės, bet ir atitinka darbuotojų vidinius poreikius ir skatina jų motyvaciją darbui. Tokiu atveju žaidybinimas tampa veiksmu, užtikrinančiu organizacijos tikslų įgyvendinimą (Nikitin, 2016).

Aptarus, kaip žaidybinimas yra susijęs su organizacijos procesais, veikiančiais darbuotojų motyvaciją darbui, būtina įvertinti žaidybinimo veiksmus, turinčius sąsajų su pačiais motyvaciniais procesais organizacijoje, ir nustatyti žaidybinimo motyvacinį aspektą.

Toliau paveiksle pateikiamas žaidybinimo reiškinių modelis, atspindintis esmines šio reiškinių dedamąsias, susietas su organizacijos darbuotojų motyvacijos sistemomis ir esamais procesais.



2 pav. Žaidybinimo reiškinių sąsajos su darbuotojų motyvacija (sudaryta pagal Kozina, 2015)

Šiame paveiksle matome, kad žaidybinimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir ne tik padeda organizacijai sudominti darbuotojus darbu, bet ir užtikrina, kad darbuotojai būtų nuolat skatinami ir motyvuojami. Įdiegus žaidybinimo elementus organizacijoje, darbuotojai gali vizualizuoti savo pasiekimus ir kurti bendrą visos organizacijos darbuotojų apdovanojimų sistemą, kuri net tik atspindi darbuotojų laimėjimus, bet ir skatina siekti geresnių rezultatų, lygiuotis į kitus kolektyvo narius. Taikant žaidybinimo metodikas, darbuotojai yra suinteresuoti gauti ir duoti grįžtamąjį ryšį. Tai padeda kurti stabilius santykius kolektyve ir garantuoja palankaus organizacijos klimato formavimą.

Motyvacinė dedamoji žaidybinimo dalis yra susijusi su jau egzistuojančiais organizacijoje darbuotojų motyvacijos procesais ir skatinimo programomis. Tačiau kiekvienas organizacijos darbuotojas turi suvokti ir dalyvauti visose integruotuose procesuose savanoriškai, nes tik tada žaidybinimo metodikos bus efektyvios, skatins darbuotojų pasitenkinimą darbu ir kurs palankų organizacijos klimatą, teigiamai veikiančią darbuotojų darbo našumą.

Įvertinę žaidybinimo ir organizacijos procesų sąveiką, galime daryti išvadą, kad vienas svarbiausių vienijančių veiksnių yra darbuotojų motyvacija. Toliau svarstant, kokie yra žaidybinimą ir moralinį organizacijos klimatą vienijantys veiksniai, reikėtų paminėti, kad žaidybinimas yra reiškinys, veikiantis vidinius organizacijos procesus siekiant didinti darbuotojų motyvaciją. Žaidybinimas padeda lengviau sujungti darbuotojus, turinčius skirtingų interesų ir galimybių, į komandas ir skatinti juos sėkmingai veiklai. Naujai integruoti procesai reguliariai sąveikauja tarpusavyje, tobulina organizacijos vertybių įsisavinimą tarp darbuotojų, ugdo darbuotojų norą siekti geresnių rezultatų ir prisidėti prie organizacijos sėkmės kūrimo (Braun & Gears, 2013; Graham, Richards & Thompson, 2014).

Apie darbuotojų motyvacijos, kaip žaidybinimo ir organizacijos procesus vienijančio veiksnio, svarbą kalba ir amerikiečių mokslininkas BG Foggas. Jis išskiria motyvacijos elementą ir teigia, kad žaidybinimas iš esmės yra darbuotojų elgsenos formavimo technika, pagrįsta nematerialiais dalykais, skatinančiais juos veikti taip, kaip reikia pačiai organizacijai (BG Fogg, 2009; BG Fogg, 2011).

Savo moksliniuose darbuose BG Foggas vertina žaidybinimo poveikį organizacijai per elgsenos formavimo modelį, kurį sudaro trys elementai: motyvacija (*motivation*), galimybė (*ability*) ir impulsas (*trigger*) (Brodegard, Cannon, Lister, Sax & West, 2016).

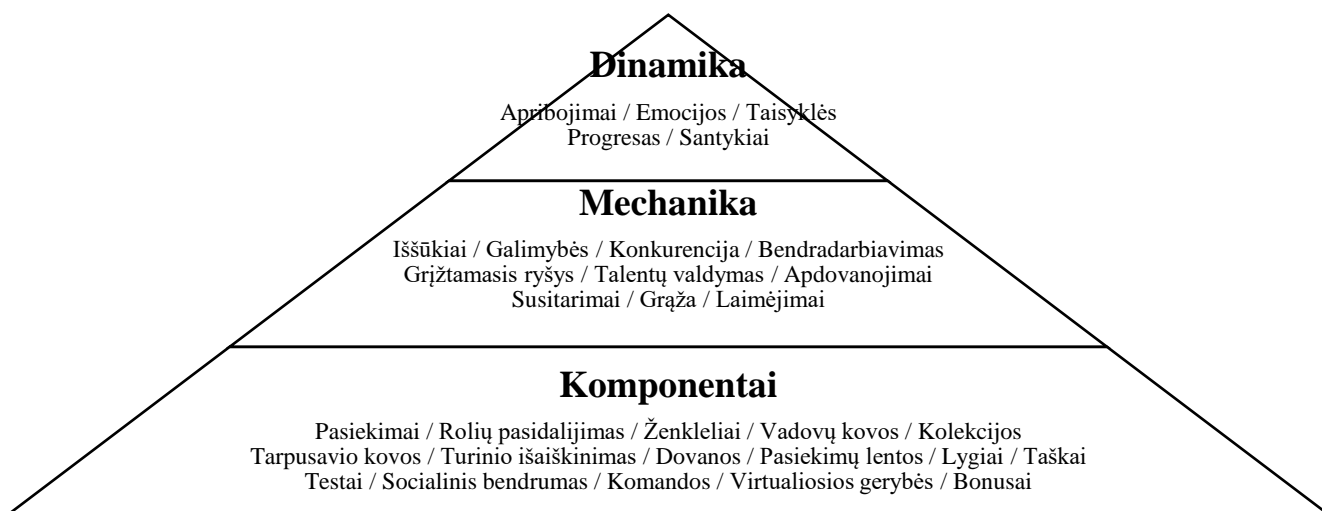
Kalbėdamas apie *motyvaciją*, jis teigia, kad pagrindinė žaidybinimo užduotis yra skatinti darbuotojus dalyvauti žaidimo imitaciniuose procesuose. Žinodami kiekvieno darbuotojo poreikius, organizacijos vadovai turi stengtis, kad tie poreikiai būtų patenkinti. Taip bus skatinamas tolesnis darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas į naujus procesus. *Galimybė*: kiekvienam darbuotojui turi būti suteikta galimybė dalyvauti visuose procesuose. Tačiau labai svarbu atsižvelgti į kiekvieno individo situaciją. Pats įtraukimo į žaidimą ir tikslinės elgsenos formavimo procesas turi būti maksimaliai supaprastintas ir suvokiamas kiekvieno lygio darbuotojui. BG Foggas mano, kad darbuotoją motyvuoja veikti tam tikri *impulsai*. Motyvuotas darbuotojas, galintis dalyvauti naujame žaidime, nežino savo

veiksmų sekos. Todėl organizacijos užduotis yra užuominomis parodyti darbuotojui kelią ir taip formuoti tokią darbuotojo elgseną, kuri yra naudinga organizacijai. Mokslininkas taip pat atkreipia dėmesį: kad darbuotojo elgsena kistų ir ją būtų galima formuoti pagal organizacijos poreikius, visi dedamieji elementai turi veikti tuo pat metu, nes priešingu atveju darbuotojas praras susidomėjimą imitaciniais procesais (Brodegard, Cannon, Lister, Sax & West, 2016; Kalugin, 2014).

Vertindamas žaidybinimo poveikį organizacijai, BG Foggas daug dėmesio skiria motyvacijos dedamajam elementui ir analizuoja priemones, kuriomis galima ugdyti darbuotojų susidomėjimą darbu ir lojalumą organizacijai. Jis siūlo nuodugniai analizuoti žaidėjų (darbuotojų) poreikius, tai yra įvertinti jų asmeninius pasiekimus, padėti kolektyve, santykius su kolegomis, sužinoti, ar jiems yra svarbu būti apdovanotiems ir pripažintiems kolektyve ir kokios rūšies apdovanojimai skatina jų motyvaciją darbui. Tik atlikę šiuos veiksmus, organizacijos vadovai supras, kokios priemonės skatina darbuotojus, didina jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai. BG Foggas siūlo kurti tam tikrą apdovanojimų sistemą, kuri galėtų padėti objektyviai vertinti darbuotojų pasiekimus, nuopelnus ir skaidriai juos apdovanoti (Brodegard, Cannon, Lister, Sax & West, 2016; Kalugin, 2014).

Įvertinus tai, kad žaidybinimo poveikis organizacijos procesams reiškiasi per motyvaciją, pasirinkta analizuoti šių reiškinių sąsajas per žaidybinimo elementus, kurie padės nustatyti, kurie iš elementų turi poveikį skirtingiems procesams ir didina darbuotojų motyvaciją.

Esminiai žaidybinimo elementai yra komponentai, mechanika ir dinamika. Apie šių komponentų svarbą kalba daugelis mokslininkų, kurie sujungia juos į žaidybinimo elementų piramidę, atkleidžiančią esmines žaidybinimo metodikos diegimo ir galimybių gaires (Kostecka ir Davidavičienė, 2015; Trepulė, 2016, Werbach, 2016).



3 pav. Žaidybinimo elementai (sudaryta pagal Werbach, 2014)

Mokslininkai *žaidybinimo komponentus* tapatina su „daiktavardžiais“ (Burke, 2014, Hunter & Werbach, 2012). Jie teigia, kad žaidybinimo komponentai yra tam tikras dedamųjų reiškinių sąrašas,

kuris sujungia žaidybinimo dinamiką ir mechaniką. Visi žaidybinimo komponentai skirstomi į dvi pagrindines grupes ir turi tiesioginį ryšį su darbuotojų motyvacija. Pirma komponentų grupė (ženkleliai, kolekcijos, dovanos, lygiai, taškai, virtualiosios gėrybės, premijos) kuria tiesioginę materialinę pridėtinę vertę darbuotojui. Kiti komponentai (vaidmenų pasidalijimas, tarpusavio rungtyniavimas, taisyklių nustatymas, pasiekimų vertinimas, socialinis bendrumas, komandos) turi įtakos darbuotojo saviugdės procesams, motyvacijos augimui ir veiksniams, lemiantiems organizacijos klimato formavimą:

- pasiekimai rodo dalyvių veiksmų efektyvumą atliekant skirtingas ir specifines užduotis;
- vaidmenų pasidalijimas vizualiai rodo žaidimo dalyviams tam tikrus skirtumus, kurie atsiranda užimant skirtingas pozicijas žaidime. Šiuo atveju būtinas sugretinimas su realia situacija pačioje organizacijoje;
- ženkleliai – materialus dalyvių pasiekimų atvaizdavimas realybėje;
- vadovų kovos – vienas sudėtingiausių žaidybinimo elementų, kuris taikomas žaidimo pabaigoje, kai žaidimo dalyviai turi įveikti sudėtingiausias užduotis, kad galėtų pasiekti aukščiausią lygį;
- kolekcijos – tam tikrų žaidimo elementų sujungimas arba surinkimas į visumą, kad būtų galima įveikti skirtingas užduotis;
- tarpusavio kovos – tos pačios užduoties paskyrimas skirtingiems dalyviams;
- turinio (taisyklių) išaiškinimas – dalyviai turi įveikti tam tikras užduotis, kad galėtų gauti papildomos informacijos apie tai, kaip turėtų būti įveikta užduotis ar koks yra galutinis tikslas (būtina projekcija į realias darbinės situacijas);
- dovanos – dalyviai turi išmokti dovanoti dovanas (realioje situacijoje – dalytis informacija), kurios teikia kitiems dalyviams malonumą ir džiaugsmą;
- pasiekimų lentos – darbuotojų pasiekimų vizualinis atvaizdavimas ir demonstravimas;
- lygiai ir taškai – ypač svarbūs žaidybinimo komponentų elementai, kurių gavimas ir pasiekimas turi būti visiškai skaidrus ir prieinamas kiekvienam dalyviui;
- testai – priemonė, padedanti įvertinti dalyvių pasiekimus ir žinojimo lygį, tiesiogiai susijusi su procesais, kuriuos apima žaidimas;
- socialinis bendrumas – šis elementas parodo dalyvio vietą bendrame žaidimo kontekste. Taip pat žaidimo dalyviui yra pristatomi ir kiti dalyviai, su kuriais jis gali sąveikauti, bendradarbiauti, konkuruoti, prieštarauti, kas savo ruožtu padeda ugdyti socialinius dalyvių įgūdžius;
- komandos – priemonė, padedanti suburti skirtingus dalyvius į vieną komandą, parodyti komandinio darbo privalumus, siekiant bendrų tikslų;
- virtualiosios gėrybės – visa tai, ką galima gauti ar rasti žaidimo metu, kas suteikia dalyviui pridėtinę vertę ar pagalbą įveikiant skirtingo tipo užduotis. Reikia paminėti, kad tai yra TIK

virtualieji dalykai, tačiau, įvertinus dalyvių pasiekimus, jie gali būti transformuojami į realius dalykus;

- premijos – žaidimo metu organizacijos darbuotojams vadovų skiriami rezultatų vertinimo vienetai (Burke, 2014; Hunter & Werbach, 2012).

Apibendrinant žaidybinimo komponentai yra priemonės aukštesniems tikslams pasiekti taikant žaidybinimo mechanikos ir dinamikos veiksnius.

Kita žaidybinimo elementų grupė yra *žaidimo mechanika*. Žaidybinimo mechanika – reiškiny, apibūdinamas kaip procesai, skatinantys judėti pirmyn. Kitaip tariant, mokslininkai žaidimo mechaniką tapatina su veiksmoždziais, kurie pastūmėja darbuotojus veikti. Mechanikos veiksmių detalizavimas yra toks:

- iššūkiai numato tikslus, kuriuos turi pasiekti dalyviai;
- galimybės – tam tikri mechanizmai, padedantys siekti numatytų tikslų. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad galimybės ne visada priklauso nuo dalyvių veiklos ir atitinka gautus rezultatus;
- konkurencija ir bendradarbiavimas yra visiškai priešingi reiškiniai, tačiau abu jie yra tinkamos žaidybinimo mechanikos elementai, skatinantys dalyvius dirbti kartu, nepaisant atsirandančios tarpusavio konkurencijos, kuri gali tiek trukdyti, tiek skatinti siekti užsibrėžtų tikslų;
- grįžtamasis ryšys – ypač svarbus mechanikos veiksnys, nusakantis dalyvių veiksmus, tų veiksmų poveikį kitiems komandos nariams ir parodantis kelią, kuriuo jie turėtų eiti toliau, norėdami pasiekti tam tikrų rezultatų realioje darbinėje aplinkoje;
- talentų valdymas – žaidybinimas suteikia galimybių atsiskleisti skirtingiems darbuotojų talentams, kurie ateityje gali padėti organizacijai kurti pridėtinę vertę ir judėti pirmyn. Tai yra darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių kokybiškas taikymas ir plėtojimas tobulinant vidinius organizacijos procesus;
- apdovanojimai – skirtingi prizai ir kitos naudos, kurios gaunamos žaidimo metu;
- susitarimai – tai tam tikras mechanizmas, padedantis dalyviams ugdyti derybinius ir kitus įgūdžius, dalijantis informacija žaidimo metu;
- graža – organizacijos investicijos į darbuotoją;
- laimėjimai – paskutinė žaidybinimo mechanikos dedamoji, atspindinti jau pasiektus dalyvių rezultatus arba tai, kas buvo įgyvendinta žaidimo metu (Burke, 2014; Hunter & Werbach, 2012).

Taigi visos žaidybinimo mechanikos dedamosios yra tam tikras priemonių rinkinys, kuris rodo žaidimo eigą, dalyvių veiklos rezultatus ir pasiektus tikslus.

Trečias ir svarbiausias žaidybinimo elementas yra *žaidimo dinamika*. Kaip teigia mokslininkai, ji yra aukščiausio lygio koncepcinis elementas, nusakantis žaidimo eigą. Žaidimo dinamika yra tarsi gramatikos pagrindai ar paslėpta žaidimo struktūra, kuri padeda atskleisti, kaip žaidimas veikia

skirtingus organizacinius procesus. Šio elemento negalima traktuoti tik kaip žaidimo taisyklių, kurios gali būti standartinės ir pritaikytos daugeliui organizacijų, ir dalyvių, jame glūdi koncepcinės dedamosios, įrėminančios taikomą žaidybinimo metodiką.

Žaidybinimo dinamika susideda iš penkių esminių veiksnių, turinčių tiesioginį ryšį su žaidimo metodikos diegimo ypatumais, ir suteikia kiekvienam žaidimui unikalumo:

- apribojimai – nors kiekvienas žaidimas turi tam tikrų apribojimų, kurie varžo dalyvių laisvę ir kurių turi laikytis visi žaidėjai, šie apribojimai gali padėti sukurti sudėtingas situacijas, reikalaujančias kompleksinių sprendimų ir tarpusavio bendradarbiavimo. Tokiu būdu žaidimo dalyviai skatinami siekti bendro tikslo ir ieškoti alternatyvių sprendimų;
- emocijos – žaidybinimo metu gali kilti įvairiausių emocijų: nuo džiaugsmo iki liūdesio. Tačiau šiuo atveju sukeliama emocijų tikslas yra perkelti jas į realybę, kai dalyvis susiduria su tam tikra situacija, ir užtikrinti, kad patiriamos neigiamos emocijos neturėtų įtakos darbuotojo veiklai ir kitiems organizaciniams procesams. Taigi pagrindinis tikslas yra įgauti kuo daugiau patirties valdant neigiamas emocijas;
- taisyklės – veiksnys, sujungiantis skirtingus žaidimo elementus arba skirtingų metodikų taikymą į visumą. Nereikia kurti daugybės taisyklių, norint pasiekti geriausią rezultatą, tačiau būtina užtikrinti, kad esamos taisyklės padėtų žaidimo dalyviams rasti bendrą sprendimą ir pasiekti užsibrėžtą tikslą. Šių taisyklių tikslas – sukaupti kuo daugiau raštiškų nurodymų, kaip spręsti skirtingas situacijas remiantis jau esama dalyvių patirtimi. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad taisyklės būtinai turi egzistuoti, nes priešingu atveju žaidybinimo diegimas pavirs chaotišku procesu, neturinčiu jokios išliekamosios vertės darbuotojams ir pačiai organizacijai;
- progresas – čia kalbama apie dalyvių pasiekimus, tai yra aptariamas dalyvių išėjimo taškas ir tai, kas buvo pasiekta per tam tikrą laiką. Vertinant dalyvių progresą, ypač svarbu nuo pat pradžių parodyti darbuotojams, kodėl jie turi siekti to tikslo, ir numatyti kas bus, gavus užsibrėžtą rezultatą. Nors progreso vertinimas ne toks būtinas kaip, pavyzdžiui, taškų ar premijų skyrimas, tačiau jis padeda įvertinti dalyvių nuoseklumą atliekant tam tikras rutinines užduotis realioje darbinėje situacijoje;
- santykiai – bendradarbiaudami žaidimo dalyviai nuolat susiduria su skirtingomis pozicijomis, kurias užima kiti darbuotojai. Tokiu būdu nusakoma socialinė grupės ar atskirų individų dinamika, kuri yra itin svarbi taikant žaidybinimo metodikas organizacijose. Santykių kaitos suvokimas ir yra pagrindinė užduotis, kurią turi įveikti ir suvokti žaidimo dalyviai (Burke, 2014; Hunter & Werbach, 2012).

Visus žaidybinimo elementus rekomenduojama taikyti kompleksiskai, tačiau išvardytus žaidybinimo elementus nebūtina taikyti vienu metu diegiant žaidybinimo metodikas organizacijose. Šiuos elementus galima traktuoti kaip tam tikras gaires ir priemones numatytam rezultatui pasiekti. Vis

dėlto tam tikrų nurodymų rekomenduojama laikytis. Ypač svarbu laikytis hierarchinės piramidės struktūros, nes žemesnio lygio elementai padeda įgyvendinti aukštesniame lygyje numatytus tikslus.

Taigi šiame poskyryje buvo aptarti žaidybinimo ir organizacijos procesų ryšiai, pateiktas žaidybinimo reiškinių modelis, kuris gretinamas su 7S modeliu, be to, parodytas žaidybinimo reiškinių modelio ir esamų organizacinių motyvacijos sistemų ryšys, pateiktas detalizuotas žaidybinimo elementų aprašas, kuris vėliau padės išgryninti žaidybinimo ir organizacijos klimato sąsajas.

Žaidybinimo metodikos taikymas turi poveikį organizacijos procesams ir darbuotojams ir yra efektyvi priemonė kuriant žmonių išteklių valdymo strategiją organizacijoje. Formuojant darbuotojų elgseną ir strategiją, svarbią vietą užima minkštieji struktūriniai elementai, o konkrečiau – darbuotojų motyvacija, kuri šiame darbe tampa jungiamuoju veiksniu tarp žaidybinimo ir organizacijos klimato. Toliau vertinsime žaidybinimo, kaip motyvacinio aspekto, poveikį organizacijos klimatui per esminius žaidybinimo elementus: komponentus, mechaniką ir dinamiką.

2.2 Organizacijos klimato teorijų apžvalga

Organizacijos klimato veiksnys bus vertinamas remiantis naujausia literatūra. Pateiksime mokslinės literatūros apžvalgą, apibūdinsime organizacijos klimato sąvoką, aptarsime organizacijos klimato prigimtį ir pagrindines teorijas, vertinančias šio reiškinių svarbą darbuotojams ir organizacijai. Taip pat diskutuosime apie veiksnis, turinčius įtaką organizacijos klimato formavimui, ir išgryninsime pagrindinius elementus, didinančius darbuotojų motyvaciją.

2.2.1 Organizacijos klimato samprata moksle ir versle

Šiame poskyryje pateiksime teorinės literatūros apžvalgą ir apibrėšime organizacijos klimato reiškinių sąvoką. Aptarsime organizacijos klimato prigimtį, skirtumus tarp organizacijos kultūros ir klimato sąvokų, pateiksime pagrindines teorijas, susijusias su organizacijos klimato sąvokos esme, ir organizacijų suvokimo apie organizacijos klimatą interpretaciją.

Palankus organizacijos klimatas lemia darbo našumo didėjimą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tačiau šio reiškinių atsiradimą sąlygoja ne spontaniški veiksniai, veikiantys organizacijos viduje, o tam tikri veiksniai, nulemiantys palankų arba neigiamą klimatą organizacijoje.

Pats organizacijos kūrimo procesas yra ilgalaikis. Šio proceso metu vyksta nuolatinis darbas su grupės nariais ir siekiama bendro tikslo – suformuoti tarpusavio santykius ir kontroliuoti santykių organizavimo procesus pačioje organizacijoje. Nors organizacijos klimato kūrimo procese dalyvauja visi organizacijoje veikiantys proceso dalyviai, palankaus organizacijos klimato formavimas yra nepaprastai svarbi kasdienė vadovų užduotis, kuri užtikrina organizacijos progresą ir vystymą.

Prieš atsirandant organizacijos klimato sąvokai buvo koncentruojamasi į techninį ir ekonominį organizacijos veiklos aspektus, o organizacijos klimato svarbos niekas tinkamai nevertino. Tik XX amžiaus antrajame dešimtmetyje buvo plačiai iškeltas klausimas apie organizacijos klimato ir kolektyvo sąveiką, nes organizacijos vadovai pradėjo suvokti, kad organizacijos klimatas turi daug daugiau įtakos darbuotojų produktyvumui negu visi kiti valdymo ir kontrolės metodai (Denison, 2014).

Šiuolaikinė organizacijos valdymo teorija teigia: jeigu vienas iš organizacijos ramsčių yra žmogus, tai organizacijos viduje vis daugiau dėmesio skiriama analizei, kaip organizacijos klimatas veikia organizacijos efektyvumą ir kaip esant palankiam organizacijos klimatui galima maksimaliai mobilizuoti intelektinius ir kūrybinius darbuotojų išteklius (Bagdonienė ir Paulavičienė, 2010). Pasidaro aišku, kad organizacijos klimatas yra viena iš sąlygų, užtikrinančių organizacijos konkurencingumo galimybes rinkoje.

Vieni iš pirmųjų mokslininkų, apibūdinusių organizacijos klimato sampratą, yra Lewinas, Lippitas ir Whitas (Lewin, et. al 1939). Jie teigė, kad *organizacijos klimatas – tai santykiai tarp asmenybės poreikių ir socialinės gyvybinės erdvės arba „lauko“, kuriame asmenybė veikia ir gali patenkinti savo poreikius* (Vveinhardt, 2009).

Ir kiti mokslininkai bandė pateikti savą organizacijos klimato apibūdinimą, tačiau jie nenagrinėjo šio reiškinio prigimties ir giluminio poveikio organizacijai (James, 1974; Ehrhart, Macey & Schneider, 2013). Ilgainiui mokslinėje erdvėje imta domėtis veiksniais, turinčiais įtakos darbuotojų susidomėjimui darbu, kokiais būdais galima išlaikyti gerus darbuotojus ir ugdyti jų lojalumą organizacijai.

Klimato terminas į socialinius, tarp jų ir vadybos, mokslus atėjo iš meteorologijos ir geografijos, tačiau įgavo visiškai kitą prasmę. Dabar mokslinėje literatūroje tai nusistovėjusi sąvoka, kuri apibūdina delikačią ir nematomą darbuotojų tarpusavio santykių pusę. Klimato sąvoka (iš graikų kalbos *klima* (*klimatos*) – polinkis) – kokybinis tarpusavio santykių rodiklis, kuris reiškiasi per organizacijos viduje susiformavusius tarpusavio santykius, turinčius įtakos produktyviai bendrai veiklai ir visapusiškam asmenybės vystymuisi grupės viduje (Bosikova, 2016).

Organizacijos klimato sąvoka mokslinėje literatūroje šiuo metu dažnai tapatinama su *organizacijos kultūros* sąvoka (Ehrhart, Macey & Schneider, 2013). Teigiama, kad organizacijos kultūra yra neatsiejama nuo organizacijos klimato. Tačiau tarp organizacijos kultūros ir organizacijos klimato yra tiek panašumų, tiek skirtumų. Panašumas yra tas, kad ir organizacijos klimatas, ir organizacijos kultūra nusako organizacijos darbuotojų būklę ir apibūdina jų tarpusavio santykius bei psichologinę grupės atmosferą. Tačiau organizacijos kultūros sąvoka yra universalesnė ir abstrakti, apibūdinanti pačios organizacijos elgseną, o ne darbuotojų tarpusavio santykių subtilybes ir jų pasitenkinimo darbu lygį. Organizacijos klimato sąvoka yra konkretesnė ir savyje jungia procesų, tokių kaip santykiai grupėje ir komandos elgsena, sąveikų analizę. Skirtumai pastebimi ir tarp veiksmų, kurie slypi po tomis sąvokomis: organizacijos kultūra yra makroreiškiny, savyje jungiantis organizacijos vertybes, misiją,

viziją ir organizacines tradicijas, o organizacijos klimatas yra dimensija, kuri nuolat kinta (Monia & Martins, 2010). Kaip matome, organizacijos kultūros ir organizacijos klimato sąvokos nėra tapačios, nes organizacijos kultūra orientuota į pamatinius organizacijoje vykstančius procesus ir palaiko pačios organizacijos egzistenciją, o organizacijos klimatas koncentruojasi į darbuotojus, tai yra individus, veikiančius organizacijoje, jų elgsenos ir sąveikos analizę (Denison, 2014).

Taigi, analizuojant organizacijos klimato sąvoką, būtina atsižvelgti į šio reiškinio dedamuosius veiksnius ir jų charakteristikas.

XX amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje buvo suformuota teorija, teigianti, kad organizacijos klimato sąvoka yra dešimties dedamųjų visuma, iš kurių svarbiausios yra iššūkiai, laisvė, inovacijų palaikymas, pasitikėjimas, dinamiškumas (Kang, Kimc, Matusikb & Phillips, 2016).



4 pav. Organizacijos klimato dedamųjų sąveika (sudaryta pagal Kanga ir kt., 2016)

Remdamiesi moksliniuose šaltiniuose pateikiama informacija, galime rasti tokį organizacijos klimato apibūdinimą: *organizacijos klimatas tai yra organizacijos vidinės aplinkos matavimo priemonė, kuri turi įtakos organizacijos formavimui, raidai ir nusako organizacijos psichologinę būklę* (Holloway, 2012). Reikia pabrėžti, kad *organizacijos klimatas yra tas veiksny, kuris nuolat veikia organizacijos žmonių išteklius, nes individai, veikiantys organizacijoje, su šiuo reiškiniu susiduria kasdien ir jų psichologinė būklė turi įtakos aplinkai, kurioje jie veikia* (Vaitkevičius, 2013, 2014). Atkreipkime dėmesį ir į tai, kad organizacijos klimatas ne tik veikia organizacijoje veikiančius individus, bet ir turi įtakos bendrai organizacijos veiklai, o kartu ir grupių elgsenos normoms.

Galime rasti ir kitų šio reiškinio apibūdinimų. *Organizacijos klimatas tai yra aplinka, kurioje žmonės patiria pasitenkinimo jausmą darbo procesu ir siekia įgyvendinti numatytus tikslus kaip*

įmanoma greičiau ir visa tai yra pagrindinis pasitenkinimo veiksnys, skatinantis socialinį veiksmingumą, be kurio negali apsieiti nė vienas stabilus ekonominis organizacinis efektyvumas (Jyoti, 2013). Kiti teigia, kad *organizacijos klimatas yra realios žmonių veikimo formos, kurios savyje jungia bendrai veiklai atrinktus asmenis*. Organizacijos klimato būseną ir komforto lygį nustatomi remiantis objektyviais ir subjektyviais veiksniais (Radzaz, 2013).

Lietuvoje organizacijos klimato reiškinį taip pat apibrėžia ne vienas mokslininkas. Guščinskienė pateikia savo organizacijos klimato interpretaciją, kurioje teigia, jog *organizacijos klimatas yra vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti ir palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kitų dalykų, taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų* (Guščinskienė, 2009).

Mokslininkai mano, kad organizacijos klimato esmę geriausiai galime pažinti per darbuotojų motyvaciją, tarpusavio bendravimą, santykius tarp darbuotojų ir grupių. Išskirtina tai, kad kolektyvinėje organizacijos klimato struktūroje sąveikauja trys pagrindiniai komponentai: psichologinis darbuotojų suderinamumas, jų nusiteikimas darbui ir socialinis optimizmas. Visos šios individo intelekto, valios ir emocijų galimybių dedamosios, nusakančios sėkmingos veiklos, kūrybinio darbo, kokybiško bendradarbiavimo rodiklius, rodo, kiek darbuotojai linkę tapatinti save su organizacijos nariais ir būti naudingi pačiai organizacijai (Vveinhardt, 2009). Darbuotojų požiūris į bendrą veiklą ir vieni kitų suvokimas gali reikštis per organizacijos klimatą, kuris išskiria motyvus, ne mažiau svarbius negu materialinis apdovanojimas ir ekonominė nauda.

Šiuo metu susiformavusios keturios esminės teorijos, kurios atskleidžia organizacijos klimato sąvokos esmę. Visos šios teorijos remiasi darbuotojų santykių tyrimais. Santykius tarp organizacijos grupių narių apibūdina du veiksniai: pagrindinė veikla, arba formalūs santykiai, ir asmeniniai, arba neformalūs, santykiai (Katkov, 2011). Remiantis šiais veiksniais formuojamas požiūris į organizacijos klimato sąvokos aiškinimą.

Pirmosios teorijos šalininkai (Bueva, Kuzmin ir Platonov, 2011; Katkov, 2011) teigia, kad *organizacijos klimatas yra socialinis-psichologinis fenomenas, kuris apibrėžia kolektyvo arba atskirų jo grupių tarpusavio santykius ir elgsenos modelius*. Organizacijos klimatas traktuojamas kaip individų tarpusavio sąveikos padarinys, kuris turi įtakos darbo našumui, darbo aplinkos formavimui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Mokslininkai teigia: jeigu organizacijos klimatą traktuojame kaip tarpusavio sąveikos padarinį, jį reikia analizuoti per organizacijoje veikiančių atskirų grupių psichologinę būklę, kuri aiškiai nusako organizacijos ir atskirų individų charakterį, atskleidžiant esamas organizacijos problemas.

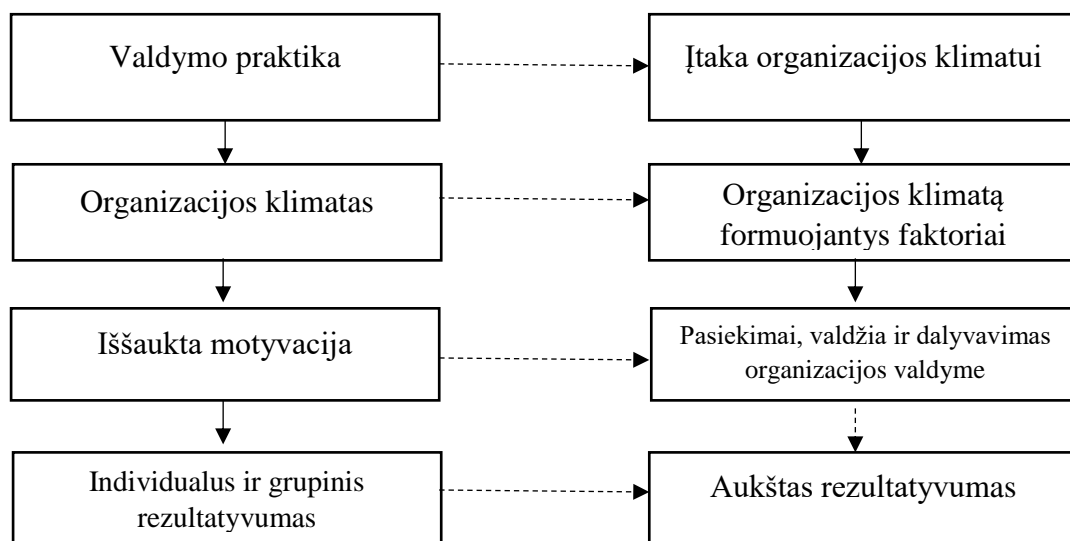
Antrosios teorijos šalininkai (Katkov, 2011; Lutoshkin ir Rusalina, 2011) mano, kad *organizacijos klimatas yra emocinės darbuotojų būklės atspindys*. Palankus organizacijos klimatas

veikia individų emocijas, kurios savo ruožtu turi įtakos veiksniams, nusakantiems sėkmingą organizacijos vystymą.

Trečiosios grupės atstovai (Katkov, 2011; Parygin ir Shepel, 2011) linkę analizuoti *organizacijos klimata per darbuotojų, kurie nuolat veikia ir bendrauja tarpusavyje, santykius*. Besivystantis organizacijos klimatas formuoja tam tikrus santykius tarp grupės narių, kurie apibūdina socialinę ir psichologinę atskirų individų būklę.

Ketvirtosios teorijos kūrėjai (Kogan ir Kosilapov, 2011) *organizacijos klimato sąvoką perpranta per socialinį ir psichologinį grupėje veikiančių narių suderinamumą, kuris apima moralinę-psichologinę grupės vienybę, bendros nuomonės turėjimą ir tradicijų bei vertybių sistemos propagavimą*.

Tačiau ne tik mokslininkai bando apibrėžti organizacijos klimato reiškinį. Tai mėgina padaryti ir verslo organizacijos, kurios savaip suvokia organizacijos klimata ir jo sąveiką su esamais organizacijos procesais (Stiažkin, 2013). Toliau esančioje schemoje pateikiamas šiuolaikinis organizacijos požiūris į organizacijos klimato reiškinį.



5 pav. Organizacijos klimato modelis (sudaryta pagal Stiažkin, 2015)

Šis organizacijos klimato suvokimo modelis atskleidžia organizacijos suvokimą, kaip organizacijos klimatas yra susijęs su organizacijoje vykstančiais procesais. Galima išvelgti stiprų ryšį tarp organizacijos klimato, darbuotojų motyvacijos augimo ir aukštų rezultatų, kuriems įtakos turi ir darbuotojų bei vadovų tarpusavio santykiai. Taip pat matome, kad organizacijos klimatas veikia ne tik atskirų individų, bet ir grupinę motyvaciją, kuri susijusi ne tik su efektyvumo augimu, bet ir su darbuotojų lojalumo ugdymu, jų troškimu prisijungti prie bendro organizacijos rezultato, siekiant bendro

tikslo ir kuriant pridėtinę organizacijos vertę. Todėl organizacijos klimata galima suvokti kaip motyvacinę priemonę, gebančią teigiamai paveikti darbuotojų motyvacijos formavimą.

Apibendrinami organizacijos klimato sąvoką mokslinėje literatūroje, galime teigti, kad asmeninių santykių būklė kolektyve dažnai vadinama organizacijos klimatu, kuris apibūdina vidinių ryšių tarp organizacijos narių stiprumą. Ši visuma apibūdina organizacijoje veikiančius procesus ir nulemia organizacijos vystymo kelią, sėkmę ir rezultatų siekimą.

Šiame poskyryje buvo apžvelgta teorinė literatūra ir pateikti organizacijos klimato reiškinių sąvokos apibūdinimai, dominuojantys mokslinėje erdvėje, taip pat išvardytos pagrindinės teorijos, susijusios su organizacijos klimato sąvokos esme ir nustatytas organizacijų požiūris į organizacijos klimata ir šio reiškinių suvokimas.

Aptarę organizacijos klimato reiškinių kilmę ir vyraujančią šio reiškinių sampratos apibūdinimą ir teorijas, toliau šiame darbe organizacijos klimata vertinsime kaip emocinį darbuotojų atspindį, kuris savo ruožtu veikia darbuotojų elgseną kolektyve. Kad galėtume lengviau išskirti struktūrinius organizacijos klimato elementus, pasinaudosime sąvoka, kuri apibūdina organizacijos klimata kaip aplinką, kurioje žmonės patiria pasitenkinimą darbo procesu ir siekia įgyvendinti numatytus tikslus.

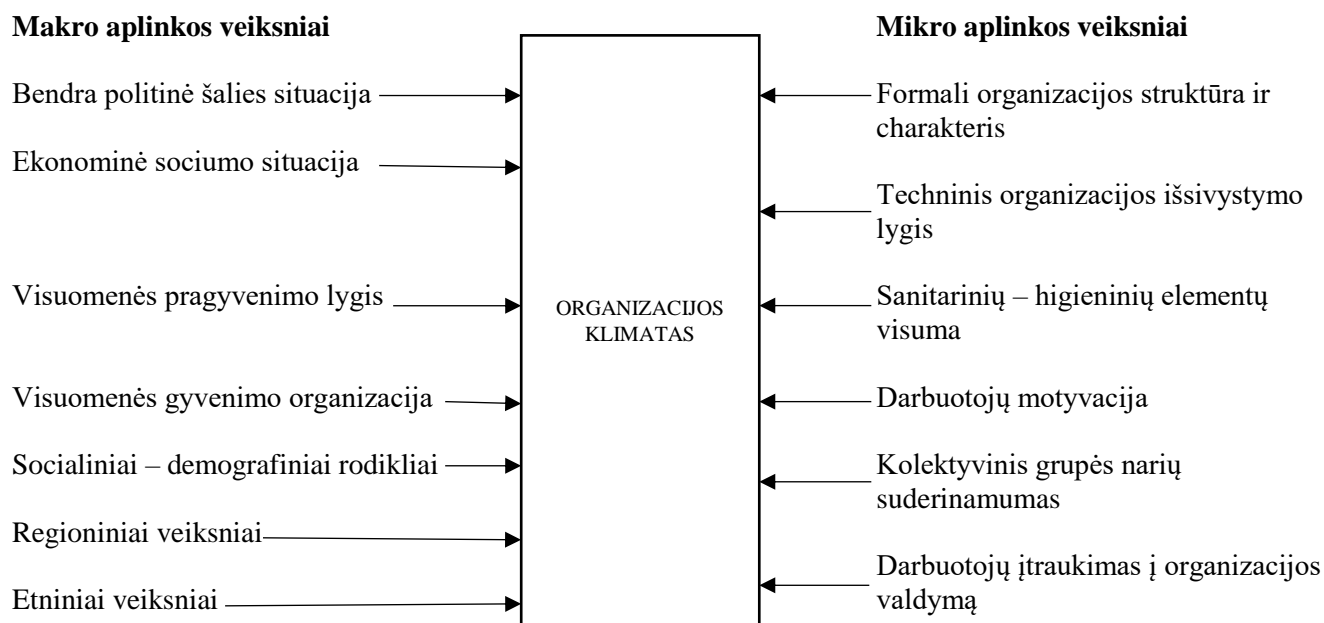
2.2.2 Organizacijos klimato struktūriniai elementai

Šiame poskyryje aptarsime mikroveiksnius ir makroveiksnius, turinčius įtakos organizacijos klimato formavimui, išskirsime esminius struktūrinius organizacijos klimato elementus, taip pat išnagrinėsime moralinio organizacijos klimato stimuliaciją darbuotojams, kuri remiasi darbuotojų poreikių įgyvendinimu ir skatina jų motyvaciją darbui.

Vertinant organizacijos klimata, reikia atsižvelgti į visų veiksnių visumą, kuri turi įtakos šio reiškinių formavimui. Šiuo atveju svarbiausia organizacijos užduotis yra ne tik visų veiksnių ištyrimas, bet ir bendrumų atradimas ir veiksnių sujungimas, padedantis charakterizuoti pačios organizacijos klimata. Jeigu organizacijoms pavyksta atrasti dominuojančius veiksnus, kurie turi didžiausią įtaką organizacijos klimato formavimui, atrandamas kelias, kaip išlaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją ir ugdyti jų lojalumą organizacijai.

Organizacijos klimato formavimui turi įtakos daugelis veiksnių, tačiau iki šiol nėra vieningos nuomonės, kurie iš jų labiausiai veikia šio reiškinių formavimo procesus. Mokslininkai išskiria pagrindinius aplinkos veiksnus, darančius didžiausią įtaką formuojant ir palaikant organizacijos klimata. Visi šie veiksniai turi poveikį bendrai organizacijos situacijai, padėčiai, rinkai. Taip pat jie tiesiogiai veikia darbuotojų fiziologinę ir psichologinę būklę, motyvaciją darbui ir darbo grupės tarpusavio santykius (Budihardjo, 2013; Messarra, 2012; Tepret, 2015).

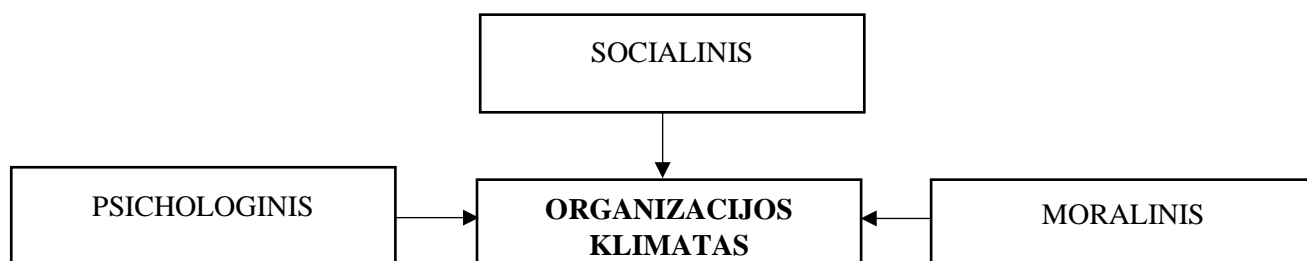
Toliau esančioje schemoje išskirti organizacijos klimato esminiai makroveiksniai ir mikroveiksniai, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį vertinant organizacijos klimatą.



6 pav. Organizacijos klimato aplinkos veiksniai (sudaryta autoriaus, pagal Budihardjo, 2013; Chaudoir, 2013; Farokhi, 2015)

Taip pat nustatyta, kad, be visų anksčiau išvardytų makroaplinkos ir mikroaplinkos veiksnių, svarbios organizacijos egzistavimą užtikrinančios funkcijos yra inovacijų įdiegimas, informacijos gavimas, apdorojimas ir panaudojimas veikloje, sprendimų priėmimas, atsakomybės lygis ir organizacijos žmonių pritraukimas ir išlaikymas (Budihardjo, 2013; Messarra, 2012; Tepret, 2015).

Vertinant veiksnius, turinčius įtakos organizacijos klimato formavimui, mokslinėje erdvėje taip pat yra nusistovėjusi nuomonė, jog būtina atsižvelgti į emocinį kontekstą, tai yra darbuotojų charakterių tapatumą, pomėgius ir kitus minkštus dalykus, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai (Parygin, 2012). Taigi, remiantis šių mokslininkų padarytomis išvadomis, organizacijos klimato dedamieji struktūriniai elementai, kurių pagrindinė ašis yra emocinė organizacijos darbuotojų būseną, tokie:



7 pav. Organizacijos klimato struktūriniai elementai (sudaryta autoriaus pagal Parygin, 2012)

Socialinis organizacijos klimatas nusako, kiek grupėje yra suvokiami bendri tikslai ir uždaviniai; kiek grupė laikosi numatytų taisyklių ir tvarkos ir kaip organizacija palaiko darbuotojų teises ir privilegijas. Moralinis organizacijos klimatas atskleidžia, kokios moralinės vertybės yra puoselėjamos grupėje, ir galiausiai psichologinį klimatą apibūdina neoficialūs darbuotojų santykiai, kurie susiklosto kaip tarpusavio bendravimo pasekmė (Ehrhart, Macey & Schneider, 2013).

Kadangi vienas iš darbo uždavinių yra pagrindinių organizacijos klimato dedamųjų, turinčių sąsają su žaidybinimu, išgryninimas, toliau pasirinkome vertinti organizacijos klimatą iš moralinės organizacijos klimato pusės.

Egzistuoja daugybė praktikų, kurios padeda formuoti palankų organizacijos klimatą. Viena iš tokių galime įvardyti moralinį organizacijos klimato struktūrinį elementą, kuris skatina kolektyvinę darbo veiklą. Moralinis darbo kolektyvo veiklos paskatinimas – tai darbuotojų elgsenos reguliavimas remiantis priemonėmis, kurios ne tik didina darbuotojų prestižą ir padėtį kolektyve, bet ir skatina geresnius rezultatus, aukštesnių tikslų siekimą ir didina darbuotojų motyvaciją darbui.

Moralinis struktūrinis organizacijos klimato elementas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir užima svarbią vietą didinant profesinės veiklos efektyvumą. Tik veikiant tinkamiems motyvacijos procesams, galima įkvėpti žmones atlikti sunkias užduotis. Darbo veiklos rezultatų vertinimas yra ypač svarbi priemonė motyvuojant žmones ir formuojant jų elgseną. Stiprių darbuotojų nustatymas, administracija gali tinkamai apdovanoti juos padėka, didesniu darbo atlygiu arba skyrimu į aukštesnes pareigas.

Sisteminis teigiamas elgsenos veikimas, kuris asocijuojasi su aukštu gamybiniu lygiu, turi įtakos ir bendrai organizacinei elgsenai ateityje. Informaciniai, administraciniai ir motyvaciniai darbuotojų vertinimai yra tarpusavyje susiję: informacija, kuri lemia administracijos sprendimus dėl skyrimo į aukštesnes pareigas, turi tinkamai motyvuoti žmogų teigiamai veiklai.

Moralinis organizacijos klimato – darbuotojų skatinimo – struktūrinis elementas yra orientuotas į darbuotojų skatinimą darbui tam tikrose motyvacinės sistemos rėmuose, kurių pagrindiniu tikslu yra numatytų rezultatų pasiekimas ir darbuotojo pripažinimas kolektyve už atliktus darbus ir nuopelnus organizacijai (Žaptorius, 2007). Moralinė darbuotojų stimuliacija paleidžia individų motyvacijos mechanizmą, kuris remiasi darbuotojų poreikių įgyvendinimu ir jų vidiniu poreikiu būti pripažintiems.

Kaip moralinio skatinimo priemonės galima naudoti pagyrimą, apdovanojimą, karjeros perspektyvas, mokymus, dalyvavimą įvairiuose projektuose, dalyvavimą organizacijos vidiniuose konkursuose, įtraukimą į organizacijos veiklą ir sprendimų priėmimą ir kt. (Parygin, 2012).

Vertinant moralinį organizacijos klimato struktūrinį elementą, nustatyta, kad jį tikslinga skirstyti į grupes, kurios padėtų organizacijai tobulinti darbuotojų motyvavimo mechanizmus ir ne tik siekti geresnių rezultatų, bet ir ugdyti darbuotojų lojalumą pačiai organizacijai. Taigi moralinį struktūrinį elementą siūloma skaidyti į tokias grupes:

1. sisteminis personalo informavimas;
2. korporatyvinių renginių organizavimas;
3. oficialus nuopelnų pripažinimas;
4. tarpusavio santykių reguliavimas (Parygin, 2012).

Sisteminis personalo informavimas. Darbuotojų informavimas yra viena svarbiausių priemonių, veikiančių palankaus organizacijos klimato formavimą. Nuolatinis informacijos pateikimas darbuotojams turi būti susijęs su sisteminiu teisingos ir naudingos informacijos pateikimu, privalo būti pateikiamas skirtingomis verbalinėmis ir neverbalinėmis priemonėmis ir turėti pozityvų charakterį. Pagrindinės užduotys, kurias turi įgyvendinti sisteminis personalo informavimas:

- perteikti organizacijoje puoselėjamas normas, kultūros ypatumus, kurie turi būti puoselėjami darbuotojų;
- savalaikiai informuoti darbuotojus apie organizacijoje vykstančius pokyčius ir įvairias naujienas;
- skatinti komandinės dvasios kūrimą darbo grupėse;
- ugdyti darbuotojų lojalumą ir atsidavimą organizacijai;
- formuoti darbuotojų savimonę ir siekti kiekvieno darbuotojo pripažinimo kolektyve (Katkov, 2011; Rusalinova, 2011).

Akivaizdu, kad didesnę stimuliuojantį efektą turi aktyvūs informacijos perdavimo būdai, kai informacija yra perteikiama iš karto visiems darbuotojams siekiant kurti palankų kolektyvo požiūrį į pateikiamos informacijos pobūdį.

Taip pat veiksmingas informacijos perteikimo būdas yra lokalių informacijos resursų sukūrimas – vidinės intraneto sistemos diegimas organizacijoje. Tokiose sistemose tikslinga pateikti naujausią informaciją apie organizacijoje vykstančius įvykius, kurti ir platinti organizacijos informacinius laikraščius ir skelbti kitą aktualią informaciją, kuri tiesiogiai susijusi su organizacija. Taip darbuotojai gali susipažinti su visa aktualia informacija ir saugiai komunikuoti organizacijos viduje. Šios sistemos padeda išspręsti funkcinės užduotis, kurios leidžia maksimaliai plačiai vykdyti komunikaciją tarp organizacijos darbuotojų, skyrių ir filialų.

Korporatyviniai renginiai ir jų organizavimas yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis. Kiekvienas renginys, kuriame dalyvauja organizacijos darbuotojai, kuria palankią atmosferą, o ši savo ruožtu padeda formuoti palankų organizacijos klimatą, darbuotojams grįžus į savo darbinę aplinką. Šie renginiai taip pat skatina neformalių santykių formavimą ne tik tarp darbuotojų, bet ir tarp darbuotojų bei vadovų.

Taikant korporatyvinių renginių organizavimo skatinimo priemonę, reikia suvokti jos esminę užduotį. Dauguma korporatyvinių renginių suvokia kaip darbuotojų pasilinksminimo priemonę, vis dėlto pagrindinė jos užduotis yra darbuotojų stimuliavimas, padedantis formuoti vidinį organizacijos

klimatą. Mokslininkai šią priemonę vadina viena efektyviausių, nes ji padeda formuoti organizacijos klimatą, o kartu ir ir metodu, kuris padeda transliuoti organizacijos vertybes darbuotojams (Davis, 2015).

Korporatyvinių renginių organizavimas atlieka šias svarbias funkcijas:

- sėkmės fiksavimas – tai yra geriausia priemonė, padedanti atkreipti dėmesį į organizacijos pasiekimus ir formuojanti teigiamą darbuotojų požiūrį į pačią organizaciją;
- adaptacija, kuri padeda naujiems darbuotojams adaptuotis naujoje darbo vietoje ir įsilieti į kolektyvą;
- darbuotojų ugdymas – pratinti darbuotojus prie organizacijos vertybių ir skatinti jų puoselėjimą ir taikymą kasdienėje veikloje;
- grupinė motyvacija – tarpusavio santykių formavimas ir reguliavimas kolektyve, kuris formuojamas pozityvioje aplinkoje ir palieka gerus prisiminimus darbuotojams;
- reakcija – nukreipimas nuo darbinės veiklos, poilsis su kolegomis, dėmesio nukreipimas ir pramogos;
- darbuotojų sutelkimas – emocinis darbuotojų artumo skatinimas ir plėtojimas (Katkov, 2011; Rusalina, 2011).

Pastarąjį dešimtmetį plinta dar viena korporatyvinių renginių atmaina – komandos formavimo ir ugdymo seminarai darbuotojams. Tai yra strateginio planavimo priemonė, padedanti atskleisti problemas kolektyve ir jas spręsti. Komandos formavimo ir ugdymo seminarai skirti ne darbuotojų pramogoms ir bendram laisvalaikiui organizuoti, bet rimtam darbui, kuris skirtas ne tik emocinei darbuotojų iškrovai, bet ir dalykiniams santykiams tarp grupės narių ugdyti ir asmeniniams gebėjimams lavinti.

Kiekvienas komandos sutelkimo ir skatinimo renginys palankiai veikia organizacijos klimato formavimą ir stimuliuoja personalą aktyviai veiklai, siekti geresnių rezultatų ir kurti tarpusavio santykius. Tokiuose renginiuose komandos nariai gauna asmeninės naudos, o organizacija – efektyvesnę komunikaciją tarp darbuotojų, pozityvios patirties pasidalijimą tarp kolektyvo narių, lengvesnę ir greitesnę konfliktinių situacijų sprendimą, horizontalių ir vertikalinių neformalių santykių formavimąsi. Organizuodama korporatyvinius renginius, organizacija tikisi padidinti kolektyvo efektyvumą ir formuoti palankų organizacijos klimatą.

Apdovanojimai už nuopelnus organizacijai yra dar viena priemonė, formuojanti palankų organizacijos klimatą.. Svarbu tai, kad kiekvienas įteiktas ir pripažintas darbuotojų pasiekimas turi būti nuopelnas, svarbus pačiai organizacijai. Todėl prisidėję prie bendros organizacijos sėkmės darbuotojai turi būti pripažinti viešai ir oficialiai. Taip skatinamas darbuotojų palankumas organizacijai ir jų siekis skatinti ne tik individualių, bet ir organizacinių tikslų įgyvendinimą (Katkov, 2011; Rusalina, 2011).

Vienas lengviausių būdų, rodančių organizacijos padėką darbuotojui, yra apdovanojimas. Pagrindinis tikslas, kurio siekiama apdovanojant darbuotoją, – suformuoti kolektyve teigiamą požiūrį į

darbuotojų pasiekimus ir taip skatinti norimą darbuotojų elgseną organizacijoje ir tikslinius orientyrus, kurie yra iniciatyva, kūrybiškumas ir darbinis aktyvumas.

Apdovanojimo taikymo metodas atlieka svarbias funkcijas:

- stimuliavimo funkciją – atspindėti organizacijos vertybes, didinti žmogaus savivertę;
- diferencijavimo funkciją – išskirti nusipelnusį darbuotoją iš kitų;
- ugdymo funkciją – skatinti formotis tam tikram darbinės elgsenos modeliui darbo grupėse (Katkov, 2011; Rusalina, 2011).

Kad darbuotojai norėtų siekti apdovanojimų ir pripažinimo kolektyve, būtina užtikrinti tam tikras sąlygas, kurios palankiai veiktų darbuotojų darbo efektyvumą. Viena iš būtinų efektyvumą nulemiančių sąlygų yra organizacinių sistemų – teisinių, moralinių, filosofinių – paisymas ir griežtas taisyklių laikymasis. Ypač svarbu, kad šių taisyklių laikytųsi vadovai, nes nuo jų požiūrio priklauso organizacijos ir personalo vystymas, personalo skatinimo metodų ir skatinamųjų mechanizmų taikymo sėkmė, užtikrinamas darbuotojų aktyvumas ir jų susidomėjimas darbu.

Tarpusavio santykių reguliavimas nusako pozityvų kolektyvo nusiteikimą, dėl to darbuotojų tarpusavio santykiai ir santykiai tarp grupių stabilizuojasi ir tampa geresni. Pagal savo prigimtį santykius galima suskirstyti į kelias grupes:

- individualūs santykiai tarp darbuotojų;
- darbuotojų tarpusavio santykiai;
- darbuotojų grupės santykiai;
- darbuotojų ir vadovų santykiai.

Vertinant santykių reguliavimo įtaką organizacijos klimato formavimui, svarbu atsižvelgti į santykius ir iš individo, ir iš grupės pozicijų. Pagal savo prigimtį darbuotojų tarpusavio santykiai yra subjektyvūs. Antra vertus, reikia nepamiršti, kad kiekvieno darbuotojo išgyvenimai, kurie objektyviai pasireiškia per jų elgseną ir tarpusavio sąveiką, veikia pačius darbuotojus ir kitus kolektyvo narius. Būtent santykių subjektyvumas ir darbuotojų išgyvenimai veikia darbuotojų motyvaciją darbui ir jų norą bendradarbiauti tarpusavyje (Katkov, 2011; Rusalina, 2011). Todėl ypač svarbu, vertinant organizacijos klimata, atkreipti dėmesį į santykių reguliavimo mechanizmus.

Apibrėžiant santykius tarp individo grupės, reikia paminėti, kad santykiai nusako tarpusavio ryšio charakterį, kuriame slypi organizacijos turinys, tikslai, vertybės ir veikiančių darbuotojų visuma. Visa tai yra formuojantys veiksniai, nulemiantys organizacijos klimato palankumą ir kaitą kolektyve. Šiuo atveju organizacijos klimata galima reguliuoti per tarpusavio santykių specifiką, kuri susiklosto tarp vadovų ir pavaldinių (vertikalaus organizacijos klimato reguliavimas) ir tarp darbuotojų (horizontalaus organizacijos klimato reguliavimas).

Santykių reguliavimo mechanizmas turi būti nuolat palaikomas ir čia didelę reikšmę turi motyvavimo mechanizmai ir personalo stimuliavimo indikatoriai, kurie užtikrina organizacijos

sėkmingumą. Jeigu santykių reguliavimo mechanizmai neveikia, tai net organizacijos darbuotojų profesionalumas ir gebėjimai neatneš norimo rezultato: jeigu jie neturės pagrindinio noro arba siekio – tai yra dirbti ir kokybiškai atlikti numatytas užduotis. Būtent todėl kiekvienas vadovas visada turi galvoti apie savo darbuotojų motyvacijos didinimą. Jeigu vadovas sugebės užtikrinti santykių kokybę, darbuotojų entuziazmas atneš daugiau pelno negu prievarta ir nuolatinė kontrolė.

Galime daryti išvadą, kad santykių reguliavimas organizacijoje užtikrina kolektyvo bendrumą, efektyvaus komunikavimo mechanizmų veikimą, pozityvios patirties įgijimą dirbant komandoje ir individualiai, lengvesnę konfliktinių situacijų sprendimą, horizontalių ir vertikalinių neformalių santykių formavimą ir efektyvių komandų susiformavimą.

Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad darbuotojų aktyvinimas ir moralinis skatinimas neturi būti tapatinamas su darbuotojų spaudimu, įtemptos atmosferos kūrimu darbe, neigiamai darbuotojus veikiančių konfliktų nekontroliavimu ir darbo našumu. Reikia saugoti darbuotojų psichologinę būseną, prisimenant, kad darbuotojai bus naudingi organizacijai dar daug metų ir investicijos, kurias įdėjo organizacija, ilgainiui atsipirks. Tik tada galima aktyvinti žmogiškąjį veiksnių pačioje organizacijoje.

Viena iš paskutinių naujovių, įdiegtų žmonių išteklių valdymo srityje, yra programų ir metodų, didinančių darbo kokybę, sukūrimas. Šie metodai yra subtilus instrumentas, kuris padeda veikti socialines žmonių grupes ir kiekvieną individą atskirai (Papšienė ir Vaitkevičius, 2013). Menas valdyti žmones – tai dozuotas ir diferencijuotas tam tikrų priemonių taikymas. Demokratizacijos, paternalizmo, žmogiškųjų santykių, asmenybės teisių paisymo principai šiuolaikinėse organizacijose turi dominuoti, palyginti su administraciniais metodais ir autoritariniu vadovavimo stiliumi.

Apibendrinkime: šiame poskyryje buvo aptarti mikro- ir makroveiksniai, turintys įtakos organizacijos klimato formavimui, išskirti esminiai struktūriniai organizacijos klimato elementai ir išnagrinėtas moralinis organizacijos klimato struktūrinis elementas, kuris skatina darbuotojų motyvaciją darbui ir, kaip paaiškės vėliau, turi sąsają su žaidybinimo reiškiniu.

Yra daugybė metodų, padedančių formuoti palankų organizacijos klimatą. Tačiau šiame darbe pasirinkta analizuoti moralinį organizacijos klimatą formuojantį elementą. Tokį pasirinkimą lėmė tai, kad būtent moralinis veiksnys yra labiausiai susijęs su darbuotojų elgsenos formavimo ypatumais ir darbuotojų motyvacija darbui. Taip pat ši dedamoji turi įtakos darbuotojų vertinimo procesams, kurie savo ruožtu yra efektyvi priemonė, didinanti ne tik darbuotojų motyvaciją, bet ir skatinanti lojalumą organizacijai, grįžtamojo ryšio tobulinimą ir individualius siekius gerinti bendrus darbo rezultatus.

2.3 Žaidybinimo ir organizacijos klimato dedamųjų veiksnių sąsajos

Siekiant atskleisti žaidybinimo ir organizacijos dedamųjų veiksnių sąsajas, šiame poskyryje bus pateiktas koncepcinis modelis, kuris parodys žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajas, ir išplėstinis koncepcinis modelis, atskleidžiantis ryšį tarp šių reiškinių vidinių veiksnių.

Išgryninant dedamųjų veiksnių sąsajas, siejančias žaidybinimą ir moralinį organizacijos klimatą, nustatyta, kad yra keli veiksniai, siejantys šiuos reiškinius. Galime išskirti kelis esminius elementus: organizacijos charakterį ir politiką, atskirų darbuotojų ir visus grupės suderinamumą, skatinimo sistemas ir motyvaciją, darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymo procesus ir kt. (Bishop, 2014; Chaudoir, 2013; Gunthner & Sailer, 2016).

Šiame darbe norėtume išskirti motyvacijos dedamąją, kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, išryškinančių žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato fenomenų sąveiką.

Darbuotojų motyvaciją veikia daugybė skirtingų veiksnių. Visus juos galima suskirstyti į kelias pagrindines grupes: veiksnius, susijusius su organizacijos politika, organizacijos klimatu, darbo organizavimu, darbuotojų savirealizacija ir vystymo galimybėmis. Šios veiksnių grupės gali mažinti arba didinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos procesus, suteikiant organizacijai galimybes siekti aukštų finansinių rodiklių ir bendro darbo efektyvumo augimo (Gordeeva, 2014).

Manoma, kad, adekvačiai parinkus tam tikrus žaidybinimo elementus, galima paveikti šias darbuotojus motyvuojančias grupes ir taip užtikrinti produktyvumo ir darbo efektyvumo augimą, rinkos pridėtinės vertės didėjimą, sumažinti personalo tekamumo problemas.

Šiuolaikiniai žmonių išteklių valdymo specialistai siūlo kitą motyvacijos elementų klasifikaciją. Jie mano, kad tikslinga motyvaciją skaidyti į dvi grupes, kurios remiasi numatytais veikimo principais: rezultatyvumu ir darbuotojo statusu (Gordeeva, 2014). Dažniausiai organizacijose taikomi abu motyvacinių sistemų principai. Jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos valdymo ypatumų, nacionalinių tradicijų ar korporatyvinės kultūros.

Mokslinėje erdvėje daroma prielaida, kad motyvavimo metodų skaidymas į dvi grupes padeda organizacijai paprasčiau parinkti adekvačias priemones, kurios veikia darbuotojų susidomėjimą darbu ir skatina jų darbo efektyvumo augimą (Gordeeva, 2014). Todėl kuriant žaidybinimo programas lengva atskirti motyvavimo kryptis, greitai nustatyti tikslinę grupę darbuotojų, kurie bus įtraukti į procesus remiantis jų vidiniais poreikiais ir individualiais motyvuojančiais veiksniais.

Jeigu jau teigėme, kad, diegiant žaidybinimo elementus, yra svarbūs individualiai motyvuojančios veiksniai, tai reikia paminėti ir darbuotojų profilių analizės svarbą šiame procese.

Žmonių išteklių valdymo krypties tyrinėtojai mano: kad sėkmingai būtų diegiami teoriniai ar praktiniai motyvavimo modeliai ir metodai, kiekviena organizacija turi atlikti darbuotojų profilių analizę ir išsiaiškinti, kas motyvuoja vieną ar kitą darbuotoją, ir parinkti individualias motyvavimo priemones

(Gunthner & Sailer, 2016). Vertinant kiekvieno darbuotojo profilus, reikia atsižvelgti ne tik į individualius poreikius ar veiksnius, turinčius įtakos kiekvieno darbuotojo vidinei motyvacijai, bet ir į bendrą kolektyvo charakteristiką bei organizacijos klimatą, kuriame veikia individai.

Kaip buvo minėta anksčiau, žaidybinimas turi tiesioginių ryšių su darbuotojų motyvacijos procesais. Mokslininkai jau nustatė, kad žaidybinimo metodikos ar atskiri jo elementai dažniausiai panaudojami darbuotojų motyvacijai didinti ir lojalumui ugdyti. Tam tikslui pasiekti organizacijos kuria skirtingus žaidimus, kurie skirti darbuotojų apmokymams, pritraukimui ir išlaikymui, stiprina darbuotojų emocinį pasitikėjimą savimi ir užtikrina nuolatinį efektyvumo augimą. Todėl žaidybinimą kai kurie mokslininkai apibrėžia kaip *motyvavimo modelį, kuris savyje sujungia skirtingų motyvacijos teorijų elementų junginius* (Gordeeva, 2014; Gunthner & Sailer, 2016).

Antra vertus, yra moralinis organizacijos klimatas, kuris sąlygoja darbuotojų susidomėjimą darbu ir darbo našumo augimą.

Jau nustatyta, kad pats organizacijos klimatas geriausiai pažįstamas per darbuotojų motyvaciją, tarpusavio bendravimą ir kolektyvinius santykius (Mohan, 2015). Esant palankiam organizacijos klimatui atsiskleidžia visos individo intelekto, valios ir emocinių galimybių dedamosios, kurios turi įtakos sėkmingai veiklai, kūrybiniam procesui ir tarpusavio santykių tobulėjimui (Holloway, 2012). Organizacijos klimatas padeda ne tik didinti darbuotojų motyvaciją, bet ir atskleidžia kiekvieno organizacijos nario požiūrį į darbą, kolektyvą, išryškina individualius motyvus, skatinančius jo susidomėjimą darbu, ne materialiniais apdovanojimais ar ekonomine nauda.

Analizuojant motyvacijos dedamąją, kaip vieną svarbiausių veiksnių, išryškinančių žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato fenomenų sąveiką, ypač svarbu atsižvelgti į darbuotojų įtraukimo procesą, kuris yra neatsiejamas nuo darbuotojų motyvacijos augimo (Holloway, 2012).

Moksliniai tyrimai rodo, kad darbuotojų įtraukimas tiesiogiai koreliuoja ne tik su darbuotojų motyvacija, bet ir su bendrais organizacijos rezultatais (Holloway 2012). Sėkmingas darbuotojų dalyvavimas padeda organizacijai įgyvendinti iš karto kelias užduotis: auga darbuotojų atsakomybės jausmas už bendrą kolektyvo sėkmę, gerėja santykiai kolektyve ir pats organizacijos klimatas, darbuotojai noriai mokosi ir tobulinasi profesinėje srityje, transformuojasi komunikaciniai procesai ir darbuotojų komunikacija tampa atviresnė, darbuotojams suteikiamos galimybės savarankiškai priimti sprendimus, kurie neviršija jų atsakomybės ribų.

Darbuotojų įtraukimas ne tik padeda organizacijai kurti palankų organizacijos klimatą ar tobulinti darbuotojų profesinius gebėjimus, jis skatina jų vidinę motyvaciją veikti ir ugdo jų lojalumą pačiai organizacijai. Čia lojalumas tiesiogiai koreliuoja su darbuotojų tekamumu. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos procesus išryškina veiksnius, lemiančius jų apsisprendimą kuo ilgiau dirbti vienoje organizacijoje, o tai yra vienas iš darbuotojų motyvacijos rodiklių. Įtraukimo veiksnys rodo, kiek savo asmeninio laiko darbuotojas yra pasiryžęs skirti darbo kokybės gerinimui, viršvalandiniam darbui,

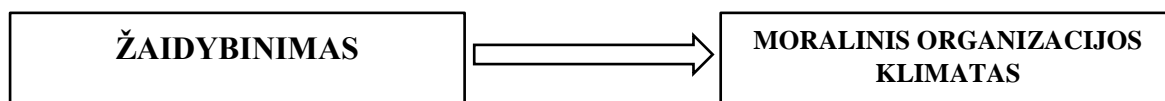
papildomiems apmokymams ir tobulinimo kursams ir atlikti skirtingas užduotis (naujų idėjų pateikimas, dalyvavimas projektuose, savanoriškas dalyvavimas papildomose organizacijos veiklose, socialinė atsakomybė, dalyvavimas korporatyviniuose renginiuose ir pan.), kurios viršija jo pareigybinius įsipareigojimus (Gordeeva, 2014).

Svarbus veiksnys, galintis paveikti šiuos procesus, yra žaidybinimas. Taikydama žaidybinimo metodikas, organizacija gali susitelkti ties svarbiausiais elementais, skatinančiais darbuotojų įsitraukimą ir susidomėjimą darbu. Taip atsiranda galimybės ne tik formuoti tinkamą darbuotojų elgseną, bet ir atlikti efektyvų, skirtingų motyvaciją skatinančių priemonių, matavimą, greitai išryškinti netinkamas priemones ir taip sutaupyti organizacijos lėšų (Gordeeva, 2014; Holloway, 2012).

Darbuotojų įtraukimo procese žaidybinimas tampa efektyviu metodu, įgalinančiu darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą, tačiau būtina prisiminti, jog žaidybinimas yra kompleksinis metodas, kuris turi būti taikomas kiekvienai organizacijai individualiai ir adaptuotas pagal darbuotojų poreikius (Kietzmann, McCarthy, Pitta & Planggerb, 2015; Kamasheva, Valeev ir Yagudin, 2015).

Įvertinant motyvacijos, kaip veiksnio, vienijančio žaidybinimą ir moralinį organizacijos klimatą, jo svarba organizacijai yra labai didelė. Aukštas motyvacijos lygis ir didelis darbuotojų įtraukimas į organizacijos procesus skatina visų narių orientaciją į lyderystę, o tai skatina pozityvios energijos plėtimą, tinkamo organizacijos klimato formavimą, tiesiogiai veikia bendrus organizacijos sėkmės rodiklius (Kamasheva, Valeev ir Yagudin, 2015). Todėl, mūsų manymu, viena svarbiausių šiuolaikinės organizacijos užduočių yra ugdyti darbuotojų motyvaciją, įtraukiant juos į organizacijos tikslų realizacijos procesus, skatinti jų misijos ir vertybių suvokimą, didinti darbuotojų savirealizacijos galimybes, taip kurti tokį organizacijos klimatą, kuriame darbuotojai galėtų veikti ir sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus.

Koncepcinis modelis buvo sudarytas remiantis prielaida, kad žaidybinimas turi įtakos moralinio organizacijos klimato formavimui.

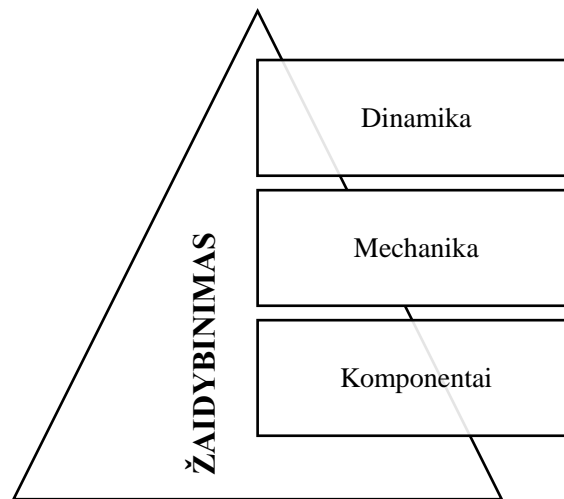


8 pav. Žaidybinimo ir organizacijos klimato sąsajų koncepcinis modelis

Kaip jau minėjome, koncepcinis modelis sudarytas remiantis žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajomis. Tačiau norint atskleisti žaidybinimo veiksnius, turinčius įtakos moraliniam organizacijos klimato formavimui, būtina sudaryti išplėstinį koncepcinį modelį.

Visi koncepcinio modelio elementai vertinami remiantis principais, kurie bus aprašyti toliau.

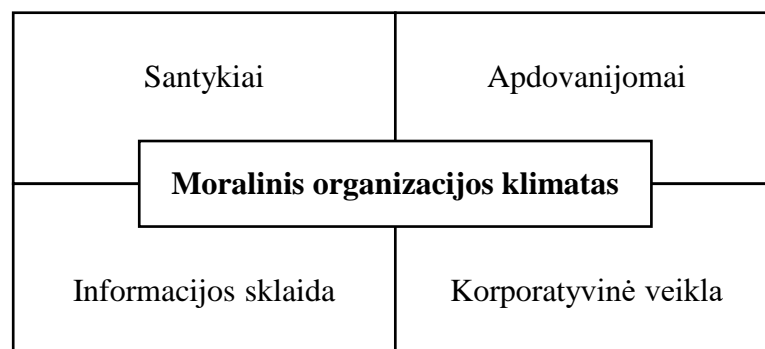
Žaidybinimas bus vertinamas per pramoginio žaidybinimo prizmę ir bus remiamasi teiginiu, kad žaidybinimas yra tam tikras sistemų projektavimas, kuris skatina darbuotojų motyvaciją ir susidomėjimą darbu, kas didina pačios organizacijos efektyvumą. Pasirinkta vertinti šiuos žaidybinimo elementus: dinamiką, mechaniką ir komponentus.



9 pav. Žaidybinimo elementai

Organizacijos klimatas bus suvokiamas kaip aplinka, kurioje žmonės patiria pasitenkinimą darbo procesu ir siekia įgyvendinti numatytus tikslus.

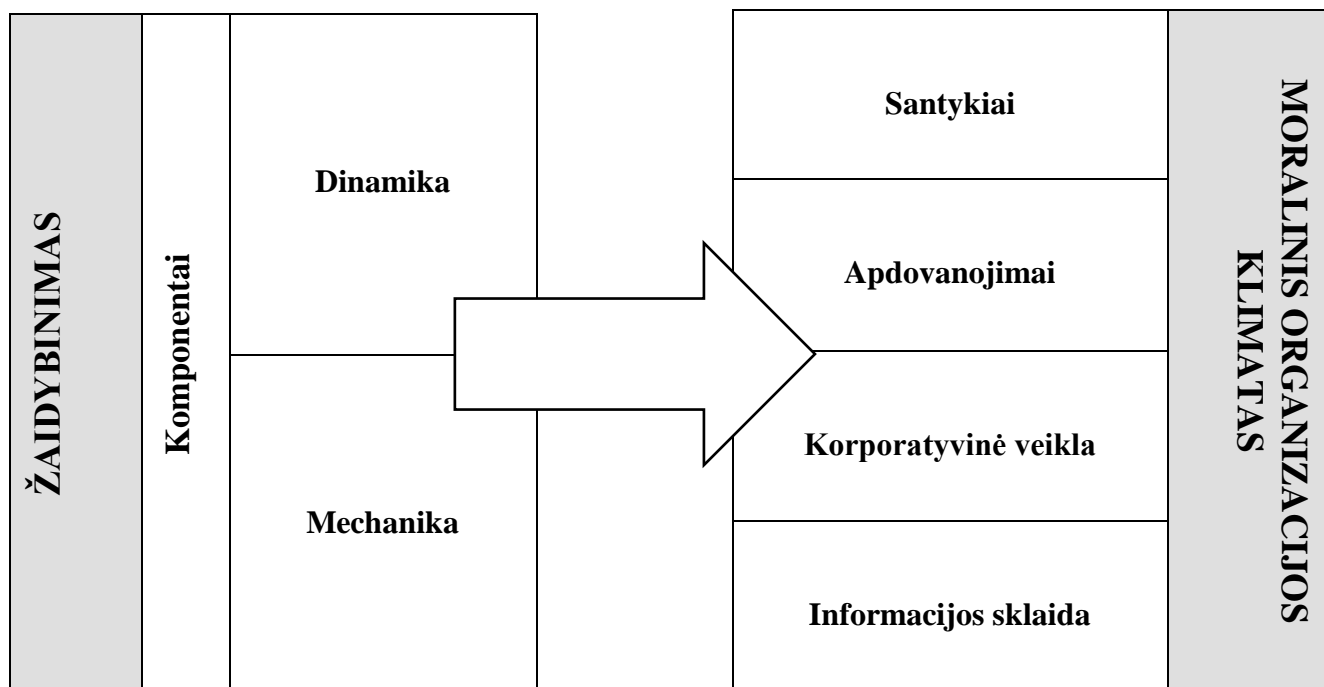
Pasirinkta analizuoti **moralinį** organizacijos klimata formuojantį elementą, nes būtent moralinis veiksnys labiausiai susijęs su darbuotojų elgsenos formavimo ypatumais ir darbuotojų motyvacija darbui.



10 pav. Moralinio organizacijos klimato elementai

Bus remiamasi nuostata, jog žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajos geriausiai atsiskleidžia per motyvacijos dedamąją.

Toliau pateikiamas išplėstinis koncepcinis modelis, atskleidžiantis žaidybinimo veiksnių ir moralinį organizacijos klimatą formuojančių veiksnių sąsajas.



11 pav. Žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajų koncepcinis modelis

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktas koncepcinis ir išplėstinis koncepcinis žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato veiksnių sąsajų modeliai, išskirta motyvacija, kaip vienas svarbiausių veiksnių, išryškinančių žaidybinimo elementų ir moralinio organizacijos klimato fenomenų sąveiką.

3. ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Remiantis pirmoje dalyje išgryninta problematika, antroje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize ir galiausiai suformuotu žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato veiksnių sąsajų koncepciniu modeliu, šiame skyriuje bus aprašyta empirinio tyrimo metodologinė seka.

Žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato veiksnių sąsajų probleminėje dalyje atsiskleidė, jog žaidybinimas yra vienas moderniausių ir vis labiau populiarėjančių metodų, kurie padeda organizacijoms išspręsti darbuotojų elgsenos, motyvacijos ir susidomėjimo darbu klausimus. Nustatytas ryšys tarp žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato, kuris geriausiai atsiskleidžia per motyvacijos elementą. Tačiau, kad ši metodika sėkmingai veiktų, būtina parengti teorinius pamatus ir sukaupti daugiau patirties taikant žaidybinimo metodikas organizacijose. Be to, organizacijos turi ugdyti specialistus, galinčius diegti šias metodikas, kurios būtų pritaikytos kiekvienos organizacijos poreikiams.

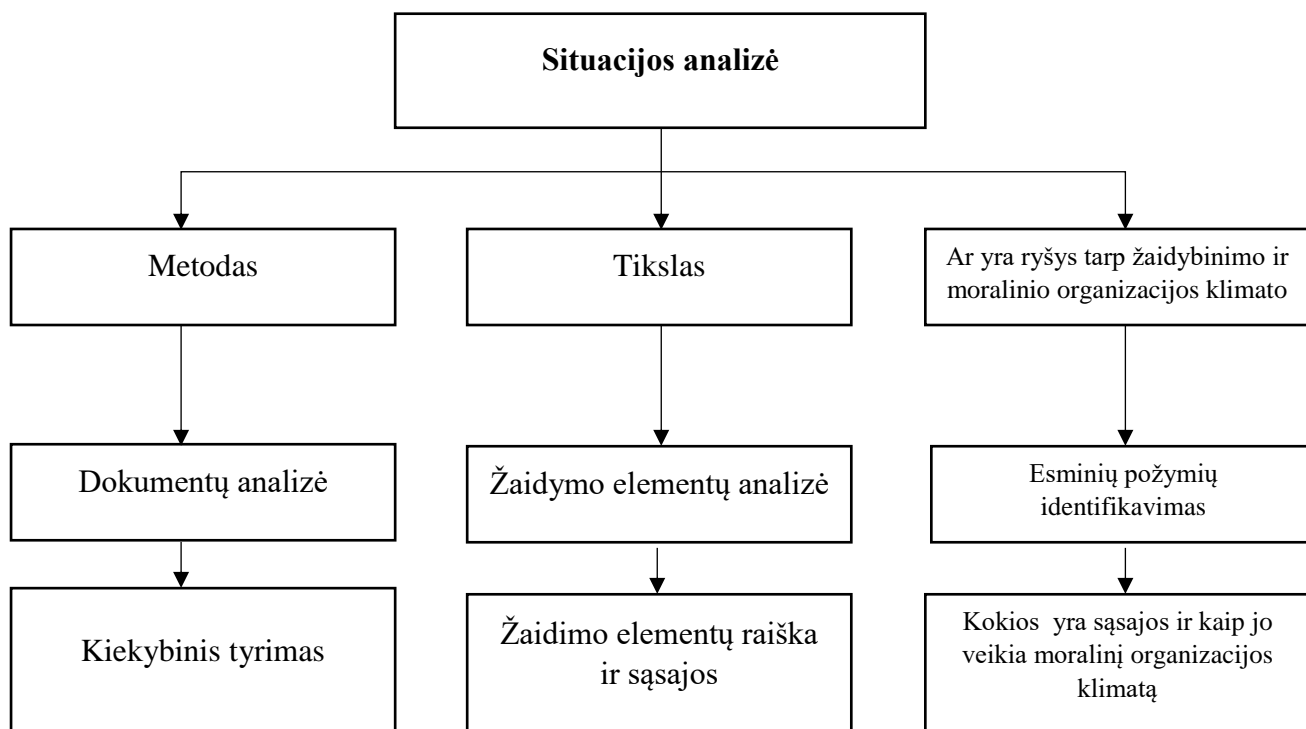
Mokslinės literatūros analizė parodė, kad šiuo metu mokslinėje ir verslo erdvėje vyksta nuolatinės diskusijos apie žaidybinimo metodikos taikymo galimybes. Jau yra pateikta nemažai žaidybinimo apibrėžčių, kurios atskleidžia šio reiškinio prigimtį (Boulet, 2012; Cronk, 2012; Deterding, Dixon, Khaled, Nacke, 2011; Deterding, Nacke, O'Hara & Sicart, 2011; Erenli, 2012; Hamari & Huotari, 2012; Harri & Sarsa, 2014; Hunter & Werbach, 2012; Kapp, 2016; Kumar, 2013; Zichermann, 2011).

Taip pat jau išgrynintos pagrindinės žaidybinimo taikymo kryptys žmonių išteklių valdymo srityje, kur išskiriama žaidybinimo poveikio svarba darbuotojų motyvacijos didinimui (Braun & Gears, 2013; Callan & Landers, 2011; Deterding, 2012; Fels & Seaborn, 2015; Kapp, 2016; Kumar, 2013; Suh & Wagner, 2017; Zuckerman, 2014). Nors organizacijos klimatas yra gerai ištirtas reiškinys, tačiau apie jo sąsajas su žaidybinimu tik pradama kalbėti. Remiantis moksline literatūra, buvo išskirti trys organizacijos klimato struktūriniai elementai: psichologinis, moralinis ir socialinis. Pasirinkta ieškoti žaidybinimo veiksnių sąsajų su moraliniu organizacijos klimatu, kuris yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir domėjimusi darbu.

Šiame darbe yra pasirinktas sisteminis požiūris į žaidybinimo reiškinį, kuris susideda iš tarpusavyje susijusių veiksnių, turinčių įtakos organizacijos klimatui, visumos. Šie veiksniai, arba, kitaip tariant, elementai, yra komponentai, mechanika ir dinamika.

Sisteminis požiūris padės sujungti turimus žaidybinimo reiškinio veiksnius į visumą ir atskleis, kaip šio metodo taikymas organizacijose veikia patį klimatą ir kaip žaidybinimo ir organizacijos klimato dedamieji elementai sąveikauja tarpusavyje, išskiriant motyvaciją, kaip vieną svarbiausių metmenų, atspindinčių šių reiškinų veiksnių sąveiką. Toliau pateikiama empirinio tyrimo metodologinė seka,

atspindinti sisteminių požiūrį ir numatytus tyrimo tikslus, tai yra patikrinanti žaidybinimo veiksmų sąsajas su organizacijos klimatu.



12 pav. Empirinio tyrimo metodologinė seka

Aptarę empirinio tyrimo metodologinę seka, pateikiame šio tyrimo tikslus, uždavinius ir pritaikytus kiekybinio tyrimo metodus.

Tyrimo tikslas. Įvertinti žaidybinimo elementų poveikį moraliniam organizacijos klimatui.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti žaidybinimo taikomus elementus (komponentai, mechanika, dinamika);
2. įvertinti žaidybinimo elementų sąsajas su moraliniu organizacijos klimatu;
3. įvertinti žaidybinimo elementų poveikį moraliniam organizacijos klimatui.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizės metodas, kurio tikslas yra nusakyti tyrimo sampratą ir metodus;
2. respondentų anketinė apklausa;
3. dokumentų analizės metodas.

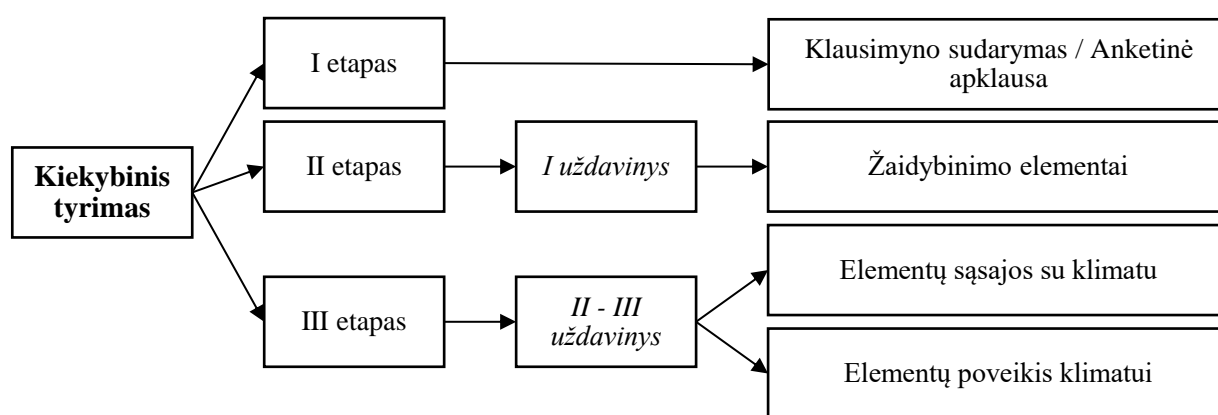
Vertinant žaidybinimo veiksmų sąsajas su moraliniu organizacijos klimatu, buvo taikomi keli metodai, kurie padėjo sugretinti ir palyginti gautus rezultatus.

Taikant *dokumentų analizės metodą*, buvo renkami pirminiai dokumentai, atskleidžiantys žaidybinimo taikymo organizacijoje charakteristiką. Pasirinktas formalizuotas dokumentų analizės metodas – *kontent* analizė, kai vertinamas pirminių dokumentų turinys ir ieškoma informacijos apie

žaidybinimo elementų taikymą organizacijoje (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003). Šios analizės tikslas yra išsiaiškinti:

1. kokios žaidybinimo komponentų dedamosios taikomos organizacijoje;
2. kokios žaidybinimo mechanikos taikomos konkrečioje organizacijoje;
3. kokia žaidybinimo dinamika yra adaptuota pasirinktoje organizacijoje.

Išsiaiškinus, kokie žaidybinimo elementai taikomi pasirinktoje organizacijoje, pereinama prie *kiekybinio tyrimo*. Tokį tyrimo metodo pasirinkimą lėmė tai, kad būtina plačiai patikrinti analizuojamus veiksmus. Taip pat kiekybiniu tyrimu galima lengviau išgryninti, kaip žaidybinimo komponentai, mechanika ir dinamika veikia moralinį organizacijos klimatą ir kiek yra svarbūs šio reiškinio formavimui.



13 pav. Kiekybinio tyrimo algoritmas

Sudarant klausimyną buvo remiamasi koncepciniu modeliu, atskleidžiančiu žaidybinimo veiksmių ir moralinio organizacijos klimato sąsajas. Taip pat buvo vadovaujama metodinėmis priemonėmis (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003), kurios padėjo užtikrinti klausimyno sudarymo principų teisingumą, atitiktą numatytus reikalavimus, rekomendacijas, o kartu paaiškintų klausimų tikslingumą, atliekant apklausą organizacijose, parodant jos svarbą tyrimo respondentams. Klausimynas buvo pateiktas organizacijos darbuotojams kaip bandomoji darbuotojų, dalyvaujančių žaidime, apklausa, kurią atlieka žaidimą organizuojantys ir kuriojantys organizacijos vadovai. Kaip ir per kiekvieną apklausą, organizacijos atstovai pažymėjo, kad anketa yra anoniminė. Tai padėjo užtikrinti tikslius ir objektyvius dalyvių atsakymus.

Tokiu būdu respondantai buvo skatinami atsakyti į pateiktus klausimus ir taip suteikti informaciją, kuri padėtų atskleisti žaidybinimo sąveiką su moraliniu organizacijos klimatu ir nustatyti, kaip žaidybinimu galima formuoti reikiamą darbuotojų elgseną ir didinti jų motyvaciją bei susidomėjimą darbu.

Pats kiekybinio tyrimo klausimynas buvo sudarytas remiantis moksline literatūra, o klausimai atitiko numatytus tyrimo uždavinius. Klausimyną sudarė trys dalys: pirmosios dalies klausimai buvo susiję su žaidybinimo komponentais, taikomais organizacijoje ir svarbiais žaidimo dalyviams, antrosios dalies klausimai – su žaidybinimo mechanikos dedamaisiais elementais ir jų sąsajomis su moraliniu organizacijos klimatu, trečioji dalis skirta išsiaiškinti žaidimo dinamikos poveikį moraliniam organizacijos klimatui.

Toliau pateikiama kiekybinio tyrimo anketos schema, kuri rodo tiesioginį anketos klausimų ryšį su žaidybinimo elementais: komponentais, mechanika ir dinamika.

4 lentelė. Kiekybinio tyrimo žaidybinimo elementų anketos schema

Tyrimo dimensijos	Tyrimo kriterijai	Anketos klausimai	Tyrimo dimensijos	Tyrimo kriterijai	Anketos klausimai
Komponentai	Pasiekimai	1	Dinamika	Apribojimai	2, 3
	Rolių pasidalijimas	1		Emocijos	4, 5
	Ženkleliai	1		Taisyklės	6, 7
	Vadovų kovos	1		Progresas	8, 9
	Kolekcijos	1		Santykiai	10, 11
	Tarpusavio kovos	1			
	Turinio išaiškinimas	1	Mechanika	Iššūkių	12, 13, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Dovanos	1		Galimybės	12, 14, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Pasiekimų lentos	1		Konkurencija	12, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Lygiai	1		Bendradarbiavimas	12, 16, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Taškai	1		Grįžtamasis ryšys	12, 17, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Testai	1		Talentų valdymas	12, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Socialinis bendrumas	1		Apdovanojimai	12, 19, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Komandos	1		Susitarimai	12, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Virtualiosios gerybės	1		Grąža	12, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28
	Bonusai	1		Laimėjimai	12, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28

Taip pat pateikiama kiekybinio tyrimo anketos schema, kuri rodo anketos klausimų ryšį su moralinio organizacijos klimato elementais: santykiais, apdovanojimais, korporatyvine veikla ir informacijos sklaida.

5 lentelė. Kiekybinio tyrimo moralinio organizacijos klimato elementų anketos schema

Tyrimo dimensijos	Tyrimo kriterijai	Anketos klausimai
Santykiai	Individualūs	10, 11, 12
	Tarpusavio	10, 11, 12
	Grupės	10, 11, 12
	Darbuotojo ir vadovo	10, 11, 12
Apdovanojimai	Elgsenos formavimas	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	Savivertės didinimas	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	Darbuotojų apdovanojimai	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
Korporatyvinė veikla	Emocinio ryšio ugdymas	23
	Tarpusavio santykiai	23
	Grupinė motyvacija	23
	Ugdymas	23
	Sėkmės fiksacija	23
	Adaptacija	23
Informacijos sklaida	Savimonės įprasminimas	24
	Lojalumo ugdymas	25
	Komandos dvasios ugdymas	26
	Informavimas apie pokyčius	27
	Normos ir vertybės	28

Duomenų apdorojimas ir skaičiavimai buvo atlikti taikant specializuotus kompiuterinių programų paketus SPSS 22 versija. Lentelės ir paveikslai parengti naudojant skaičiuoklę „MS Office Excel“.

Tyrimo laikotarpis. 2017 m. kovo mėnuo (1 mėnuo).

4. ŽAIDYBINIMO IR ORGANIZACIJOS KLIMATO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

Remiantis sudarytu žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato veiksnių sąsajų koncepciniu modeliu ir esama empirinio tyrimo metodine seka, šiame skyriuje bus aptarti tyrimo rezultatai, kurie padės apibendrinti šio darbo probleminėje ir mokslinės literatūros analizės dalyje išsakytas mintis.

4.1 Organizacijos charakteristika ir dokumentų tyrimo analizė

Šiame poskyryje bus aptarta organizacijos, dalyvaujančios tyrime, charakteristika, taip pat pateikti dokumentų tyrimo analizės rezultatai, kurie papildė atlikto tyrimo duomenis.

Informacija apie organizaciją. Prieš pradėdant vertinti esamus duomenis ir tyrimo metu gautus rezultatus, būtina paminėti, kad pasirinkta organizacija šiame darbe bus pavadinta kodiniu vardu „IT Innovation“. Šis vardas bus naudojamas toliau, pristatant pačią organizaciją ir vertinant visus rezultatus. Tokį sprendimą nulėmė organizacijos ir tyrimo vykdytojo pasirašyta konfidencialumo sutartis, kuri draudžia atskleisti bet kokius duomenis apie įmonę ir vykdytojas įsipareigoja išlaikyti paslapyje visą su šia įmone susijusią neskelbtiną informaciją.

Pasirinkta organizacija veikia visoje Lietuvoje, pagrindinė jos veiklos sritis yra informacinių technologijų ir telekomunikacijos paslaugų tiekimas privatiems ir verslo klientams. Pagrindinis organizacijos tikslas yra dalytis patirtimi ir naujomis idėjomis, daryti viską, kad technologijos padėtų kiekvienam gyventi ir dirbti paprasčiau, patogiau ir spalvingiau.

Bandydama užimti pirmaujančias pozicijas Lietuvoje telekomunikacijų rinkoje, „IT Innovation“ pasirinko kelias esmines kryptis, kurias nuolat plėtoja ir tobulina. Viena iš krypčių – ypač platus paslaugų spektras, kuris galėtų patenkinti kiekvieno kliento poreikius. Organizacija orientuojasi į stiprius platinimo kanalus, kurie, jos nuomone, padės aprėpti ir geriausiai išnaudoti įvairias pažangias ir kokybiškas technologijas, padedančias tapti šalies telekomunikacijų rinkoje. Be to, organizacija siekia būti visapusiškai prieinama vartotojams, tai yra steigti savo atstovybes skirtinguose Lietuvos miestuose, miesteliuose, kaimuose ir gyvenvietėse, kur klientai galėtų užsisakyti teikiamas paslaugas ir įrangą.

Šiuo metu organizacijoje dirba 157 darbuotojai. Biuras yra Vilniuje. Kadangi įmonės tikslas – naujų technologijų ir paslaugų įvedimas į Lietuvos rinką, įmonės vadovai ypač vertina darbuotojų lojalumą ir visai stengiasi juos motyvuoti, kad jie jaustųsi saugūs darbo vietoje ir būtų suinteresuoti atliekamu darbu ir dalyvavimu naujuose projektuose.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliktas 2017 m. kovo mėnesį. Respondentai buvo įmonės „IT Innovation“ darbuotojai, kurie dalyvavo anoniminėje anketinėje apklausoje. Tyrimui atlikti anketa buvo atspausdinta ir išdalyta visiems organizacijos darbuotojams, kuriems buvo pateiktas prašymas

užpildyti gautą anketą, kaip tarpinis įvesto žaidimo vertinimas ir pasiektų rezultatų apibendrinimas. Anketoje pateikti kelių tipų klausimai: dauguma klausimų uždari su pateiktais atsakymų variantais, iš kurių respondentai galėjo rinktis jiems labiausiai tinkantį atsakymą; penki klausimai atviri, juose teiraujama žaidimo dalyvių nuomonės; galiausiai ranginės skalės pobūdžio klausimai, reikalaujantys iš respondentų įvertinti tam tikrus tiriamuosius reiškinius. Pažymėtina, kad visų įmonės darbuotojų apklausti nepavyko, nes tyrimo metu 3 darbuotojai atostogavo, 2 turėjo nedarbingumo pažymėjimus ir 6 buvo išvykę į darbines komandiruotes. Taigi buvo gautos 146 darbuotojų anketos.

Dokumentų analizės rezultatai. Vertinant turimus dokumentus, paaiškėjo, kad įmonėje įdiegtas žaidimas, kurio pagrindinis tikslas – padidinti darbuotojų motyvaciją ir siekti maksimalaus darbuotojų susidomėjimo darbu. Žaidimo tikslas yra išauginti augalą paskirtose komandose, kurios turi pereiti visą eilę žaidimo etapų, padėsiančių pasiekti užsibrėžtą tikslą.

Paminėtina, jog įmonėje yra sukurta žaidybinimo elementų sistema. Šioje įmonėje taikomi toliau išvardyti žaidybinimo komponentų grupės elementai: lygiai, pasiekimai, komandos, premijos, taškai, ženkleliai, talentų panaudojimas, pasiekimų lenta, virtualios gėrybės, vaidmenų pasidalijimas, kolekcijos, taisyklių rinkiniai, dovanos, testavimai ir skirtingų tipų darbuotojų – žaidėjų – kovos. Taip pat žaidime numatytos griežtos taisyklės, kurios perduodamos dalyviams dviem būdais: pirmasis – dalis taisyklių duota kiekvienam darbuotojui tik prasidėjus žaidimui, kad jie galėtų susipažinti su bendromis taisyklėmis; antrasis – atliekant specifines užduotis, darbuotojams duodamos papildomos taisyklės, kurios galioja tik tam tikrai etapui. Be to, numatyti apribojimai, kurių turi laikytis kiekvienas žaidimo dalyvis. Būtina paminėti svarbiausius:

1. žaidimo pradžioje vadovai kartu su žaidimo koordinatoriais paskiria komandas, kuriose darbuotojai privalo veikti;
2. komandas gali keisti tik žaidimo koordinatoriai;
3. žaidimo dalyviai patys negali rinktis komandos;
4. visos komandinės užduotys turi būti atliekamos kartu;
5. jeigu nors vienas komandos dalyvis atsisako atlikti paskirtą užduotį, žaidimo eigoje numatomos pasekmės (numatyti išskirtiniai atvejai: liga, pateisinamos priežastys, šeimyninės aplinkybės ir pan.);
6. augalo auginimui įtakos turi ne tik bendri rezultatai, bet ir darbuotojų tarpusavio santykiai, emocijos, klimatas komandoje ir kt.

Aptarus bendrus įmonės žaidimo principus, apribojimus ir numatytas taisykles, tolesniame poskyryje bus pristatyti tyrimo metu gauti rezultatai, atspindintys žaidybinimo elementų ir moralinio organizacijos klimato sąsajas.

4.2 Anketinio tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu gautiems rezultatams analizuoti darbe pasitelktas aprašomosios statistikos metodas. Aprašomoji statistika – tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodai. Vienas iš esminių aprašomosios statistikos privalumų yra tas, kad šis metodas leidžia tyrėjui koncentruotai pateikti informaciją, kuri yra dideliuose duomenų masyvuose. Aprašomojoje statistikoje stebėtos reikšmės pateikiamos lentelėmis, dažnių skirstiniais, grafikais (Čekanavičius ir Murauskas, 2000).

Tyrimo rezultatai bus pateikiami remiantis koncepciniu modeliu, kuris buvo pristatytas ankstesniame skyriuje. Bus aptarti žaidybinimo elementai: komponentai, mechanika, dinamika ir pateikiamos jų sąsajos su moraliniu organizacijos klimatu.

Tyrimo metu pateiktas klausimynas pradedamas nuo klausimo apie *taikomas žaidybinimo komponentus esamame žaidime ir kiek kiekvienas komponentas yra reikšmingas dalyviams bendram žaidimo kontekste*. Vertinant pačius žaidimo komponentus, respondentai pažymėjo, jog visi iš numatytų komponentų (pasiekimai ir lygiai – 96,58 proc., ženkleliai, taškai, gebėjimų panaudojimas, komandos ir bonusai – 95,85 proc., rolių pasidalijimas, kolekcijos, pasiekimų lenta ir virtualios gerybės – 95,21 proc., žaidimo taisyklių instrukcijos, dovanos ir testai – 94,52 proc., tarpusavio ir vadovų kovos – 71,95 ir 58,90 proc. atitinkamai) taikytini žaidime. Pažymėtina, jog procentinis žaidimo dalyvių įvertinimas skiriasi, nes kai kurios komandos atlieka papildomas ir tik jiems paskirtas užduotis. Toliau pateikiamoje lentelėje matome visų komponentų vertinimo reikšmingumą ir procentinį vertinimą.

6 lentelė. Žaidybinimo komponentų taikymas ir įvertinimas

Žaidybinimo komponentai	Komponentų taikomumas (procentais)	Įvertinimo vidurkis (mean)
Komandos	95,89	8,07
Žaidimo taisyklių instrukcijos	94,52	7,82
Pasiekimų lenta	95,21	7,78
Virtualios gerybės	95,21	7,63
Bonusai	95,89	7,57
Dovanos	94,52	7,56
Taškai	95,89	7,53
Rolių pasidalijimas	95,21	7,53
Lygiai	96,58	7,46
Ženkleliai	95,89	7,40
Asmeninių gebėjimų panaudojimas	95,89	7,35
Pasiekimai	96,58	7,04
Kolekcijos	95,21	6,93
Tarpusavio kovos	71,92	6,88
Testas	94,52	6,71
Vadovų kovos	58,90	5,62

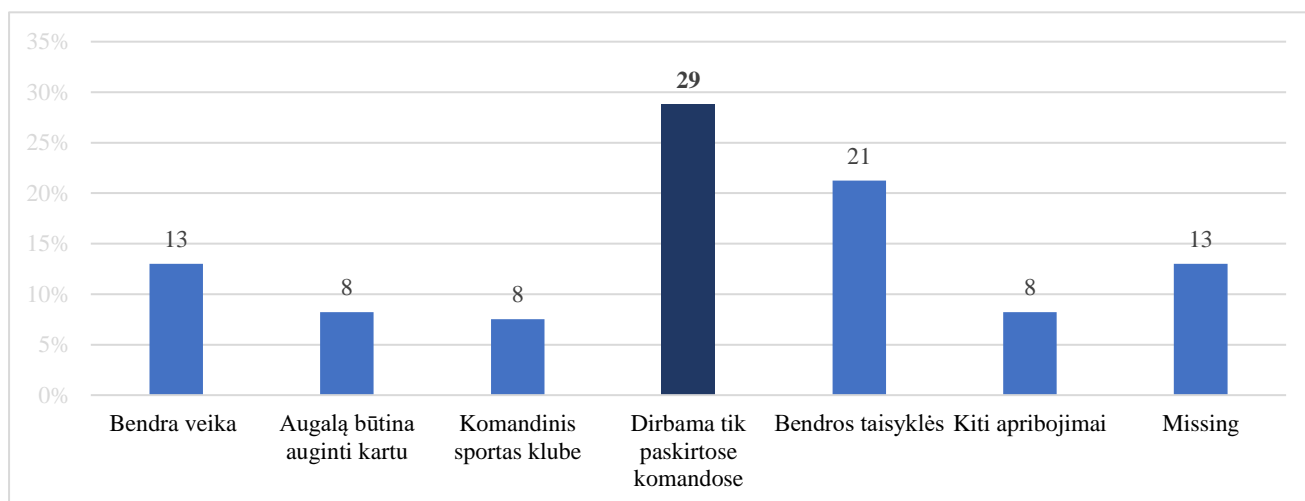
Nepaisant respondentų vertinimo apie komponentų taikomumą konkrečiame žaidime, matome, jog žaidimo dalyviams reikšmingiausios yra komandos, taisyklės ir pasiekimų vizualinis atvaizdavimas. Didžiausią reikšmingumą šiems komponentams suteikė 56,16 proc., 63,69 proc. ir 58,90 proc. atitinkamai. Pastebėtina, jog 26,71 proc. respondentų pažymėjo, jog mažiausiai reikšmingos yra vadovų kovos. Bendraujant su įmonės atstovais paaiškėjo, jog kadangi komandos buvo sudarytos iš darbuotojų ir tik keliose komandose dalyvavo vadovai, todėl darome prielaidą, jog darbuotojams nebuvo tiek svarbu, kokias užduotis atlieka vadovai ir kaip jie kovoja tarpusavyje.

Pereinant prie žaidybinimo mechanikų elementų vertinimo bus pateikti įvertinimai, kaip apribojimai, taisyklės, progresas ir santykių kaita veikia darbuotojų motyvaciją darbu ir pažymėta ar tai turi įtakos moraliniam organizacijos klimatui. Taip pat bus įvertintos emocijos, kurias patyria respondentai žaidimo metu, be to bus išskirtos dažniausiai pasikartojančios.

Kaip jau buvo minima anksčiau, pritaikytame organizacijoje žaidime yra numatyti tam tikri apribojimai. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog *numatyti apribojimai veikia darbuotojų motyvaciją darbui*:

- 37 proc. respondentų pažymėjo, jog apribojimai stipriai veikia;
- 48,6 proc. nurodė, jog apribojimai dalinai veikė jų motyvaciją;
- 7,5 proc. atsakė, jog numatyti apribojimai visiškai neturi įtakos jų motyvacijai.

Taip pat dalyviai, paklausti, *kokie yra apribojimai, labiausiai turintys įtakos jų motyvaciją*, tyrimo metu gavome rezultatus, kurie pavaizduoti žemiau esančiame paveiksle.



14 pav. Žaidimo metu taikomi apribojimai (procentais)

Prie kitų apribojimų tyrimo respondentai taip pat nurodė žemiau išvardintas priežastis, kurios taip pat turi įtakos darbuotojų motyvacijai darbui:

- sprendžiant užduotis negalima naudotis telefonu/ internetu;

- būtina prisitaikyti prie kitų;
- mažai laiko atlikti užduotis;
- apriboja nuomonių išsakymą;
- būtina kiekvieną kartą iš naujo rinkti lyderį;
- daug konfidencialios informacijos;
- negalima simuliuoti veiklą;
- trūksta informacijos sklandumo;
- labai sunku apeiti taisykles.

Kalbant apie *žaidimo taisyklių ir motyvacijos ryšius*, matome, jog žaidimo taisyklės tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją.

- 39 proc. atsakė, jog numatytos taisyklės turi didelės įtakos motyvacijai;
- 37,7 proc. teigė, jog taisyklės tik dalinai turi įtakos jų motyvacijai;
- 17,8 proc. taisyklių egzistavimas motyvacijai neturėjo jokios reikšmės;
- 4,8 proc. nurodė, kad taisyklės neturi jokios įtakos.

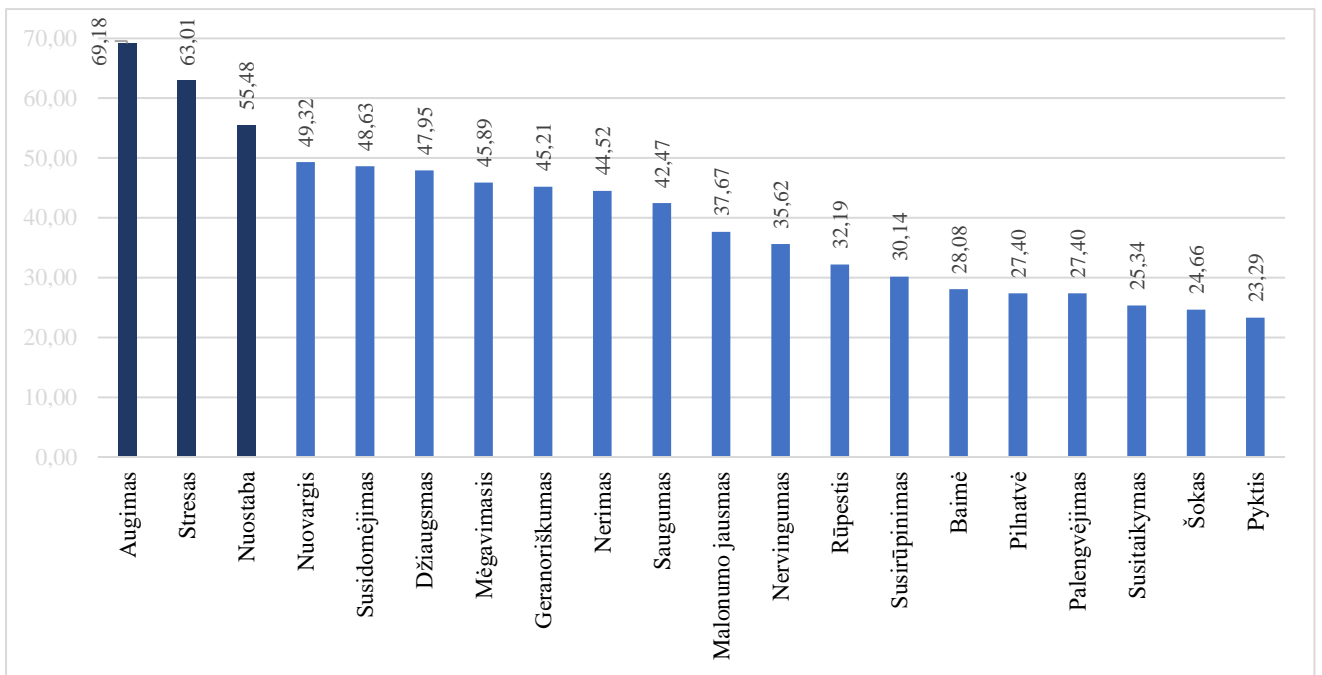
Išskirtina tai, jog 72,6 proc. respondentų nurodė, jog žaidimo taisyklės buvo duotos nuo pat pradžių, o dalis taisyklių duoda prieš tam tikras užduotis.

Be taisyklių ir apribojimų, kurie yra numatyti žaidimo organizatorių, būtina aptarti emocinį žaidybinimo kontekstą. Darbuotojai, dalyvaujantys žaidime patiria skirtingas emocijas, kurios turi tiesioginės įtakos jų motyvacijai. Be to emocijos turi įtakos ne tik motyvacijai, darbuotojų tarpusavio santykiams, bet ir bendram organizacijos klimatui. Apie tai kalba ir BG Foggas, kuris teigia, jog žaidimo dėka darbuotojai skatinami patirti tam tikras emocijas, kurios paskui formuoja jų elgseną, kurio nori pasiekti pati organizacija. Be to vertinant moralinio organizacijos klimato ir emocijų ryšį pabrėžtina, jog tinkamas emocijų valdymas ir formavimas padeda motyvuoti darbuotojus, taip efektyvinant jų veiklą.

Tyrimo rezultatai rodo, jog dažniausiai *žaidimo dalyviai patiria emocijas*, kurios yra tipinės kiekvieno žaidimo dalyviams: malonumas, laimėjimo džiaugsmas, nerimas, mėgavimasis ir kt. Galime išskirti, jog respondentai išskyrė trys dažniausiai patiriamas emocijas:

- asmeninį augimą išskiria 69,18 proc. respondentų;
- stresą patiria 63,01 proc. respondentų;
- nuostaba būdinga 55,48 proc. respondentų.

Toliau pateiktame paveiksle pateikiame duomenys, atspindintys respondentų emocijas, kurios yra dažniausiai patiriamos, pritaikyto organizacijai, žaidimo metu.



15 pav. Žaidimo metu dažniausiai patiriamos emocijos (procentais)

Vertinant savo emocijas žaidimo metu, respondentai taip pat buvo paprašyti *išskirti 5 svarbiausias emocijas, kurios jų manymų yra dažniausiai patiriamos viso proceso metu*. Rezultatai parodė, jog kas antras žaidėjas patiria stresą, o kas trečias jaučia augimą. Taip pat dalyviai išskyrė nuostabą – 31,51 proc., nuovargį – 31,51 proc. ir džiaugsmą – 25,34 proc. respondentų. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojų išskirtos emocijos suteikia darbuotojams daug teigiamų išgyvenimų, kas, remiantis literatūros analize, turi įtakos darbuotojų motyvacijai ir bendram teigiamam organizacijos klimato formavimui.

Be emocijų, kurios turi tiesioginės įtakos darbuotojų elgsenai, motyvacijai ir moralinio organizacijos klimato formavimui, tyrimo metu buvo siekta *įvertinti progreso įtaką darbuotojų motyvacijai*. Remiantis atliktos literatūros analize žaidybinimo dėka galima plėsti skirtingas funkcijas, jų tarpe ir stimuliuoti bendrą komandos progresą. Iš kitos pusės moralinis organizacijos klimatas, kuris taip pat tiesiogiai veikia bendrą organizacijos progreso galimybes, nes sisteminis teigiamas darbuotojų elgsenos formavimas asocijuojasi su aukštu produktyvumu ir efektyvumo augimu.

Atliktas tyrimas parodė, jog 86,9 proc. visų respondentų nurodė, jog jaučia akivaizdų progresą, kuris turi didelės įtakos jų motyvacijai darbu. 8,2 proc. atsakė, jog jiems sunku įvertinti ar jautė koki nors progresą žaidimo metu ir tik 3,4 proc. mano, jog žaidimas neturėjo įtakos jų asmeniniam ar bendram progresui.

Tyrimo respondentai vertino ne tik progreso įtaką darbuotojų motyvacijos augimui, bet ir nurodė *koki progresą patyrė, dalyvaujant pačiame žaidime*. Respondentai pažymėjo, kad žaidimas paveikė jų progresą, atliekant kasdienes užduotis darbe. Šiuos duomenis patvirtino 12,33 proc. respondentų. Taip

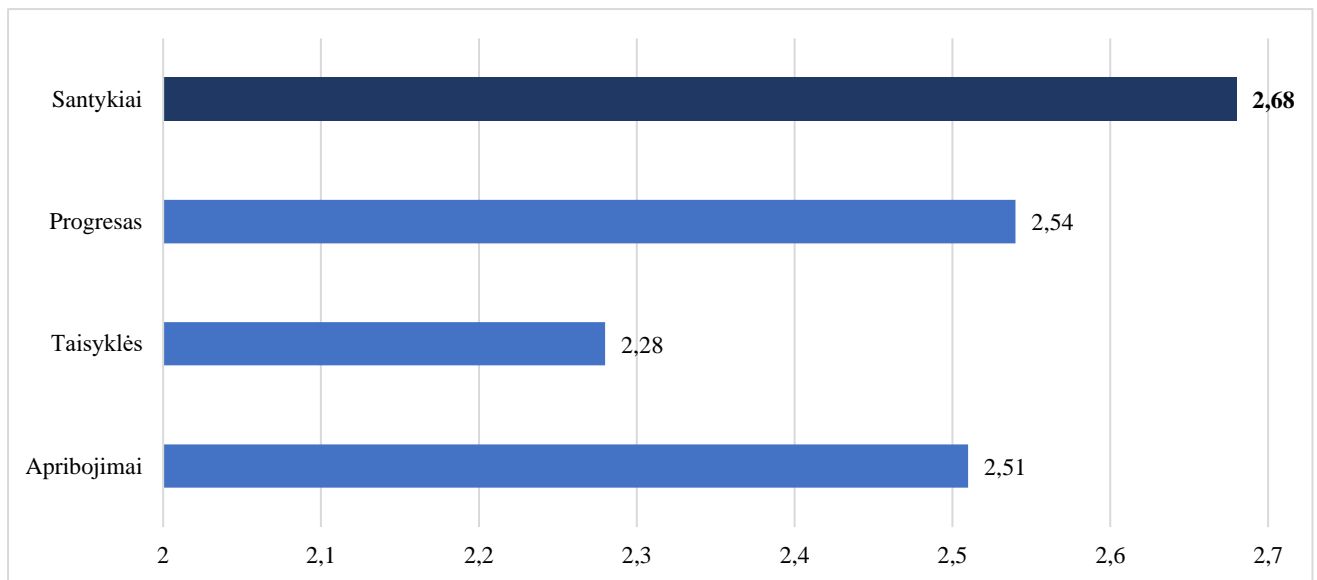
pat darbuotojai išskyrė asmeninį augimą – 11,64 proc. ir pabrėžė, jog žaidimas jiems padėjo suvokti bendrus organizacijos tikslus – 8,22 proc. apklustųjų. Įvardinant progreso įtaką darbuotojams, buvo paminėti ir kiti faktoriai, kurie yra išskirtini vertinant progreso įtaką motyvacijai. 8,22 proc. respondentų teigia, jog išaugo susidomėjimas darbu, 5,48 proc. paminėjo, jog jiems tapo lengviau duoti grįžtamąjį ryšį ir išklausti kitų nuomonę. Be to, 4,79 proc. pareiškė, kad jiems tapo lengviau dirbti komandose, o 4,11 proc. paminėjo, jog tarpusavio komunikacijos lygis išaugo. Taip pat svarbu paminėti, jog 3,42 proc. apklaustųjų teigia, jog išaugo jų lojalumas pačiai organizacijai ir jie tikisi, kad dar ilgus metus dirbs šioje įmonėje. Tačiau be teigiamos progreso pusės, pastebima ir tai, kad respondentų motyvacijos augimui trukdė nerimas ir įtampa, apie kuriuos kalba 4,1 proc. respondentų. Be to 2,74 proc. apklaustųjų teigia, jog žaidimo metu patirtas stresas ir nuovargis trukdė jų progresui ir neigiamai veikė aplinką (arba kitais žodžiais tariant – klimata), kurioje jie veikė. Šie duomenis patvirtina emocinę dalyvių būseną, kuomet respondentai paminėjo, jog nuovargį jaučia 49,32 proc. apklaustųjų, stresą patyria 63,01 proc. žaidimo dalyvių, nerimas būdingas 44,52 proc., o nervingumas siekia 35,62 proc.

Toliau aptariant žaidybinimo dinamikos elementus, būtina pristatyti kaip santykiei veikia darbuotojų motyvaciją ir nustatyti jų ryšį tarp santykių įmonėje ir moraliniu organizacijos klimatu.

Respondentai buvo paprašyti įvertinti *kaip stipriai santykiei veikia jų motyvaciją darbu ir trumpai apibūdinti kaip pakito jų santykiei žaidimo metu*. Rezultatai parodė, jog 85,6 proc. respondentų atsakė, jog santykiei ir jų kaita dalinai ir stipriai paveikė jų motyvaciją, jie pažymėjo jog santykių kaita taip pat pakeitė jų požiūrį į darbą ir turėjo įtakos bendrai organizacijos atmosferai (kaip įvardino darbuotojai), o mūsų atveju organizacijos klimatui. Tik 2,1 proc. respondentų teigė, jog žaidimo metu jų santykiei nepakito.

Kalbant apie tai, *kaip santykiei paveikė jų motyvaciją ir bendras darbinės sąlygas*, išskirtina, jog 44,52 proc. pažymėjo, jog žaidimo dėka tapo lengviau dirbti ir ženkliai pagerėjo bendradarbiavimas tarp kolegų, 9,59 proc. respondentų teigė, jog žaidimo metu pažino geriau savo kolegas ir dėl to tapo tolerantiškesni ir atlaidesni, o 6,85 proc. išskyrė, jog santykių kaita paveikė jų suvokimą apie atsakomybę ir dabar jie pasiruošę dažniau prisiiinti atsakomybę be tik už save, bet ir už kitus. Svarbus rodiklis yra nerimo ir bendros kolektyvinės konkurencijos mažėjimas, apie kurį kalba 29,37 proc. žaidimo dalyvių. Be to 18,49 proc. pabrėžė, jog bendra atmosfera organizacijoje pagerėjo.

Apibendrinant žaidybinimo dinamikos elementų įtakos svarbą darbuotojų motyvacijai, tyrimo rezultatai mums rodo, jog apibendrinus apribojimų, taisyklių, progreso ir santykių kaitos dedamąsias, klausimyno statistinis kriterijus lygus 13,39 (Chi-Square), Kendall's $W = 0,032$ ir $p = 0,004$ (Asymp. Sig.), kas savo ruožtu įrodo, jog šie veiksniai turi stiprų ryšį su darbuotojų motyvacija. Žemiau pateiktame paveiksle matome, jog lyginant dinamikos elementus stipriausia ryšį su motyvaciją turi santykiei, o didžiausią tarpusavio ryšį turi žaidimo taisyklės ir apribojimai.



16 pav. Žaidybinimo dinamikos elementų ranginis palyginimas (mean rank)

Vertinant žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajas per santykių prizmę, svarbu išsiaiškinti kaip skirtingų tipų santykiai (*individualūs, tarpusavio, grupės, darbuotojo ir vadovo*) veikia darbuotojus ir jų motyvaciją darbui. Mokslinė literatūra parodė, jog nepaisant to, jog organizacijoje vyraujantiems santykiams būdingas subjektyvumas, visgi siekiant formuoti teigiamą organizacijos klimatą, reikia būtinai normuoti santykių reguliavimo mechanizmus, kurie padeda apibrėžti ryšių charakteristikas, kuriose atsiskleidžia organizacijos tikslai, vertybės, veikiančios darbuotojų visumą. Tam tikslui pasiekti, tyrime dalyvaujantiems respondentams buvo pateikta vertinimų lentelė, kurioje jie turėjo nurodyti kaip žaidybinimo mechanikos elementai veikia skirtingus moralinio organizacijos klimato santykių tipus.

7 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų įtaka skirtingiems santykių tipams

	Mean Rank				Kendall's W	Test Statistic	Asymptotic Sig.
	Individualūs	Tarpusavio	Grupės	Darbuotojo ir vadovo			
Iššūkiai	2,52	2,60	2,54	2,35	0,11	4,78	0,19
Galimybės	2,71	2,67	2,41	2,21	0,05	22,76	0,00
Konkurencija	2,87	2,70	2,50	1,93	0,15	63,16	0,00
Bendradarbiavimas	2,65	2,70	2,60	2,05	0,08	34,72	0,00
Grižtamasis ryšys	2,57	2,50	2,62	2,32	0,02	6,34	0,09
Talentų valdymas	2,64	2,65	2,38	2,34	0,03	10,55	0,01
Apdovanojimai	2,87	2,51	2,48	2,15	0,07	32,88	0,00
Susitarimai	2,70	2,62	2,49	2,19	0,04	20,09	0,00
Grąža	2,62	2,61	2,42	2,35	0,02	7,94	0,04
Laimėjimai	2,61	2,75	2,46	2,18	0,05	24,53	0,00

Vertinant tyrimo duomenų rezultatus, statistiškai nenustatyta reikšmingų skirtumų lyginant kaip individualių, tarpusavio, grupės ir darbuotojo-vadovo santykių srityse respondentai vertina iššūkius (kriterijaus statistika = 4,78, $p = 0,19$) ir grįžtamąjį ryšį (kriterijaus statistika = 6,34, $p = 0,09$). Rezultatai atskleidė, jog galimybės individualių ($p = 0,05$) ir darbuotojo – vadovo ($p = 0,03$) santykių srityje tyrime dalyvavę asmenys vertina palankiausiai, tarpusavio grupėje geriausiai vertinami laimėjimai ($p = 0,02$), grupės santykiuose – bendradarbiavimą ($p = 0,05$). Taip pat bendrai visoms santykių grupėms yra svarbūs apdovanojimai, susitarimai ir konkurencija.

Apibendrinant bendrą žaidybinimo mechanikos elementų poveikį moralinio organizacijos klimato santykių grupei, galima teigti, jog labiausiai žaidybinimo elementai turėjo įtakos individualiems santykiams (mean = 3,89), toliau pagal poveikio stiprumą rikiuojasi tarpusavio santykiai (mean = 3,83), grupės santykiai (mean = 3,74) ir mažiausiai paveikti buvo darbuotojų ir vadovų santykiai (mean = 3,55).

Be to nustatyta, jog visi klausimai atitinka tyrimo tikslo siekį nustatyti sąveika tarp žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato (Cronbach α koeficientas = 0,73).

Siekiant įvertinti kaip žaidybinimo mechanikos elementai veikia *nuopelnų pripažinimo mechanizmus tiriamojoje organizacijoje*, respondentams buvo pasiūlyta įvertinti teiginius, atspindinčius žaidimo dalyvių pojūčius (elgsenos kaita, savivertės augimas/ mažėjimas, galimybė gauti apdovanojimus), kuomet juos veikia skirtingi aplinkos faktoriai.

Analizuojant tyrimo metu gautus rezultatus, atspindinčius kaip žaidybinimo mechanikos elementai veikia *darbuotojų savivertės* kaita ir jų bendra organizacijos vertybių suvokimą, gavome tokius rezultatus:

- didžiausią įtaką apklaustųjų savivertės augimui turi grįžtamojo ryšio ir susitarimų galimybės ($r_s=0,439$). Šių vertybių saviraiška yra labai stipri. Taip pat prie šios grupės galima priskirti ir bendradarbiavimo kriterijų ($r_s=0,353$), kuris taip pat yra susijęs su darbuotojų savivertės formavimo procesais;
- respondentai nurodė, jog statistiškai stiprus ryšys tarp darbuotojų savivertės ir žaidybinimo pasireiškia per darbuotojų talentų vertinimą ($r_s=0,359$). Šie duomenys patvirtina teorinėje dalyje aptartas teorijas, kurios teigia, jog kuo daugiau vadovai pastebi darbuotojų gebėjimus ir stengiasi vystyti, tuo lengviau didinti darbuotojų motyvaciją ir kurti palankų klimatą organizacijoje;
- taip pat respondentai sutiko, jog savivertės augimą skatina suteikiamos galimybės. Žaidimo metu jie jautė, jog jų savivertė didėja, kuomet jie galėjo įveikti naujas užduotis, kas suteikė jiems galimybių siekti bendro tikslo – išauginti brandų ir gyvybingą bendrą augalą;
- žaidimas padėjo auginti žaidimo dalyvių savivertės jausmą, kuomet jie gaudavo pelnytus apdovanojimus už individualias ir komandines užduotis ($r_s=0,346$). Šis kriterijus rodo, jog stimuliuojanti funkcija turi būti puoselėjama kiekvienoje organizacijoje, siekiant formuoti palankų moralinį organizacijos klimatą, taikant atitinkamus žaidybinimo elementus.

Žemiau apateiktoje lentelėje atsispindi respondentų nuomonė, vertinant visų žaidimo mechanikos elementų poveikį darbuotojų savivertės didinimui ir organizacijos vertybių suvokimui.

8 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų koreliacinis ryšys su stimuliuojančiais procesais (savivertės ugdymas)

Sig. (2-tailed) = 0,000	Iššūkiai vs. Savivertė	Galimybės vs. Savivertė	Konkurencija vs. Savivertė	Bendradarbiavimas vs. Savivertė	Grižtamasis ryšys vs. Savivertė	Talentų valdymas vs. Savivertė	Apdovanojimai vs. Savivertė	Susitarimai vs. Savivertė	Grąža vs. Savivertė	Laimėjimai vs. Savivertė
Iššūkiai vs. Savivertė		,214**	,352**	,292**	,241**	,119	,126	,245**	,177*	,227**
Galimybės vs. Savivertė	,214**		,255**	,204**	,355**	,279**	,159*	,316**	,081	,084
Konkurencija vs. Savivertė	,352**	,255**		,356**	,262**	,181*	,284**	,334**	,121	,242**
Bendradarbiavimas vs. Savivertė	,292**	,204**	,356**		,260**	,206**	,281**	,353**	-,067	,268**
Grižtamasis ryšys vs. Savivertė	,241**	,355**	,262**	,260**		,359**	,286**	,439**	,134	,208**
Talentų valdymas vs. Savivertė	,119	,279**	,181*	,206**	,359**		,346**	,241**	,186*	,220**
Apdovanojimai vs. Savivertė	,126	,159*	,284**	,281**	,286**	,346**		,254**	,158*	,190*
Susitarimai vs. Savivertė	,245**	,316**	,334**	,353**	,439**	,241**	,254**		,317**	,317**
Grąža vs. Savivertė	,177*	,081	,121	-,067	,134	,186*	,158*	,317**		,315**
Laimėjimai vs. Savivertė	,227**	,084	,242**	,268**	,208**	,220**	,190*	,317**	,315**	

Toliau pateikiami tyrimo duomenis, reprezentuojantys respondentų požiūrį į *diferencijuojančią moralinio organizacijos klimato funkciją*, tai yra darbuotojų nuopelnų pripažinimas, palankiai veikiantis darbuotojų motyvaciją ir didinantis jų efektyvumą.

Vertinant kiek žaidybinimas turi sąsajų su darbuotojų apdovanojimų veiksmu, nustatyta, kad respondentams svarbu gauti pelnytus apdovanojimus ($r_s=0,430$). Tokie duomenys rodo, jog vienas esminių organizacijos tikslų yra sukurti tokią darbuotojų nuopelnų įvertinimo sistemą, kuri turėtų įtakos motyvacijos augimui ir skatintų tikslinius orientyrus (iniciatyvumą, kūrybiškumą ir darbinį aktyvumą). Tam, kad organizacijos pasiektų šių tikslų (**žaidime išaugintų gyvybingą augalą**), galima pasinaudoti tyrimo duomenimis, kurie rodo, jog:

- respondentams svarbu iššūkių ir bendradarbiavimo veiksniai ($r_s=0,422$). Statistinis ryšys tarp šių elementų rodo, jog keliant darbuotojams naujus iššūkius ir skatinant jų tarpusavio bendravimą galima padidinti bendrą motyvacijos lygį ir padidinti darbuotojų efektyvumą;
- kolegų atvirumas ir noras pasidalinti informacija, o taip pat galimybė tobulinti savo derybinius įgūdžius ($r_s=0,400$) ypatingų ryšių su bendro rezultato siekimu, tai yra kuo daugiau darbuotojai tarpusavyje susitaria, tuo didesnė tikimybė gauti apdovanojimus ir pasiekti užsibrėžtą rezultatą.

Toliau pateikiamas detalizuotas koreliacinis ryšys tarp žaidybinimo elementų ir darbuotojų nuopelnų išskirtinumo faktoriaus.

9 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų koreliacinis ryšys su diferencijuojančia moralinio organizacijos klimato funkcija

Sig. (2-tailed) = 0,000	Iššūkiai vs. Apdovanojimai	Galimybės vs. Apdovanojimai	Konkurencija vs. Apdovanojimai	Bendradarbiavimas vs. Apdovanojimai	Grįžtamasis ryšys vs. Apdovanojimai	Talentų valdymas vs. Apdovanojimai	Apdovanojimai vs. Apdovanojimai	Susitarimai vs. Apdovanojimai	Grąža vs. Apdovanojimai	Laimėjimai vs. Apdovanojimai
Iššūkiai vs. Apdovanojimai		,313**	,222**	,422**	,231**	,265**	,217**	,305**	,134	,343**
Galimybės vs. Apdovanojimai	,313**		,142	,266**	,107	,151	,073	,184*	,080	,082
Konkurencija vs. Apdovanojimai	,222**	,142		,294**	,340**	,151	,224**	,269**	,050	,178*
Bendradarbiavimas vs. Apdovanojimai	,422**	,266**	,294**		,382**	,298**	,237**	,399**	,135	,247**
Grįžtamasis ryšys vs. Apdovanojimai	,231**	,107	,340**	,382**		,384**	,394**	,400**	,064	,299**
Talentų valdymas vs. Apdovanojimai	,265**	,151	,151	,298**	,384**		,334**	,290**	,168*	,157*
Apdovanojimai vs. Apdovanojimai	,217**	,073	,224**	,237**	,394**	,334**		,366**	,185*	,183*
Susitarimai vs. Apdovanojimai	,305**	,184*	,269**	,399**	,400**	,290**	,366**		,367**	,430**
Grąža vs. Apdovanojimai	,134	,080	,050	,135	,064	,168*	,185*	,367**		,358**
Laimėjimai vs. Apdovanojimai	,343**	,082	,178*	,247**	,299**	,157*	,183*	,430**	,358**	

Pabrėžtina, jog žaidybinimo mechanikos elementų koreliacinis suderinamumas su moralinio organizacijos klimato diferencijuojančia funkcija yra gana aukštas (Cronbach α koeficientas = 0,85).

Tai rodo, jog šie žaidybinimo elementai gali būti vertinami kaip statistiškai reikšmingi, siekiant tikslo – padidinti darbuotojų motyvaciją ir kurti teigiamą organizacijos klimatą.

Apibendrinant žaidybinimo mechanikos elementų ir moralinio organizacijos klimato apdovanojimų priemones, galima daryti išvadas, jog organizacijai svarbu skatinti darbuotojus, suteikti jiems naujus iššūkius ir visais įmanomais būdais skatinti komandini darbą ir bendradarbiavimą. Įgyvendinti šias užduotis padės teisingų žaidybinimo mechanikos priemonių taikymas. Svarbu prisiminti, kad tik tuomet, kai organizacija įvykdys šias sąlygas, bus galima formuoti teigiamą organizacijos klimatą ir kalbėti apie darbuotojų motyvacijos didinimą.

Nemažiau svarbus moralinio organizacijos klimato elementas yra elgsenos formavimas arba ugdomoji funkcija. Būtent todėl buvo pasiūlyta tyrimo dalyviams įvertinti *žaidybinimo mechanikos elementų įtaką elgsenos formavimo modeliui organizacijoje*. Bendra respondentų nuomonės yra pateikta žemiau esančioje lentelėje, kuri atspindi žaidybinimo elementų ryšį su darbuotojų elgsena organizacijoje.

10 lentelė. Žaidybinimo mechanikos elementų koreliacinis ryšys su elgsenos modelio formavimu

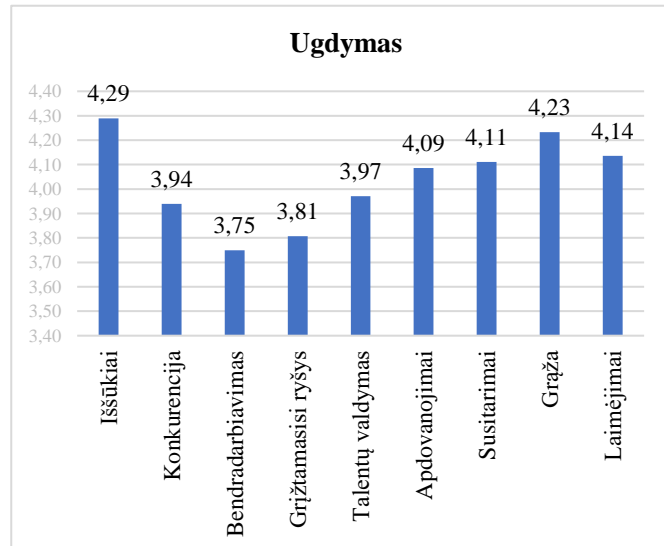
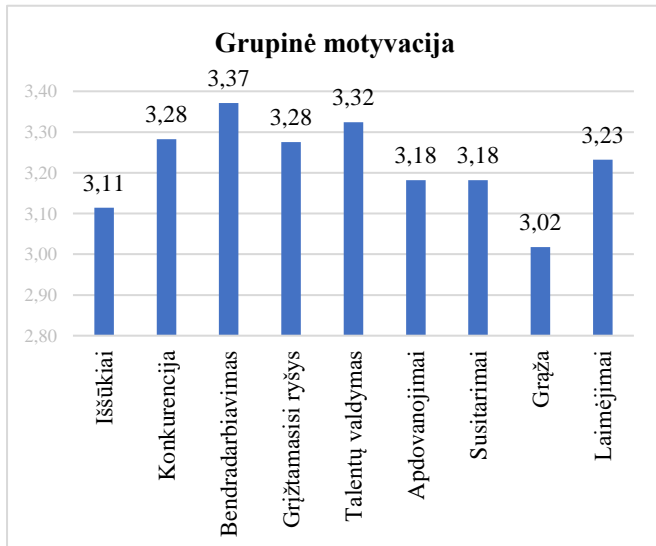
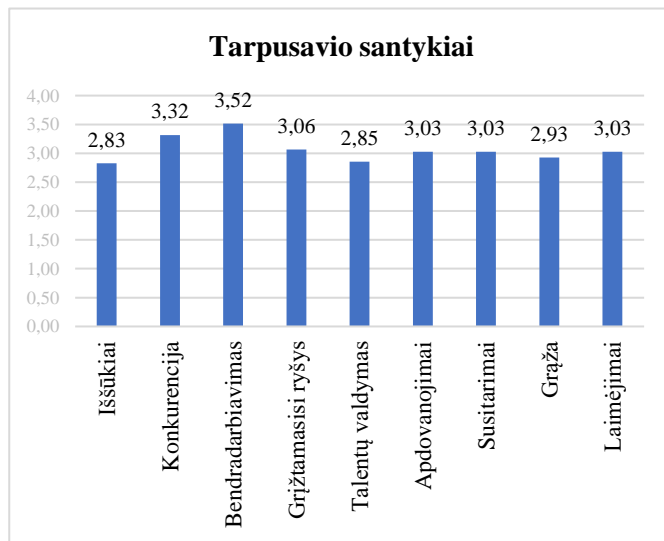
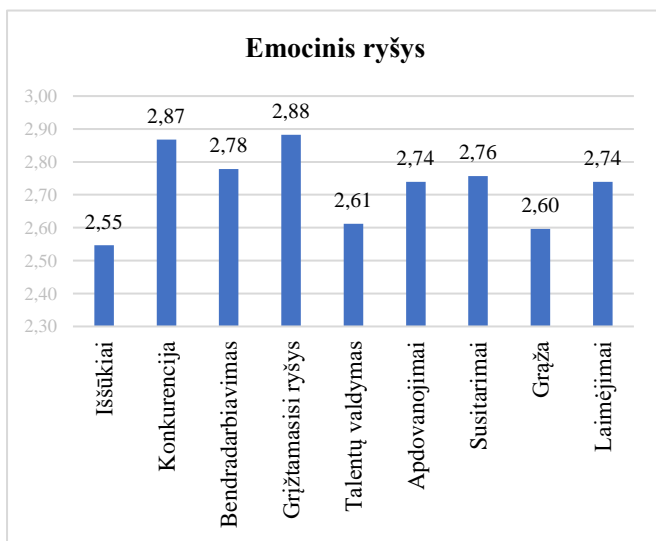
Sig. (2-tailed) = 0,000	Iššūkiai vs. Elgsena	Galimybės vs. Elgsena	Konkurencija vs. Elgsena	Bendradarbiavimas vs. Elgsena	Grįžtamasis ryšys vs. Elgsena	Talentų valdymas vs. Elgsena	Apdovanojimai vs. Elgsena	Susitarimai vs. Elgsena	Graža vs. Elgsena	Laimėjimai vs. Elgsena
Iššūkiai vs. Elgsena		,311**	,367**	,197*	,106	,151	,241**	,248**	,180*	,139
Galimybės vs. Elgsena	,311**		,350**	,282**	,254**	,237**	,354**	,238**	,181*	,114
Konkurencija vs. Elgsena	,367**	,350**		,278**	,192*	,143	,267**	,213**	,287**	,200**
Bendradarbiavimas vs. Elgsena	,197*	,282**	,278**		,136	,242**	,295**	,206**	,176*	,316**
Grįžtamasis ryšys vs. Elgsena	,106	,254**	,192*	,136		,371**	,193*	,328**	,278**	,145
Talentų valdymas vs. Elgsena	,151	,237**	,143	,242**	,371**		,196*	,212**	,253**	,134
Apdovanojimai vs. Elgsena	,241**	,354**	,267**	,295**	,193*	,196*		,154*	,171*	,197*
Susitarimai vs. Elgsena	,248**	,238**	,213**	,206**	,328**	,212**	,154*		,419**	,381**
Graža vs. Elgsena	,180*	,181*	,287**	,176*	,278**	,253**	,171*	,419**		,343**
Laimėjimai vs. Elgsena	,139	,114	,200**	,316**	,145	,134	,197*	,381**	,343**	

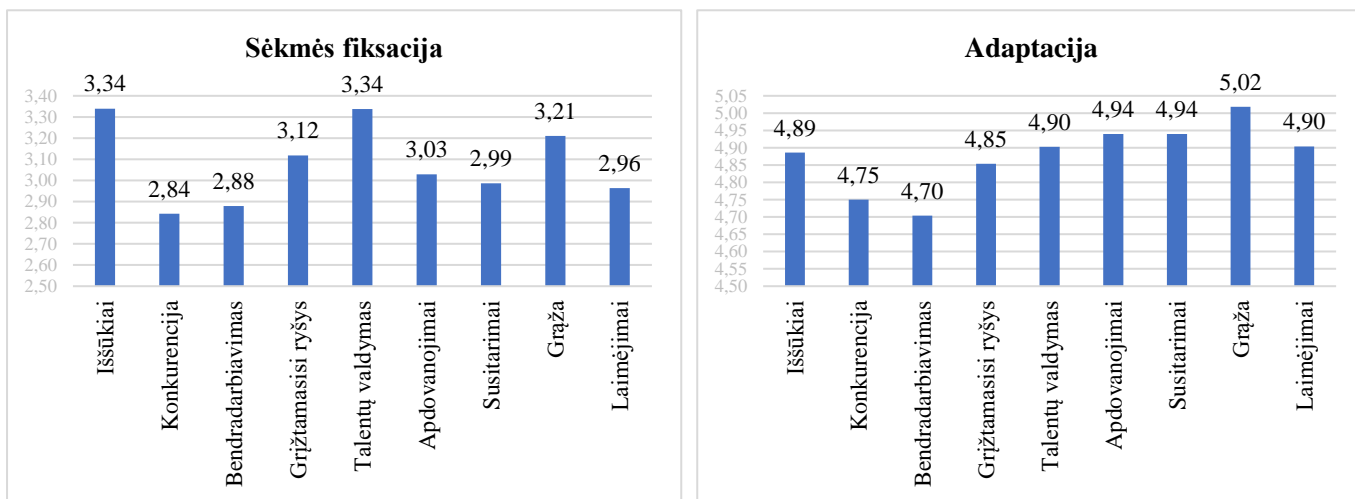
Bendri tyrimo klausimai, kurie yra susiję su žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajų vertinimu per elementų ir elgsenos ryšį rodo aukštą bendrą suderinamumą (Cronbach α koeficientas =

0,83). Analizuojant elgsenos ir žaidybinimo elementų ryšius nustatyta, jog viso žaidimo metu jų elgsenos formavimui didžiausią įtaką turėjo organizacijos indėlis į darbuotojo bendrą vystymą ir augimą, o kartu ir galimybės ieškoti įvairių kompromisų ir bendro sprendimo priėmimo ($r_s=0,419$). Taip pat tyrimo duomenis rodo, kad kuo daugiau organizacija duoda gražos darbuotojams, tuo lengviau jiems siekti laimėjimų, kas teigiamai veikia bendrą elgseną darbo vietoje ($r_s=0,381$). Ne mažiau svarbus faktorius, lemiantis teigiamos elgsenos formavimui turi vadovų vertinimas. Jeigu organizacijos vadovai pastebi darbuotojų gebėjimus ir stengiasi juos tobulinti, darbuotojų elgsena ženkliai gerėja ($r_s=0,371$). Būtina paminėti, kad iššūkių ir konkurencijos ryšys elgsenos formavimo procesuose yra labai ryškus, kas įrodo mokslinėje literatūroje iškeltas nuomones, jog įsitraukimas į naujas veiklas ir konkurencija skatina teigiamos elgsenos formavimo procesus.

Atliekant tyrimą, respondentų taip pat buvo teirautasi *koks yra ryšys tarp korporatyvinės veiklos ir žaidybinimo mechanikos elementų*. Literatūros analizės metu paaiškėjo, jog esminė korporatyvinės veiklos užduotis yra darbuotojų stimuliacija, padedanti formuoti palankų organizacijos klimatą.

Žemiau pateiktose paveiksluose pateikiami tyrimo metu gauti duomenys, atspindintys kiekvieno žaidybinimo mechanikos elemento svarba korporatyvinės veiklos dedamiesiems vienetais.





17 pav. Korporatyvinės veiklos ir žaidybinimo mechanikos elementų sąsajos (mean rank)

Remiantis respondentų atsakymais daroma išvada, jog labiausiai žaidybinimo mechanikos elementai veikia darbuotojų adaptacijos procesus, tai yra padeda darbuotojams lengviau prisitaikyti prie organizacinių pokyčių ir pradėti atlikti naujas užduotis. Bendras adaptacijos ir žaidybinimo mechanikos elementų vidutinis rangas yra 4,39, kuris viršija visų kitų grupių vidutinių rangų rodiklius. Taip pat šiai grupei būdingas aukščiausias homogeniškumo koeficientas (Cronbach α koeficientas = 0,98).

Toliau pagal sąsajų stiprumą žaidybinimo mechanikos elementai korporatyviniai moralinio organizacijos klimato veiklos dedamieji rikiuojasi taip:

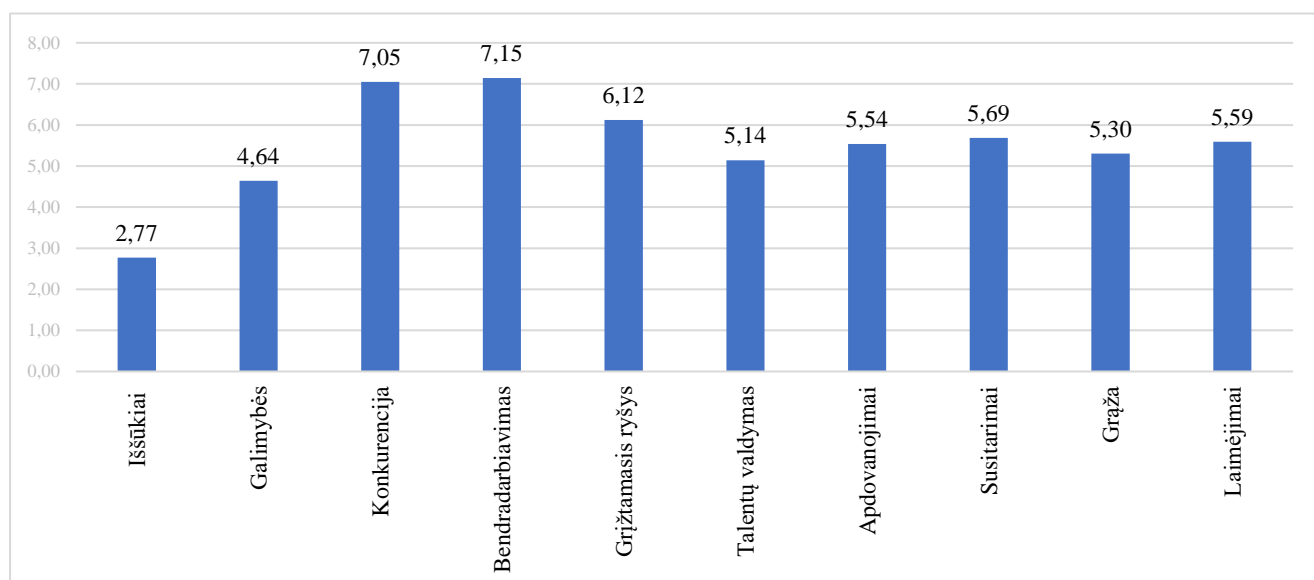
- ugdymas, rodiklio vidutinio rango vertinimas 3,63, Cronbach α koeficientas = 0,97. Šie tyrimo rezultatai patvirtina mokslines prielaidas, jos žaidybinimas turi didelės įtakos darbuotojų visapusiškam ugdymui ir organizacijos vertybių bendram suvokimui;
- grupinė motyvacija – vidutinis rango įvertinimas 2,90, Cronbach α koeficientas = 0,95. Nepaisant to, jog darbuotojai ne taip aukštai įvertino šį ryšį, tačiau vis dėl to tai įrodo, jog jeigu organizacijoje vyrauja pozityvi aplinka, darbuotojų motyvacija darbu stiprėja;
- sėkmės fiksacija vidutinis rangas yra 2,77. Šis įvertinimas rodo, jog darbuotojams yra svarbi organizacija, kurioje jie dirba ir būtent šis rodiklis nusako darbuotojų lojalumo lygį respondentų tarpe;
- tarpusavio santykiai – įvertinimas 2,76. Apklausos metu paaiškėjo, jog žaidime taikomos priemonės, kuriomis siekiama skatinti bendrą veiklą, poilsį ir nedarbinėje aplinkoje pabendrauti su kolegomis, respondentams dažnai suteikia nepatogumų ir tai, kad jie yra priversti dirbti jau numatytose grupėse, mažina jų motyvaciją ir bendrą darbinį efektyvumą;
- emocinis ryšys – įvertintas 2,45. Respondentai patvirtino prieš tai gautus rezultatus, jog jiems yra svarbus bendradarbiavimas ir kolegų pažinimas, tačiau emocinis artumas tam nebūtinai.

Vertinant kaip konkretūs žaidybinimo elementai veikia korporatyvinės veiklos dedamąsias, tyrimo rezultatai rodo, kad stipriausias ryšys yra tarp žaidybinimo elementų ir moralinio organizacijos klimato pasireiškia per:

- stipriausiai sąsajos yra tarp grupinės motyvacijos ir ugdymo procesų ir laimėjimų ($r_s = 0,742$, p (Sig. 2 tailed) = 0,000);
- adaptacijos ir ugdymo procesų įtakos turi iššūkiai ($r_s = 0,499$, p (Sig. 2 tailed) = 0,000). Pabrėžtina, kad šiems procesams turi įtakos visi žaidybinimo elementai;
- emocinio ryšio formavimo ryšys su žaidybinimu pasireiškia per bendradarbiavimo demenciją ($r_s = 0,380$);
- tarpusavio santykiai koreliuoja su grįžtamuoju ryšiu ($r_s = 0,410$);
- sėkmės fiksacijos elementams svarbu yra galimybių suteikimo įvairovė ($r_s = 0,348$).

Galiausiai tyrimo respondentų buvo paprašyta įvertinti kaip žaidybinimo mechanikos elementai veikia tokius moralinio klimato veiksnius: savimonės įprasminimą, lojalumą organizacijai ugdymą, komandinės dvasios ugdymą, informacijos sklaidą ir darbuotojų informavimą apie pokyčius ir normų ir vertybių įsisąmonimą.

Matuojant ryšio stiprumą, kurį turi savimonės įprasminimas ir žaidybinimo mechanikos elementai, tyrimo rezultatai pavaizduoti neparametrinės statistikos pagalba, tai yra pavaizduoti vidutiniai rangai, kurie atitinka vidutinius vertinimo vidurkius.

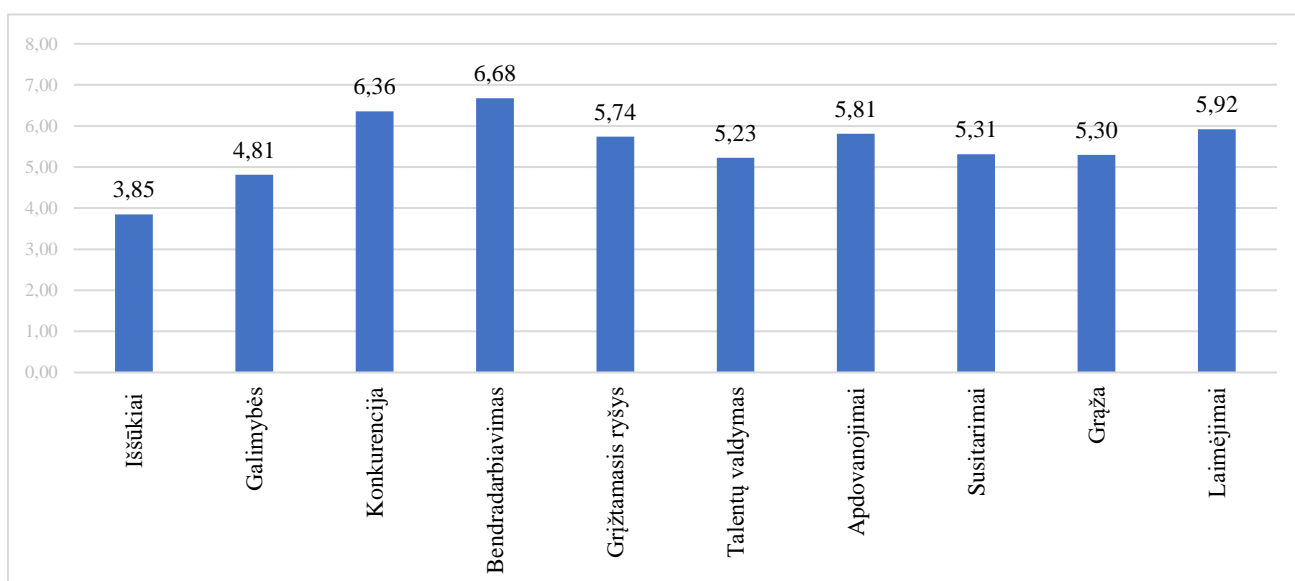


18 pav. Ryšys tarp savimonės įprasminimo ir žaidybinimo mechanikos elementų (mean rank)

Tyrimo rezultatai rodo, kad didžiausias ryšys tarp savimonės įprasminimo ir žaidybinimo mechanikos elementų atsiskleidžia per susitarimus ir laimėjimus ($r_s = 0,765$). Jeigu organizacija siekia darbuotojų pripažinimo ir ugdyti jų bendrą savimonę, ypatingas dėmesys taip pat turi būti skirtas ir konkurencijai ir bendradarbiavimo vystymui ($r_s = 0,749$). Be to, formuojant darbuotojų pripažinimo

mechanizmus, būtina diegti ir kontroliuoti apdovanojimų mechanizmus ir užtikrinti, kad darbuotojų susitarimų galimybės būtų maksimaliai skatinamos ($r_s=0,733$). Visi šie kriterijai atitinka sąlygą, jog $p = 0,000$. Bendras šios grupės suderinamumo koeficientas (Cronbach α) = 0,89. Tai rodo, jog ekspertų vertinimai yra panašūs ir gali būti interpretuojami, ieškant sąsajų tarp žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato.

Ieškant būdų kaip padidinti darbuotojų motyvaciją, labai svarbiu procesu tampa lojalumo organizacijai ugdymas, kuris be kitą ko yra vienas iš moralinio organizacijos klimato struktūrinių elementų. Dėl šių priežasčių tyrimo dalyviams buvo patikti klausimai, vertinantys *kiek žaidimo metu taikomos priemonės turėjo įtakos jų lojalumo organizacijos ugdymui*.

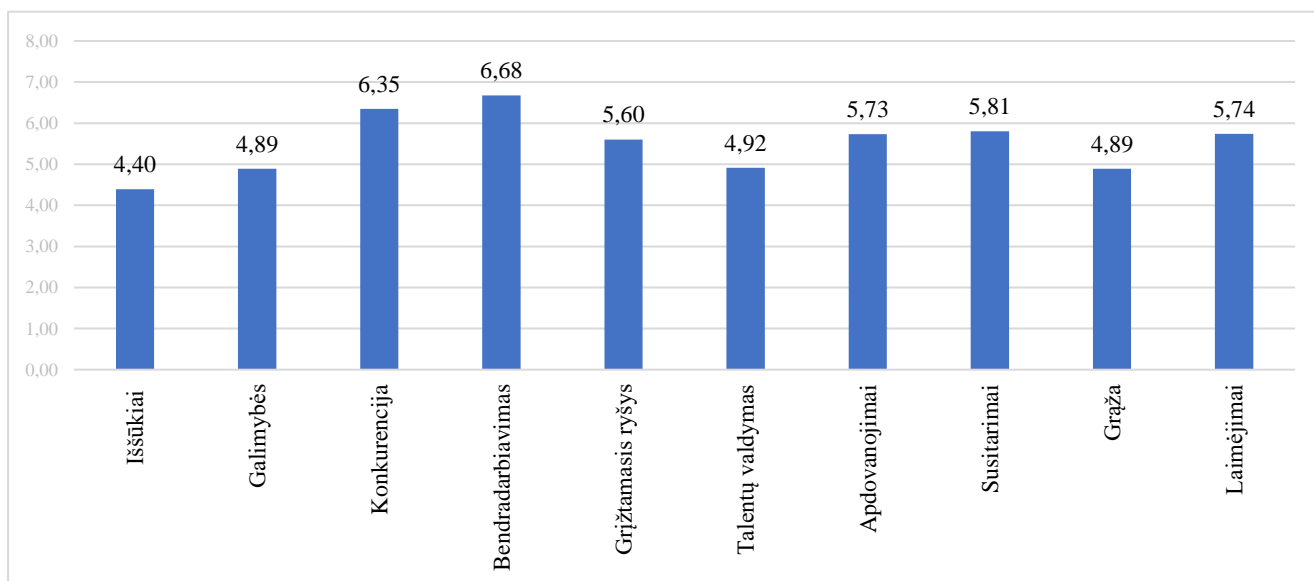


19 pav. Ryšys tarp lojalumo organizacijai ugdymo ir žaidybinimo mechanikos elementų (mean rank)

Kaip ir savinomės įprasminimui, lojalumo ugdymui tat didžiausią įtaką turi laimėjimai ($r_s=0,761$). Tačiau šiam kriterijui tokį pat poveikį darbo ir apdovanojimai. Šiek tiek mažesni, tačiau taip pat reikšmingą poveikį turi ir susitarimai ($r_s=0,756$). Taip pat žaidimo metu dalyviai išskyrė, jog jų lojalumo augimas turi ryšį su bendradarbiavimu ir konkurencija organizacijos viduje ($r_s=0,755$). Tai rodo, jog siekiant ugdyti lojalius organizacijai darbuotojus, vadovai privalo įvertinti darbuotojų nuopelnus ir juos skatinti, be to organizacija turi skatinti bendradarbiavimą ir sveiką konkurencinę aplinką. Visi aukščiau minėti žaidybinimo elementai ir jų poveikis moraliniam organizacijos klimatui vertinami su sąlyga jog $p = 0,000$.

Tyrimo metu respondentų taip pat buvo paprašyta įvertinti *ar žaidybinimo elementų taikymas paveikė jų darbą komandose ir kaip pasikeitė darbuotojų požiūris į komandinį darbą*. Žemiau

pateiktame paveiksle atsispindi respondentų nuomonę apie tai, kurie elementai labiausiai paveikė jų pritarimą prie komandos ir kas paskatino proceso kaitą.



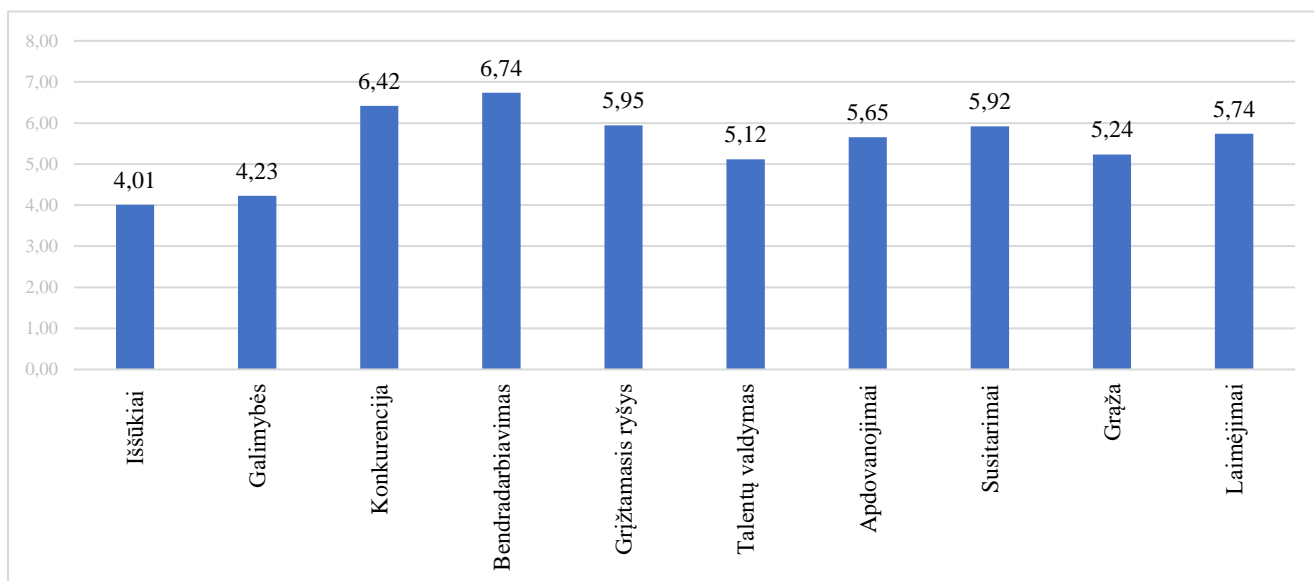
20 pav. Komandinės dvasios ugdymo ir žaidybinimo mechanikos elementų santykis (mean rank)

Tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad stipriausias ryšys tarp žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato atsiskleidžia per bendradarbiavimą ($r_s=0,828$). Taip pat ryšio stiprumui turi įtakos apdovanojimai, laimėjimai ir susitarimai ($r_s=0,714$). Mažiausią įtaką darbuotojų komandinės dvasios ugdymui turi grįžtamasis ryšys, organizacijos graža ir konkurencija. Duomenys vertinti, esant sąlygai, jog $p=0,000$.

Tam, kad galėtume nustatyti gilumines žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajas, būtina įvertinti ir *organizacijos sklaidos poveikį darbuotojams*. Tam tikslui pasiekti, respondentai turėjo įvertinti žaidybinimo elementus, kurie turi didžiausią įtaką moraliniams organizacijos klimatui.

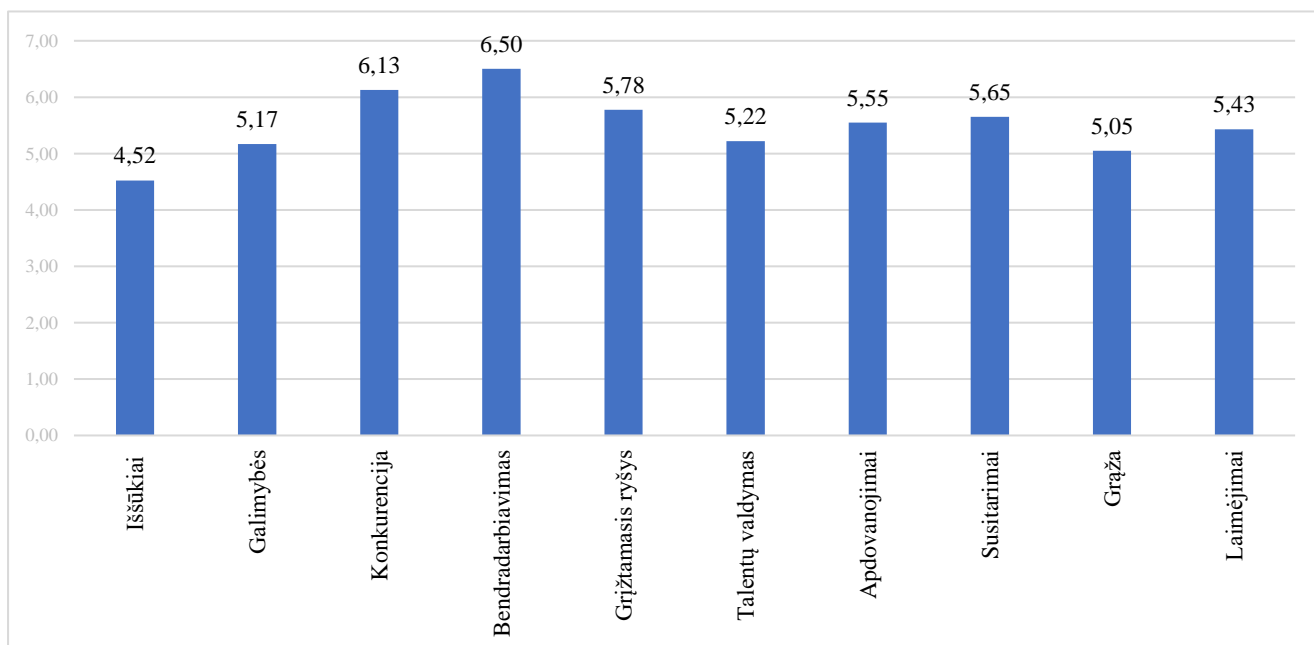
Mokslinėje literatūroje pažymėta, jog tam, kad formuoti palankų organizacijos klimatą, reikia įvertinti darbuotojų nuopelnus organizacijai ir būtina nuolatinė komunikacija tarp organizacijos ir darbuotojų. Šią prielaidą patvirtina ir tyrimo metu gauti rezultatai. Respondentai teigia, kad būtina informuoti ne tik apie pasikeitimus organizacijoje, bet ir apie darbuotojų pasiekimus, tai yra laimėjimus ($r_s=0,832$). Be to tyrimo dalyviai nurodo, jog moralinio organizacijos klimato sklaidos veiksniai didelį poveikį turi organizacijos graža ($r_s=0,832$), tai yra kiek organizacija pastebi darbuotojų potencialą ir padeda jo vystymui. Žaidimo metu išryškėjo ir tas faktorius, jog sklaidos ir žaidybinimo ryšys atsiskleidžia per apdovanojimų ir susitarimų funkcijas ($r_s=0,787$). Visi šie rezultatai įrodo, jog žaidybinimas turi didelę įtaką moralinio organizacijos klimato formavimo procesams (su sąlyga, jog $p=0,000$).

Toliau esančiame paveiksle pateikiamas detalus žaidybinimo elementų ir moralinio organizacijos klimato veiksnių ryšys.



21 pav. Darbuotojų informavimo ir žaidybinimo mechanikos elementų ryšys (mean rank)

Paskutinis vertinamasis moralinio organizacijos klimato reiškiny yra *normų ir vertybių įsisamonimo lygio pasikeitimas, taikant skirtingus žaidimo elementus*. Paveiksle yra pateikiama respondentų nuomonė, susijusi su ryšio tarp šių reiškinių stiprumo įvertinimu.



22 pav. Normų ir vertybių įsisamonimo ryšys su žaidybinimo mechanikos elementais (mean rank)

Respondentai nuomone didžiausią poveikį moraliniam organizacijos klimatui žaidybinimas daro per laimėjimus ir apdovanojimus ($r_s = 0,793$). Taip pat svarbus veikiančysis faktorius yra ir susitarimų galimybės ($r_s = 0,777$). Kiti žaidybinimo elementai neturi didelės įtakos su normų ir vertybių įsisąmonimu organizacijoje. Poveikis vertinamas esant sąlygai, jog $p = 0,000$.

Apibendrinant žaidybinimo mechanikos elementų sąsajas su moralinio organizacijos klimato sisteminiu informavimo grupės veiksniais, tyrimo duomenys rodo, jog 21,58 proc. respondentų nurodė, jog didžiausias žaidybinimo poveikis yra lojalumo ugdymui organizacijoje. Taip pat žaidybinimas turi įtakos komandinės dvasios ugdymui, tam pritarė 20,47 proc. apklaustųjų. Mažiausiais poveikis yra sisteminiam personalo informacijos veiksniai – 18,83 proc. respondentų.

4.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Pagrindinis tyrimo tikslas buvo nustatyti žaidybinimo taikomus elementus ir nustatyti jų reikšmingumą darbuotojams, be to apibrėžti kokios yra sąsajos tarp taikomų žaidybinimo elementų ir moralinio organizacijos klimato ir galiausiai įvertinti koks yra žaidybinimo poveikis moraliniam organizacijos klimatui.

Žaidimo metu organizacijoje buvo pritaikyti skirtingu žaidybinimo elementų komponentai. Visi tyrimo respondentai vieningai pritaria, jog reikšmingiausi komponentai yra komandos, nustatytos taisyklės ir vizualinis darbuotojų pasiekimų, laimėjimų ir apdovanojimų atvaizdavimas. Taikant šias priemones buvo pažymėta, jog darbuotojų motyvacija augo, o žaidimo metu atliekamų užduočių efektyvumas didėja. Be to buvo išsiaiškinta, jog tyrimo dalyviams yra sudėtinga dirbti iš anksto paskirtose komandose, nes šios srities specialistai dažnai dirba pavieniui ir jiems yra sudėtinga prisitaikyti prie kolektyvinio darbo ir nuolatinio bendravimo su kolegomis. Taip pat atsirado sunkumų, kai žaidimo dalyviai turėjo pasiekti vieno bendro komandinio tikslo, tai yra jų augalo gyvybingumas priklausė nuo užduočių, kurias jie turėjo atlikti kartu, o ne pavieniui (kaip jie yra pratę).

Žaidimo metu buvo stengiamasi sukurti tokias sąlygas, kurios iššauktų skirtingų emocijų atsiradimą, taip siekiant išsiaiškinti kokias dažniausiai emocijas patiria žaidimo dalyviai skirtingose situacijose ir kaip jos paveikia jų bendrą elgseną. Bendrai dalyviai išskyrė, jog žaidimo metu būdingos emocijos kiek teigiamos (susidomėjimas, malonumo jausmas, mėgavimasis, nuostaba) kiek neigiamos emocijos (stresas, nuovargis, nerimas, nervingumas, baimė). Tačiau dažniausiai patiriamos emocijos yra augimas, stresas, nuostaba, nuovargis ir džiaugsmas. Tokie rezultatai rodo, jog nepaisant teigiamo žaidybinimo poveikio dalyviams, jie vis dėl to nesijaučia visiškai komfortabiliai, o nuolatinis nuovargis gali neigiamai paveikti jų efektyvumą ir motyvaciją darbu.

Kiti tyrimo metu gauti duomenys, kurie yra susiję su dalyvių bendru progresu ir bendrų santykių kaita, galima paminėti, jog dauguma visgi teigia, jog jaučia pokyčius, kurie teigiamai atsiliepia jų darbo

efektyvumui ir mano, jog žaidimas padėjo jiems suvokti bendrus organizacijos tikslus. Be to yra nustatyta, jog žaidimas turėjo didelės įtakos dalyvių santykių kaitai. Bendro tikslo siekimas padėjo darbuotojams adaptuotis prie komandinio darbo, pagerėjo bendradarbiavimas, o asmeninių ryšių atsiradimas palengvino visą grįžtamojo ryšio procesą.

Vertinant žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąveiką per skirtingų santykių prizmę, tyrimo metu pažymėta, jog labiausiai sąveika atsiskleidžia per individualius santykius. Taip pat paaiškėjo, jog žaidybinimo elementai, darantys didžiausią įtaką santykių kaitai yra galimybės, laimėjimai ir bendradarbiavimas. Respondentai pažymėjo, jog žaidimo metu beveik nepakito jų santykiai su vadovais. Vertinant šių veiksnių ryšį būtina paminėti, jog visgi nepavyko paveikti darbuotojų ir vadovų santykius.

Gauti duomenis parodė labai teigiamas tendencijas. Dauguma respondentų visiškai pritaria, jog dalyvavimas žaidime teigiamai paveikė jų savivertės augimą. Be to jie pažymėjo, jog žaidimas turėjo įtakos laimėjimų siekimui. Be to svarbus žaidybinimo elementas, turintis poveikį savivertės augimui yra talentų valdymas ir suteikiamos galimybės. Tyrimo dalyviai teigia, jog jeigu jie yra vertinami už pelnytai gautus apdovanojimus, organizacija pastebi jų gebėjimus ir juos vysto, darbuotojų motyvacija auga labai sparčiai, o pačio darbo efektyvumas ženkliai kyla.

Visuomet labai sudėtinga įvertinti veiksnius, kurie gali paveikti bendrą darbuotojų elgseną ir padėti sukurti teisingus elgsenos formavimo procesus. Šis tyrimas parodė, jog didžiausią įtaką darbuotojų elgsenai turi talentų valdymas ir naujos galimybės. Tai reiškia, kad organizacija turi sukurti tokius mechanizmus, kurie padėtų pastebėti darbuotojų gebėjimus ir pasiekimus, juos įvertinti ir suteikti kiekvienam galimybę, atitinkančias organizacijos ir individualius poreikius.

Taip pat išryškėjo, jog žaidimas ypatingai stipriai paveikė skirtingus adaptacijos procesus. Žaidimo mentorių užduotis padėjo dalyviams lengviau prisitaikyti prie kintančios aplinkos, sąlygų, taisyklių ir apribojimų. Tokią patirtį gali pritaikyti ir realioje situacijoje, kuomet organizacijoje vyksta pokyčiai ir darbuotojams sudėtinga adaptuotis prie naujų darbo sąlygų.

Siekiant suvokti kaip žaidybinimas paveikė darbuotojų savimonės įprasminimą, tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojams yra lengviau suvokti savo vietą organizacijoje, kuomet jie veikia teigiamoje aplinkoje (mūsų atveju organizacijos klimato), yra sveika konkurencinė aplinka ir darbuotojai yra nusiteikę bendradarbiauti, tai yra skatinami įvairaus pobūdžio susitarimai. Šių faktorių įgyvendinimas užtikrina teigiamą organizacijos moralinį klimatą ir nuolat augančią darbuotojų motyvaciją.

Žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąveiką ypatingai pasireiškia per darbuotojų lojalumo ugdymo vertinimą. Respondentai vėl išskyrė apdovanojimus, kaip reiškinį, padedančią formuoti jų lojalumą organizacijai. Tai rodo, jog siekiant užtikrinti palankaus moralinio organizacijos klimato formavimą organizacijoje, užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir jų efektyvumą, organizacijos vadovai turi privalo įvertinti darbuotojų indėlį į organizacijos tikslų siekimą ir visokeriopai tai skatinti.

Taip pat būtina skatinti tam tikrą konkurenciją ir bendradarbiavimą, dirbant tiek individualiai, tiek komandose.

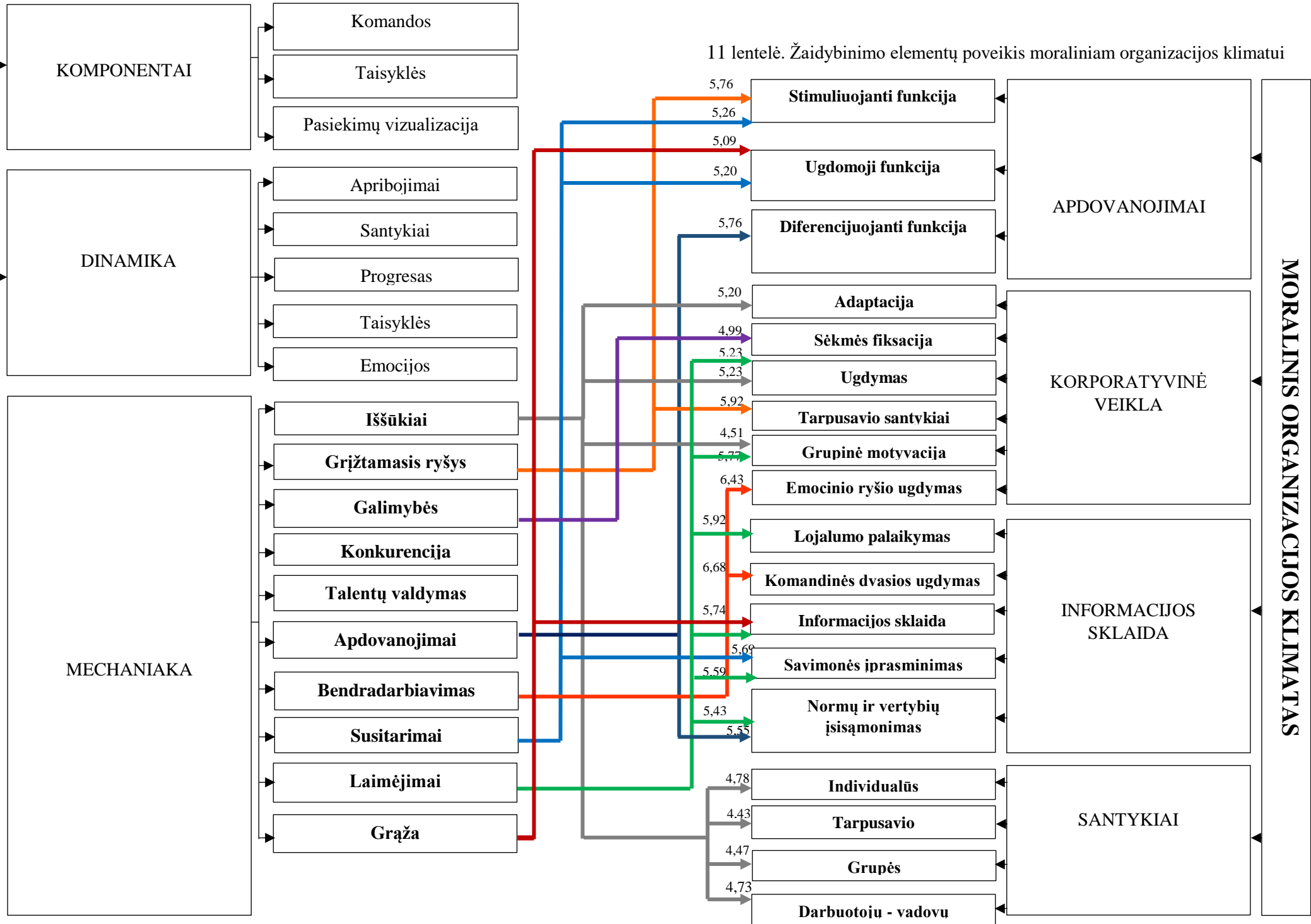
Galima teigti, jog nagrinėjamu atveju, žaidimas pasiekė savo tikslą – tai yra padėjo ugdyti komandinio darbo dvasią organizacijoje. Ši teiginį patvirtina tyrimo metu gauti rezultatai. Respondentai mano, jog bendradarbiavimas ir susitarimai skatina darbuotojų nebijoti darbo komandose ir padeda jiems įveikti psichologines kliūtis. Be kitą ko, žaidime dalyvaujantys darbuotojai pradėjo skatinti grįžtamąjį ryšį, kuris nėra nustojo būti tapatinamas su griežta kritika, o suvokiamas kaip priemonė, padedanti siekti bendro tikslo.

Tyrimo metu respondentai dar pabrėžė, kad sklandžiam organizacijos darbui įtakos turi informacijos sklaidos procesai. Jie išskyrė, jog bendradarbiavimas užtikrina bendro tikslo siekimą, grįžtamasis ryšys padeda didinti efektyvumą, o apdovanojimai ir laimėjimai garantuoja darbuotojų motyvacijos augimą ir teigiamą organizacijos klimato formavimą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajos yra labai stiprios. Įvertinus šių sąsajų ryšį per skirtingus žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato elementus paaiškėjo, jog žaidybinimas turi teigiamą poveikį organizacijos klimato formavimui. Be to, žaidybinimo dėka galima ne tik didinti darbuotojų efektyvumą, formuoti elgseną ar skatinti jų susidomėjimą darbu, svarbiausia, kad galima ugdyti darbuotojų motyvaciją, kuri vienu svarbiausiu veiksmu, užtikrinančiu sėkmingą organizacijos vystymą.

ŽAIDYBINIMAS

11 lentelė. Žaidybinimo elementų poveikis moraliniam organizacijos klimatui



IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, įvertinus skirtingų mokslininkų nuomones ir atlikus žaidybinimo ir moralinio organizacijos klimato sąsajų tyrimą, galima pateikti išvadas:

1. nors žaidybinimo reiškinys yra gana naujas ir mokslinėje erdvėje dar nedaug ištirtas fenomenas, jis tampa vienu moderniausių ir populiariausių metodų, taikomų organizacijose. Remiantis mokslinės literatūros analize nustatyta žaidybinimo svarba organizacijai ir pagrindiniai šio reiškinio metmenys:
 - žaidybinimo fenomenas yra unikalus reiškinys, galintis daryti poveikį organizacijos vystymo ir darbuotojų elgsenos formavimo procesams. Žaidybinimas padeda racionaliai formuoti reikiamą darbuotojų elgseną, kuri atitinka ne tik organizacijos reikalavimus, bet yra proporcinga darbuotojų poreikiams ir skatina jų motyvaciją;
 - žaidybinimas yra efektyvus instrumentų kompleksas, galintis ne tik gauti rezultatus po tam tikro laiko, bet ir suteikti pasitenkinimą darbuotojams pačiu žaidimo procesu;
 - šis reiškinys gali užtikrinti naujų strategijų, artimų ryšių tarp organizacijos ir darbuotojų potencialo kūrimą;
 - pagrindiniai žaidybinimo metmenys (elementai) yra komponentai, mechanika ir dinamika;
2. organizacijos klimato samprata yra plačiai žinoma moksliniame pasaulyje. Jau yra ištirta, kad palankus organizacijos klimatas organizacijoje užtikrina darbo efektyvumo didėjimą ir darbuotojų motyvacijos augimą. Taip pat nusistovėjo nuomonė, jog formuojant organizacijos klimatą būtina atsižvelgti į emocinį kontekstą, kurio dėka išskiriami trys pagrindiniai organizacijos klimato struktūriniai elementai: psichologinis, socialinis ir moralinis organizacijos klimatas:
 - darbe pasirinktas tiriamasis objektas moralinis organizacijos klimatas yra orientuotas į darbuotojų skatinimą tam tikrose motyvacinės sistemos ribose, kurių pagrindinius tikslu tampa bendro tikslo siekimas, darbuotojų nuopelnų pripažinimas ir jų skatinimas;
 - kuriant palankų moralinį organizacijos klimatą organizacija turi galimybių paveikti individų vidinės motyvacijos mechanizmus, kurie užtikrina jų prigimtinio poreikio – būti pripažintam – įgyvendinimą;
 - moralinio organizacijos klimato dedamosios, kurios turi sąsajų su žaidybinimu, yra sisteminis personalo informavimas, korporatyvinių renginių organizavimas, oficialus nuopelnų pripažinimas ir tarpusavio santykių reguliavimas. Šių reiškinių sąveika atsiskleidžia žaidimo metu, kuomet taikant skirtingus žaidybinimo elementus kinta moralinis organizacijos klimatas, o tai reiškia, jog auga darbuotojų motyvacija darbui;

3. šio darbo eigoje buvo sudarytas koncepcinis modelis, kuris pavaizduoja žaidybinimo elementų ir moralinio organizacijos sąveika. Toks modelis suteikė galimybių išvelgti kokie žaidybinimo elementai labiausiai veikia moralinio organizacijos klimato formavimą ir kaip šie reiškiniai yra susiję su darbuotojų motyvacijos didinimo galimybėmis;
4. empirinis tyrimas atliktas vertinant, koks yra žaidybinimo poveikis moraliniam organizacijos klimatui (remiantis „IT Innovation“ organizacijos pavyzdžiu). Išanalizuoti anketinės paklausos duomenys rodo:
 - žaidimo metu organizacijoje taikomi visi žaidybinimo komponentai, mechanikos ir dinamikos elementai. Taikant šias priemones respondentai patvirtino, jog darbuotojų motyvacija augo, o žaidimo metu atliekamų užduočių efektyvumas didėjo;
 - labiausiai reikšmingi žaidybinimo komponentų elementai yra komandos, taisyklės ir pasiekimų vizualinis atvaizdavimas;
 - nustatyta, jog žaidybinimo dinamikos elementai – apribojimai ir taisyklės – yra svarbūs veiksniai, turintys įtakos darbuotojų motyvacijai. Kitas žaidybinimo dinamikos elementas – emocijos. Emocinio konteksto vertinimas atskleidė, kad nepaisant siekio maksimaliai adaptuoti žaidimo dalyvius, visgi jie patiria stresą ir nuovargį. Nepaisant to, apklaustieji patikino, jog žaidimo metu atliekamos užduotys turėjo įtakos jų efektyvumo augimui ir padėjo jiems suvokti bendrus organizacijos tikslus. Be to respondentai patikino, jog žaidybinimas turėjo įtakos jų progresui, pakito jų santykiai su kolegomis, tapo lengviau bendradarbiauti, atsirado stipresnis ryšys ir grįžtamojo ryšio galimybės;
 - tyrimo rezultatai parodė, jog žaidybinimo mechanikos elementai turi didelį poveikį moraliniam organizacijos klimatui. Vertinant atskiras moralinio organizacijos klimato grupes, tyrimo duomenis leidžia daryti išvadas, jog santykiams didžiausią poveikį turi iššūkiai ir grįžtamasis ryšys. Nuopelnų įvertinimo grupei svarbūs yra apdovanojimai, bendradarbiavimas, komandinis darbas ir iššūkiai. Ieškant sąsajų tarp korporatyvinės veiklos dedamosios ir žaidybinimo išskirtini laimėjimai, iššūkiai, galimybės ir bendradarbiavimas. Galiausiai sisteminei moralinio klimato grupei didžiausią poveikį turi tokie žaidybinimo elementai taip laimėjimai, apdovanojimai, bendradarbiavimas, susitarimai ir galimybės;
 - vertinant bendrą žaidybinimo poveikį moraliniam organizacijos klimatui, galima teigti, jog žaidybinimas turi teigiamą poveikį organizacijos klimato formavimui, kas savo ruožtu ne tik didina bendrą darbuotojų efektyvumą, elgseną ar susidomėjimą darbu, bet ir ugdo darbuotojų motyvaciją, užtikrinančią nepertraukiamą organizacijos vystymą ir tobulėjimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Avanesian L. (2014). Геймификация как инструмент корпоративной культуры. *Электронный вестник Ростовского социально-экономического института, No. 2*, p. 112 – 117
- Bagdonienė D., Galbuogienė A., Paulavičienė E., (2010). Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Economics & Management*, p. 1044 – 1053
- Bosikova S. (2016). Социально-психологический климат. *VI Международной студенческой научно-практической конференции, Научное сообщество студентов“*, Том 1
- Budihardjo A. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Learning Climate and Corporate Performance. *GSTF Business Review*, p. 58 – 64
- Burke B. (2012). Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? *Gartner*
- Burke B. (2014). How Gamification Motivates the Masses. *Forbes, Vol. 10*
- Callan C., Bauer K., Landers R. (2014). How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences. *Springer Link*. p. 553 – 568
- Cechanowicz J., Gutwin C., Brownell B. & Goodfellow L. (2013). Effects of gamification on participation and data quality in a real-world market research domain. *Gamification '13: proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications*, p. 58 – 65
- Суплакoвa E. (2016). Геймификация — мотивационная практика или механизм тотального контроля над трудовым процессом? *Экономическая социология. Vol. 17, No. 3*
- Crystal D. (2015). Gamification: An Innovative Teaching-Learning Strategy for the Digital Nursing Students in a Community Health Nursing Course. *ABNF Journal, Vol. 26, Issue 4*, p. 90 – 94
- Šulpanova O., Radžabova G. (2016). Использование геймификации в обучении персонала организации: принципы, риски и их минимизация. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. p. 122 – 128
- Dale S. (2014). Making work fun, or making fun of work? *SAGE Journals, Business Information Review, Vol 31, Issue 2*, p. 82 – 90
- Denison D., (2014). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 3*, p. 619 – 654
- Deterding S. (2012). Gamification: Designing for motivation. *Interactions, Volume 19, Issue 4*, p. 14 – 17
- Deterding S., Sicart M., Nacke L., O'Hara K. & Dixon D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. *CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, p. 2425 – 2428
- Deterding S. & Nacke L. (2017). The maturing of gamification research. *Computers in Human Behavior, Volume 71*, p. 450 – 454

De-Marcos L., Dominguez A., Fernandez-Sanz L. & Saenz-De-Navarrete J. (2013) Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, 63, p. 380 – 392

Dicheva D, Dichev C., Agre G. & Angelova G. (2015). Gamification in Education: A Systematic Mapping Study. *Journal of Educational Technology & Society*, Vol. 18, No. 3, p. 75 – 88

Faour H., Heinze A. (2013). The use of social media to attract generation Y in organizations. *18th UKAIS Annual Conference: Social Information Systems*

Fetiskin N. (2014). Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. *Институт психотерапии*, p. 490 – 498

Ferrell J., Carpenter J., Vaughn D., Dudley N. & Goodman S. (2016). Gamification of Human Resource Processes. *Emerging Research and Trends in Gamification*, p. 32

Ferro L., Walz S. & Greuter S. (2013). Towards personalized, gamified systems: an investigation into game design, personality and player typologies. *IE '13 Proceedings of the 9th Australasian Conference on Interactive Entertainment: Matters of Life and Death*, Article No. 7, p. 1 – 6

Fotaris P., Rosunally Y., Leinfellner R. & Mastoras T. (2016). Climbing Up the Leaderboard: An Empirical Study of Applying Gamification Techniques to a Computer Programming Class. *Electronic Journal of e-Learning* 14 (2), p. 95 – 110

Gears D. & Braun K. (2013). Gamification in Business: Designing Motivating Solutions to Problem Situations. *CM SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems 2013*

Gordeeva T. (2014). Базовые типы мотивации деятельности: потребностная модель. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*. 2014. Nr. 3, p. 63 – 78

Graham N., Thompson C. & Richards C. (2014). Beyond designing for motivation: the importance of context in gamification. *CHI PLAY '14 Proceedings of the first ACM SIGCHI annual symposium on Computer-human interaction in play*, p. 217 – 226

Hamari J. & Koivisto J. (2013). Social Motivations to Use Gamification: An Empirical Study Of Gamifying Exercise. *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL), ECIS 2013 Completed Research*, p. 1 – 34

Hamari J. & Koivisto, J. (2014). Demographic differences in perceived benefits from gamification. *Computers in Human Behavior*, p. 179 – 188

Hamari J., Morschheuser B. & Koivisto, J. (2016). Gamification in crowdsourcing: A review. *In proceedings of the 49th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, p. 5 – 8

Hamari J., Shernoff, D., Rowe E., Collier B., Asbell-Clarke J. & Edwards T. (2016). Challenging games help students learn: An empirical study on engagement, flow and immersion in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, p. 170 – 179

Hamari J., Koivisto J. & Sarsa H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on gamification. *In proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, p. 6 – 9

Herbert B., Charles D., Moore A. & Charles T. (2014). An Investigation of Gamification Typologies for Enhancing Learner Motivation. *ITAG '14 Proceedings of the 2014 International Conference on Interactive Technologies and Games*. p. 71 – 78

Holloway J. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1*, p. 9 – 35

Hulsey N. (2016). Ambiguous Play: Towards a Broader Concept of Gamification. *Emerging Research and Trends in Gamification*, p. 26

Ibanez M., Di-Serio A. & Delgado-Kloos C. (2014). Gamification for Engaging Computer Science Students in Learning Activities: A Case Study. *IEEE Transactions on Learning Technologies, Volume: 7, Issue: 3*, p. 291 – 301

Yagudin R., Kamasheva A., Maksimova K. & Valeev E. (2015). Usage of Gamification Theory for Increase Motivation of Employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 6, No. 1*, p. 77 – 80

Jakubowski M. (2014). Gamification in business and education – Project of gamified course for university students. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning, volume 41*, p. 339 – 342

Landers R. (2014). Linking Serious Games and Gamification of Learning. *Sage publications*. p. 752 – 768

Kalugin P. (2014). Введение в геймификацию: главные принципы и руководство по внедрению в интернет-маркетинге. *Материалы VI Международной научно-практической конференции*

Kanga H, Kimc T., Matusikb J. & Phillips M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing, Volume 31, Issue 6*, p. 628 – 642

Kapp K. (2016). Choose Your Level: Using Games and Gamification to Create Personalized Instruction. *Center on Innovations in Learning*, p. 131 – 143

Katkov B. (2011). Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. *Управление персоналом, Nr. 2*, p. 1 – 12

Knutas A, Ikonen J., Nikula U. & Porras J. (2014). Increasing collaborative communications in a programming course with gamification: a case study. *CompSysTech '14 Proceedings of the 15th International Conference on Computer Systems and Technologies*, p. 370 – 377

Korn O. & Schmidt A. (2015). Gamification of Business Processes: Re-designing Work in Production and Service Industry. *Procedia Manufacturing, Volume 3*, p. 3424 – 3431

Kostecka J. ir Davidavičienė V. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinių priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. *Mokslas – Lietuvos ateitis – Science – future of Lithuania, Nr. 7(2)*, p. 262 – 274

Kozina E. (2015). Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации. *Современные проблемы науки и образования. No. 2 – 2*

Kranz M., Murmann L. & Michahelles F. (2013). Research in the Large: Challenges for Large-Scale Mobile Application research - A Case Study about NFC Adoption using Gamification via an App Store. *International Journal of Mobile Human-Computer Interaction. p. 2 – 18*

Landers R. & Armstrong B. (2015). Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. *Computers in Human Behavior, p. 1 – 9*

Lister C., West J., Cannon B., Sax T. & Brodegard D. (2014). Just a Fad? Gamification in Health and Fitness Apps. *JMIR Publications, Vol. 2, No. 2, p. 18 – 29*

Liu D., Santhanam R. & Webster J. (2016). Towards Meaningful Engagement: A Framework for Design and Research of Gamified Information Systems. *ResearchGate, MIS Quarterly, p. 1 – 51*

Milanovic B. (2016). Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization. *Panoeconomicus, Vol. 63, Issue 4, p. 493 – 501*

Monia L. & Martins N. (2010). The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 36 (1), p. 1 – 9*

Naricina E. & Dokunin A. (2016). Развитие стандартизации социально-сетевых форм экономической деятельности. *Наука и бизнес: пути развития, Nr. 9 (63), p. 40 – 42*

Nikitin S. (2016). Геймификация, игрофикация, играизация в образовательном процессе. *Молодой ученый, No. 9. p. 1159 – 1162*

O'Donovan S., Gain J. & Marais P. (2013). A Case Study in the Gamification of a University-level Games Development Course. *Proceedings SAICSIT 2013, p. 242 – 251*

Oprescu F., Jones C. & Katsikitis M. (2014). I Play at Work – ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology, Vol. 5, Article 14, p. 28 – 49*

Pappas C. (2015). The Top Gamification Statistics and Facts For 2015 You Need to Know. *E-Learning Industry, e – Learning market*

Parygin B. (2012). Влияние социально-психологического климата на взаимоотношения в коллективе. *Психология и социология, Nr. 12, p. 81 – 86*

Planggerb K., Kietzmann J., McCarthy I. & Pitta L. (2015). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons, Volume 59, Issue 1, p. 29 – 36*

Raczkowski R. (2013). It's all fun and games... A history of ideas concerning gamification. *DiGRA '13 – Proceedings of the 2013 DiGRA International Conference: DeFragging Game Studies, Volume: 7, p. 1 – 11*

Rughinis R. (2014). Gamification for Productive Interaction. Reading and Working with the Gamification Debate in Education. *Information Systems and Technologies (CISTI), p. 1 – 5*

Rusalinova A. (2011). Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах. *Наука*, p. 117 – 134

Sailer M., Sailer M., Gunthner W. (2016). Implementation Model for the Gamification of Business Processes: A Study from the Field of Material Handling. *Springer Link. Vol. 9*. p. 173 – 18

Samochvalov D. (2015). Геймификация (gamification) в системе образования. *Информационной технологии проектирования, Секция 3*

Schneider B., Ehrhart M. Macey W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology, Vol .64*

Seaborn K. & Fels D. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies, Volume 74*, p. 14 – 31

Shi L., Al Qudah D., Qaffas A. & Cristea A. (2013). To Build Light Gamification upon Social Interactions: Requirement Analysis for the Next Version of Topolor. *Sixth York Doctoral Symposium on Computer Science and Electronics (YDS2013)*, p. 1 – 5

Sidunova G. & Siduniv A. (2014). Геймификация в системе форсайт менеджмента. *Теоретические и прикладные аспекты современной науки, Nr. 5*, p. 181 – 186

Singh S. (2012). Gamification: A strategic tool for organizational effectiveness. *International Journal of Management*

Singer S. & Schneider K. (2012). It was a bit of a race: Gamification of version control. *2012 Second International Workshop on Games and Software Engineering: Realizing User Engagement with Game Engineering Techniques (GAS)*, p. 5 – 8

Shi L., Cristea A. Hadzidedic S., Dervishalidovic N. (2014). Contextual Gamification of Social Interaction – Towards Increasing Motivation in Social E-Learning. *Springer Link*. p. 116 – 122

Stiažkin M. (2015). Социально-психологический климат организации и его специфика в коллективе. *Менеджмент. No. 27*

Stoenescu C. (2015). Gamification in the recruitment process: studying Romanian potential employees' perception. *Conference proceedings of eLearning and Software for Education (eLSE), Issue No. 2*. p. 50 – 56

Suh A. & Wagner C. (2017). How gamification of an enterprise collaboration system increases knowledge contribution: an affordance approach. *Journal of Knowledge Management, Vol. 21 Issue: 2*, p. 10

Thongtanunam P., Cruz A., Ichikawa K., Iida H., Yoshida N. & Kula R. (2013). Mining History of Gamification Towards Finding Expertise in Question and Answering Communities: Experience and Practice with Stack Exchange. *The Review of Socionetwork Strategies, Volume 7, Issue 2*, p. 115 – 130

Vaitkevičius S., Papšienė P. (2013). Network Model of Human Resource Evaluation and Organizational Climate Interaction Phenomenon. *Inžinierinė Ekonomika – Engineering Economics, 24(3)*, p. 217 – 225

Vaitkevičius S., Papšienė P. (2014). Human Resource Assessment Impact to Organization Climate: Case of Lithuanian Public Sector Organizations. *Inžinierinė Ekonomika – Engineering Economics*, 25(2), p. 223 – 230

Volikova J. (2016). Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием. *Тренды. Технологии. Инновации*

Volkova J. (2016). Классические ошибки при внедрении геймификации. *Тренды. Технологии. Инновации*

Vveinhardt J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: Teorija ir praktika 2009 10 (4)*, p. 285 – 297

Vveinhardt J., Skindaraitė I. (2012). Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 131 – 146

Zicherman, G. & Linder, J. (2010). Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests. *John Wiley & Sons, Inc.*

Zuckerman O. & Gal-Oz A. (2014). Deconstructing gamification: evaluating the effectiveness of continuous measurement, virtual rewards, and social comparison for promoting physical activity. *Personal and Ubiquitous Computing, Volume 18, Issue 7*, p. 1705 – 1719

Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija, T. 18. Nr. 4*, p. 105 – 117

PRIEDAI

Tyrimo klausimynas

1. Kokie apdovanojimai ir darbuotojų pasiekimų vertinimai, kurie yra pateikti lentelėje žemiau, taikomi jūsų žaidime (**pažymėkite ar taikomi ar netaikomi**) ir **kas labiausiai** yra jums asmeniškai priimtina. Įvertinkite 10 balų sistemoje, kai 1 – mažiausiai reikšmingas, o 10 – daugiausiai reikšminga:

Komponentai	Taikomi	Netaikomi	Reikšmingumas											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Pasiekimai			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rolių pasidalijimas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ženkleliai			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovų kovos			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolekcijos			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpusavio kovos			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žaidimo taisyklių instrukcijos			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovanos			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasiekimų lenta			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lygiai			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taškai			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninių gebėjimų panaudojimas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virtualios gerybės			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonusai			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Trumpai pakomentuokite ar žaidime taikomi kokie nors **apribojimai** (*Apribojimai – veiksmai, kurie yra draudžiami žaidimo metu arba taisyklės, kurios apriboja jūsų ar komandos veiksmus*).

3. Kiek žaidimo **apribojimai** veikia jūsų motyvaciją:

1 2 3 4 5

Visiškai neveikia Stipriai veikia

4. Pažymėkite kokios **emocijos** kyla žaidimo metu (pažymėkite varnele jums tinkamas emocijas šalia esančiuose stulpeliuose):

Skausmas		Palaima		Sugniužimas		Augimas	
Susitaikymas		Susirūpinimas		Mėgavimasis		Stresas	
Beviltiškumas		Palengvėjimas		Šokas		Saugumas	
Pilnatvė		Liūdesys		Malonumo jausmas		Nerimas	
Baimė		Rūpestis		Pasibjaurėjimas		Susidomėjimas	
Nervingumas		Įniršis		Neapykanta		Nuovargis	
Nuostaba		Ramybė		Šiluma		Geranoriškumas	
Pavydas		Džiaugsmas		Vienišumas		Pyktis	

5. Įvardinkite **5 emocijas**, kurias dažniausiai patiriate žaidimo metu:

--	--	--	--	--

6. Trumpai pakomentuokite ar žaidime taikomos kokios nors **taisyklės**:

--

7. Ar esamos **taisyklės** veikia jūsų motyvaciją:

1 2 3 4 5

Visiškai neveikia Stipriai veikia

8. Trumpai pakomentuokite ar žaidimo eigoje jaučiate kokį nors **progresą**, susijusį su kasdieninių darbu atlikimu:

--

9. Kiek **progresas**, susijęs su jūsų kasdieninių darbu atlikimu, veikia jūsų motyvaciją:

1 2 3 4 5

Visiškai neveikia Stipriai veikia

10. Trumpai pakomentuokite ar žaidimas turėjo įtakos **jūsų santykiams** organizacijoje:

--

11. Kiek **santykių kaita** veikia jūsų motyvaciją:

1 2 3 4 5

Visiškai neveikia Stipriai veikia

12. Kaip reiškiniai, kurie yra pateikti lentelėje žemiau veikia **SANTYKIUS** organizacijoje? Įvertinimus pateikite skalėje nuo 1 iki 5, kuomet 5 – labai gerai veikia, 1 – labai blogai veikia:

	Individualūs					Tarpusavio					Grupės					Darbuotojo ir vadovo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Iššūkiai																				
Galimybės																				
Konkurencija																				
Bendradarbiavimas																				
Grižtamasis ryšys																				
Talentų valdymas*																				
Apdovanojimai																				
Susitarimai																				
Grąža**																				
Laimėjimai																				

*Talentų valdymas – darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių kokybiškas panaudojimas ir vystymas

**Grąža – organizacijos investicijos į darbuotoją

13. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Iššūkiai, su kuriais susidūriau žaidimo metu, keičia mano elgseną darbe				
Iššūkiai, kuriuos įveikiu žaidimo metu, padidino mano savivertę				
Įveikiant naujus iššūkius yra didesnė galimybė man gauti apdovanojimą				

14. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Naujos galimybės, kurios atsirado žaidžiant, turi įtakos mano elgsenai darbo vietoje				
Kai man suteikiamos naujos galimybės, mano savivertė didėja				
Mano ir kolegų apdovanojimai skatina mane siekti vis naujų laimėjimų ir būti apdovanotu				

15. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Didėjanti konkurencija darbe veikia mano asmeninę elgseną				
Konkuruodamas su kitais darbuotojais, jaučiu savivertės didėjimą				
Kuo didesnė konkurencija atsiranda žaidimo metu, tuo labiau aš siekiu laimėti ir gauti apdovanojimus				

16. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nuo bendravimo su kolegomis keičiasi mano elgsena, tampa atviresnis				
Mano savivertė auga, kuomet galiu laisvai bendradarbiauti su savo kolegomis				
Kuo aš labiau bendradarbiauju su kolegomis žaidimo metu, tuo didesnė tikimybė būti apdovanotam				

17. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Esant nuolatiniam grįžtamajam ryšius, galiu kontroliuoti ir keisti savo elgseną				
Gaunat grįžtamąjį ryšį iš kolegų ir vadovų, stiprėja mano savivertė				
Mano apdovanojimų skaičius auga, jeigu gaunu grįžtamąjį ryšį				

18. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jeigu vadovai įvertina mano gebėjimus, stengiuosi elgtis geriau				
Kuo daugiau organizacija investuoja į mano talentų ugdymą, tuo labiau auga mano savivertė				
Pastebiu, jog mano turimi įgūdžiai ir gebėjimai padeda gauti daugiau apdovanojimų				

19. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kai gaunu apdovanojimus, mano elgsena gerėja				
Mano savivertė ypatingai stiprėja, kai gaunu pelnytus apdovanojimus				
Kuo daugiau gaunu apdovanojimų, tuo labiau noriu dirbti				

20. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Žaidimas skatina mus ieškoti kompromisų, o tai turi didelės įtakos mano elgsenai				
Įvairūs susitarimai su kolegomis suteikia man galybių jaustis stabiliai				
Jeigu aš koordinuoju savo veiksmus su kolegomis, lengviau gaunu apdovanojimus				

21. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos investicijos į mane keičia mano elgseną organizacijos atžvilgiu				
Galimybės dalyvauti žaidime padidino mano savivertę				
Savo apdovanojimus žaidimo metu vertinu kaip organizacijos investiciją į mane				

22. Įvertinkite sekančius teiginius:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Žaidimo metu gaunu daugiau apdovanojimų, o tai pakeitė mano elgseną				
Kai mano laimėjimus pripažįsta kolegos ir vadovai, jaučiuosi pakylėtas				
Mano laimėjimus pastebi kolegos ir vadovai				

23. Nurodykite kaip stipriai elementai, nurodyti vertikaliame stulpelyje veikia korporatyvinės veiklos dedamąsias, kurios nurodytos lentelės horizontaliame stulpelyje. Įvertinkite 10 balų sistemoje ir parašykite atitinkamą skaičių, kai 1 – visiškai neveikia, o 10 – veikia labai stipriai:

	Emocinio ryšio ugdymą ¹	Tarpusavio santykius	Grupinę motyvaciją ²	Ugdymą	Sėkmės fiksaciją ³	Adaptaciją
Iššūkiai						
Galimybės						
Konkurencija						
Bendradarbiavimas						
Grįžtamasis ryšys						
Talentų valdymas*						
Apdovanojimai						
Susitarimai						
Grąža**						
Laimėjimai						

*Talentų valdymas – darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių kokybiškas panaudojimas ir vystymas

**Grąža – organizacijos investicijos į darbuotoją

¹ Emocinio ryšio ugdymas – emocinis artumo tarp darbuotojų skatinimas ir vystymas

² Grupinė motyvacija - tarpusavio santykių formavimas ir reguliavimas kolektyve, kuris formuojamas pozityvioje aplinkoje ir palieka gerus prisiminimus darbuotojams

³ Sėkmės fiksacija - tai yra geriausia priemonė, padedanti atkreipti dėmesį į organizacijos pasiekimus bei formuojanti teigiamą darbuotojų požiūrį į pačią organizaciją

24. Įvertinkite kaip elementai, patiekti lentelėje žemiau, veikia **savimonės įprasminimą** organizacijoje

	Visiškai neveikia	Mažai veikia	Turi nedidelį poveikį	Turi didelį poveikį
Iššūkiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grįžtamasis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talentų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apdovanojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitarimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grąža	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laimėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Įvertinkite kaip sekantys elementai veikia **lojalumo organizacijai ugdymą**:

	Visiškai neveikia	Mažai veikia	Turi nedidelį poveikį	Turi didelį poveikį
Iššūkiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grįžtamasis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talentų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apdovanojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitarimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grąža	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laimėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Įvertinkite kaip sekantys elementai veikia **komandinės dvasios ugdymą**:

	Visiškai neveikia	Mažai veikia	Turi nedidelį poveikį	Turi didelį poveikį
Iššūkiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grįžtamasis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talentų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apdovanojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitarimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grąža	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laimėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Įvertinkite kaip sekantys elementai veikia **informacijos sklaidą ir darbuotojų informavimą apie pokyčius** (*Informacijos sklaida – tai darbuotojų informavimas, pateikiant teisingą ir naudingą informaciją, verbalinėmis ir neverbalinėmis priemonėmis, apie pokyčius ir svarbius įvykius, vykstančius organizacijoje*):

	Visiškai neveikia	Mažai veikia	Turi nedidelį poveikį	Turi didelį poveikį
Iššūkiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grįžtamasis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talentų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apdovanojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitarimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grąža	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laimėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Įvertinkite kaip sekantys elementai veikia **normų ir vertybių įsisąmonimą** darbuotojų tarpe (*Normų ir vertybių įsisąmonimas – yra organizacijoje siekis pertekti puoselėjamas normas, kultūros ypatumus, kurios, savo ruožtu, turi būti puoselėjamos darbuotojų*):

	Visiškai neveikia	Mažai veikia	Turi nedidelį poveikį	Turi didelį poveikį
Iššūkiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grįžtamasis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talentų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apdovanojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitarimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grąža	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laimėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>