

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Simona Kramosilová

**Využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků**

Use of gamification in the process of adaptation of workers

Bakalářská práce

Praha 2021

**Vedoucí práce:** PhDr. Mgr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Mgr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její ochotu a cenné poznámky při vedení této práce. Poděkování patří i respondentům empirického šetření, kteří mi věnovali svůj čas a sdíleli se mnou informace o využití gamifikace v adaptaci v jejich organizaci.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá využitím gamifikace v procesu adaptace pracovníků. Pozornost je věnována gamifikaci, jejímu vývoji, principům a využití, dále řízení a podobě procesu adaptace pracovníků. Představeny jsou charakteristiky gamifikace, jež mohou pozitivně ovlivnit adaptační proces pracovníků, uvedeny jsou i příklady využití gamifikace v adaptačním procesu pracovníků a možná úskalí využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků. Součástí práce je kvalitativní empirické šetření realizované rozhovory s personalisty mezinárodních organizací působících v České republice, které gamifikaci v procesu adaptace využívají. Šetření bylo zaměřeno na důvody a podoby využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků a přínosy a úskalí využívání gamifikace z hlediska organizací.

**klíčová slova:** adaptace pracovníků, gamifikace, hra, herní mechanika, herní myšlení, gamifikace v adaptaci pracovníků

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the use of gamification in the process of adaptation of workers. Its aim is to develop the use of gamification in the process of adaptation of workers. Attention is paid to gamification, its development, principles and use, as well as management and the form of the process of adaptation of workers. The characteristics of gamification that can positively influence the adaptation process of workers and possible pitfalls of using gamification in the process of adaptation of workers are given. The thesis includes qualitative empirical research conducted through interviews with human resource officers working in international organizations operating in the Czech Republic, who use gamification in the adaptation process. The survey focused on the reasons and forms of using gamification in the process of adaptation of workers and the benefits and pitfalls of using gamification from the point of view of organizations.

**key words:** adaptation of workers, gamification, game, game mechanics, game thinking, gamification in adaptation of workers

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| 0 Úvod.....  | 7  |
| 1 Gamifikace.....  | 10 |
| 1.1 Vymezení gamifikace.....   | 10 |
| 1.1.1 Gamifikace a hry.....  | 11 |
| 1.1.2 Gamifikace a seriózní hry.....   | 12 |
| 1.2 Vývoj gamifikace.....  | 13 |
| 1.3 Principy gamifikace .....  | 15 |
| 1.3.1 Herní mechanika.....   | 15 |
| 1.3.2 Herní myšlení.....   | 17 |
| 1.4 Oblasti využití gamifikace.....  | 19 |
| 2 Adaptace pracovníků.....   | 21 |
| 2.1 Pracovní a sociální adaptace pracovníků.....   | 21 |
| 2.1.1 Pracovní adaptace pracovníků.....  | 21 |
| 2.1.2 Sociální adaptace pracovníků.....  | 22 |
| 2.2 Řízení adaptace pracovníků.....  | 23 |
| 2.2.1 Řízená adaptace pracovníků.....  | 23 |
| 2.2.2 Pracovníci v procesu adaptace.....   | 26 |
| 2.3 Fáze a oblasti adaptace pracovníků.....  | 28 |
| 2.4 Plán a obsah adaptace pracovníků.....  | 30 |
| 3 Využití gamifikace v adaptaci pracovníků.....  | 33 |
| 3.1 Přínosy gamifikace ve vztahu k adaptaci pracovníků.....  | 33 |
| 3.2 Příklady využití gamifikace v adaptaci pracovníků.....   | 39 |
| 3.3 Úskalí využití gamifikace v adaptačním procesu.....  | 43 |
| 4 Empirické šetření – Identifikace využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků<br>mezinárodních organizací v České republice..... | 46 |
| 4.1 Cíl empirického šetření a výzkumné otázky.....   | 46 |
| 4.2 Metodika šetření a respondenti.....  | 46 |
| 4.3 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace.....  | 48 |
| 4.3.1 Důvody implementace gamifikace do procesu adaptace pracovníků.....   | 48 |
| 4.3.2 Podoby a oblasti využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků.....   | 52 |
| 4.3.3 Přínosy a úskalí využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků.....   | 58 |
| 5 Diskuze.....   | 64 |
| 6 Závěr.....   | 68 |
| 7 Soupis bibliografických citací.....  | 71 |
| 8 Přílohy.....   | 82 |

## 0 Úvod

Adaptace je náročným obdobím pracovníka a zájmem organizace by mělo být vytvoření takových podmínek, které povedou k jeho úspěšnému zvládnutí. Pracovník je vystaven novému pracovnímu kolektivu, zvyklostem, hodnotám a normám organizace a pracovním činnostem, které jsou spojeny s jeho novou pracovní pozicí v organizaci. Organizace by měla novému pracovníkovi pomoci proces adaptace usnadnit a urychlit, ať již prostřednictvím podpory během seznamování se spolupracovníky v organizaci a kulturními zvyklostmi organizace, tak při zaškolování a učení pro výkon nové pracovní role. Pro nového pracovníka je charakteristická vysoká úroveň motivace, přičemž první týdny působení pracovníka v organizaci mají velký dopad na jeho budoucí motivaci, spokojenost, pracovní efektivitu a stabilizaci v organizaci. Organizace většinou reflektují potřebu řízení adaptace a řeší její podobu a využití metod, které efektivně podpoří její proces.

Rostoucí tempo technologického vývoje se odráží v proměně pracovního prostředí a jeho fungování. Podobu procesů v organizacích začíná utvářet i potřeba změn přicházející se vstupem nové generace na pracovní trh. Organizace se snaží na dané skutečnosti reagovat, digitalizují pracoviště či modifikují a zatraktivňují podoby svých procesů. Možnou intervencí do pracovních procesů, jež reflektuje tyto změny, je tzv. gamifikace.

Gamifikace představuje přenesení prvků, jež se běžně vyskytují v herním prostředí, do jiných, neherních oblastí. Hry a videohry mají schopnost zaujmout své uživatele, angažovat je a motivovat během jejich aktivit. Ukázalo se, že při dodržení určitých herních principů je možné vlastnosti her a videoher přenést a jich využít i mimo herní kontext, například při adaptaci pracovníků. V adaptaci pracovníků může gamifikace napomoci nejen v angažovanosti pracovníků, zejména jejich emocionální angažovanosti, která je spojena s vyšším výkonem, vyšší duševní pohodou a motivací, ale též v oblasti učení se či získávání návyků na nové způsoby chování, což jsou atributy, které jsou pro adaptaci pracovníků nezbytné.

Cílem bakalářské práce je rozpracovat využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků. Využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků není v domácích odborných zdrojích doposud rozpracováno, východisky práce jsou tak především zahraniční zdroje.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř hlavních tematických kapitol. V první kapitole je definována gamifikace, je vymezen její vztah ke hrám, či tzv. seriózním hrám, se kterými může být gamifikace zaměňována, představeny jsou jejich vzájemné podobnosti i rozdíly. Pozornost je věnována vývoji gamifikace, zmíněny jsou stěžejní milníky, jež přispěly k jejímu využívání. Následně je představena problematika herní mechaniky a herního myšlení, jež je důležitá pro porozumění principům gamifikace a jejím podobám. V kapitole jsou uvedeny rovněž příklady oblastí, v nichž je gamifikace využívána. Východiskem první kapitoly byly publikované zahraniční výzkumy a knižní prameny, čerpala jsem zejména z publikací Karla M. Kappa (2012), Briana Burkeho (2014) a Kevina Werbacha a Dana Huntera (2012).

Druhá kapitola se věnuje adaptaci pracovníků. Pozornost je zaměřena na sociální a pracovní adaptaci pracovníků, řízení adaptace pracovníků a na pracovníky v organizaci, kteří se podílí na zajištění procesu adaptace. Dále se kapitola zabývá fázemi a oblastmi adaptace, které jsou východiskem plánu a určení obsahu adaptace pracovníků. K dané problematice jsem vycházela z publikací v oblasti personálního řízení, především z Milana Rymeše (1985), Josefa Koubka (2015) a Renaty Kocianové (2010).

Ve třetí kapitole jsou představeny přínosy gamifikace ve vztahu k adaptaci pracovníků. Uvedeny jsou charakteristiky gamifikace, jež mohou pozitivně ovlivnit angažovanost a učení se a získávání znalostí pracovníka, podpořit vštěpování hodnot, ovlivňovat chování pracovníka a zvýšit jeho motivaci během procesu adaptace. K vymezení angažovanosti vycházím z publikací Williama A. Kahna (1990) a Mihaly Csikszentmihalyiho (1990), u problematiky motivace z Milana Nakonečného. V kapitole je uvedeno několik úspěšných příkladů implementace gamifikace do procesu adaptace pracovníků, které představují možné podoby využití gamifikace v oblastech a aktivitách adaptace. Pozornost je věnována rovněž úskalím, která může využití gamifikace přinést.

Čtvrtá kapitola obsahuje empirické šetření, jehož cílem byla zjištění důvodů a podob využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků mezinárodními organizacemi na území České republiky, včetně možných přínosů a úskalí jejího využívání. Šetření bylo realizováno formou polostrukturovaných rozhovorů s personalisty mezinárodních organizací působících v České republice.



V závěrečné páté kapitole jsou výsledky šetření diskutovány a porovnány s teoretickými východisky.

# 1 Gamifikace

## 1.1 Vymezení gamifikace

Termín gamifikace je odvozen od anglického slova „*game*”, překládaném jako hra (Kapp, 2012, s. 7). Byť se nesetkáme s univerzální definicí gamifikace, velmi často bývá odkazováno či využíváno zejména definic následujících:

- „...použití herního designu v neherních kontextech.” (Deterding et al., 2011a, s. 9);
- „...proces herního myšlení a herní mechaniky k angažování uživatelů a řešení problémů.” (Zichermann a Cunningham, 2011, s. XIV).

Na tyto definice odkazují či jich využívají například Dale (2014, s. 83), Herger (2014, s. 21), Hamari a Eranti (2011, s. 17), Huotari a Hamari (2012, s. 18), Jakubowski (2014, s. 339), Kumar a Herger, (2013, s. 11), Toscani a kol. (2018, s. 2) či Vesa a Harviainen (2019, s. 128).

V odborné literatuře se lze setkat s obdobou výše zmíněných definic, a to především s ohledem na konkrétní oblast užití, případně s důrazem na dílčí charakteristiky, schopnosti či cíle gamifikace. Dle Kappa je gamifikace „...uvážlivá aplikace herního myšlení na řešení problémů...” (2012, s. 13), jež má schopnost pozitivně ovlivnit výsledky procesu učení prostřednictvím herních prvků (tamtéž). Vesa a Harviainen termín vymezují jako „...emancipační potenciál myšlení založený na herním designu...” (2019, s. 128) a upozorňují především na schopnost gamifikace pozitivně ovlivňovat lidskou motivaci. Huotari a Hamari (2011, nestránkováno) v definici gamifikace vyzdvihují přítomnost zpětné vazby a mechanismů interakce, jež si kladou za cíl tvorbu hodnot pro uživatele. Deterding a kol. (2011b, s. 2425) gamifikaci pojmenovávají jako „...neformální zastřešující termín pro použití prvků videoher v neherních systémech ke zlepšení uživatelského zážitku (UX) a zvýšení angažovanosti uživatelů.” Chou (2019, nestránkováno) definici rozšiřuje a gamifikaci definuje jako kombinaci „...herního designu, herní dynamiky, motivační psychologie, behaviorální ekonomiky, UX, neurobiologie, technologických platforem a obchodních systémů, které vedou k návratnosti investic.”

### 1.1.1 Gamifikace a hry

Hry a gamifikace mají společných několik charakteristik. U obou termínů nacházíme tendenci zaujmout své uživatele, přítomnost herních mechanik a interaktivnost (Burke, 2014, s. 27). Na druhou stranu, gamifikace není sama o sobě výsledným produktem, což je významný rozdíl v porovnání s hrami (Landers, 2018, s. 317). Namísto toho dochází k přidání herních prvků do již existujícího produktu s cílem jeho pozitivní změny, a to zejména v oblasti motivace a angažovanosti uživatelů (Schmidt, Brosius, Herrmann, 2015, s. 828). Landers (2018, s. 317) o gamifikaci hovoří jako o návrhovém procesu, jenž se snaží stávající proces rozšířit a vylepšit za pomoci znalostí z oblasti designu her.

Gamifikace sleduje jiné cíle než hry, z čehož vychází jejich odlišná tvorba a výsledná podoba. Perspektiva designéra gamifikovaného procesu se liší od perspektivy herního designéra, neboť jeho cílovým bodem je zkušenost, kterou má gamifikovaný proces uživateli přinést. Pouhá zábava či požitok ze zkušenosti, jež bývají stěžejní při tvorbě her, není v centru pozornosti, na rozdíl od důrazu, jenž je kladen na řešení problémů (Herger, 2014, s. 40). Burke hovoří o odlišném účelu gamifikace a her. Hry se snaží uživatele primárně zaujmout na úrovni nálady a pobavit ho, kdežto gamifikace usiluje o angažovanost člověka na emocionální úrovni k zajištění jeho motivace (2014, s. 28). V souvislosti s herním myšlením však Burke (2014, s. 94) nerozlišuje mezi designérem herních aplikací a designérem gamifikace. Podobný názor zastávají i Werbach a Hunter (2012, s. 40), dle kterých by měl návrhář gamifikovaného procesu vycházet z myšlení herního designéra, neboť mu pomůže zaměřit se na použití správných nástrojů a skrze znalosti her dosáhnout pozitivních výsledků po implementaci gamifikace (tamtéž, s. 37).

Jak vyplývá z výše uvedené definice Deterdinga a kol. (2011a, s. 9), gamifikace bývá aplikována ve vztahu k nehernímu prostředí. Na druhou stranu není výjimkou, že se v neherních kontextech, například v pracovním prostředí, objevují i hry. Pro odlišení her a gamifikace na pracovišti je zásadní vědomí účelu, s jakým jsou používány, neboť gamifikace je na rozdíl od her pomocným nástrojem, jenž zasahuje do pracovních činností a má schopnost měnit pracovní procesy. Tím si získává v pracovním prostředí větší pole působnosti než hry či jiné intervence z her vycházející (Vesa, 2019, s. 129).

Je možné se setkat s kombinací her a gamifikace, není však podmínkou, že by gamifikace nesla podobu her (Burke, 2014, s. 8; Kumar a Herger, 2013, s. 25). Názory odborníků

v oblasti implementace gamifikace do již existujících her se střetávají. Chou (2019, nestránkováno) na jedné straně tvrdí, že gamifikaci je možné aplikovat do všech oblastí, kde se objevuje lidská motivace, až na hry samotné, na straně druhé, Deterding a kol. (2011a, s. 12) možnost gamifikování her obhajují a odkazují na existující gamifikované herní platformy.

### **1.1.2 Gamifikace a seriózní hry**

*Seriózní hra* (z ang. serious game) je aktivitou spojenou s hravým přístupem tvořenou za účelem řešení reálných problémů (Herger, 2014, s. 17). Dle Burkeho (2014, s. 28) jsou seriózní hry kategorií her, jež kombinují zábavné herní prvky se vzdělávacím obsahem, aby podpořily proces učení skrze poutavé prostředí. I přes tato možná vymezení jsou názory na vztah mezi gamifikací a seriózními hrami různé. Někteří autoři gamifikaci a seriózní hry vymezují jako dva odlišné termíny (Burke, 2014, s. 28; Deterding et al., 2011a, s. 11), jiní řadí gamifikaci a seriózní hry do jiné oblasti v rámci stejné hierarchické struktury (Werbach a Hunter, 2012, s. 33), jiní autoři považují termíny za synonymum (Chou, 2019, nestránkováno).

Dle Deterdinga a kol. (2011a, s. 11) hlavní odlišení mezi gamifikací a seriózní hrou tkví v tom, že seriózní hra se vyznačuje designem plnohodnotných her, je však používána pro jiné než zábavné účely. Oproti tomu gamifikace je postavena na herních elementech (tamtéž), jejichž využití nemusí být pro uživatele viditelné (Chou, 2019, nestránkováno; Werbach, Hunter, 2012, s. 40). Gamifikace dle Schmidta, Brosiuse a Herrmanny (2015, s. 828) umožňuje oproti seriózním hrám vyšší flexibilitu a může být v kontextech produktivity vnímána lépe než seriózní hra. Autoři na druhou stranu zmiňují, že jak gamifikace, tak seriózní hry, mají v obecném pohledu stejný přístup, kterým je „...přenos a využití pozitivních vlastností motivačního a inspirativního média do jiných kontextů a pro účely nad rámec zábavní hodnoty.“ (tamtéž)

Kapp (2012, s. 16) unifikuje cíl seriózních her a gamifikace, kterým je snaha vyřešit problém a podpořit motivaci a učení skrze herní myšlení a herní techniky. Werbach a Hunter (2012, s. 33) seriózní hry vnímají jako speciální příklad gamifikace. Chou se vůči oddělení termínů gamifikace a seriózních her též vymezuje a zastává názor, že i seriózní hry by měly být považovány za gamifikaci, neboť stejně jako gamifikace využívají herního designu pro produktivní neherní výsledek. Gamifikaci odlišuje na dva typy: implicitní gamifikaci

a explicitní gamifikaci. Explicitní gamifikace je pro uživatele snadno rozpoznatelná v důsledku své vizuální stránky podobné hře, což v některých uživateli může vzbudit předčasné odsouzení. Na druhou stranu, pokud je explicitní gamifikace dobře navržena, může vést k vyšší angažovanosti uživatele a vytyčeným výsledkům. Oproti tomu implicitní gamifikace je postavena na herním designu, který pro uživatele nemusí být rozpoznatelný, a využití herních prvků může být z většiny skryté. Její výhoda tkví v širší užití, avšak autor upozorňuje na možnost nesprávného nebo nedostatečného použití herní mechaniky, a tím možnost nedosažení očekávaných výsledků (2019, nestránkováno).

## 1.2 Vývoj gamifikace

Termín gamifikace roku 2002 poprvé použil Nick Pelling (Pelling, 2011, nestránkováno), počítačový programátor, jehož záměrem bylo využít gamifikaci jako design uživatelského zážitku podobného hře pro podporu rychlejší a zábavnější elektronické prodejní transakce (Herger, 2014, s. 35). Termín si v té době nezískal přílišnou pozornost, avšak záhy začalo docházet k investigaci předních herních designérů (mezi nimi například Amy Jo Kim, Nicole Lazzaro, Jane McGonigal a Ben Sawyer) i vědců (Ian Bogost, James Paul Gee a Byron Reeves) možného potenciálu her v neherních kontextech (Werbach a Hunter, 2012, s. 25).

Termín gamifikace si začal získávat vyšší pozornost v oblasti výzkumu i praxe až po roce 2010 (Deterding et al., 2011a, s. 9). Jeho použití bylo nejprve spojováno zejména s oblastí digitálních médií (tamtéž) a marketingu (Burke, 2014, s. 9), poté se pole působnosti gamifikace rozrostlo do mnoha dalších oblastí – od podnikání po vzdělávání (Jakubowski, 2014, s. 339). Trend použití gamifikace vzrostl v korelaci vzestupu elektronického obchodování, širšího užití online komunikačních nástrojů na pracovišti i dostupnosti mobilních zařízení a sociálních médií (Werbach a Hunter, 2012, s. 34).

Přestože se pojem gamifikace začal používat až ve 2. tisíciletí, myšlenka použití herního myšlení a designu k zaujetí publika není nová (Burke, 2014, s. 162; Zichermann a Cunningham, 2011, s. IX) a její koncept předchází vzniku tohoto termínu (Dale, 2014, s. 84). Použití her a simulací se používá již stovky let v armádě, zejména u tvorby vojenské strategie či sledování chování vojáků ve zkušebním prostředí, ale i v mnoha dalších odvětvích (Kapp, 2012, s. 20; Herger, 2014, s. 19).

První, kdo spojil oblast práce a her do úzkého konceptu, byl Charles Coonradt, jenž roku 1973 založil organizaci Game of Work za účelem zjištění, proč pracovní produktivita v USA klesá, zatímco sportovní aktivity nabývají rostoucí popularity. Coonradt shledával týmové aktivity s cílem a prací v zaměstnání jako podobné aktivity, a domníval se tedy, že by měly fungovat na stejných principech a dosahovat obdobných výsledků. V rámci organizace se zaměřil na studium prvků, jimiž se sportovní aktivity odlišovaly od práce v zaměstnání. Výsledkem studie byla identifikace pěti klíčových principů, kterými se hry od práce liší. Mezi hlavními principy byly jasně definované cíle, možnost výběru metod a pravidelná zpětná vazba (Herger, 2014, s. 34–35).

V 80. letech se začaly objevovat první akademické studie a literatura o gamifikaci zaměřené především na její využití v oblasti učení (Dale, 2014, s. 84). K propojování herního designu a herních prvků s neherním kontextem začalo hojněji docházet pravděpodobně i v důsledku rostoucí interakce člověka s počítačovým zařízením (Deterding et al., 2011b, s. 2426). Po vstupu prvních počítačů do učeben byli studenti konfrontováni s několika studijními hrami, avšak s ohledem na nedostatečné znalosti designu byla tato forma učení přijata spíše záporně a vystavena kritice ze strany zúčastněných studentů (Dale, 2014, s. 84).

Po zavedení termínu v novém tisíciletí začalo postupně docházet k šíření povědomí o gamifikaci i jejímu využívání. Mezi lety 2002 a 2003 došlo k zahájení iniciativy skupiny Serious Games Initiative, která se věnovala tvorbě seriózních a gamifikovaných her pro americkou armádu. Ve stejné době se na trhu objevila první společnost zaměřená na poradenství v oblasti gamifikace: Conundra. Společnost sice brzy ukončila svou funkci, avšak její služba vedla ke zdokonalení fungování společností, jak v oblasti spotřebitelských produktů, tak podnikového fungování (Dale, 2014, s. 84). Roku 2005 byl představen gamifikovaný systém společnosti Bunchball, založený Rajatem Pahariem. Jednalo se o webovou aplikaci, kde si uživatelé tvořili skupiny a společně interagovali prostřednictvím her. Po čase se myšlenka rozrostla v tzv. *sociální hrani*, v jehož rámci společnost stále více pracovala s herní technikou k motivaci a angažovanosti uživatelů (Paharia, 2013, nestránkováno). Roku 2009 byla založena sociálně mediální společnost Foursquare, jejíž gamifikovaná aplikace se stala velmi populární (Hugos, 2012, s. 51) a následně ovlivnila diskuzi o vzniku gamifikovaných aplikací v mnoha oblastech, jako jsou finance, zdravotnictví, zprávy, obsah vytvářený uživateli či návody (Deterding et al., 2011b, s. 2426).

Gamifikace si začala získávat větší pozornost od roku 2010. Ta byla podpořena příspěvkem o gamifikaci na konferenci DICE, jejíž obsah se začal prostřednictvím sdílení na internetu rychle šířit a pronikat mezi široké publikum sledujících (Dale, 2014, s. 85). Následující rok povědomí o gamifikaci podpořil summit organizovaný Gabem Zichermannem (Herger, 2014, s. 36). Toho roku se gamifikace dostala i do Oxfordského slovníku jako slovo pro rok 2011 s definicí „Aplikace konceptů a technik z her do jiných oblastí činnosti, například jako technika online marketingu.” (Oxford University Press, 2011, nestránkováno) Dle M2 Research tržby z marketingové gamifikace, softwaru a poradenské činnosti dosáhly ke konci roku 2011 obrátu 100 milionů dolarů. Od roku 2012 s gamifikací experimentuje stále více organizací, zároveň se objevuje kurz o gamifikaci na vzdělávacím portále Coursera, který ještě toho roku přitáhl pozornost více než 80 000 registrovaných uživatelů (Dale, 2014, s. 85).

Podle statistiky zobrazení v Google Trends měl termín gamifikace od roku 2010 vzestupnou tendenci s nejvyšším počtem zobrazení v roce 2014 a 2017, přičemž od roku 2012 je až do roku 2021 relativně konstantní. V případě využití gamifikace v procesu adaptace nastal po letech 2016 a 2017 největší nárůst roku 2020 a od té doby se udržuje (Google Trends, 2021, nestránkováno).

### **1.3 Principy gamifikace**

Gamifikace je složitým a promyšleným přístupem (Kapp, 2012, s. 2), jenž využívá komponent převzatých z prostředí her, mezi nimi především tzv. *herní mechaniky* a tzv. *herního myšlení* (tamtéž, s. 11).

#### **1.3.1 Herní mechanika**

*Herní mechanika* je nejpřímější a nejviditelnější formou gamifikačních komponent (Kumar, Herger, 2013, s. 73), obsahující prvky jako jsou body, odznaky či výsledkové tabulky (Dale, 2014, s. 84). Tyto prvky jsou elementy, které můžeme najít ve většině her, a jež mají v herním prostředí důležitou roli (Deterding et al., 2011, s. 12). V gamifikovaném řešení jsou aktivovány herní mechanikou skrze pobídky, například výzvou, soutěží, zpětnou vazbou, odměnou nebo spoluprací, které společně vytváří různé motivační dynamiky (Friedrich et al., 2020, s. 346). Herní prvky mohou plnit odlišné funkce. Zatímco některé zastávají funkci objektů, jiné popisují vztahy mezi objekty, další udávají pravidla (Sailer, 2016, s. 6; Werbach, Hunter, 2012, s. 26). Z pohledu herního designéra lze herní prvky popsat pomocí mechaniky, dynamiky a estetiky, v herní literatuře zkracované jako tzv. rámec MDA (z ang.

mechanics, dynamics, aesthetics). Mechanika je v tomto případě základními pravidly a součástmi na úrovni dat a algoritmů, dynamika zajišťuje popis chování mechaniky v průběhu času na základě interakce s uživatelem a estetika vyvolané emoční reakce uživatele z herního systému (Hunicke, LeBlanc, Zubek, 2004, nestránkováno).

Ve vztahu ke gamifikaci bývají zmiňovány zejména tři herní prvky, zkracované jako PBL, jimiž jsou body (z ang. points), odznaky (z ang. badges) a žebříčky (z ang. leaderboards) (Chou, 2019, nestránkováno). Body představují číselné hodnocení výsledků, odznaky jsou symboly, jež uznávají určitou úroveň znalosti či dovednosti a žebříčky jsou vizuální stupnice, jež porovnávají daného uživatele s druhými. Autoři literatury o gamifikaci (například Chou, 2019, nestránkováno; Dale, 2014, s. 85; Hamari, Koivisto, Sarsa, 2014, s. 3027; Kumar a Herger, 2013, s. 93; Werbach a Hunter, 2012, s. 32) zmiňují i prvky:

- mise – určité poslání či úkol, jenž je potřeba splnit;
- úroveň či pokrok;
- výsledkové tabulky;
- práce s časem – zejména časový tlak;
- prvek náhody;
- limity – omezení;
- cesta či průběh;
- avatar – symbol, který reprezentuje uživatele gamifikovaného řešení v online prostředí, většinou v podobě herní postavy, se kterou se uživatel dokáže ztotožnit;
- příběh – určité téma;
- bonusy;
- loterie – náhodné úspěchy;
- tým;
- oznámení – upozornění.

Využití vícero herních prvků určuje složitost, avšak ta nutně nepřináší vyšší efektivitu gamifikovaného systému. Naopak, efektivitu lze mnohdy dosáhnout použitím pouze několika vybraných prvků herní mechaniky (Herger, 2014, s. 173). Stieglitz (2015, s. 820) vyzdvihuje intuitivnost, srozumitelnost a jednoznačnost gamifikace, čímž se zabrání kognitivnímu přetížení uživatelů a nenarušuje se užití herního přístupu. S tím souvisí i to, že gamifikace nemusí vypadat jako hra (Werbach a Hunter, 2012, s. 9). Jednoduché herní prvky s jasným



důvodem užití vedou k dosažení výsledku spíše než prvky aplikované pro pouhé dotvoření celku, lepší grafickou podobu, vizuálně pohlcující prostředí či oslňující efekty (Kumar a Herger, 2013, s. 25). K tomuto názoru se přiklání i Burke (2014, s. 119–120), jenž připisuje vizuální poutavost či efekty hrám a videohram, nikoli gamifikovaným řešením, na druhou stranu jejich použití v gamifikaci nevylučuje.

Pro úspěšnou aplikaci herních mechanismů je nezbytná dobře navržená strategie gamifikace, postavená na porozumění hráči, lidské motivaci a účelu využití gamifikace. Jsou-li použity herní prvky vhodným způsobem, může herní mechanika využít přirozeného motivačního zdroje uživatele. Příkladem je motiv herní mechaniky pro shromažďování, jenž je řešen pomocí bodů a odznaků, či motiv dosažení úspěchu prostřednictvím žebříčků a úrovní (Kumar a Herger, 2013, s. 73). Je-li herní mechanika aplikována správně, poskytuje uživateli dobrý herní zážitek, aniž by uživatel přemýšlel nad mechanikou samotnou (Adams, 2014, s. 353). Tento zážitek a volba adekvátní mechaniky na základě pochopení uživatele spadá do oblasti tzv. herního myšlení designéra (Kumar a Herger, 2013, s. 93), které blíže představuje následující podkapitola.

Mezi motivy herní mechaniky, k nimž designéři gamifikace využívají herní prvky, spadá výzva, zvědavost, soutěž, pokrok či postup, řešení problémů, pocit úspěchu, pocit mistrovství, samostatnost, sebevyjádření, spolupráce, konexe ke komunitě, propojenost a vzájemnost a zpětná vazba (Dale, 2014, s. 85; Friedrich et al., 2020, s. 346; Hamari, Koivisto, Sarsa, 2014, s. 3027; Kumar a Herger, 2013, s. 66–69).

Možným nebezpečím při zvažování at' již motivů, tak herních prvků, je snaha navrhnout gamifikovaný proces za pomoci dostupných funkcí bez ohledu na uživatele a jeho chování, které je třeba podpořit či naopak usměrnit (Dale, 2014, s. 85). Výběr herní mechaniky by měl být zvažován i s ohledem na technické možnosti (Stieglitz, 2015, s. 820) a další specifické podmínky prostředí, v němž bude gamifikace využívána (Kumar a Herger, 2013, s. 74).

### **1.3.2 Herní myšlení**

*Herní myšlení* je komponentou herních principů, jenž odpovídá na otázky jak, které, kdy a proč se herní prvky v gamifikovaném řešení využívají (Chou, 2019, nestránkováno). Herní myšlení je první fází při tvorbě gamifikace, během které se její tvůrce snaží nahlížet optikou uživatele gamifikovaného řešení (Schmidt, Brosius, Herrmann, 2015, s. 833), neboť, aby byla nejviditelnější část gamifikovaného řešení úspěšná, je potřeba zvolit herní mechaniku na

základě důsledného pochopení uživatele gamifikovaného řešení a lidské motivace (Kumar a Herger, 2013, s. 93).

Schmidt, Brosius a Herrmann (2015, s. 832) navrhuji v rámci herního myšlení hledání odpovědí na otázky týkající se motivace, potřeb a výhod pro uživatele gamifikovaného systému i organizaci, jež gamifikaci iniciuje. Chou (2019, nestránkováno) herní myšlení vnímá jako způsob vcítění se do budoucího uživatele gamifikace a zaměření na jeho prožitky, a proto zdůrazňuje potřebu kladení otázek, jež se zaměřují na možné pocity uživatele při používání gamifikovaného řešení. Jakmile designér gamifikace pochopí, jak chce, aby se uživatelé cítili, bude pro něj snadnější výběr herní mechaniky, pomocí níž dosáhne požadovaného cíle, se kterým je gamifikace implementována (tamtéž).

Při popisu procesu, jak by mělo být gamifikované řešení tvořeno, se lze v literatuře o hrách i gamifikaci setkat nejen s termínem *herní myšlení*, ale též obecnějším termínem *designové myšlení* (Burke, 2014, s. 94; Herger, 2014, s. 23; Werbach a Hunter, 2012, s. 40). Herger (2014, s. 203) designové myšlení vymezuje jako „...empatický přístup k inovacím, který staví člověka do středu zájmu za účelem vylepšení produktu, služby nebo procesu tak, aby lépe sloužil uživateli.” Gamifikované řešení by přitom mělo vycházet z hlubokého porozumění uživateli, aby jej dokázalo zaujmout na emocionální úrovni. Je potřeba si uvědomovat, že cíle uživatele nejsou snadno identifikovatelné a nemusí vycházet z racionálního myšlení a zároveň jsou velmi individuální ve vztahu ke konkrétnímu uživateli. Porozumění uživateli a jeho motivaci je možné dosahovat skrze učení se dané problematice, pozorování uživatele a vcítování se do jeho situace. Tento základ následně designérům umožňuje převzít prvky herní mechaniky a začít vytvářet design gamifikovaného systému (tamtéž, s. 93–96). Hodent (2018, s. 173–174) designové myšlení představuje jako strategii s cílem řešit otázky designu procesu prostřednictvím umístění uživatele daného systému do centra tvorby procesu. Jedná se o strategii, která umožňuje tzv. *lidsky orientovaný designový návrh* (z ang. human-centered design), v případě her se též hovoří o tzv. *přístupu orientovaném na hráče* (z ang. player-centric approach), jež během procesu vývoje vychází z úvah o budoucím uživatelském zážitku. Jedná se o aplikování designových principů, avšak s vědomím toho, že dobrý designový zážitek vychází z procesu, nikoli první iniciativy, neboť se odvíjí od specifík uživatele či skupiny uživatelů. Designové myšlení usiluje o nalezení reálných problémů, jež jsou relevantní tomu, jaký zážitek uživatel očekává. Jedná se o zvážení škály možností a výběru, jež dává největší smysl pro daný projekt (tamtéž).

Deterding a kol. (2011a, s. 9) při vymezení gamifikace nepoužívají pojem herní myšlení, ale hovoří o *herním designu*. Dle klasifikace herní designérky Amy Jo Kim (2017, nestránkováno) lze herní design považovat za součást herního myšlení společně s designovým a systémovým myšlením a uživatelským zážitkem (UX). V odborné literatuře o gamifikaci využívá pojem herní design i několik dalších autorů, mezi nimi například Burke (2014, s. 94), Chou (2019, nestránkováno), Kumar a Herger (2013, s. 31) či Werbach a Hunter (2021, s. 40), přičemž ho definují jako design zaměřený na uživatele. Jedná se o způsob tvorby, během kterého se designér snaží nahlížet optikou uživatele a tomu tvorbu produktu či procesu přizpůsobovat (Kumar a Herger, 2013, s. 31). Po porovnání herního myšlení a herního designu je zřejmá podobnost obou pojmů v zaměření na cílového uživatele a z vymezených definic lze hovořit o jejich možné zaměnitelnosti.

#### **1.4 Oblasti využití gamifikace**

S gamifikací se lidé denně setkávají v mnoha oblastech ve sféře podnikatelské i soukromé, mnohdy aniž by si to vůbec uvědomovali (Leyh, 2015, s. 811). K rozpoznání gamifikace nepřispívá ani nejednoznačnost jejího pojmenování, neboť mnohdy bývá zaměňována za jiné termíny (Herger, 2014, s. 22; Stieglitz, 2015, s. 817). Chou (2019, nestránkováno) zmiňuje zaměnitelnost například s pojmy motivační design, behaviorální ekonomie či věrnostní programy, na základě jejich vnitřního významu či místa užití. I samotní autoři publikací o gamifikaci používají specifické termíny. Herger (2014, s. 22) ve své knize používá častěji než slovo gamifikace sousloví *gamifikovaný přístup*, Burke (2014, s. 35) často hovoří o *gamifikovaném řešení*.

Bez ohledu na pojmenování, gamifikace, tak jak je vymezena na začátku kapitoly, je aplikována do sportovních aplikací s podporou pravidelnosti či vyšších výkonů (Kapp, 2012, s. 4), je využívána ve školách a oblasti vzdělávání jako celku (tamtéž, s. 19), v oblasti věrnostních programů jako strategie marketingu (Stieglitz, 2015, s. 817), čímž se organizace snaží ovlivnit chování svých zákazníků (Dale, 2014, s. 83), či například během školení pracovníků, při řešení problémů a tvorbě nových nápadů v organizacích, a to téměř v jakémkoli odvětví (Kapp, 2012, s. 19).

Přestože můžeme gamifikaci nalézt zejména ve sféře digitálních technologií, představovanou jako metodu, jak digitálně angažovat uživatele (Burke, 2014, s. 6), není její užití omezeno pouze na online využití (Deterding et al., 2011a, s. 11). Gamifikace může být realizována

i bez technických zařízení (Leyh, 2015, s. 812), neboť myšlenkou aplikace gamifikace je ovlivnit lidské chování, což nemusí být pouze prostřednictvím online světa, ale i skrze svět reálný (Dale, 2014, s. 82). Tato skutečnost je podpořena historií gamifikace, neboť k využití gamifikace a seriózních her docházelo ještě před vznikem počítačů a zařízení umožňujících využití online prostředí (Keys a Wolfe, 1990, s. 311).

Dale (2014, s. 87) gamifikaci vymezuje s ohledem na její oblasti využití:

- gamifikace zaměřená na zájmové publikum – zájmovým publikem jsou jakékoli osoby dané oblasti zájmu, v níž gamifikace pomáhá k řešení problémů;
- externí gamifikace – gamifikace, jež bývá aplikována ve vztahu k uživatelům zvenku, například zákazníkům;
- interní gamifikace – gamifikace, jež se vztahuje k pracovníkům organizace.

Werbach a Hunter (2012, s. 23) též hovoří o zájmovém publiku a spojují ho zejména s transformací chování. Gamifikace aplikovaná na zájmové publikum se dle nich snaží o změnu směrem k pozitivním návykům společnosti, například vyšší sportovní aktivitě, kvalitnějším stravovacím návykům nebo vyšší finanční gramotnosti.

V případě zákazníků slouží gamifikace jako přidaná hodnota při nabízení produktů, při školení zákazníků, jak daný produkt využívat, k podpoře spoluúčasti zákazníků při tvorbě nového produktu a mnoha dalších výzvách. Důležitou roli sehrává definice osoby zákazníka, přičemž cílem je angažovat zákazníka k danému produktu či službě (Burke, 2014, s. 36).

Jsou-li cílovou skupinou pracovníci organizace, může být gamifikace implementována pro celou organizaci, dílčí úsek pracoviště či segment pracovníků. Příkladem interní gamifikace je nábor pracovníků, adaptace pracovníků či zlepšování výkonu pracovníků na určitých pozicích (tamtéž).

## **2 Adaptace pracovníků**

### **2.1 Pracovní a sociální adaptace pracovníků**

Pracovník procházející procesem adaptace je do jisté míry připraven na výkon pracovní pozice, přichází s jistými pracovními dovednostmi a zkušenostmi, má již určitá očekávání od organizace či pracovního místa a je ovlivněn dosavadním působením sociálního prostředí. Tuto jeho „dispozici“ s níž přichází, je žádoucí během procesu adaptace sladit s podmínkami pracovní pozice, jíž obsazuje, s technickým i organizačním uspořádáním pracoviště, a převažující formou mezilidských vztahů v rámci organizace či pracovního týmu (Rymeš, 1985, s. 33).

Jelikož jedinec pracovní činnost vykonává zejména v interakci s druhými, je možné hovořit o dichotomii pracovní a sociální adaptace. Byť se obě formy vzájemně prolínají, jejich míra úspěšnosti může být odlišná (Štikař a kol., 2003, s. 91). Úspěšně zvládnutý adaptační proces nastává však pouze za předpokladu, zvládne-li pracovník překonat obě formy adaptace (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 163).

#### **2.1.1 Pracovní adaptace pracovníků**

Pracovní adaptace obnáší konfrontaci s konkrétními požadavky pracovního zařazení, jež bývají specifické s ohledem na pracovní podmínky, úkoly či práci s technickým vybavením. Podstatou pracovní adaptace je odborná a systematizovaná příprava pracovníka. Během pracovní adaptace je nutné dosáhnout souladu dosavadních zkušeností pracovníka, ale též jeho osobních plánů a představ, s podmínkami, které mu organizace vytváří skrze pracovní zařazení (Růžička, 1978, s. 148).

Pracovní adaptace je kontinuálním procesem, jenž nastupuje při vstupu pracovníka do organizace a v rozmanité podobě se projevuje v průběhu celého profesního působení pracovníka. Pro úspěšně zvládnutou pracovní adaptaci je předpokladem jak podpora ze strany organizace, tak postoj samotného pracovníka. Na straně pracovníka se jedná o odbornou přípravu, kladný postoj k pracovní činnosti a dostatečnou motivaci k jejímu výkonu. Ze strany organizace se očekává adekvátní příprava odpovědných pracovníků pro řízení

adaptačního procesu, která zahrnuje organizační a administrativní podklady pro systematickou práci s pracovníky procházejícími adaptací (Rymeš, 1985, s. 57).

Štikař a kol. (2003, s. 89) hovoří o třech stupních adaptace pracovníka na pracovní činnost:

- předpoklady pracovníka pro zvládnutí nároků na pracovní činnosti, tedy soubor schopností, dovedností a zkušeností, které vedou k flexibilitě chování v jednotlivých situacích člověka (adaptabilita);
- proces zvládnání nároků kladených na pracovní činnost, který bývá vnímán i prožíván ve vztahu k zátěži individuálně (adaptování);
- výsledný stav dosažení vyrovnání se s pracovní činností, v němž se vztah mezi pracovníkem a pracovní činností stabilizuje (adaptovanost).

Možnou nesnází v průběhu pracovní adaptace může být neodpovídající odborné zaškolení, nedostatek potřebných zkušeností, jiné představy o náplni práce a pracovních podmínkách či nízká identifikace s profesí jako celku. Problémy přináší též neadekvátní pracovní podmínky (neúměrná psychická či fyzická zátěž), nepříznivý pracovní režim a další (Štikař a kol., 2008, s. 90). Míra pracovní adaptace se následně promítá ve výkonu pracovníka, dopad má i na jeho pracovní spokojenost (Nový a Surynek, 2006, s. 155).

### **2.1.2 Sociální adaptace pracovníků**

Sociální adaptace je procesem, který je možné rozlišit na adaptaci na pracovní tým, do něhož se pracovník zařazuje, a adaptaci na organizační kulturu. Během adaptace na pracovní tým se pracovník začleňuje do již existující sítě vztahů, v níž dochází ke konfrontaci hodnot, cílů a zvyklostí pracovníka, s hodnotami, cíli a zvyklostmi pracovního týmu, které v ideálních podmínkách nachází soulad. Nesnáze přichází v okamžiku, zastává-li pracovní skupina odlišné hodnoty v porovnání s hodnotovou orientací pracovníka, reaguje-li směrem k pracovníkovi odmítavě, je-li vnitřně roztržštěná, nesourodá či konfliktní. Na straně pracovníka může být průběh sociální adaptace narušen, není-li ochoten kooperovat s novými společenskými skupinami, nemá-li dostatek sociální zralosti či neodpoutal-li vazby na předchozí, odlišně orientované, sociální prostředí (Štikař a kol., 2003, s. 91).

Adaptace na organizační kulturu je významným procesem, skrze který jsou pracovníci integrováni do organizace. Pracovník si během tohoto procesu osvojuje organizační cíle

a soubory hodnot a norem, jež naznačují žádoucí chování pracovníků vně i směrem z organizace (Štikař a kol., 2003, s. 91). Pracovník se během adaptace „učí“, jaké názory a hodnoty organizace sdílí, jaké chování od něj organizace očekává, jaké chování je podporováno a žádoucí, a co je naopak nepřijatelné. Pracovník může mít o kultuře organizace již určité množství informací předtím, než do ní nastoupí, a právě kulturní aspekty mohou být jedním z parametrů, jež ho vedly k ucházení se o pracovní pozici či přijetí nabídky spolupráce. Začne-li se pracovník s hodnotami vyznávanými organizací ztotožňovat ještě před zahájením adaptačního procesu, je možné hovořit o tzv. předvolbě či anticipační socializaci. Předchází-li vstupu do organizace předvolba, adaptace pracovníka na organizační kulturu mívá poměrně rychlé tempo. V opačném případě se může stát, že se pracovník nebude schopen s kulturními rysy ztotožnit či se jim přizpůsobit. Takový pracovník pak může být nedostatečně produktivní či z organizace, ať už ze svého rozhodnutí nebo rozhodnutí organizace, odejde (Lukášová, 2010, s. 38). S ohledem na tuto skutečnost by organizace měly usilovat o podání včasných informací o organizační kultuře či zajistit její brzkou konfrontaci s pracovníkem (tamtéž), neboť zjistí-li pracovník, že se organizační kultura neslučuje s jeho hodnotami a nevyhovuje mu, je doba adaptačního procesu vhodným obdobím pro předání zpětné vazby a odloučení pracovníka a organizace (Jung, 2017, s. 183).

Sociální adaptace pracovníka vychází z procesu socializace, během níž dochází ke konkretizaci a modifikaci doposud utvářených vzorců společenského jednání pracovníka (Nový a Surynek, 2006, s. 155). „Výsledkem procesu sociální adaptace může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost nebo nevčlenění se do nové situace.“ (tamtéž) Dostatečná adaptace obsahuje formy sociálního chování, jako je participace či konformita pracovníka, v opačném případě se mohou projevit formy jako konflikty, omezená komunikace, sabotování či nedostatek konformity pracovníka (Štikař a kol., 2003, s. 92).

## **2.2 Řízení adaptace pracovníků**

### **2.2.1 Řízená adaptace pracovníků**

Řízená adaptace pracovníků představuje proces, v němž převažují formální aktivity usměrňované adaptačním programem. Do jeho průběhu přitom cílevědomě vstupují manažeři, personalisté a další odpovědní pracovníci organizace (Štikař a kol., 2003, s. 91). Dosavadní zkušenosti prokázaly, že cílevědomé řízení procesu adaptace přináší příznivější

průběh než adaptace nahodilá (Rymeš, 1985, s. 33), zároveň má adaptace pracovníků významný dopad na jejich stabilizaci, pracovní efektivitu i spokojenost, a je proto žádoucí nespoléhat se na samovolný průběh adaptace pracovníků, ale zasahovat do něj a řídit ho (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 163).

Armstrong pro řízenou adaptaci pracovníků používá sousloví „uvádění pracovníků do organizace“ a vymezuje jeho čtyři hlavní cíle:

- překonání počáteční fáze, ve které je pro pracovníka mnoho skutečností neznámých;
- rychlé pozitivní ovlivnění pracovníka v jeho postoji a vztahu k organizaci tak, aby se zajistila jeho stabilizace;
- snaha urychlit výkon pracovníka k požadované úrovni;
- snaha snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (2007, s. 395).

Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 163) specifikují v řízené adaptaci pracovníků dvě hlediska, a to hledisko pracovníka a hledisko organizace:

- hledisko pracovníka – dává si za cíl vyrovnání se pracovníka s veškerými požadavky, jež jsou kladené na nové pracovní místo, získání perspektivy profesního růstu a začlenění se do sítě mezilidských vztahů, jak v týmu pracovníka, tak celé organizaci;
- hledisko organizace – jedná se zejména o snížení nákladů, zvýšení efektivity a zajištění stabilizace pracovníka.

Z hlediska pracovní adaptace je cílem řízené adaptace dosáhnout té úrovně adaptovanosti pracovníka na práci, v níž je dosaženo očekávané kvality i kvantity plnění úkolů, samostatnost při výkonu pracovních činností, ochota a aktivita, profesionální sebedůvěra, pracovní spokojenost a stabilizace pracovníka na dané pracovní pozici (Štikař a kol., 2003, s. 91). Řízená adaptace usiluje o překonání možných nesnází na straně pracovníka, jako je nedostatečná odborná příprava, nedostatek potřebných znalostí pro výkon pracovní činnosti či nízká identifikace s profesí (tamtéž, s. 90). Adaptovanost pracovníka se podle Rymeše projevuje zejména v jeho výkonnosti a pracovní spokojenosti. Nahodilý postoj k období adaptace by přitom znamenal jisté materiální i morální škody, a proto je žádoucí proces adaptace řídit (1985, s. 40).



Úsilím řízené adaptace ve vztahu k sociální adaptaci je začlenění pracovníka do struktury vztahů organizace a tvorba jeho osobní perspektivy v organizaci, jenž je korigována jeho postupným kvalifikačním rozvojem. Tyto jsou následnými předpoklady pro jeho stabilizaci (Rymeš, 1985, s. 57). Vyvíjí-li se adaptační proces pozitivně, je výsledkem z hlediska sociální adaptace jistá míra identifikace pracovníka s organizací, což může příznivě ovlivnit loajalitu pracovníka. Bez ohledu na kvalitu řízení adaptace se může stát, že dojde k nesouladu či střetu cílů, hodnot a norem pracovníka s cíli, hodnotami a normami organizace a pracovník se z těchto důvodů může rozhodnout z organizace odejít (Štikař a kol., 2003, s. 91). Organizace by proto měla pracovníka seznamovat s organizačními cíli, hodnotami a normami již během adaptace, aby ke střetu představ pracovníka s realitou organizace došlo co nejdříve (Davila a Piña-Ramírez, 2018, nestránkováno).

Koubek pro řízenou adaptaci pracovníků používá pojmenování orientace, jež definuje jako „...důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků...s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“ (2015, s. 192) Kocianová představuje dvojí linii, po níž orientace pracovníků probíhá, a to linii oficiální (formální) a linii neformální. Linie oficiální představuje plánovitý proces, jenž zajišťují zpravidla pracovníci personálního útvaru ve spolupráci s přímým nadřízeným pracovníka. Druhou rovinu adaptace, jež probíhá neformálním způsobem, zajišťují spolupracovníci, přičemž tato neformální rovina nese značný význam pro sociální adaptaci pracovníka (2010, s. 133).

Formální linie orientace bývá ve sféře personalistiky diskutována s ohledem na její dobrovolnost. V odborných zdrojích můžeme najít protichůdné názory na to, zda jsou adaptační programy účinnější, jsou-li dobrovolné či vyžadované. Dobrovolnost je podporována teorií sebeurčení, jež hovoří o zvýšení vnitřní motivace, dostane-li člověk kontrolu a možnost výběru a předpokládá úsilí člověka získat maximum z programů, do nichž se dobrovolně zapojí. Na straně druhé, vyžadovaná účast na programu či aktivitách značí

pracovníkům její důležitost, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že k aktivitě dojde, pracovník se jí bude účastnit a nebude ji brát na lehkou váhu (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 267).

### **2.2.2 Pracovníci v procesu adaptace**

Mezi rozhodující subjekty adaptačního procesu spadají zejména pracovníci personálního útvaru a nadřízený pracovníka (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 164), avšak na přípravě či realizaci adaptačního procesu se mnohdy podílí i vedoucí útvaru či vybraní pracovníci, jež se novému pracovníkovi věnují a jsou mu během procesu jeho adaptace k dispozici (Armstrong, 2007, s. 399). Těmito pracovníky mohou být například pracovníci tréninkového oddělení, jejichž činnost je v některých organizacích oddělena od personálního útvaru (Lawson, 2016, nestránkováno). Ať už se procesu adaptace účastní pouze personální útvar a řídicí pracovníci či je aktérů více, zásadní je především vyjasnění si rolí a odpovědnosti všech účastníků adaptačního procesu (Wigert a Pendell, 2019, nestránkováno). Neopomenutelná je spoluúčast týmu pracovníků, do něž se pracovník začleňuje, a především aktivita samotného adaptovaného pracovníka (Kocianová, 2010, s. 135).

Za vypracování adaptačního programu, jeho obsah a časový plán, bývá v organizacích odpovědné personálního oddělení. Personalisté vytváří informační materiály, jež slouží k orientaci pracovníka, a participují zejména v počáteční fázi orientace pracovníka, jeho orientaci koordinují a metodicky řídí. Souběžně úzce spolupracují s vedoucími pracovníky (bezprostředními nadřízenými), kterým jsou oporou, a to po celou dobu adaptačního procesu (Koubek, 2015, s. 201). Dle Lochmannové jsou to pracovníci personálního útvaru, kteří pracovníkům procházejícím adaptací předávají největší objem informací, jež se dotýkají zájmů všech zainteresovaných, a to již během tzv. nástupního rozhovoru. Personalisté mohou být též prvními kontaktními osobami, které pracovníka formálně uvádí na pracoviště a předávají ho do rukou vedoucímu organizační jednotky či přímému nadřízenému (2016, s. 57).

Vedoucí organizační jednotky (řídicí pracovník) si pracovníka od personalisty přebírá, informuje ho o postavení a úkolech jednotky, do níž nastupuje, a za předpokladu, že není i přímým nadřízeným pracovníka, ujímá se pracovníka jeho přímý nadřízený. Přímý nadřízený pracovníka konfrontuje s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi, spojenými s jeho pracovním zařazením, a podmínkami práce na pracovišti. Současně

pracovníka představuje jeho kolegům na pracovišti, seznamuje ho se zvyklostmi, normami či tradicemi daného oddělení (Lochmannová, 2016, s. 57), jež jsou mnohdy specifické v porovnání se zvyklostmi a normami celé organizace (Davila a Piña-Ramírez, 2018, nestránkováno). Růžička (1978, s. 149) vyzdvihuje aktivní roli bezprostředního nadřízeného pracovníka během procesu adaptace zejména v pomoci a podpoře při začleňování pracovníka do nového pracovního kolektivu. Jeho aktivita je důležitá a jak autor zmiňuje: „Je ověřenou zkušeností, že když vedoucí přebírá úlohu jakéhosi patrona nad novým pracovníkem, je výsledek pracovní adaptace příznivý. Naopak nevšímavost vedoucího velmi často způsobuje zdůrazňování obtíží a bariér, které na nového pracovníka působí vždy nepříznivě.“ Tuto skutečnost potvrzuje Gallup studie, při níž byla zjištěna 3,4krát větší pravděpodobnost úspěšnosti adaptace v případě aktivní participace nadřízeného při adaptačním procesu pracovníka (Sundaram a Patel, 2019, nestránkováno).

Vedoucí pracovník též zajišťuje, aby se pracovníci cítili vítáni a byla jim přidělena řádná školení a zdroje k výkonu jejich práce (Lawson, 2016, nestránkováno). Nadřízený pracovníka odpovídá za vyjasnění pracovní pozice a role pracovníka, vyjadřuje podporu při získávání znalostí a zkušeností a kariérním i osobním růstu, informuje o přístupech k informacím a zdrojům a případné dostupnosti trenérů či mentorů (Karambelkar a Bhattacharya, 2017, s. 6). Nadřízený zároveň kontroluje proces adaptace, pomáhá řešit možné vzniklé problémy během adaptace a v závěru celý proces s pracovníkem vyhodnocuje (Koubek, 2015, s. 200–201).

Během procesu adaptace je běžnou praxí, že je pracovník též svěřován do rukou jiného pracovníka. Kocianová (2010, s. 135) pracovníka zastávající tuto pozici označuje pojmy *mentor* či *patron*, jenž vůči pracovníkovi, procházejícímu adaptací, zastává několik rolí. Dává mu rady a doporučení, zaškoluje ho do pracovních činností spojených s pracovní pozicí pracovníka a pomáhá mu lépe překonávat sociální adaptaci. Měrtlová (2014, s. 61) vyzdvihuje význam této pozice zejména s ohledem na psychickou pohodu nového pracovníka, rychlejší orientaci v nových pracovních úkolech i navazování nově vznikajících vztahů. Koubek (2015, s. 191) hovoří o roli instruktora či školitele, jenž se pracovníkovi během období adaptace věnuje. V zahraniční literatuře (například Davila a Piña-Ramírez, 2018, nestránkováno; Nicolai, 2019, s. 176) se pro tuto pozici pracovníka často objevuje pojmenování „*buddy*“. Nicolai (2019, s. 176–177) zdůrazňuje roli buddyho v pomoci adaptovanému pracovníkovi při řešení obsahových, technických i organizačních záležitostí.

Výhodou je nejen to, že se má pracovník na koho obrátit při řešení problémů během své adaptace, ale též, že je role nápomocného pracovníka stanovena, čímž se předchází vyrušování ostatních kolegů dotazy nově příchozího pracovníka, a ti se tak mohou věnovat svým úkolům. V případě, že pracovníkovi *buddy* přidělen nebude, měl by úkoly, připadající pozici buddyho, zajistit nadřízený pracovníka.

### **2.3 Fáze a oblasti adaptace pracovníků**

Adaptace je procesem, jenž prochází určitými fázemi, přičemž jejich délka, vzájemná návaznost i konečný stav se odvíjí od náročnosti změn a potenciálu člověka tyto změny zvládnout (Rymeš, 1985, s. 30). Kocianová (2010, s. 132) představuje fáze následující:

- přednástupní fáze – pracovník se rozhoduje pro přijetí pracovní nabídky a připravuje se na socializaci do nové pracovní skupiny;
- nástupní fáze – dochází ke konfrontaci očekávání obou stran – pracovníka i organizace, a orientačnímu období pracovníka;
- integrační fáze – dochází k překonání integrace pracovníka, a to jak v sociální rovině, tak rovině odborné.

Rymeš (1985, s. 30), Toth (2010, s. 279) i Nový a Surynek (2006, s. 153) ve vztahu k adaptačním fázím vycházejí z Mikšíka (1969, s.196), jenž hovoří o čtyřech fázích adjustace, neboli vpravení se do nových podmínek, v nichž charakterizuje vztah mezi člověkem a životními a pracovními podmínkami, jimž se přizpůsobuje. Ty následně definuje:

- přípravná fáze;
- fáze globální orientace;
- fáze uvědomělé orientace a vpravování se, přestavby systémů postojů, chování, vztahů a stavů (dynamických stereotypů);
- fáze vpravení se do nového systému, tzv. dosažení stavu adjustace.

Přípravná fáze je období, které předchází příchodu člověka do nových podmínek života a činností. Počátek této fáze nastává, uvědomí-li si člověk změnu, která ho čeká, a končí momentem nástupu změny. S přípravnou fází se člověk setkává, jsou-li okolnosti změny neočekávané, překvapivé a rychlé, v opačném případě se přípravná fáze neuskutečňuje a rovnou nastupuje orientační fáze. Člověk si v přípravné fázi hledá postoje k novému, přičemž její vývoj závisí na představě daného člověka o budoucí situaci. Představuje-li si

danou skutečnost jednoduše, přípravnou fází snadno překonává, ale o to větší problémy mohou přijít s vlastní adjustací. Východiskem je nalezení vhodných postojů a účinného řešení již vznikajících problémů. Jistý podíl na průběhu přípravné fáze mají i faktory prostředí – zdroje informací a jejich obsah či postoj okolí (tamtéž, s. 196–198).

Fáze globální orientace nastává s příchodem nových podmínek a končí přijutím jeho základních prvků, elementárním vyrovnáním se. Jedinec v této fázi neproniká hlouběji do podstaty nového, události si reflektuje až s jistým časovým odstupem. V této fázi bývá zatížena psychika, člověk je plný napětí a nejistoty toho, co přijde. Charakteristická je též pasivita v tvořivosti a vynalézavosti a submisivita při plnění úkolů v porovnání s již zaběhnutými jedinci. Dochází k pasivnímu přijímání nových podmínek, dodržování norem nového prostředí a konfrontaci dojmů a zážitků s představami člověka (tamtéž, s. 198–199).

Dojde-li k tomu, že se jedinec elementárně vyrovná se systémem nového prostředí, jeho psychické napětí polevuje a dochází k fázi orientace uvědomělé. Člověk vědomě přetváří styl života i činností, jeho přístup ke skutečnosti začíná být kritičtější a uvědomělejší (tamtéž, s. 200). V oblasti mezilidských vztahů člověk vytváří pevnější vazby, přizpůsobuje se kolektivnímu jednání a chování. Dochází též k návyku na obtížné a náročné požadavky a jedinec si buduje schopnost se s nimi vyrovnat. Ve fázi uvědomělé orientace se vytvářejí předpoklady pro stabilizaci a dochází k postupnému přejímání postojů, chování, vztahů, dovedností i návyků. Požadavky jsou kladeny zejména směrem ke schopnosti překonávat vznikající překážky a dostatku motivace jedince (tamtéž, s. 201). Fázi vpravení se do nových podmínek charakterizuje činnost a aktivita člověka. Dosahuje se v ní stavu adjustace, jenž se vyznačuje dosažením optimálního stavu ve všech úrovních (tamtéž, s. 201).

Adaptace probíhá na několika úrovních. Hovoříme o oblastech procesu adaptace, přičemž se podle Koubka (2015, s. 193) adaptace pracovníků zaměřuje na tři oblasti:

- celoorganizační orientace – zaměřuje se na zprostředkování informací, jež jsou společné pro všechny pracovníky organizace;
- útvarová (týmová či skupinová) orientace – soustřeďuje se na nuance a specifika daného útvaru (týmu či skupiny), její obsah bývá stejný pro všechny pracovníky daného útvaru (týmu či skupiny);
- orientace na konkrétní pracovní místo – specifikuje požadavky, charakter a obsah práce dané pracovní pozice.

Útvarová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo mohou být a mnohdy bývají spojovány (tamtéž, s. 194).

Vědomí fázi adaptace a jejích oblastí, jimiž si pracovník prochází, může napomoci při tvorbě obsahu adaptačního procesu a zařazení těch aktivit, které jsou v danou situaci nejvíce relevantní pro proces adaptace pracovníka. To je možné sledovat i při doporučování autorů k zařazení jednotlivých aktivit v rámci plánu a obsahu adaptace pracovníků v určitém čase (například Nicolai, 2019, s. 179–180; Koubek, 2015, s. 199–200; Lochmanová, 2016, s. 57).

## **2.4 Plán a obsah adaptace pracovníků**

Obsah adaptačního procesu by měl vznikat na základě skutečných potřeb pracovníka i organizace a obsazovaného pracovního místa. Plán adaptace, na jehož základě se obsah adaptačního procesu sestavuje, by měl korelovat s úrovní pracovní pozice v rámci organizace, s nároky, jež jsou na pracovní pozici kladeny i předpoklady pracovníka pro výkon dané pracovní pozice, jimiž jsou jeho kvalifikace, znalosti, dovednosti, zkušenosti či dosavadní praxe (Kocianová, 2010, s. 135). Lze očekávat, že obsah vytvářený pro nového pracovníka bude delší v porovnání s obsahem vytvářeným pro pracovníka měnícího pracovní zařazení v rámci organizace (Koubek, 2015, s. 193), neboť novému pracovníkovi chybí informace spojené s chodem organizace a osvojení určitých organizačních i týmových norem, hodnot, pravidel či rutin (Nicolai, 2019, s. 175). Delší časový plán je očekáván i při obsazování manažerských pozic oproti nekvalifikovaným pracovním pozicím, jež vyžadují pouze základní zaškolení pro výkon pracovní činnosti, základní orientaci v organizaci a účast na nezbytném školení (Kocianová, 2010, s. 135).

Na základě adaptačního plánu se stanovuje, jaké informace a dokumenty by měly být pracovníkovi v průběhu adaptace poskytnuty, jaká školení by měl pracovník projít či jaká setkání absolvovat, v jakých útvarech pobýt a na jak dlouho. Stanovují se i způsoby učení a získávání nových dovedností, přičemž nezbytnou součástí obsahu adaptace jsou i průběžné rozhovory s nadřízeným či zástupci personálního útvaru. Již stanovený adaptační plán by měl být s vysvětlením předán pracovníkovi v průběhu prvního dne jeho adaptace během rozhovoru s personalistou či nadřízeným (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 146). Tvorba adaptačního plánu je vhodná i s ohledem na aktuálnost a potřebnost daných informací

či aktivit během adaptačního procesu. Klein, Polin a Sutton upozorňují, že pracovníci jsou nejvíce vnímaví k obsahům adaptačního procesu, souvisí-li v danou chvíli s jejich obavami a potřebami, a proto by měl být určitý obsah nabízen ve chvíli, kdy je pro pracovníka nejvíce aktuální a potřebný. Adaptační program nepřinese dostatečnou hodnotu, budou-li pracovníkovi poskytnuty informace, které se například sám již předem dozvěděl (2015, s. 267).

Za sestavení plánu adaptace a jeho obsah bývají odpovědní zejména personalisté (Koubek, 2015, s. 201), avšak spolupracovat by na jeho přípravě dle Karambelkar a Bhattacharya měli i přímí nadřízení. Role přímého nadřízeného může být důležitá s ohledem na předpoklady pracovníka, jichž by si měl být přímý nadřízený vědomý a při přípravě plánu adaptace a jeho obsahu napomoci zajistit nalezení rovnováhy mezi nedostatkem a přetížeností informacemi (2017, s. 6). Plán adaptace by měl být vodítkem při průběhu adaptace jak pro nadřízeného a další pracovníky, jež se na adaptaci pracovníka podílejí, tak pracovníka samotného, a měl by obsahovat jak základní informace vztahované k celoorganizační orientaci, tak aktivity směřující k obsazovanému pracovnímu místu pracovníka. Obsah adaptace by neměl opomíjet ani jednu z rovin adaptace – pracovní adaptaci a sociální adaptaci pracovníka (Kocianová, 2010, s. 134–135).

Byť se obsah s ohledem na konkrétního pracovníka různí, standardně bývají do obsahu zařazeny (Nicolai, 2019, s. 174; Kocianová, 2010, s. Koubek, 2015, s. 136; 195–198; Měrtlová, 2014, s. 63):

- přehled informací o organizaci – například cíle organizace, normy chování v organizaci, informace o výrobcích a/nebo službách organizace, seznámení s klíčovými pracovníky organizace, seznámení s kulturou organizace apod.;
- bezpečnost při práci a předcházení nehodám – potřebné informace k zařízení v organizaci a jeho bezpečnému zacházení, plán o rozmístění potřebných bezpečnostních zařízení, informace k prevenci proti požárům, postup v případě úrazu apod.;
- informace k prostorám organizace;
- pracovní povinnosti a odpovědnosti dané pracovní pozice – vysvětlení práce pracovníka vycházející z popisu pracovního místa, informace k očekávaným

výsledkům, vztah obsazovaného místa k ostatním pracovním místům v organizaci apod.;

- představení pracovníků útvaru (týmu) a osob, které se budou spolupodílet na adaptaci pracovníka – například kolegy, pracovníky personálního útvaru včetně mentora apod.;
- vzdělávací aktivity v souladu s plánem adaptace.

Součástí obsahu adaptace by měly být i pravidelné rozhovory s nadřízeným a/či pracovníky personálního útvaru, během kterých dochází ke vzájemné výměně informací o postupu adaptace pracovníka, a na konci období adaptace k rozhovoru, jenž zhodnocuje adaptační období pracovníka (Kocianová, 2010, s. 136; Lochmannová, 2016, s. 57). Zpětnou vazbu o průběhu adaptace pracovníka je možné získávat prostřednictvím anonymních dotazníků, skrze pohovory s náhodně vybranými pracovníky, či na skupinových diskuzích s pracovníky, kteří procesem adaptace procházejí (Koubek, 2015, s. 199).

Obsah adaptace bývá předáván jak formou písemných materiálů, tak ústní formou, přičemž by spolu obě formy měly být sladěny. Koubek (2015, s. 199) zdůrazňuje využití písemné formy zejména při celooorganizační orientaci, u útvarové orientace a orientace na konkrétní pracovní místo pracovníka zvýšení podílu ústní orientace. Kocianová (2010, s. 134) upozorňuje, i přes jednoznačné přínosy písemných informačních materiálů, na důležitost informací poskytovaných spolupracovníky. Výběr formy by měl být zvažován především s ohledem na konkrétního pracovníka, a to nejen s ohledem na pracovní místo, ale ideálně též s přihlédnutím k osobnosti pracovníka (Koubek, 2015, s. 199).

Někteří autoři upozorňují na objemnost aktivit v rámci obsahu adaptace, jimiž si pracovník během procesu adaptace prochází, a upozorňují na neblahou možnost přetížení informacemi, případně nedostatek prostoru pro zpracování a internalizaci přijímaných informací (Dewar, 2021, nestránkováno; Sundaram a Patel, 2019, nestránkováno). Na druhou stranu, Klein, Polin a Sutton (2015, s. 275–277) ověřovali korelaci mezi počtem aktivit, jimiž si pracovník během adaptačního procesu prochází, a mírou jejich socializace a jejich zjištěním byla přímá úměra mezi počtem aktivit a mírou socializace nového pracovníka. Množství aktivit se neukázalo jako problematické, jejich výzkum však přinesl poznání, že je obsah aktivit vnímán jinak s ohledem na formu, v jaké je aktivita realizována, a záleží tedy na podobě, jakou jsou dané aktivity realizovány a informace předávány.



## 3 Využití gamifikace v adaptaci pracovníků

### 3.1 Přínosy gamifikace ve vztahu k adaptaci pracovníků

Ve vztahu k oblasti adaptace pracovníků se nabízí jako nejvíce relevantní přínosy gamifikace:

- angažovanost (Burke, 2014, s. 93, Dale, 2014, s. 87; Herger, 2014, s. 40; Kapp, 2012, s. 10; Kumar a Herger, 2013, s. 32; Metwally, Yousef, Yining, 2020, s. 710; Werbach a Hunter, 2012, s. 31; Zichermann a Cunningham, 2011, s. 95);
- učení se a získávání znalostí (Burke, 2014, s. 6; Friedrich et al., 2020, s. 342; Kapp, 2012, s. 12; Stieglitz, 2015, s. 822; Zichermann a Cunningham, 2011, s. 13);
- ovlivňování chování a vštěpování hodnot (Burke, 2014, s. 6; Dale, 2014, s. 87; Landers, 2018, s. 319; Leyh, 2015, s. 811; Stieglitz, 2015, s. 823; Zichermann a Cunningham, 2011, s. 14);
- motivace (Burke, 2014, s. 6; Chou, 2019, nestránkováno; Dale, 2014, s. 87; Friedrich et al., 2020, s. 341; Herger, 2014, s. 40; Kapp, 2012, s. 12; Kumar a Herger, 2013, s. 63; Leyh, 2015, s. 811; Metwally, Yousef, Yining, 2020, s. 710; Zichermann a Cunningham, 2011, s. 14).

Angažovanost je možné dle Kahna (1990, s. 694), jenž koncept angažovanosti mezi prvními zpracoval, definovat jako stav, v němž je člověk propojen se svou pracovní rolí. Angažovaný člověk přijímá svou roli a zapojuje do ní své „já“, což se projevuje v chování při pracovních činnostech, během nichž je více propojen s prací, s druhými i se sebou samým (fyzicky, kognitivně i emocionálně). Angažovanost pracovníka je možné pozorovat v jeho pracovním úsilí, zapojení, stavu „*flow*“ či vnitřní motivaci, projevení jeho vlastní identity, myšlenek a pocitů v kreativitě, vyjadřování svého názoru, autenticitě, nedefenzivní komunikaci, hravosti a etickém chování (tamtéž, s. 700).

*Flow* je stavem, v němž člověk věnuje plnou pozornost svému cíli, jelikož necítí žádnou překážku nebo hrozbu. Během stavu *flow* má jedinec pod kontrolou fyzickou energii a vše, co dělá, je vědomé (Csikszentmihalyi, 1990, s. 3). Gamifikace bývá často spojována se schopností dostat své uživatele do *flow* stavu (Chen, 2007, s. 31; Kumar a Herger, 2013, s. 70; Zichermann a Cunningham, 2011, s. 16). Sweetser a Wyeth (2005, s. 1) pro oblast herního prostředí specificky vymezují tzv. *herní flow* (z ang. *game flow*), který je dle jejich

výzkumu charakterizován přítomností osmi prvků. Těmito prvky jsou koncentrace, výzva, dovednosti, kontrola, jasné cíle, zpětná vazba, pohroužení a sociální interakce, přičemž každý z nich nese sadu kritérií pro dosažení výsledného stavu herního flow (tamtéž).

Csikszentmihalyi, profesor psychologie na Claremont Graduate University, který jako první představil koncept *flow* (Chen, 2007, s. 31), hovoří ve své studii *FLOW: The Psychology of Optimal Experience* o přítomnosti *flow* stavu v pracovním prostředí. Práce, jenž se podobá hře s ohledem na rozmanitost, pružné výzvy, jasné cíle a okamžitou zpětnou vazbu, je pro pracovníka příjemná bez ohledu na jeho úroveň rozvoje (Csikszentmihalyi, 1990, s. 5). Pro dosažení stavu *flow* je v herním prostředí dle Chen (2007, 33) důležitý zejména balanc mezi schopnostmi uživatele dosáhnout cíle a danou výzvou, jež má uživatel překonat. Přesahuje-li výzva schopnosti uživatele, může herní zážitek vyvolat úzkostné pocity, v opačném případě může dojít ke ztrátě zájmu uživatele (tamtéž). Gamifikace se snaží hledat rovnováhu ve schopnostech uživatelů (Burke, 2014, s. 132), a proto často obsahuje více úrovní obtížnosti (Kapp, 2012, s. 39).

Angažovanost v pracovním prostředí není jednodimenzionální, ale je třeba ji rozlišovat na tzv. transakční (z ang. transactional) a emocionální (Burke, 2014, s. 16). V případě pracovníka je transakční angažovanost do značné míry formována finančním výdělkem na pracovišti, s nímž se nese plnění minimálních představ zaměstnavatele a spolupracovníků o výkonu pracovníka. Pozitivní pocity pracovníka vycházejí ze samotné práce, úkolů, výzev, rozmanitosti či autonomie, jež mu jeho práce přináší. Oproti tomu emocionální angažovanost je spojena s různými aspekty práce, jež překračují rámec samotné role pracovníka. Emocionální angažovanost je poháněna přesvědčením pracovníka přinášet pro organizaci více, než je očekáváno, což mu v konečném důsledku přináší vyšší míru naplnění (Gentle, 2012, nestránkováno). Společnost CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) roku 2012 provedla výzkum, jenž se soustředil na zjištění korelace mezi transakční a emocionální angažovaností a výkonem a pocitem duševní pohody pracovníků. Bylo zjištěno, že vysoká úroveň transakční angažovanosti může vést k negativním důsledkům jak pro jednotlivce, tak organizaci, neboť se u transakčně zapojených pracovníků projevuje více stresové zátěže a obtíží dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, než je tomu u emocionálně angažovaných. Transakčně angažovaní pracovníci se též spíše dopouští chování, jež by mohlo společnost poškodit v porovnání s emocionálně angažovanými pracovníky (CIPD, 2012, s. 28). Burke (2014, s. 16) zastává názor, že obě dimenze nejsou

v konečném důsledku striktně oddělené, ale jedná se spíše o jejich kombinaci. Problémem dle jeho názoru je přítomnost transakční angažovanosti jako ohniska zájmu při tvorbě strategií v organizacích, a zdůrazňuje nutnost přesunout pohled zájmu na emocionální angažovanost (Burke, 2014, s. 16), přičemž gamifikaci považuje za možnost podpory emocionální angažovanosti (tamtéž, s. 23).

Někteří autoři hovoří v souvislosti s gamifikací a hrami o tzv. angažovanostních smyčkách (z ang. engagement loops) (Burke, 2014, s. 116; García et al., 2018, s. 128; Herger, 2014, s. 164; Kumar a Heger, 2013, s. 91; Morales a Prince, 2014, s. 24.1074.12) Angažovanostní smyčka je dle Moralese a Princeho (2014, s. 24.1074.12) koloběhem motivace, akce a zpětné vazby. Je-li zpětná vazba navržena pozitivně, vede k motivaci, jež potažmo podněcuje podniknout další akci, a ta předchází další zpětné vazbě (tamtéž). Herní prvky mají schopnost tento koloběh aktivovat, neboť působí na lidskou motivaci, vedou k akci (například skrze výzvy či odměnu) a udávají zpětnou vazbu (Burke, 2014, s. 121). Werbach a Hunter (2012, s. 95–96) v gamifikaci zdůrazňují přítomnost úrovní. Nová akce bývá náročnější než akce předešlá, čímž se zajišťuje koloběh angažovanostní smyčky, jenž by mohl být narušen nedostatkem zájmu ze strany uživatelů v důsledku chybějící výzvy a stereotypizace.

Burke (2014, s. 68) předkládá tvrzení, že všichni lidé mají vnitřní touhu se zlepšovat a posouvat se za lepším já. Výzvou tedy není člověka přimět, aby se učil a rostl, neboť to on sám dělat chce či již dělá, avšak v tom, pomoci mu najít efektivní přístup k učení se (tamtéž, s. 69), případně poskytnout podnět k prvnímu kroku nebo udržení motivace cíle dosáhnout (tamtéž, s. 61). Jako řešení navrhuje rozložení vzdělávacího obsahu do navazujících částí, kdy každá část lehce převyšuje schopnosti daného člověka (tamtéž, s. 69). Tato technika je také tím, co můžeme v gamifikovaných řešeních nalézt, neboť gamifikace rozkládá velké obsahy do malých částí, během kterých uživatelé poskytují zpětnou vazbu a emocionálně ho podporuje (tamtéž, s. 70). Dle Kappa (2012, s. 39) je výhodou postupných kroků progresivní budování dovedností a jejich posilování na úrovni výše. Přítomnost několika úrovní též může sloužit k zajištění ideální úrovně pro každého uživatele při implementaci gamifikovaného řešení a její využití pro širší audienci (tamtéž).

Dalším gamifikačním prvkem, jenž je možné v procesu učení a získávání znalostí použít, je příběh (Kapp, 2012, s. 29). Příběh je užitečným herním prvkem, který může napomoci ilustrovat potřebnou situaci během učení se, a následně danou problematiku připomenout, naskytne-li se situace reálná. Během učení se po úrovních dochází u účastníka

gamifikovaného řešení na každé z úrovní k učení se novým informacím či postřehům, přičemž je skrze posloupnost příběhu angažován a motivován postupovat do dalších úrovní (tamtéž, s. 42). Odznaky jako herní prvek gamifikace mají při učení se a získávání znalostí též významné místo, neboť představují potvrzení dosažení určité dovednosti (Burke, 2014, s. 72).

Gamifikace je dle Kumar a Hergera (2013, s. 114) vhodným řešením v oblasti učení, neboť přenáší zkušenosti z virtuálního světa do světa skutečného. Rozhodnutí, které uživatel v gamifikovaném systému učiní, dokáže následně skrze proces učení ovlivnit jejich realitu mimo tento systém. K tomu se přiklání i Kapp (2012, s. 26), jenž herní prostředí považuje za dynamický model reality. Herní prostředí navíc shledává výhodnějším oproti prostředí reálnému, a to hned v několika bodech:

- zjednodušení složité reality, kterou minimalizuje (tamtéž);
- jasná identifikace příčiny a následku, snížení času potřebného k uchopení dané problematiky (tamtéž, s. 27);
- zobrazení důsledků akce rychleji, než by bylo v případě reálného průběhu událostí (tamtéž, s. 33).

Častým problémem při učení a získávání znalostí je strach chybovat, přičemž herní prvky mohou tento strach z neúspěchu nebo chybovosti snížit a podpořit tím kreativní myšlení (Kapp, 2012, s. XXII). Gamifikace dává uživatelům povolení k neúspěchu, čímž podporuje zvědavost vzdělávaných (tamtéž, s. 48), a nabízí pohlcující, autentické a bezpečné prostředí pro možnost selhání a učení se z chyb (Rooney a Whitton, 2016, s. XII). O schopnosti gamifikace vytvářet bezpečné prostředí, v němž si pracovníci mohou ověřovat své znalosti a dovednosti, aniž by se báli možnosti selhat, hovoří i Herger (2014, s. 7). Selhání je v prostředí gamifikace zcela přirozené a vede k tomu, aby se lidé zlepšovali (tamtéž). Na tomto principu fungují i samotné hry a hráče skrze prohru činí dovednějším (tamtéž, s. 39).

Simpsons a Jenkins (2015, s. 3) a Kumar a Herger (2013, s. 114) hovoří o využití gamifikace při zaškolování pracovníků a možnosti riskovat a selhat v bezpečném prostředí. Gamifikace za pomoci herních prvků nabízí prostor pro experimentování. V herním prostředí je možnost začít znovu, člověk nemá strach z prohry a je neustále motivován pokračovat znovu a usilovat o zlepšení (Werbach a Hunter, 2012, s. 32). Pracovníci mají možnost si ve

virtuálním světě danou situaci vyzkoušet, přičemž zkušenost, kterou z ní čerpají, si následně přenáší do reálného světa (Kapp, 2012, s. 42).

Změna je náročným procesem, zejména v jejím přijetí na začátku či při dodržování pravidelnosti (Burke, 2014, s. 44). Dosažení změn chování lze například skrze herní prvek upozornění, který funguje jako spouštěč k tomu, aby pracovník vykonal určitou činnost (Burke, 2014, s. 47). Gamifikace udává okamžitou zpětnou vazbu, jež je navržena tak, aby vedla ke správnému chování, myšlenkám nebo činům (Kapp, 2012, s. 36). Burke (2014, s. 54) poznamenává, že je pro změnu chování vhodné po jistou dobu dostávat podněty či upozornění, než dojde k osvojení žádaného chování, v čemž může gamifikace, například skrze připomínku k dané akci a času, pomoci (tamtéž). Jelikož gamifikace využívá úrovní, způsob změny je postupný a k transformaci chování dochází během procesu (tamtéž, s. 50).

Podporou změny chování může být inspirace okolím, zejména těmi, kteří jsou na úrovni, které chceme dosáhnout. Gamifikovaná řešení nesou výhodu v neomezenosti na fyzické prostředí, neboť není nutné se lidmi obklopotvat v reálném světě, ale postačí prostředí virtuální (Burke, 2014, s. 55). Realizace změny chování bývá jednodušší, je-li člověk součástí skupiny a prochází-li změnou s ostatními. Přítomnost herních prvků může poskytnout informace o aktuálním stavu změny, jíž si člověk prochází, a skrze herní prvek žebříčku poskytnout porovnání s dalšími uživateli gamifikovaného řešení. Vizuální informace o stavu sebe a druhých poté může vést k motivaci druhé překonat (tamtéž, s. 56). Kumar a Herger (2013, s. 80) dodávají, že mezilidské vazby redukuje stres a působí jako pozitivní motivátor, což vede k vyšší snaze změnou postupovat za pomoci podpory ze strany skupiny, zejména na emocionální úrovni. Je-li transformace chování již dosaženo, mohou uživatelé přestat gamifikované řešení využívat, avšak v případech potřeby jiné změny chování, může být řešení po určité modifikaci využíváno i nadále (Burke, 2012, s. 57).

Motivaci je možné charakterizovat jako „...proces usměrňování, udržování a energetizace chování, který, i když vychází z biologických zdrojů, je psychický fenomén...“ (Nakonečný, 1997, s. 105) Základní charakteristikou motivace je směřování chování, energetizace chování a udržování chování do té doby, než je dosaženo cíle (tamtéž). V prostředí psychologie se přitom hovoří o vnitřní (intrinsické) a vnější (extrinsické) motivaci. Intrinsická motivace vychází z vnitřních pohnutek člověka, v případě extrinsické se jedná o vnější pobídky. Člověk zažívá intrinsickou motivaci, vykonává-li činnost kvůli činnosti samotné, kdežto

extrensičká motivace přichází v situacích, jež jsou vynucené vnějšími okolnostmi (Nakonečný, 2014, s. 90).

Gamifikace usiluje o působení na intrinsickou motivaci člověka. Proto se designéři gamifikace v rámci herního myšlení snaží vycházet z cílů a potřeb uživatelů gamifikovaného řešení (Kumar a Heger, 2013, s. 65). Jednou z perspektiv, kterou designéři během tvorby gamifikace používají jako rámec intrinsické motivace, je teorie sebeurčení (Hodent, 2018, s. 138). Teorie sebeurčení stojí na principech autonomie, kompetencí a potřeby vztahu s druhými lidmi (z ang. *relatedness*), přičemž gamifikace se zaměřuje na uspokojení všech tří principů (Knutas, 2014, s. 371). Designéři si uvědomují možnost rychlé ztráty zájmu uživatelů z nedostatku autonomie a smyslu (Kumar a Heger, 2013, s. 65) a snaží se intrinsickou motivaci uživatelů podpořit například skrze možnost volby v gamifikovaných řešeních, čímž posilují autonomii uživatelů (García et al., 2018, s. 127) či tvorbou vzhledu avatara v gamifikovaném řešení, což poskytuje možnost vyjádření kreativity a též podporu autonomie uživatele (Hodent, 2018, s. 142). Gamifikace zároveň poskytuje několik úrovní, z nichž si uživatel může vybírat, což působí na jeho kompetence (Kumar a Heger, 2013, s. 70) a obsahuje množství sociálních prvků (Heger, 2014, s. 24), což podporuje vztah s druhými. Dale (2014, s. 87) označuje za intrinsické motivy gamifikace zejména ocenění, odpovědnost, mistrovství a osobní úspěch.

Na druhou stranu, Zichermann a Cunningham (2011, s. 28) upozorňují, že pokud se spoléháme pouze na účinnost intrinsické motivace uživatelů gamifikace, nemusíme se dočkat požadovaných výsledků, neboť veškerou odpovědnost přesouváme směrem k uživateli. Za pomoci stimulace můžeme vytvořit strukturu a proces, jež působí na motivaci vnitřní (tamtéž). Gagne a Deci (2005, s. 354) hovoří o kombinaci intrinsické motivace s tzv. autonomnější formou extrinsické motivace, jež v kombinaci dosahují nejvíce pozitivních výsledků. V gamifikaci je proto i několik herních prvků, jež inklinují k působení na motivaci extrinsickou (Burke, 2014, s. 23). Dale (2014, s. 87) jmenuje body, odměny, ocenění či žebříčky jako extrinsické motivátory. Hodent (2018, s. 137) se vůči tendenci odlišení herních prvků na intrinsicky a extrinsicky zaměřené vyhraňuje a udává příklad herního prvku bodu. Uživatel může pociťovat intrinsickou motivaci při získání bodu, která je dána zpětnou vazbou na jeho kompetence či bod může představovat prostředek pro získání něčeho jiného v gamifikovaném řešení, které působí na motivaci extrinsickou (tamtéž). Zde je patrný odkaz

na herní myšlení designéra gamifikace a jeho cíle, se kterými herní prvky do řešení implementuje.

### **3.2 Příklady využití gamifikace v adaptaci pracovníků**

Indická společnost Fortune 100 čelila problematice adaptačního procesu s ohledem na ztrátu nových pracovníků v době přednástupní fáze, náročné přípravě adaptačního procesu vzhledem k různým datům nástupu velkého množství pracovníků, délce adaptačního procesu a nedostatku podpory sociální adaptace. S cílem optimalizovat tyto problémy adaptačního období začalo personální oddělení ve spolupráci s externí společností Mindtickle vytvářet online gamifikovanou aplikaci Hifli, jenž nesla podobu online závodu v horkovzdušném balónu. Pracovník formou kvízu o obecných znalostech a znalostech organizace postupoval v letu, během něhož byl oceňován herními prvky. Součástí byl i žebříček, jenž ukazoval pokrok všech účastníků. Gamifikované řešení bylo navrženo tak, že pro postup na další úroveň spolu museli účastníci komunikovat, za což byli oceňováni odznaky. Z nově přijatých 248 pracovníků se do gamifikované aplikace registrovalo 76 % z nich, přičemž 84 % z registrovaných pracovníků ji i prošlo až do konce. Při zhodnocování efektivity gamifikované aplikace se přihlíželo na statistické informace z reportů aplikace i na hodnocení nově přijímaných pracovníků, kteří si aplikací procházeli. Za interakci s druhými byly rozdávány odznaky, přičemž 85 % účastníků dosáhlo odznaku určeného maximální sociální interakci a mezi adaptovanými pracovníky došlo k výměně téměř 70.000 zpráv. Bylo též zjištěno, že někteří uživatelé gamifikovaného řešení se z vlastní iniciativy osobně setkali ještě před nástupem na pracoviště. Noví pracovníci hodnotili pozitivně zejména získané znalosti o společnosti a poznání dalších pracovníků. Vyzdvihován byl i prvek zábavy a 45 % účastníků uvedlo, že vzrostl jejich zájem o nástup do nové organizace. Poté, co si pracovníci prošli gamifikovanou aplikací Hifli, společnost nahrála veškerý důležitý materiál (například zásady organizace a důležité dokumenty) nově příchozím pracovníkům do gamifikovaného interaktivního online výukového prostředí. Každý nově přijatý pracovník dostal již první den nástupu odkaz, pod nímž se do výukového prostředí přihlásil. Výukové prostředí mělo formu cesty, během níž pracovník procházel několika body na mapě, získával informace o společnosti, a překonával výzvy, za něž byl odměňován body. Součástí byla i soutěž, za níž byli ti nejlepší z uživatelů každý měsíc odměněni cenami. Gamifikovaná podoba vedla k 95 % účasti a dokončení 75 % přihlášených účastníků, což vedlo ke snížení nákladů na potřebu dalšího školení, rovněž se zamezilo prodlevě v prvních dnech nástupu nových

pracovníků, neboť si výukové prostředí mohli procházet ihned po poskytnutí odkazu (Depura a Garg, 2012, s. 154–155).

Dceřinná společnost Pernod Ricard ve Španělsku za pomoci externí spolupráce vytvořila gamifikovaný adaptační program, jehož cílem bylo:

- angažovat nové pracovníky skrze prvotní silný zážitek;
- zvýšit povědomí o možných účinných způsobech adaptace pracovníků mezi manažery a tutory;
- zajistit emocionální spojení mezi pracovníkem a organizací;
- přenést na pracovníka hodnoty v rámci organizační kultury a zajistit jejich internalizaci pro optimální začlenění pracovníka (García et al., 2018, s. 129).

Adaptace s využitím gamifikace byla realizována prostřednictvím fyzického setkání v prostorách společnosti, v němž noví pracovníci získávali informace o společnosti, a posléze i prostřednictvím online gamifikované aplikace, v níž za přítomnosti herních prvků dostávali další důležité informace o organizaci. Osobní setkání neslo podobu hry, v níž noví pracovníci měli překonat osm výzev, které byly spojeny s produkty a značkou společnosti, strategií, vizí a misí organizace, trhem, hodnotami, organizační strukturou, finančními výsledky, ekonomickými a sociálními kontexty. Celá hra byla zasazena do příběhu a obsahovala herní mechaniku tajemství (tamtéž, s. 130). Gamifikovaná aplikace příběhem navazovala na osobní setkání a pracovník v ní získával informace o organizaci, vyplňoval puzzle a sbíral kódy pro možnost posunu do další úrovně (tamtéž, s. 131). Zpětná vazba ze strany nových pracovníků byla velmi pozitivní. Gamifikovaná adaptace byla testována i na stávajících pracovnících organizace, jež pozitivně hodnotili nový způsob adaptace pracovníků v porovnání s negamifikovaným, jímž si sami procházeli (tamtéž, s. 134).

Příkladem z českého prostředí je iniciativa společnosti Tesena, která v rámci spolupráce s externí organizací, vytvořila projekt Tesena bootcamp, jenž v rámci adaptačního programu simuluje reálné pracovní situace, se kterými se nově nastupující pracovníci budou během dennodenní pracovní činnosti setkávat. Součástí projektu je příběh, spolupráce i soutěž v týmech, do nichž jsou noví pracovníci rozděleni. Týmy skrze jasně definované role procházejí jednotlivými úkoly, jež vycházejí z jejich budoucí pracovní náplně. Pracovníci dostávají v rámci plnění úkolů průběžnou ústní zpětnou vazbu na svůj postup, stejně tak odznaky či body projeví-li jednání, jenž je v souladu s organizační kulturou. Projekt je tedy



nejen simulací reálných pracovních situací, ale pomáhá nové pracovníky seznámit s firemní kulturou a jejími hodnotami (Bláhová, 2018, nestránkováno). Gabsa (2018, nestránkováno) naznačuje, že dnešní společnost je orientována na zážitky, nejen informace, přičemž tyto zážitky by měly odrážet identitu dané organizace. Právě gamifikace je nástrojem, jenž zážitky vytváří (Burke, 2014, s. 89, Werbach a Hunter, 2012, s. 42) a skrze schopnost emocionálního propojení nového pracovníka se společností přenáší hodnoty a kulturu k zajištění jejich internalizace (García et al., 2018, s. 129). Je-li pro společnost typický důraz na výkon, mohou gamifikační prvky vytvářet značný tlak na pracovníky, aby zůstali soustředění a pracovali co nejefektivněji. Je-li součástí organizační kultury hodnota sdílení a pomoci, může gamifikace pomoci vytvářet prostor pro sdílení skupinových úspěchů (Hugos, 2012, s. 9). Body a ocenění, jež uznávají schopnosti a dovednosti pracovníka, posilují jeho sebeúctu, a jsou tedy vhodná pro kulturu, která nestojí na konkurenci a individualismu (Ďuriník, 2015, s. 47). Je-li klíčovou hodnotou společnosti týmová práce a spolupráce, mohou herní prvky pomoci tyto hodnoty komunikovat a vést k jejich osvojení (Simpsons a Jenkins, 2015, s. 3).

Využití gamifikace se nabízí při vytváření repliky reálného prostředí, v němž si může pracovník danou činnost vyzkoušet. Společnost Deloitte zaměřená na konzultantskou a poradenskou činnost aplikovala gamifikaci na řešení adaptace nově přijatých analytiků. Vytvořila pro ně integrační hru zaměřenou na trénink znalostí a dovedností v poradenské oblasti. Výsledky byly velmi pozitivní, mezi nimi i každoroční pokles nákladů na školení (Nouri, 2019, nestránkováno). Davies-Greenwald zmiňuje podobné využití gamifikace během adaptačního procesu v oblasti školení péče o zákazníky (z ang. customer care), při kterém trénování pracovníci získávali body za plnění úkolů, například výběrem správné odpovědi či virtuálními rozhovory, a postupovali po úrovních (2019, nestránkováno). Kumar a Herger (2013, s. 129) zmiňují využití gamifikace při zaškolování obchodních zástupců, během kterého se noví pracovníci účastní online simulovaných schůzek a reagují na kladené otázky, za něž získávají body a odznaky. Otázky se týkají informací o společnosti i potřeb ze strany zákazníků. Během procesu se vytváří i zápisový list s poznámkami, který může obchodní zástupce využít při budoucích reálných situacích. Součástí je zpětná vazba, prostřednictvím které pracovník ví, jakým způsobem simulovaná schůzka s klientem pokračuje, a porovnání s dalšími školenými na žebříčku podle počtu bodů.

Gamifikace je využívána i v rámci školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), jež je nezbytnou součástí adaptačního procesu. Dostupná jsou přitom gamifikovaná BOZP

školení pro všechny úrovně pracovníků, od vysoce postavených manažerů po pracovníky ve výrobě (Simpsons a Jenkins, 2015, s. 3; Szymańska, 2017, nestránkováno) v zahraničním i českém prostředí (Kursy.cz, 2021, nestránkováno). Příkladem externích dodavatelů je společnost Hazard Nut od Graphito Prevent, která poskytuje plakáty či situační plány, jež vypadají jako desková hra, a představují pracoviště z mnoha oblastí (například logistika, stavebnictví či zemědělství), přičemž cílem je ve skupině vyhledat možná rizika. Dalšími podobně fungujícím gamifikovaným nástrojem je OSHA's hazard identification training tool či virtuální prohlídky s rozšířením požární ochrany EHS Global Tech. EHS Global Tech řešení nabízí i kvízy, soutěže a bingo. V českém prostředí vzniklo řešení XVR simulace jako součást výcvikového simulátoru CESIT. Jedná se o software pro 3D simulaci mimořádných událostí, jako například výbuch, požár či únik nebezpečných látek. Software je přitom doplněn o inscenaci situace i mimo online prostor, v němž si uživatelé zkusí například resuscitaci a jsou odměňováni herními prvky (Kursy.cz, 2021, nestránkováno).

Roku 2019 byl proveden průzkum mezi absolventy z generace Y a Z zaměřený na preference při volbě mezi gamifikovaným programem adaptace či programem bez využití gamifikovaných prvků. Součástí průzkumu bylo několik gamifikovaných aplikací. Jednou z aplikací bylo „*týmové bingo*“ (v ang. Team Bingo), jehož cílem bylo pomoci novým pracovníkům při poznávání kolegů a začleňování se do pracovního kolektivu. V nabídce kolegů stačilo vybrat daného pracovníka a sjednat si s ním osobní setkání. Zároveň aplikace nabízela kontaktování *buddyho* (Heimburger, 2019, s. 7). Další gamifikovanou aplikací byl „*QR-hunting*“ orientovaný na urychlení poznávání fyzického prostředí společnosti skrze využití QR kódu. Princip této gamifikované aktivity byl postaven na QR kódech rozmístěných v různých oblastech pracoviště s úkolem pracovníka tyto kódy nalézt, naskenovat a přečíst si informace relevantní k dané části pracoviště, na které byl za pomoci kódu nasměrován. Další gamifikovanou aktivitou, za účelem podpory učení se informací o společnosti nových pracovníků, byl kvíz s otázkami na důležitá fakta o organizaci. Nový pracovník přitom mohl kvíz hrát sám či proti dalším pracovníkům procházejícím adaptačním procesem. Aplikací, jež se soustředila na vizualizaci postupu adaptačního procesu pracovníka byl „*adaptační strom*“ (z ang. Onboarding Tree). Jednalo se o gamifikovanou aplikaci, v níž byl prostřednictvím růstu stromu promítán postup adaptačního procesu. Čím více byl pracovník integrován do společnosti, tím vyšší strom byl. Poslední aplikací byla aplikace na anonymní sdílení zajímavých informací pouze pro pracovníky procházející adaptačním programem (Heimburger a kol., 2019, s. 7). Výsledek průzkumu ukázal, že participanti

vnímali aplikace s podporou gamifikace jako intuitivnější, zábavnější a také jako větší podporu při setkávání se s budoucími kolegy v porovnání s aplikacemi bez herních prvků (tamtéž, s. 12).

Součástí adaptace pracovníka je rozpoznávání tváří kolegů a dalších pracovníků v organizaci a zjišťování jejich postavení ve společnosti, což může být náročné zejména pro velké společnosti s velkým počtem pracovníků. Některé společnosti využívají gamifikaci právě k tomuto účelu (Nouri, 2019, nestránkováno), což se ukázalo jako inovativní prostředek, jenž může být řešen i pro potřeby řízení adaptačního procesu na dálku (Heimbürger, 2019, s. 3). Toto řešení poskytuje například společnost Pingboard, která tvoří aplikaci zaměřenou na problematiku poznávání pracovníků v organizaci. Nabízí databázi pracovníků napříč odděleními s filtrováním na základě různých atributů, jako je například informace o jejich oblíbených volnočasových aktivitách. Součástí je i online karetní hra, kdy se pracovník snaží pojmenovat tváře, které se mu objevují (Nouri, 2019, nestránkováno). Pracovník hádá jména svých kolegů, za což je bodově ohodnocen a v případě chyby získává zpětnou vazbu v podobě zobrazení profilu daného člověka, kde se dozvídá i další informace jako například jeho roli ve společnosti nebo osobní zájmy. Součástí gamifikovaného řešení je též výsledková tabulka a porovnání s dalšími uživateli gamifikované aplikace (Pingboard Help Center, [2021], nestránkováno).

### **3.3 Úskalí využití gamifikace v adaptačním procesu**

Už samotný termín gamifikace může u mnohých pracovníků vyvolat pocit, že se jedná o koncept, jenž není vhodný pro pracovního prostředí (Kumar a Herger, 2013, s. 101). Pro personalisty může být proto náročné implementaci gamifikace do organizace prosadit. Výzvou je též identifikovat, zda gamifikace pozitivně koreluje s kulturou dané organizace a zda ji tak může přinést pozitivní výsledky (Simpsons a Jenkins, 2015, s. 4). Neslučuje-li se využití gamifikace s kulturou organizace, je vhodné ji zavést pouze v případě, že organizace usiluje o změnu organizační kultury a gamifikace bude využita jako nástroj, jak toho dosáhnout (Ďuríník, 2015, s. 47).

Uváží-li odpovědní zástupci organizace, že gamifikace koreluje s jejich fungováním v organizaci, k možným překážkám může dojít i během fáze její implementace (Simpsons a Jenkins, 2015, s. 4). Potenciál gamifikace se ztrácí, pokud ji společnost neumí správně implementovat (Burke, 2014, s. 6). Personalisté nebo osoby, jež jsou za adaptační proces

v organizaci odpovědné, by měli gamifikaci dostatečně rozumět, ať už při vytváření vlastních strategií a následného gamifikačního řešení, tak v případě delegování správy externím dodavatelům, kteří vytváří a provozují gamifikační programy (Simpsons a Jenkins, 2015, s. 4). Není nutné mít hluboké technické znalosti, ale je žádoucí základní orientace a chápání herních konceptů (Burke, 2014, s. 127).

Dalším možným úskalím mohou být vysoké náklady na tvorbu a údržbu gamifikovaného řešení, zejména využívá-li gamifikovaného řešení jen malý počet uživatelů (Burke, 2014, s. 35) Znalosti herních principů jsou dominantou zejména herních designérů či designérů gamifikace, ti však nebývají zdaleka jedinými osobami, které by měly při návrhu a tvorbě gamifikovaného řešení participovat. Jelikož je možné gamifikaci použít ve více oblastech s neherním kontextem, pro její úspěšnou implementaci je vyžadována koncepce a znalosti z oblasti herního designu, psychologie, pedagogiky či ekonomie (Morschheuser et al., 2015, s. 842; Schmidt, Brosius, Herrmann 2015, s. 832) a je vhodné, aby při vývoji gamifikace docházelo ke spolupráci v rámci mezioborového týmu (Morschheuser et al., 2015, s. 842). Gamifikace, jež se objevuje v online podobě, si žádá schopnosti softwarových vývojářů či specialistů v oblasti interakčního designu. Gamifikace, jež je využívána v reálném prostředí, může vyžadovat znalosti a participace zejména odborníků z oblasti pedagogiky či psychologie (Schmidt, Brosius a Herrmann, 2015, s. 832). Lze se domnívat, že náklady se s počtem participantů na tvorbě, implementaci i údržbě gamifikovaného řešení budou zvyšovat.

K selhání je předurčeno nejen gamifikované řešení bez pochopení samotných herních principů, ale též řešení, jenž nepracuje s jasně definovanými cíli organizace či řešení, které se zaměřuje pouze na dosažení organizačních cílů bez ohledu na cíle a motivy pracovníka, stejně tak angažuje-li řešení na transakční úrovni spíše než na úrovni emocionální (viz kapitola o přínosech gamifikace) (Burke, 2014, s. 127). Poté, co je již gamifikace implementována, měla by organizace zajišťovat její pravidelnou aktualizaci, neboť gamifikace je na rozdíl od her procesem, jenž se vyvíjí a je nutné ji v čase aktualizovat, jinak přestane plnit svou funkci (tamtéž, s. 124). Zjišťována by měla být i zpětná vazba od uživatelů systému, případně dalších aktérů, například vedoucích pracovníků oddělení (García a kol., 2018, s. 129; Stieglitz, 2015, s. 819).

Gamifikace, potažmo herní mechanika, není řešením základních organizačních problémů

společnosti (Zichermann a Cunningham, 2011, XVIII), ani jediným řešením pro motivaci a angažovanost pracovníků (Burke, 2014, s. 98). Jasná definice očekávaných výstupů může napomoci při identifikaci, zda je gamifikace tím vhodným nástrojem (tamtéž). Herní prvky musí zároveň korelovat se stávajícími strukturami a principy řízení organizace (Werbach a Hunter, 2012, s. 21). Gamifikace přirozeně funguje nejefektivněji, je-li implementována do funkčního pracovního prostředí (Werbach a Hunter, 2012, s. 42).

## **4 Empirické šetření – Identifikace využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků mezinárodních organizací v České republice**

### **4.1 Cíl empirického šetření a výzkumné otázky**

Cílem empirického šetření je zjištění důvodů a podob využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků mezinárodních organizací na území České republiky, včetně možných přínosů a úskalí jejího využívání.

Stanoveny byly hlavní výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Jaké byly důvody implementace gamifikace do procesu adaptace pracovníků?

Výzkumná otázka č. 2: V jakých podobách a oblastech je využívána gamifikace v procesu adaptace pracovníků organizace?

Výzkumná otázka č. 3: Jaké jsou přínosy a úskalí využívání gamifikace v procesu adaptace?

### **4.2 Metodika šetření a respondenti**

S ohledem na povahu tématu bylo šetření provedeno kvalitativní metodou, jež poskytuje prostor pro identifikaci specifík jednotlivých organizací. Kvalitativní šetření je vhodné upřednostnit i v případě nízké úrovně poznání zkoumaného problému (Reichel, 2009, s. 42). Jelikož využití gamifikace v procesu adaptace na území České republiky doposud nebyla věnována dostatečná pozornost a výzkum dané problematiky nalezneme zpravidla v zahraničních zdrojích (viz předchozí kapitoly textu), bylo zvoleno šetření kvalitativní.

K oslovení respondentů výzkumu byla využita metoda snowball (výběr na principu sněhové koule), jež byla aplikována v měsících lednu až květnu 2021. Hendl metodu snowball definuje jako metodu, kdy výzkumník naváže kontakt s určitou skupinou osob, pomocí níž se následně dostává k dalším relevantním osobám (2005, s. 390). Nezbytnou podmínkou pro participaci na šetření byla přítomnost gamifikace v adaptaci pracovníků organizace. Soubor respondentů byl zároveň vymezen na personalisty mezinárodních organizací, kteří se podílí

na realizaci adaptačního procesu v jejich organizaci. Tato selekce byla provedena s ohledem na zkoumaný vliv mateřské společnosti na využití gamifikace v adaptaci pracovníků.

Realizaci šetření s vybranými respondenty předcházela tvorba polostrukturovaného rozhovoru (v příloze). Reichel hovoří též o „rozhovoru podle návodu“ či „částečně řízeném rozhovoru“, který vymezuje otázky či tematické okruhy, na které se výzkumník během rozhovoru bude tázat. Tato podoba rozhovoru umožňuje volnost při formulaci otázek, možnost přizpůsobení individuální situaci, například změnu pořadí otázek dle potřeby či pokládání doplňujících dotazů. Současně rozhovor podle návodu napomáhá udržet zaměření rozhovoru a zajistit, že se tazatel zeptá na všechna témata, což umožní větší strukturovanost a ulehčí srovnání výpovědí respondentů (2009, s. 111–112). Východiskem tvorby rozhovoru byly předem stanovené výzkumné otázky a teoretické poznatky předchozích kapitol práce. Při tvorbě struktury rozhovoru byla využita i *Karta účastníka* (v příloze), jež byla předložena respondentům při otázce „Kdo inicioval využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků ve Vaší organizaci?“ s cílem usnadnit výběr možností.

K participaci na výzkumném šetření souhlasilo osm respondentů. S ohledem na zachování anonymity byly respondenti a organizace, které svým jménem zastupují, pojmenovány písmeny abecedy. Přehled respondentů uvádí tabulka 1.

| Respondent | Zaměření společnosti  | Mateřská společnost (MS) a země působnosti   |
|------------|---|--|
| A          | Kávové výrobky a spotřební zboží  | Německo (MS), Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Rakousko, Švýcarsko, Turecko |
| B          | Konzultantská činnost v oblasti vodohospodářského průmyslu                    | Dánsko (MS), celosvětová působnost (celkem 39 zemí)  |
| C          | Technologická společnost zaměřující se na vývoj mobilních a webových aplikací | Česká republika (MS), Los Angeles, San Francisco, New York   |
| D          | Asistenční služby v oblasti dopravy, rekreace a domácí asistence              | Itálie (MS), celosvětová působnost (přes 200 zemí)   |
| E          | Farmaceutický průmysl   | Velká Británie (MS), celosvětová působnost (celkem 94 zemí)  |

| Respondent | Zaměření společnosti        | Mateřská společnost (MS) a země působnosti   |
|------------|-----------------------------|--|
| F          | Pojišťovnictví              | Itálie (MS), Evropa, Asie, Jižní Amerika (celkem 50 zemí)  |
| G          | Bankovní sektor             | Itálie (MS), Česká republika, Bulharsko, Slovensko, Chorvatsko, Rumunsko, Turecko (celkem 17 zemí převážně v Evropě) |
| H          | Obchodní řetězec restaurací | Polsko (MS), Česká republika, Maďarsko, Rusko, Rumunsko, Srbsko, Bulharsko (celkem 17 zemí v Evropě a Asii)          |

Tabulka 1: Respondenti výzkumného šetření. Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhovory s respondenty byly uskutečněny v měsících květnu a červnu 2021, přičemž na začátku každého setkání byl zopakován obsah *Informovaného souhlasu* a došlo k opětovnému ujištění o možnosti nahrávání výpovědi respondenta. Tři rozhovory probíhaly formou osobního setkání v kanceláři daného respondenta, zbylých pět rozhovorů probíhalo prostřednictvím online setkání na platformě Microsoft Teams. Předpokládaný čas rozhovoru byl stanoven na 45 minut, průměrný reálný čas rozhovoru byl 55 minut, nejkratší rozhovor trval 38 minut, nejdelší 105 minut. Před začátkem každého rozhovoru byl respondentovi formou e-mailu zaslán *Informovaný souhlas a zajištění anonymity* (v příloze), společně s žádostí o možnost nahrávky výpovědi respondenta na diktafon či jiné audio zařízení. V případě realizace rozhovoru formou osobního setkání byl *Informovaný souhlas* podepsán na začátku setkání, v případě online setkání byly dokumenty podepsány digitálním podpisem, v jednom případě byl souhlas zaznamenán slovně na začátku nahrávky rozhovoru. Z důvodu opomenutí souhlasu pro doslovnou transkripci výpovědi respondentů v *Informovaném souhlasu* bylo o její možnost zažádáno zpětně, všichni respondenti vyjádřili souhlas. Na základě požadavku respondentů byly některé jejich výpovědi pro účely publikování v přímé citaci jazykově upraveny.

### 4.3 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

#### 4.3.1 Důvody implementace gamifikace do procesu adaptace pracovníků

*Kdo spolurozhoduje o podobě adaptačního procesu ve Vaší organizaci?*



Ve snaze o identifikaci důvodů implementace gamifikace do procesu adaptace a pochopení možného vlivu zahraničního prostředí na pobočku organizace působící v České republice, byla položena otázka vztahující se na osoby, které se spolupodílí na přípravě adaptačního procesu pro českou pobočku organizace. Odpovědi respondentů přinesly zjištění, že se do většiny procesů adaptace pracovníků zapojuje globální HR<sup>1</sup>, případně přichází požadavky na některý obsah přímo z mateřské organizace. Pouze dvě společnosti (A a D) uvedly intervenci mateřské organizace jen ve formě dohledu nad aktivitami, které si v adaptačním procesu řídí sami, většinou bez jejího zásahu.

*Jak dlouho již gamifikaci v procesu adaptace pracovníků ve Vaší organizaci využíváte?*

Za účelem zaznamenat možný celosvětový trend zavedení gamifikace v určitém období bylo zjišťováno, jak dlouho se již gamifikace v organizaci využívá. Z výpovědí respondentů je patrná rozmanitost v délce využívání gamifikace, která je pokryta na škále od šesti měsíců po více než pět let (tabulka 2 v příloze). Lze se domnívat, že pokud určitý trend o zavedení gamifikace v adaptaci byl, dané společnosti jím ovlivněny nebyly, případně, jelikož se ve většině jedná o celosvětové organizace, délka intervence gamifikace v organizacích mohla být ovlivněna strukturou rozhodovacího procesu, která se mezi organizacemi mohla lišit.

*Jaké byly důvody implementace gamifikace do adaptačního procesu pracovníků ve Vaší organizaci?*

I přesto, že byla v rozhovorech zaznamenána variabilita důvodů pro implementaci gamifikace do procesu adaptace, u tří respondentů byl zaznamenán silný vliv mateřské společnosti na rozhodnutí implementovat gamifikaci do procesu adaptace. Bohužel však žádný z respondentů nebyl schopen uvést specifický důvod, který vedl globální HR či mateřskou organizaci k rozhodnutí gamifikaci zavést. „*Přesné důvody sdíleny nebyly, ale myslím, že hlavním důvodem bylo ztraktivnění informací pro nové zaměstnance.*“ (respondent H) Organizace F, G a H začaly využívat gamifikovanou aplikaci pro nové pracovníky z důvodu nařízení mateřské organizace, jež ji i vyvinula. Zatímco v případě organizace F česká dceřiná společnost nemohla již vytvořenou aplikaci modifikovat s výjimkou překladu jazyka, organizacím G a H byla poskytnuta větší volnost při modifikaci určitého obsahu v aplikaci. Po doplňujících otázkách kladených oběma organizacím byla zmíněna participace české pobočky (personalistů či IT oddělení) při úpravě gamifikovaného řešení vyvinutého mateřskou organizací předtím, než začala být v České republice využívána. Lze usuzovat, že

<sup>1</sup> HR je zkratkou pro *Human Resources*, kterou se v zahraničí označuje personální oddělení

českým pobočkám organizací, které si gamifikované řešení po jejím nařízení samy upravovaly, byla poskytnuta větší volnost i při dalších úpravách s gamifikací spojených.

V případě organizací B a E přišlo nařízení z globálního HR nikoli o zavedení gamifikace, avšak o využití interaktivnějšího a zábavnějšího řešení. Rozhodnutí použít gamifikaci jako prostředku pro naplnění daných cílů se rozhodli personalisté odpovědní za proces adaptace. V organizaci B vzešlo zakomponování herních prvků z iniciativy jednoho z HR pracovníků, který je součástí globálního HR organizace a společně s respondentem B a další kolegyní jsou odpovědní za přípravu části adaptačního procesu společného všem pracovníkům napříč zeměmi dané organizace. Dle výpovědi respondenta B se kolega, jenž využití gamifikace inicioval, již několik let zabývá využitím gamifikace a sociálních her, o nichž přednáší i na konferencích a píše odborné příspěvky. Ve společnosti E přišel z globálního HR požadavek na interaktivní řešení specificky vymezený na využití webové či mobilní aplikace. Tehdejší HR Country Head a HR generalista v rámci průzkumu trhu objevili českou společnost, která se vývojem gamifikovaných aplikací zabývala, a začali s ní spolupracovat. *„Byli jsme takový testovací market, vše jsme zvládli velmi rychle“*, zmiňuje respondent E ve spojitosti s tím, že český trh byl první pobočka, která začala gamifikaci využívat a od níž se doposud pobočky v ostatních zemích inspirují a pracují na zavedení podobného řešení (v ČR již funguje přes 2,5 roku). Organizace C implementovala gamifikaci v adaptaci pracovníků s ohledem na zaměření společnosti, jež se specializuje na vývoj webových a mobilních aplikací, a to na základě konsenzu české pobočky a poboček v USA. Respondent C uvedl, že podobná gamifikovaná řešení vytvářeli pro své klienty a s růstem jejich organizace i počtu nových pracovníků vyvstala potřeba sjednoceného řešení pro všechny pracovníky, jež byla inspirována gamifikovaným řešením vyvíjeným pro klienty společnosti. Respondent C zmínil i nízký věkový průměr uchazečů o práci v dané organizaci a jejich očekávání. *„Na pohovorech nám mnoho uchazečů zmiňuje, že se jim líbí náš produkt a láká je technicky vyspělé prostředí, které můžeme nabídnout. Specializujeme se na UX design aplikací, a když to dává smysl, používáme i herní prvky, protože víme, že fungují.“* (respondent C) Byť byla situace při iniciaci využití gamifikace u společností B, E a C specifická s ohledem na osoby podílející se na implementaci řešení, je možné pozorovat tendenci využití gamifikace při adaptaci pracovníků jako osvědčeného řešení. Ve společnosti B se jednalo o předchozí zkušenosti pracovníka, společnost C stála u vývoje a pravděpodobně i zhodnocování při potřebě modifikace řešení pro své klienty a na základě využití gamifikovaného řešení společnosti E se začaly inspirovat další dceřiné pobočky organizace.

Organizace A a D, jež uvedly volnost v rozhodování české pobočky organizace, se rozhodly pro zavedení gamifikace na základě vlastního rozhodnutí prostřednictvím spolupráce s externím konzultantem. Tréninkové oddělení v organizaci A přišlo s iniciativou, aby se gamifikace zavedla do vzdělávacích tréninků pro stávající manažery a skrze kontakt s personální ředitelkou byla navázána spolupráce s externím dodavatelem, a až později došlo k jejímu využití i v rámci adaptačního procesu. *„Byla to velká změna oproti standardním tréninkům, které jsme měli předtím, nicméně to mělo velký ohlas a v té chvíli jsme se rozhodli, že gamifikace je něco, co chceme implementovat i do adaptace a dalších fází tréninků, které připravujeme.“* (respondent A) Respondent z organizace D uvedl, že se využitím gamifikace nechali inspirovat na konferenci. *„Když jsme měli časovou kapacitu, chodili jsme se inspirovat na různé workshopy, které byly pro HR k dispozici.“* (respondent D) Během účasti na jedné konferenci se setkali s prototypem deskové hry, jejíž využití představovala známá česká organizace. *„Zapadalo to do naší firemní kultury a fungování. Jsme neformální, rádi si hrajeme a naši lidé jsou soutěživí. Máme i relativně mladý věkový průměr.“* (respondent D) V obou případech je možné pozorovat snahu organizací o lepší zážitek při adaptaci pracovníků, a též tendenci implementovat gamifikaci z toho důvodu, že už byla předem testována, a mohla by být funkční. Obě respondentky zároveň uvedly, že gamifikace je koncept, který zapadá do jejich firemní kultury. Lze se domnívat, že vzhledem k větší volnosti v rozhodování personálního oddělení obou organizací jsou personalisté otevřenější novým konceptům, mezi nimi i využití gamifikace, což mohlo být i jedním z důvodů, proč se k jejímu použití též uchýlili.

*Je ve Vaší organizaci využívána gamifikace v průběhu adaptace všemi pracovníky, kteří se adaptace účastní?*

S ohledem na možnou identifikaci důvodů využití gamifikace v procesu adaptace bylo během rozhovorů zjišťováno, kteří pracovníci se s gamifikací během adaptačního procesu setkávají. Ukázalo se, že gamifikovaný adaptační program či dílčí gamifikované aktivity v rámci adaptačního procesu využívají pracovníci všech organizací až na organizace A a G. Organizace A nabízí několik gamifikovaných aktivit a řešení, přičemž asi 80 % z nich jsou využívány pouze pracovníky na pobočkách, nikoli pracovníky na centrále společnosti. Gamifikace se během adaptace ve velké míře využívá pro trénink prodejních dovedností či získávání znalostí pro práci na pobočkách. Oproti tomu pro pracovníky na centrále společnosti, jichž je i podstatně méně, je vzdělávání a školení během adaptace více specializované, neboť se přímo dotýká individuálního rozvojového plánu pracovníka.

Gamifikovaná aplikace společnosti G je dostupná všem pracovníkům, kteří nastupují na hlavní pracovní poměr, pracovníci vypomáhající formou brigády přístup nedostávají. Podobné nastavení přístupu do aplikace měla i společnost E, což respondent E komentoval slovy: „*Věděli jsme, že tam je v rámci našeho balíčku omezený počet lidí, kteří ji (gamifikovanou aplikaci) mohou využívat. Později jsme ale zjistili, že to vystačí i na brigádníky a agenturní pracovníky, takže se to (gamifikovaná aplikace) začalo využívat i jimi.*“ U organizací C a D je možné sledovat snahu modifikovat jednotné řešení tak, aby každý pracovník s ohledem na jeho zařazení v organizaci měl pouze relevantní obsah a nebyl zatěžován informacemi, jež nekorelují s jeho pracovním zařazením. Respondent C komentuje: „*Kartiček je více a záleží na konkrétním personalistovi, které z nich zrovna vybere – může to přizpůsobit na základě toho, koho v tu chvíli v týmu zrovna máme. Může vybrat třeba víc karet o jednom týmu, ale snažíme se, aby to bylo promixované, aby se naučili něco i o jiných odděleních.*“ Z výpovědi respondentů C a D je možné předpokládat, že je výhodné gamifikaci využívat jako globální řešení a v případě potřeb ho modifikovat. S ohledem na převažující organizace, které využívají gamifikaci v procesu adaptace pro všechny pracovníky, a z výpovědi zbylých respondentů, lze pozorovat tendenci využívat gamifikaci jako řešení pro větší počet pracovníků či pro ty pozice, jež bývají obsazované nejčastěji (případ organizace A). Lze se domnívat, že rozhodnutí o využití gamifikace pro aktivity, jež jsou společně většinu počtu pracovníků v jednu chvíli a/či z dlouhodobého hlediska, může být způsobeno časovou náročností i finančními náklady, jež tvorba a údržba gamifikovaného řešení obnáší.

*Kdo inicioval využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků ve Vaší organizaci?*

S ohledem na výpovědi respondentů je odpověď na otázku o iniciativě součástí důvodů jejího zavedení. Pro přehlednost jsou odpovědi respondentů zaznamenány v tabulce 2 v příloze.

#### **4.3.2 Podoby a oblasti využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků**

*V jaké podobě je ve Vaší organizaci v průběhu adaptace pracovníků využívána gamifikace?*

Při zjišťování podoby využití gamifikace při adaptaci pracovníků jednotlivými organizacemi jsem se soustředila na herní prvky, které se v gamifikovaném řešení objevují. Respondenti byli napřímo tázáni na herní prvky, jež jsou zmiňované v podkapitole Herní mechanika, následně sami představovali konkrétní aktivity, v nichž se herní prvky objevují. Jejich souhrn ke každé společnosti předkládá tabulka 3.

| Organizace | Herní prvky  |
|------------|--|
| A          | úroveň, cesta, avatar, příběh                          |
| B          | body, žebříčky, výsledkové tabulky, práce s časem, tým |
| C          | body, odznaky, žebříčky, úroveň, cesta, avatar         |
| D          | body, prvek náhody, cesta, tým                         |
| E          | mise, cesta, upozornění                                |
| F          | odznaky, úroveň, cesta                                 |
| G          | body, úroveň, cesta, příběh, upozornění                |
| H          | body, úroveň, cesta                                    |

Tabulka 3: Podoby gamifikace v adaptaci pracovníků organizací. Zdroj: Vlastní zpracování

Z předložené tabulky je možné pozorovat tendenci využití podobných herních prvků mezi organizacemi, viditelný je zejména herní prvek cesty či průběhu, jenž je přítomný u všech organizací. Lze se domnívat, že tuto tendenci určuje samotný proces adaptace pracovníků, který mívá několik fází a obsah bývá pracovníkovi předkládán průběžně. Možné je pozorovat podobný počet herních prvků, které společnosti využívají, jež se pohybují na škále od tří do šesti z dotazovaných šestnácti. Je samozřejmě možné, že jsou využívány i jiné herní prvky než ty, na něž bylo tázáno, avšak lze se domnívat, že redukce počtu herních prvků je volena účelově a pouze omezené množství herních prvků je pro využití gamifikace v adaptaci pracovníků dostačující. Tuto domněnku podporuje vyjádření respondenta A, který zmínil, že se s gamifikací a herními prvky učí neustále pracovat (gamifikaci přitom organizace využívá již déle než pět let), přičemž pochopili, že gamifikace nepřináší přidanou hodnotu s množstvím prvků, které se během aktivit objeví. „*Formou pokus-omyl jsme se učili, co ano a co už je příliš.*“ (respondent A) Vzhledem ke zjištění, že se organizace uchylují k využití gamifikace v adaptaci jako osvědčenému řešení, v předchozí otázce, je možné zároveň předpokládat, že se v rámci sdílení zkušenosti s gamifikací předává i znalost o využití specifických herních prvků či jejich počtu.

*V jakých oblastech adaptace pracovníků je gamifikace ve Vaší organizaci využívána?*

Otázka na oblasti využití gamifikace v adaptaci se vztahovala ke zjištění, zda se gamifikace využívá pro oblast celooorganizační orientace, útvarové orientace či orientace na konkrétní pracovní místo. Zároveň bylo zkoumáno, zda se využití gamifikace vztahuje k oblasti pracovní a/či sociální adaptace. Všichni respondenti zdůraznili využití gamifikace pro celooorganizační orientaci, tři respondenti zmínili i orientaci na konkrétní pracovní místo a dvě organizace využití gamifikace i pro útvarovou (týmovou) orientaci (tabulka 4

v příloze). Respondent D k výběru celoorganizační orientace uvedl: „*Chtěli jsme to (gamifikaci) hned na začátek, aby lidé zažili wow efekt, že děláme něco jinak než ostatní firmy a chtěli jsme, aby ten první den, kdy si to (gamifikovanou deskovou hru) zahrají, odcházeli s dobrým pocitem. Také potom už pokračují s procesním a produktovým školením, kde na to není místo a ani se to tam tematicky nehodí.*“ Respondent A uvedl, že je gamifikace pro seznámení pracovníků s organizační kulturou, která se představuje v rámci celoorganizační orientace, vhodný nástroj, neboť vytváří emoce a zážitek, což koreluje s představováním hodnot organizace. Oba respondenti zároveň uvedli, že využití herních prvků je nejen příhodné při adaptaci na organizační kulturu, ale že je gamifikace i součástí jejich organizační kultury. Lze se domnívat, že gamifikace bývá volena pro oblast celoorganizační orientace s ohledem na větší účast pracovníků, neboť bývá společná všem či většině pracovníků organizace, v porovnání s orientací na tým či konkrétní pracovní místo, což může být výhodné z hlediska času i finančních nákladů.

Útvarovou (týmovou) orientaci organizace C podporuje prostřednictvím online her, které si pracovník může se svými kolegy zahrát a též možnost kontaktovat *buddyho*, jímž je zpravidla kolega z týmu pracovníka. V organizaci D je týmová orientace podporována prostřednictvím výběru specifických karet v gamifikované aktivitě, které se vztahují k danému oddělení, do něhož pracovník nastupuje. S ohledem na omezený počet aktivit, ve kterých se gamifikace oběma organizacemi pro týmovou orientaci využívá, lze usuzovat, že je gamifikovaná aktivita pouze podporou v této oblasti orientace, nikoli jediným zásahem řízené adaptace pracovníků.

Organizace A, C a H využívají gamifikaci během orientace na pracovní místo. Organizace A využívá gamifikaci pro trénink prodejních dovedností, společnost C a H informuje pracovníky skrze gamifikované řešení o jejich pracovní náplni a úkolech. Všichni tři respondenti zmínili, že gamifikace je v orientaci na pracovní místo využívána u těch pracovních pozic, jež jsou obsazované nejčastěji. V případě orientace na pracovní místo se lze domnívat, že ne všechny pracovní činnosti spojené s pracovním místem pracovníka jsou vhodné pro to být přenesené do gamifikované aktivity, což je důvodem jejich nižšího využívání.

Všechny organizace uvedly využití gamifikace při adaptaci na organizační kulturu, tři organizace využívají gamifikaci i v případě pracovní adaptace, kdy se ve všech případech

jedná o zaškolování v pracovních postupech. Dva respondenti uvedli využití gamifikace při adaptaci na pracovní tým. Organizace C o ni usiluje prostřednictvím gamifikované online platformy skrze aktivity, v nichž podněcuje k navázání kontaktu s dalšími pracovníky, zejména s těmi z týmu pracovníka, organizace D vybírá kartičky specifické pro dané oddělení. Jednotlivá využití předkládá tabulka 4 v příloze.

*V jakých aktivitách v rámci adaptačního procesu pracovníků je gamifikace využívána?*

Aktivity organizací, v nichž se gamifikace během adaptačního procesu využívá, se objevují v online formě i fyzické podobě. Organizace B, C, E, F a H využívají gamifikaci pouze v online aktivitách během adaptačního procesu, organizace A a G kombinují online i fyzické aktivity a organizace D využívá gamifikované aktivity pouze během společného osobního setkání. Jelikož respondenti A a D jako jediní zmínili minimální rozhodování ze strany mateřské organizace o podobě adaptace pracovníků a obě organizace využívají gamifikaci ve fyzické podobě, lze usuzovat, že je-li gamifikace vyžadována, případně i vytvářena mateřskou společností, nese podobu online řešení. Zároveň je možné se domnívat, že v zahraničí se gamifikace využívá spíše jako řešení online než realizované fyzicky, což koresponduje se zahraničními výzkumy, jež jsou orientované především na online podoby gamifikace.

Organizace A chystá pro všechny nové pracovníky půldenní setkání nazývané „induction“. Na začátku je vytvořeno napětí, je vyřčena určitá myšlenka, a během setkání dochází k postupnému odhalování příběhu, přičemž na konci je odhalen úplně skrze předměty, které jsou ukryté v truhle, čímž se příběh zakončuje. Setkání se orientuje zejména na představení organizační kultury, ale postupně přichází i zástupci různých oddělení organizace, kteří své oddělení krátce představují. Respondent A zmiňuje emoce a zážitek, které během setkání dominují, což dle něj jde ruku v ruce s představením organizační kultury. *„Je to emotivní, řeší se firemní hodnoty, což je velmi hezká část.“* (respondent A) Aktivitu se v minulém roce s ohledem na uzavření kanceláří snažili přesunout do online prostředí ve zkrácené verzi, ale dle respondenta A to nemělo takový dopad jako v případě osobního setkání, neboť je dle jeho výpovědi v online prostoru těžší vytvořit atmosféru napětí a tajemství. Po „induction“ setkání se následné aktivity uzpůsobují s ohledem na zařazení pracovníků v organizaci, přičemž pro pracovníky na obchodech je připravován trénink prodejních dovedností, jehož podoba se mění s ohledem na školitele. *„Každý trenér si uzpůsobuje metodiku, někdo používá deskové hry, někdo tam má poselství nebo hlavní myšlenku tématu, které se na konci objevují. My si*

*s tím dost hrajeme, nemáme to nastavené metodicky, že to tak bude vždycky, ale na deseti školeních to zkusíme tak, potom to zkusíme jinak, a snažíme se najít způsob, jak to udělat nejlépe.*“ (respondent A) Jedním z příkladů využití gamifikace během školení pracovníků v obchodních dovednostech v adaptačním období bylo sbírání bodů formou čokoládových peněz, které mohli pracovníci na konci aktivity vyměnit za různé věci a produkty. *„Čím více si vydělali, tím více si mohli na konci nakoupit. Snažili jsme se nabídnout méně typické věci jako například různé farmářské produkty.*“ (respondent A) Tyto aktivity organizace A realizuje již šestým rokem, přičemž roku 2018 se rozhodla pro spolupráci s externím dodavatelem, se kterým společně vytvořili online vzdělávací aplikaci, jejíž obsah se vztahuje i k adaptačnímu procesu. Administrátor (odpovědný personalista) nahrává do aplikace potřebná školení, přičemž aplikace nefunguje *„...jako klasický e-learning, že si zaškrťáváte otázky, ale komunikujete s avatarem. To, co mi do té aplikace napíšeme, na vás potom avatar mluví.*“ (respondent A) Školení mívají typicky příběhovou linku a každé z nich se orientuje na získání určitých znalostí a dovedností. *„Například produktovou znalost materiálů od povlečení až po kuchyňské výrobky jsme ilustrovali na Úžasňácích<sup>2</sup>, aby lidé měli znalost materiálů a mohli ji využít jako přínos ke komunikaci se zákazníkem.*“ (respondent A) Další školení se specializovalo na představení historie kávy, což je hlavní produkt organizace, od první legendy, kdy pasáček koz objevil kávové zrna. *„Dali jsme mu superschopnost, že když se napije kávy, tak může cestovat v čase. Mezitím objevoval všechny trendy v kávě napříč časem.*“ (respondent A) Za odměnu po absolvování těchto školení jsou pracovníci odměňováni kurzem latte art, přičemž všechna školení jsou dobrovolná. U společnosti je možné sledovat snahu zařazení gamifikace do více aktivit v rámci adaptace i napříč organizací. Respondent A zmínil, že se aktuálně pracuje na zaštitění gamifikace napříč firmou. Pracovník dostane při nástupu do organizace rozvojovou kartu, které bude využíváno po celou dobu působení v organizaci. Bude sbírat body, postupovat po úrovních, což mu umožní účast na určitých školních, a vše bude přitom zasazeno do určitého příběhu. V aktuální chvíli se diskutuje, zda bude tato iniciativa realizována formou online či jako kniha ve fyzické podobě, přičemž ke spuštění by mělo dojít na začátku roku 2022.

Organizace B poskytuje všem pracovníkům ze všech zemí e-learningové školení, během kterého se realizují dvě online setkání prostřednictvím aplikace Zoom. Na prvním setkání dochází k vzájemnému představení, během kterého spolu noví pracovníci hrají kvíz realizovaný přes aplikaci od externího dodavatele. Otázky se týkají informací z e-learningu,

---

<sup>2</sup> postavy ze seriálu “Úžasňakovi“, ve kterém hlavní hrdinové mají určité nadpřirozené schopnosti



avšak kvíz obsahuje i některé těžší otázky obecného charakteru, které ve školení najít nelze. Za každou kvízovou otázku pracovníci získávají body, které se vypočítávají na základě správnosti a rychlosti odpovědi. Někdy je správná otázka pouze jedna, někdy jich je více, jindy je třeba informace seřadit dle správného pořadí, což vytváří prvek napětí a podněcuje soutěživost. Po každé odpovědi se ukazují žebříčky s body všech účastníků a na konci se objevují tři nejlepší účastníci hry. Respondent B vyzdvihuje roli kolegy, který celou aktivitu moderuje, čte otázky, komentuje výsledky, obzvláště po těžkých otázkách, a snaží se podněcovat angažovanost. Na druhém setkání jsou pracovníci rozděleni do dvou týmů, ve kterých spolu soutěží. Personalista poskytuje oběma týmům soupis informací, které mají v daném časovém limitu najít na intranetu organizace. Jedná se například o informaci, kde na stránce je možné najít interní směrnice, kde je šablona na prezentace, či informaci o kontaktu na určité oddělení. Za každou správnou informaci tým získává bod, jejichž počet je porovnán s druhým týmem a dochází k vyhlášení vítězné skupiny. *„Zároveň se jedná i o rozkrytí správných odpovědí, takže je tu učící se prvek. Neřeší se, když to lidé neví, ale je to pomoc pro ně, aby se na intranetu dokázali zorientovat.“* (respondent B)

Organizace C využívá gamifikované online platformy, která obsahuje hlavní menu, v němž je několik sloupců rozdělených na první den, první týden a první měsíc pracovníka v organizaci. V každém sloupci je několik dílčích aktivit, které by pracovník měl v určitém termínu vykonat. Některé aktivity jsou administrativního charakteru, například donést či poslat určité dokumenty personalistům či manažerovi, některé jsou odkazy na potřebná školení, jiné jsou doporučení pro podporu sociální adaptace, například oslovit někoho z kolegů na osobní setkání či si s ním zahrát virtuální hru. Za plnění jednotlivých aktivit získává pracovník body, které se mu přidávají i za virtuální hry s kolegy a jednotlivá školení. Pracovník vystupuje pod avaterem, kterého si může uzpůsobit, a postupně získává i odznaky podle postupu jeho adaptace. Platforma nabízí i komunikaci s *buddym*, kterého může pracovník v případě jakéhokoliv dotazu kontaktovat, některé aktivity se snaží komunikaci pracovníka s *buddym* podpořit. Podle specifikace personalisty je u mnoha aktivit, stejně jako v případě společnosti A, přítomna dobrovolnost, zda se pro ně pracovník rozhodne či ne.

V organizaci D se využívá fyzické deskové hry, kterou hrají noví pracovníci během uvítacího dne. *„Nováčci dostanou herní plátno a sadu určitých karet s otázkami a úkoly, které postupně plní.“* (respondent D) U odpovědi si spolu mohou pracovníci radit, neboť tvoří jeden tým, či si mohou pomoci odpověď nalézt v informační brožůře, kterou dostali k dispozici. Za každou

správnou odpověď dostanou určitý počet bodů v podobě žetonů, které následně směňují za puzzle, ze kterých vzniká robot, jenž je jejich průvodcem. Během aktivity sbírají pracovníci i další kartičky, které jim buď dají něco navíc, či jim něco seberou, přičemž jejich úkolem je složit celé puzzle a získat kartičku, která je dostane k pokladu. Pokladem je několik reklamních předmětů organizace a čokoláda, přičemž místem, kde dané věci najdou, je lékárníčka. „*Má to i učící prvek toho, že ví, kde je lékárníčka, kdyby se náhodou něco stalo.*“ (respondent D) Podobný prvek učení se bylo možné sledovat na konci aktivity společnosti B, přičemž v obou případech je možné jej vnímat jako vedlejší produkt při aktivitě, neboť obě respondentky potvrdily, že tuto znalost následně nevytvářejí, ale myslí si, že je pro pracovníka užitečná. Respondent D zmiňuje i složité uspořádání prostoru kanceláří, čemuž aktivita hledání pokladu ve formě lékárníčky napomáhá.

Organizace D, F, G a H využívají gamifikaci v e-learningu, do kterého jsou zakomponované herní prvky. V řešení organizací E a G se vyskytuje prvek upozornění, jenž se snaží u pracovníka udržet pravidelnost učení se skrze školení. Respondent H specifikoval, že se pro uživatele gamifikovaného řešení podle počtu nasbíraných bodů určuje délka závěrečného testu, který mu může být i zcela odpuštěn. Ve společnosti F jsou udělovány odznaky podle počtu školení, přičemž respondent F uvedl dvě z vícera aktivit, které se v e-learningu objevují. Jedna z aktivit se zaměřuje na kodex chování v organizaci a nese podobu online deskové hry, kde její uživatel ovládá virtuální kostku, posouvá se po políčkách a získává body. Další aktivitou je aktivita zaměřená na GDPR školení, která je zasazena do příběhu dvou detektivů. Obě aktivity přitom vypadají jako hry, což není u gamifikace nutností (viz kapitola Vymezení gamifikace) a dle výpovědi respondenta F mají i další gamifikovaná řešení v organizaci podobu her, na základě čehož lze usuzovat, že organizace může vnímat podobu her jako atribut, který ke gamifikaci patří.

### **4.3.3 Přínosy a úskalí využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků**

*Zjišťujete ve Vaší organizaci efektivitu využívání gamifikace v adaptaci pracovníků?*

Při zjišťování přínosů a úskalí využívání gamifikace v procesu adaptace pracovníků bylo též zjišťováno, zda organizace zjišťují efektivitu využití gamifikace pro oblast adaptace. Předpokladem bylo, že vysoká efektivita při zjištění může vést k vyššímu využívání gamifikace v procesu adaptace i jiných personálních činnostech, v případě zjištění nízké míry efektivitě snaha zjistit stanovisko společnosti a řešení dané situace.

Všichni respondenti uvedli, že efektivitu využití gamifikace při jednotlivých aktivitách v procesu adaptace vyhodnocují na základě zpětné vazby od pracovníků procházejících procesem adaptace. Respondent D uvedl, že zpětnou vazbu získávají během rozhovorů realizovaných během zkušební doby pracovníka, přičemž na počátku implementace gamifikace její využití při aktivitě v adaptačním procesu testovali na kolezích z vlastních řad. V organizaci H též získávají obecnou zpětnou vazbu během jednotlivých setkání pracovníka s personalistou, avšak cíleně se na gamifikaci neptají. Respondent A uvedl, že se na využití gamifikace ptají podrobněji. *„Sbíráme zpětnou vazbu od lidí na konci každého školení. Zjišťujeme, jestli ta forma, kterou děláme, je pro ně užitečná a jak. Ptáme se, jestli by chtěli mít nějaké změny a jaké, abychom jejich rozvoj mohli co nejlépe uzpůsobit jejich potřebě.“* (respondent A)

Některé organizace získávají zpětnou vazbu přímo prostřednictvím gamifikované aplikace či řešení, které mají pracovníci k dispozici. Organizace B efektivitu gamifikace při online setkáních vyhodnocují prostřednictvím online dotazníku společně s dalšími negamifikovanými aktivitami během prvních dní adaptace pracovníka. *„Negativní zpětnou vazbu jsme zatím neměli, naopak pracovníci setkání hodnotí jako interaktivní, zmiňují, že jim rychle utekla a že to není nudné poslouchání vysoce důležitých manažerů, ale že je to takový příjemný hravý přístup.“* (respondent B) Ve společnosti C je možnost zpětné vazby prostřednictvím gamifikované platformy či během online zpětnovazebných rozhovorů s manažerem či personalistou.

V případě organizace E je efektivita využití gamifikace též získávána prostřednictvím online aplikace, avšak jak respondent přiznává, mnoho se s ní nepracuje. *„Snažíme se rychle reagovat jen v případě technických problémů, zpětnou vazbu od pracovníků procházíme tak jednou ročně.“* (respondent E) Při sledování efektivity se organizace zaměřuje především na počet procent školení, která si už pracovník prošel, a počet úkolů, které splnil. Respondent F přiznává, že se zpětnou vazbou pracovníků na gamifikaci nijak dále nepracují i s ohledem na to, že je gamifikovaná aplikace nařízena globálním HR. *„Dotazníky nejsou tak podrobné, ale také se nám stalo, že si pracovníci stěžovali na něco, co se týkalo herních prvků. My s tím ale moc nezmůžeme a globál nám dává pomocnou ruku jen, když něco technicky nefunguje. Odezvu jim sice reportujeme, ale myslím, že s tím pak nikdo nepracuje, protože nevidím, že by se pak děly nějaké změny.“* (respondent F)

Jako zjištění efektivity gamifikace většina společností uvedla atraktivitu jednotlivých gamifikovaných aktivit. Respondent G specifikuje: „Zjištění jsou taková, že to lidi baví a lépe si zapamatují potřebné informace. Navíc je to pro ně zážitek.“ Respondent B jednoduše uvádí: „Zpětná vazba je, že to lidi baví.“ Respondent z organizace H uvedl, že zpětná vazba na gamifikaci byla jak pozitivní, tak i negativní. „Pokud je gamifikace správně uchopena, tak ji vnímají jako motivátor se v průběhu školení více snažit. Bohužel jsme se setkali i s gamifikací, která byla velmi komplikovaná nebo naopak až dětinská, což pro dospělé lidi je pak ponižující – když například měli střílet po virech.“ Dodává, že pokud gamifikované řešení přišlo z nařízení globálního HR a zpětná vazba na něj je spíše negativní než pozitivní, snaží se české personální oddělení použití gamifikovaného řešení zrušit, což globální HR doposud vždy povolilo.

*Jaké jsou dosavadní konkrétní přínosy využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků?*

Většina organizací hodnotila přínos gamifikace v zaujetí pracovníků, zábavnosti, jednoduššímu vysvětlování určitých skutečností a urychlování zaškolení. Respondent G uvedl: „Například, že je to oblíbené mezi pracovníky, protože je to zábavné, urychluje to zaškolování a podobně. Lidi to prostě baví a odnáší si z toho dobré pocity.“ Respondent E vidí přidanou hodnotu gamifikace ve vztahu k sociální adaptaci pracovníka, přenosu velkého množství informací na pracovníka i poznávání fyzického prostředí společnosti. „Poznají se s kolegy a ta hra často tak vtáhne, že se velmi rychle rozbijí bariéry, prohlubují se vztahy mezi nimi...určitě taky ten učící prvek – za jeden den jim předáme obrovské množství informací, které by jinak dostávali formou prezentace, a samozřejmě si to lépe zapamatují. Lépe poznají i naše kanceláře a to, jak jsou koncipované, protože v nich hledají ten poklad na závěr. A upřímně, vyznat se v naší kanceláři není úplně lehké.“ (respondent E) Respondent H uvedl podporu gamifikace ve vztahu k motivaci a jednoduchost při zaškolování. Respondent A při otázce na přínosy gamifikace v adaptaci pracovníků uvedl: „Gamifikace je nástroj, který je funkční. Lidi nebaví stále sedět v místnosti, dívat se na prezentace a pouze přijímat informace. Všichni si chtějí nějakým způsobem hrát a gamifikace umí vyvolat aha momenty tím, že si skrze příběh uvědomíte souvislost i s tvrdou dovedností – například znalost business výsledků. To, že to člověk pochopí, způsobuje obrovskou motivaci ty věci dělat a změnit a najednou to nepřijde tak těžké.“

*Jsou nějaká úskalí využívání gamifikace v adaptačním procesu ve Vaší organizaci?*

Co se týče úskalí využití gamifikace, respondent A uvedl jako úskalí na začátku zavedení gamifikace počáteční nepochopení pracovníků o využití gamifikace a možnou tendenci upřednostnit kvantitu herních prvků nad kvalitou. „*Naráželi jsme na to, že to lidé ze začátku nepochopili, ale bylo to asi o tom, že jsme to neuměli pořádně vysvětlit – podstatu toho, proč to vlastně děláme. Druhé úskalí je, když je toho (gamifikace) moc, to se vám ta pointa toho, proč tam jste, vytrácí.*“ Dalším uvědoměním, na nějž v organizaci A přišli postupem času, bylo, že gamifikace je prostředek, jenž může dodat hodnotu či podpořit nějaký proces, nikoliv proces samotný. „*Ten trénink se moc povedl, ale výsledky jsme neviděli. Ani v číslech, ani v posunutí dovednosti. Potom jsme se ptali, proč to tak je? Jestli je to přístupem nebo čím? Zpětná vazba byla, že kroky po tréninku nenásledovaly. Na konci gamifikovaného tréninku má každý silný pocit aha momentu a je namotivovaný a člověk si myslí, že už je tam, kde má být, tak zvolní. Když tam ale není péče a podpora, tak to vyšumí.*“ (respondent A)

Respondent B uvedl, že „*...ne každý je hravý a chce se odhalovat před druhými. Tím, že většina pracovníků jsou inženýři, je někdy těžké je povzbudit, aby se zapojili. Pak už je to o moderátorovi, aby podpořil.*“ Respondent G upozorňuje i na to, že některá gamifikovaná řešení jsou až moc složitá a těž, jelikož ji využívají v online aplikaci, technické problémy, které aplikace má, dokáže narušit pozitivní efekt gamifikace. Ze začátku byl i problém, že online aplikace obsahovala mnoho textu, což pracovníky ani s přítomností herních prvků nebavilo. Na podobné úskalí narazila i společnost H, jejíž globální HR vytvořilo online gamifikovanou aplikaci, která obsahovala mnoho informací, které dle respondenta H byly pro řadového pracovníka minimálně relevantní. V důsledku širokého obsahu byla aplikace zdlouhavá a pracovníky to nebavilo. Z obou výpovědí je možné usuzovat, že gamifikace je funkčním konceptem, je-li funkční řešení, na které je aplikována.

V organizaci C se jako úskalí objevila tendence využívat gamifikaci bez ohledu na očekávané cíle a potřeby pro organizaci. „*Ta gamifikovaná platforma, jakou dnes používáme, je výsledek procesu. Začínali jsme zlehka gamifikovaným e-learningem a tím, že sami vyvíjíme podobná řešení pro naše klienty, bylo někdy těžké nenechat se strhnout nápadem a způsoby, jaká jsme vytvářeli pro ně. Gamifikace je sice hezká a funkční věc, hlavně v technologicky vyspělých firmách s mladým věkovým průměrem, ale musíte vědět, proč a jakou podobu té gamifikace potřebujete.*“ (respondent C) Respondent C uvedl, že v aktuální době žádná úskalí gamifikace nenacházejí, pouze výjimečně technické problémy.

Jako další příklad uvádí respondent H aplikaci, v níž pracovník při zaškolování specifických znalostí střelil po virech, což hodnotí ze svého úhlu pohledu i zpětné vazby jako nerelevantní pro dospělé osoby. Respondent z organizace F negativně hodnotil délku jedné z gamifikovaných online her, která byla i několika pracovníky negativně hodnocena při zpětných vazbách, u další hry animovaný vzhled celé hry, což dle jeho názoru už není adekvátní pro pracovní prostředí. Jako největší úskalí hodnotí respondent F realizaci překladu gamifikované aplikace. Jelikož přišla iniciativa z globálního HR a byla zavedena do všech zemí a poboček organizace, vyvinulo se jedno univerzální řešení, které se následně jen přeložilo pro danou zemi. „*Ten český překlad je napsaný v rohu, je malý, jsou v něm chyby, a hlavně anglicky nemluvící kolegové s tím mají docela problém.*“ (respondent F) U organizace F je možné sledovat korelaci mezi negativním hodnocením jak ze strany respondenta, tak zpětné vazby pracovníků a nedostatečnou odezvou ze strany globálního HR, které aktivitu iniciovalo a které ji spravuje. Je možné se domnívat, že by v případě práce se zpětnou vazbou bylo řešení upraveno tak, aby pracovníkům lépe vyhovovalo. Přípodobnění situace společnosti C a F podporuje domněnku o využití zpětné vazby pracovníků při reflexi jejich uživatelského zážitku.

Respondent D zmínil jako úskalí využití jejich gamifikované aktivity, která je realizována ve formě deskové hry, a jejíž využití bylo s ohledem na uzavření kanceláří během období pandemie pozastaveno. Z důvodu časového vytížení personálního oddělení nebyla hra přesunuta do online prostředí, navíc si personalisté byli vědomi nutnosti modifikace hry tak, aby byla poutavá i v online prostředí, jež má jistá specifika oproti osobnímu setkání. Lze se domnívat, že personální oddělení organizace má hlubší znalosti o využití gamifikace, a proto se nerozhodli pro přesun aktivity do online prostředí, aby měli dostatek času stanovit si cíle gamifikace, které vyplývají z herních principů. Je možné předpokládat, že znalosti o herních principech přitom získali od externího konzultanta, který jim s tvorbou gamifikované aplikace pomáhal.

Organizace E si gamifikovanou aplikaci nechala vytvořit externím dodavatelem, se kterým byla během tvorby v úzkém kontaktu, přičemž nastávaly situace, kdy měla organizace určitou představu a očekávání, na straně druhé byly schopnosti vývojářů daného řešení. „*My jsme chtěli něco, ale bylo těžké to naprogramovat.*“ (respondent E) Dalším úskalím bylo, že externí dodavatel nabízel mnoho propracovaných gamifikovaných řešení, jež si organizace

z velké části nechala odstranit, což bylo náročnější než využití již připraveného řešení. Lze se domnívat, že se organizace rozhodla pro využití pouze limitovaného počtu herních prvků s ohledem na zavedení gamifikace bez předchozí zkušenosti s jejím využitím a též s ohledem na zaměření organizace, neboť farmaceutické prostředí bývá charakteristické větší konzervativností.

## 5 Diskuze

Cílem empirického šetření bylo identifikovat, jakým způsobem je gamifikace v procesu adaptace pracovníků využívána organizacemi v České republice, a současně analyzovat důvody jejího využití a přínosy a úskalí využívání gamifikace v oblasti adaptace pracovníků. Mezi respondenty šetření bylo osm personalistů, kteří se podílí na realizaci procesu adaptace pracovníků v jejich organizaci, a mohou tak popsat způsoby, jakými je gamifikace v organizaci využívána, a uvést důvody, proč se pro oblast adaptace využívá, a zhodnotit její přínosy a využití v adaptaci.

Jelikož se jednalo o kvalitativní výzkum, jenž vychází ze zkušenosti respondentů a jejich organizace, odpovědi přinesly variabilitu zjištění. I přesto je možné zhodnotit, že adaptační proces českých poboček organizace je do jisté míry utvářen na základě rozhodnutí globálního HR či mateřské organizace, v některých případech společně s iniciativou o využití gamifikace, což je důvodem využívání gamifikace v oblasti adaptace pracovníků v organizaci. To byl i předpoklad při přípravě výzkumného šetření, neboť na základě literatury o této problematice je možné sledovat silný zájem o využití gamifikace zejména v prostředí zahraničních organizací. Na druhou stranu bylo zjištěno, že se některé české pobočky uchylují k využití gamifikace na základě vlastního uvážení, přičemž využívají konzultací či tvorby českých externích dodavatelů. I přes nedostatek výzkumu či literatury o využití gamifikace v oblasti adaptace pracovníků se tedy zdá, že je problematika využití gamifikace v adaptaci pracovníků aktuální i pro český trh.

Během šetření byla zjištěna tendence odpovědných pracovníků organizace uchýlit se k využití gamifikace jako k řešení, jež je funkční, neboť jeho zavedení předcházela předchozí zkušenost s využitím gamifikace dané organizace pro jinou oblast v organizaci, případně inspirace jinou českou organizací, kde již gamifikace zavedena byla a přinášela pozitivní výsledky. Pouze jedna organizace se rozhodla pro využití gamifikace v rámci experimentování s novými přístupy, přičemž tendenci implementovat osvědčené gamifikované řešení je v tomto případě možné sledovat u poboček v dalších zemích dané organizace, kterým byla a je, dle výpovědi respondenta, česká pobočka v daném řešení vzorem.



Při zjišťování podoby využití gamifikace v procesu adaptace přinesly výpovědi respondentů zjištění o využití pouze limitovaného počtu herních prvků. Společně s komentářem jednoho z respondentů, jenž zmiňoval postupné učení se personálního a tréninkového oddělení využívat herní prvky a hledat rovnováhu mezi jejich počtem, je možné pozorovat korelaci s principy herní mechaniky a použitím pouze vybraného počtu herních prvků pro gamifikované řešení. Tento přístup se shoduje s Hergerem (2014, s. 173), který doporučuje využití pouze limitovaného počtu herních prvků pro dosažení efektivity gamifikace.

Gamifikace v adaptaci pracovníků je využívána všemi společnostmi pro oblast celoorganizační orientace, což souvisí se zjištěnou tendencí organizací gamifikovat v procesu adaptace ty aktivity, kterých se účastní více pracovníků. Všechny organizace též využívají gamifikaci při adaptaci na organizační kulturu. Z důvodů, proč organizace využívají gamifikaci pro adaptaci na organizační kulturu, byla často zmiňována schopnost gamifikace vytvářet příjemnou atmosféru a prostor pro představení organizačních norem, hodnot, zvyklostí i celkového naladění organizace. Obzvláště pro organizace, které berou hravost a další aspekty, které může gamifikace přinést, za vhodné pro jejich prostředí organizace. Toto zjištění odpovídá tvrzení Simpsons a Jenkins (2015, s. 4), které hodnotí pozitivní výsledky gamifikace pro ty organizace, do jejichž firemní kultury koncept gamifikace zapadá.

Během identifikace přínosů využití gamifikace byla zmiňována zábava a příjemná atmosféra, v níž se snadněji „prolamují ledy“ s novými pracovníky. Respondenti též poukazyvali na schopnost gamifikace urychlovat učení a na učící se prvek obecně, což odpovídá vědeckým poznatkům rozpracovaným v teoretické části práce, vycházející zejména z Kappa (2014). Ve výpovědi respondentů byla zmíněna i vyšší motivace pracovníků při realizaci daných aktivit v rámci adaptačního procesu. Jeden z respondentů popsal schopnost gamifikace ovlivnit angažovanost pracovníka, když zmínil, že je pracovník na základě uvědomění si některých situací během učení motivován pokračovat v učení se dalším znalostem a dovednostem. Tento koloběh motivace, akce a zpětné vazby označují Morales a Prince (2014, s. 24.1074.12) za angažovanostní smyčku, která bývá s gamifikací spojována (Burke, 2014, s. 116; García et al., 2018, s. 128; Herger, 2014, s. 164; Kumar a Heger, 2013, s. 91; Morales a Prince, 2014, s. 24.1074.12).

Při identifikaci úskalí bylo zjištěno, že gamifikace dokáže pomoci jako přidaná hodnota, sama o sobě však není prostředkem řešení problému. Je nutné, aby řešení, na které se gamifikace přidává, bylo funkční, nikoliv, aby se prostřednictvím gamifikace snažilo usilovat o kompenzaci jeho nedostatků. Je-li aktivita příliš dlouhá či je-li online aplikace či jiné řešení nefunkční, gamifikace nedokáže zážitek z jejího využívání dostatečně vykompenzovat. Praxe společností odpovídá doporučení autorů implementovat gamifikaci pouze jako přidanou hodnotu funkčního řešení a nespolehat se, že je jediným řešením, jež zajistí motivaci a angažovat pracovníků (Burke, 2014, s. 98; Werbach a Hunter, 2012, s. 42; Zichermann a Cunningham, 2011, XVIII). Zjištěno bylo nepřijetí pracovníků těch podob gamifikace, které opomíjejí či nedostatečně zvažují situaci pracovníka a jeho budoucí uživatelskou zkušenost, například neadekvátní téma či vizuální podoba vzhledem k věku uživatelů. Viditelná je korelace s herním myšlením, jenž v tomto případě schází, neboť při tvorbě či implementaci gamifikace není dostatečně zvažována uživatelská zkušenost pracovníka (zejména Kumar a Herger, 2013; Schmidt, Brosius a Herrmann 2015; Chou, 2019). Jako úskalí byla identifikována i nedostatečná práce se zpětnou vazbou od pracovníků, kteří procesem adaptace s využitím gamifikace procházejí. Negativní zpětná vazba byla zmiňována zejména u těch organizací, jejichž respondenti zmiňovali nízkou práci se zpětnou vazbou, případně žádnou. Na práci se zpětnou vazbou a následnou modifikaci gamifikovaného řešení upozorňují například García a kol. (2018, s. 129) či Stieglitz (2015, s. 819), a lze se domnívat, že negativní zážitek s gamifikací je způsoben v důsledku nedostatečného přizpůsobení potřebám uživatele (Kumar a Herger, 2013; Schmidt, Brosius a Herrmann 2015; Chou, 2019). Předpoklad úskalí využití gamifikace ve vysoké finanční náročnosti (Burke, 2014, s. 35) se nepotvrdil, nebyl však ani dostatečně vyvrácen. Respondenti nezmiňovali vysoké finanční náklady na gamifikaci, na druhou stranu je možné sledovat tendenci využívat gamifikaci při aktivitách, které jsou využívány větším počtem pracovníků, což by mohlo vycházet z úvah nad finančními náklady.

Při zhodnocení výsledků šetření je možné předpokládat zkreslení subjektivním vnímáním každého z respondentů, ovlivněném jejich osobností i vlastní zkušeností. Limitem výzkumu je též omezený vzorek respondentů, jenž omezuje možnou generalizovatelnost zjištění. I přes tato omezení vnímám empirické šetření jako přínosné s ohledem na absenci předchozího šetření věnované problematice využití gamifikace organizacemi v České republice. Výsledky realizovaného výzkumu poskytují prostor pro tvorbu mnoha hypotéz, jež mohou být předmětem pro realizaci kvantitativních výzkumných šetření v oblasti využití gamifikace

v adaptaci pracovníků či podnětem k tvorbě nových výzkumných otázek pro realizaci kvalitativního výzkumu.

## 6 Závěr

Gamifikace je přístupem, jenž využívá pozitivní vlastnosti her a přenáší je do jiných, neherních oblastí. Vychází z herních principů, jimiž jsou zejména herní mechanika a herní myšlení. Viditelná část herní mechaniky je zobrazována prostřednictvím herních prvků, například body (číselné hodnocení výsledků), žebříčky (vizuální stupnice), odznaky (symboly uznávající určitou úroveň znalosti či dovednosti) či příběhem. Herní prvky jsou zvažovány na základě herního myšlení, během kterého designér gamifikace vychází z možných potřeb a motivace budoucích uživatelů gamifikace, a tomu se její podoba snaží přizpůsobit. Jsou-li herní prvky zvoleny správně, působí gamifikace pozitivně zejména na motivaci a angažovanost člověka.

Oblastí, v níž může být gamifikace využita, je i adaptace pracovníků. Adaptace pracovníků je procesem, ve kterém dochází k seznamování pracovníka s novým pracovním kolektivem, konfrontaci s kulturou organizace a učení se pracovníka novým informacím a dovednostem, relevantním jeho nové pracovní činnosti. Organizace usilují o pozitivní průběh adaptace pracovníka, který se snaží podpořit jeho řízením. Gamifikace se v řízené adaptaci pracovníků může vyskytovat v různých podobách herních prvků a může být součástí aktivit s různými cíli adaptačního procesu.

Příkladem využití gamifikace v adaptaci je online aktivita organizace Fortune 100 zaměřená na celoorganizační orientaci, v níž se pracovník učí nové informace o organizaci, postupuje po úrovních, je pobízen k interakci s dalšími pracovníky, kteří online aktivitu též využívají, za kterou je ohodnocen body, a jeho postup je porovnáván s druhými formou žebříčku. Gamifikovaná aktivita ve fyzickém prostředí společnosti Pernod Ricard napomáhá při poznávání prostor organizace s herním prvkem příběhu, během které se pracovník zároveň učí o hodnotách, normách, cílech a vizích organizace. Gamifikaci je možné využít i pro školení bezpečnosti ochrany a zdraví při práci a ověřování znalostí v kvízech či soutěžích, jejichž řešení jsou dostupná na zahraničním i českém trhu. Dalším příkladem využití gamifikace v adaptaci pracovníků je simulace reálného prostředí při zaškolování do pracovní činnosti společnosti Tesena, která využívá herní prvek příběhu, vytváří situace pro soutěž i spolupráci, které odměňuje odznaky a body.

Využití gamifikace v adaptaci může přinést větší angažovanost pracovníků, která se projevuje během pracovních činností i práci s druhými. Dopadem angažovanosti může být vyšší pracovní úsilí, vnitřní motivace či nedefenzivní komunikace. Gamifikace podporuje angažovanost prostřednictvím herních prvků, které vytváří rozmanitost, pružné výzvy, udávají jasné cíle či poskytují okamžitou zpětnou vazbu. Při učení se a získávání znalostí mohou být herní prvky podnětem k prvnímu kroku v procesu učení či napomoci pravidelnosti, například prvkem upozornění, cíle dosáhnout. Stejným způsobem mohou herní prvky napomoci při usměrňování určitého chování, jež bývá přítomné zejména při adaptaci pracovníků na organizační kulturu. Gamifikace usiluje o podporu v oblasti motivace, čehož se snaží dosahovat zejména působením na intrinsické motivy člověka. Herní prvky jsou symbolem, který představují dané motivy. Například herní prvek úrovně působí na motiv kompetence pracovníka, herní prvek bodu či odznaku na ocenění a osobní úspěch pracovníka. Využití gamifikace však může přinést i určitá úskalí. Gamifikace nemusí být, pro svou možnou podobu, pozitivně přijata v určitých typech organizace, zejména s ohledem na organizační kulturu a konzervativnost prostředí. Dalším možným úskalím je nedostatečná práce s herními principy a opomenutí určitých zásad při využívání gamifikace. Zvažována by měla být i finanční náročnost řešení, neboť mezi její náklady může spadat nejen důkladná příprava za účasti mnoha aktérů (personální oddělení, IT oddělení, vzdělavatelé apod.), implementace, ale i průběžná aktualizace, jež by měla vycházet ze zpětné vazby jejich uživatelů, aby byla garantována její funkcionalita.

Kvalitativní šetření usilovalo o zjištění důvodů využití gamifikace v procesu adaptace pracovníků mezinárodních organizací na území České republiky, společně se způsoby využití a identifikovanými přínosy a úskalím jejího využívání. Šetření přineslo zjištění, že zavedení gamifikace v adaptaci předcházela u většiny organizací předchozí pozitivní zkušenost s gamifikací v jiné oblasti, případně zkušenost jiné organizace, kterou se odpovědní pracovníci organizace nechali inspirovat. Rozhodnutí o jejím využívání pro oblast adaptace následně vycházela z požadavku mateřské společnosti a/či globálního HR nebo personálního oddělení české pobočky, na základě míry spolurozhodování o personální oblasti v českých pobočkách mezinárodních organizací. Gamifikace je organizacemi využívána v online virtuální podobě za pomoci technických zařízení, počítačů a telefonů, i v podobě fyzického reálného prostředí. V obou případech je využívána zejména během celoorganizační orientace a napomáhá především během aktivit, jež seznamují pracovníka s organizační kulturou. Z osmi dotazovaných tří respondenti uvedli využití gamifikace při orientaci na konkrétní

pracovní místo. V oblasti orientace na konkrétní pracovní místo je gamifikace využívána při aktivitách spojených s učením se znalostem a dovednostem nezbytných pro výkon pracovní pozice, přičemž se objevuje u těch aktivit, které jsou využívány velkým počtem pracovníků, nikoli v případech zřídka obsazovaných pozic. Dvě organizace využívají gamifikaci při aktivitách zaměřených na orientaci na pracovní tým, v obou případech se však jedná pouze o podpůrné aktivity. Podoba gamifikace je v aktivitách adaptačních procesů organizací odlišná, přesto je možné zaznamenat tendenci využití podobných herních prvků, a zejména jejich počtu, který je pouze omezený – tři až šest herních prvků. Výrazná je zejména přítomnost herních prvků cesty či příběhu, které se jeví příhodné s ohledem na postupnost při učení se a zaškolování během procesu adaptace. Aktivity organizací, během kterých se gamifikace využívá, mají též odlišnou délku trvání. Organizace ji využívají při jednodenním uvítacím setkání, pro učení se specifickým znalostem či dovednostem, které se pohybuje v rádech týdnů, či při komplexním řešení, které zastřešuje celý adaptační proces pracovníka. V některých případech navazuje gamifikované řešení na činnost vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníka.

Šetření identifikovalo přínosy využití gamifikace organizacemi v adaptaci pracovníků zejména v příjemné atmosféře, zaujetí pracovníků, podpoře při procesu učení se či získávání dovedností potřebných pro danou pracovní roli a činnosti pracovníka v organizaci. Úskalí gamifikace bylo zjištěno zejména v její možné podobě, kterou může výrazně připomínat hry či videohry, s ohledem na konkrétní cílovou skupinu pracovníků. Dalším zmiňovaným úskalím využití gamifikace v adaptaci je nefunkčnost nebo nedostatek samotné aktivity, během níž se gamifikace využívá. Problematická je například délka školení či technické problémy online řešení, během nichž se gamifikace využívá, neboť v takových podmínkách ztrácí gamifikace svou funkcionalitu.

## 7 Soupis bibliografických citací

ADAMS, Ernest. *Fundamentals of game design*. Berkeley, CA: New Riders, 2014. ISBN 978-0-321-92967-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHOVÁ, Barbora. Gamifikace pomáhá s onboardingem i přijetím firemních hodnot. *HR News* [online]. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/gamifikace-pomaha-s-onboardingem-i-prijetim-firemnich-hodnot-id-3596162>

BURKE, Brian. *Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things*. Brookline, MA: Bibliomotion, 2014. ISBN 978-1-937134-85-3.

CHEN, Jenova. Flow in games (and everything else). *Communications of the ACM* [online]. 2007, **50**(4), s. 31–34 [cit. 2021-03-08]. ISSN 0001-0782. Dostupné z: doi:10.1145/1232743.1232769

CHOU, Yu-kai. *Actionable Gamification: Beyond Points, Badgets, and Leaderboards* [online]. Boston, MA: Packt Publishing, 2019 [cit. 2020-11-11]. ISBN 978-1-83-921170-6. Dostupné z: <https://www.oreilly.com/library/view/actionable-gamification/9781839211706/>

CIPD. *Emotional or transactional engagement – does it matter?* [online]. 2012, s. 1–33 [cit. 2021-07-04]. Dostupné z: <https://www.abb-conversations.com/wp-content/uploads/2013/02/Engagement1.pdf>

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience* [online]. 1990 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/224927532\\_Flow\\_The\\_Psychology\\_of\\_Optimal\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience)

DALE, Steve. Gamification: Making work fun or making fun of work? *Business Information Review* [online]. 2014, **31**(2), s. 82–90 [cit. 2021-01-24]. ISSN 0266-3821. Dostupné z: doi:10.1177/0266382114538350

DAVIES-GREENWALD, Eve. *Gamifying onboarding is becoming more popular and here's why* [online]. 2019 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://blog.mcquaid.com/gamifying-onboarding/#comments>

DAVILA, Norma a PIÑA-RAMÍREZ, Wanda. *What works in talent development: Effective Onboarding* [online]. Alexandria: ATD Press, 2018 [cit. 2020-10-10]. ISBN: 978-1-947308-61-9. Dostupné z: <https://learning.oreilly.com/library/view/effective-onboarding/9781947308602/>

DEPURA, Krishna a Mohit GARG. Application of Online Gamification to New Hire Onboarding. In: *2012 Third International Conference on Services in Emerging Markets* [online]. IEEE, 2012, s. 153–156 [cit. 2021-02-04]. ISBN 978-0-7695-4937-8. Dostupné z: doi:10.1109/ICSEM.2012.29

DETERDING, Sebastian, Dan DIXON, Rilla KHALED a Lennart NACKE. From game design elements to gamefulness. In: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11* [online]. New York, USA: ACM Press, 2011a, s. 9–15 [cit. 2021-01-03]. ISBN 978-1-4503-0816-8. Dostupné z: doi:10.1145/2181037.2181040

DETERDING, Sebastian, Miguel SICART, Lennart NACKE, Kenton O'HARA a Dan DIXON. Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In: *Proceedings of the 2011 annual conference extended abstracts on Human factors in computing systems - CHI EA '11* [online]. New York, USA: ACM Press, 2011b, s. 2425–2428 [cit. 2021-01-02]. ISBN 978-1-4503-0268-5. Dostupné z: doi:10.1145/1979742.1979575



DEWAR, Jen. 10 Employee Onboarding Statistics you Must Know in 2021. *Sampling* [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2021>

ŘURINÍK, Michal. Gamification in knowledge management systems. In: *Central European Journal of Management* [online]. 2015, 1(2) [cit. 2021-07-07]. ISSN 2336-4890. Dostupné z: doi:10.5817/CEJM2014-2-3

FARKOVÁ, Marie. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2480-5.

FRIEDRICH, Julia, Michael BECKER, Frederik KRAMER, Markus WIRTH a Martin SCHNEIDER. Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research* [online]. 2020(106), s. 341–352 [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2019.02.009

GABSA, Robert. How to Use Onboarding to Create Brand Champions. *Gallup* [online]. 2018 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/236102/onboarding-create-brand-champions.aspx>

GAGNÉ, Marylène a Edward L. DECI. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2005, 26(4), s. 331–362 [cit. 2021-06-05]. ISSN 0894-3796. Dostupné z: doi:10.1002/job.322

GARCÍA, Oscar, Daniel FERNÁNDEZ, Judith MEMBRIVES a Alexia RIS. Welcome Aboard: Applying Motivational Design to a Corporate Onboarding Project. In: *Proceedings of the 12th European Conference on Games Based Learning* [online]. Reading: Academic Conferences and Publishing International, 2018, s. 126–135 [cit. 2021-03-03]. ISBN 978-1-912764-00-6. Dostupné z: <https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=3n91DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA126&dq=ggamificatio+onboarding+examples&ots=jSqeSRgxXX&sig=WGQowT1ioVu9NMPBu71E-kdQBFI#v=onepage&q&f=false>

GENTLE, Stuart. New research reveals why strong engagement scores can spell trouble for organisations. *Onrec* [online]. 2012 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.onrec.com/news/news-archive/new-research-reveals-why-strong-engagement-scores-can-spell-trouble-for-organisati>

GOOGLE TRENDS [online]. [cit. 2021-07-16] Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=gamification>

HAMARI, Juho a Veikko ERANTI. Framework for Designing and Evaluating Game Achievements. In: *DiGRA '11 - Proceedings of the 2011 DiGRA International Conference: Think Design Play* [online]. 2011, vol. 6, s. 1–20 [cit. 2021-06-05]. ISSN 2342-9666. Dostupné z: <http://www.digra.org/wp-content/uploads/digital-library/11307.59151.pdf>

HAMARI, Juho, Jonna KOIVISTO a Harri SARSA. Does Gamification Work? -- A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. In: *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences* [online]. IEEE, 2014, s. 3025–3034 [cit. 2021-06-05]. ISBN 978-1-4799-2504-9. Dostupné z: [doi:10.1109/HICSS.2014.377](https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377)

HEIMBURGER, Louisa, Lea BUCHWEITZ, Ruben GOUVEIA a Oliver KORN. Gamifying Onboarding: How to Increase Both Engagement and Integration of New Employees. In: GOOSSENS, Richard H.M. a Atsuo MURATA, eds. *Advances in Social and Occupational Ergonomics* [online]. Cham: Springer International Publishing, 2020, s. 3–14 [cit. 2020-12-05]. Advances in Intelligent Systems and Computing. ISBN 978-3-030-20144-9. Dostupné z: [doi:10.1007/978-3-030-20145-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20145-6_1)

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HERGER, Mario. *Enterprise gamification: Engaging people by letting them have fun*. [California]: Createspace, 2014. ISBN 978-1-470-00064-6.

HODENT, Celia. *The gamer's brain: how neuroscience and UX can impact video game design*. Florida, United States: CRC Press, 2018. ISBN 978-1-4987-7550-2.

HUGOS, Michael. *Enterprise games: using game mechanics to build a better business*. United States of America: O'Reilly Media, 2012. ISBN 978-1-449-31956-4.

HUNICKE, Robin, Marc G. LEBLANC a Robert ZUBEK. *MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research* [online]. 2004 [cit. 2021-06-26]. Dostupné z: <https://www.aaai.org/Papers/Workshops/2004/WS-04-04/WS04-04-001.pdf>

HUOTARI, Kai a Juho HAMARI. Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. In: *MindTrek'12: Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference* [online]. 2012, s. 17–22 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: doi: 10.1145/2393132.2393137

HUOTARI, Kai a Juho HAMARI. “Gamification” from the perspective of service marketing. In: *ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (Gamification workshop)* [online]. 2011 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/267942356\\_Gamification\\_from\\_the\\_perspective\\_of\\_service\\_marketing](https://www.researchgate.net/publication/267942356_Gamification_from_the_perspective_of_service_marketing)

JAKUBOWSKI, Michał. Gamification in Business and Education – Project of Gamified Course For University Students. In: *Developments in Business Simulation and Experiential Learning* [online]. 2014, 41(1), s. 339–342 [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/2137>

JUNG, Hans. *Personalwirtschaft*. Berlin: Walter de Gruyter HmbH, 2017. ISBN 978-3-11-049205-7.

KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In: *Academy Of Management Journal* [online]. 1990, 33(4), s. 692–724 [cit. 2021-07-01]. ISSN 0001-4273. Dostupné z: doi: 10.2307/256287

KAPP, Karl M. *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education* [online]. San Francisco: Pfeiffer, 2012 [cit. 2021-01-25]. ISBN 978-1-118-09634-5. Dostupné z:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzUxODQ2NF9fQU41?sid=57572c08-7cdf-4f18-92d6-d98822236dc1@sdc-v-sessmgr01&vid=5&format=EB&rid=1>

KARAMBELKAR, Mohan a Shubhasheesh BHATTACHARYA. Onboarding is a change. In: *Human Resource Management International Digest* [online]. 2017, **25**(7), s. 5–8 [cit. 2021-03-11]. ISSN 0967-0734. Dostupné z: doi:10.1108/HRMID-04-2017-0073

KEYS, Bernard a Joseph WOLFE. The role of management games and simulations in education and research. In: *Journal of Management* [online]. 1990, 16(2), s. 306–336 [cit. 2021-06-08]. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi: 10.1177/014920639001600205

KIM, Amy Jo. Game Thinking, Explained. *Amy Jo Kim* [online]. 2017 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://amyjokim.medium.com/game-thinking-explained-fa6da3e8debb>

KLEIN, Howard J., Beth POLIN a Kyra LEIGH SUTTON. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. In: *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2015, **23**(3), s. 263–283 [cit. 2021-05-13]. ISSN 0965075X. Dostupné z: doi:10.1111/ijsa.12113

KNUTAS, Antti, Jouni IKONEN, Uolevi NIKULA a Jari PORRAS. Increasing collaborative communications in a programming course with gamification. In: *Proceedings of the 15th International Conference on Computer Systems and Technologies - CompSysTech '14* [online]. New York, USA: ACM Press, 2014, s. 370–377 [cit. 2021-03-10]. ISBN 978-1-4503-2753-4. Dostupné z: doi:10.1145/2659532.2659620

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUMAR, Janaki a Mario HERGER. *Gamification at Work: Designing engaging business software*. [Aarhus]: Interaction Design Foundation, 2013. ISBN 978-87-92964-07-6.

KURSY.CZ, 2021, Inovace v BOZP, Youtube video [2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=zMwxjl2slrA&t=283s>.

LANDERS, Richard N., Elena M. AUER, Andrew B. COLLMUS a Michael B. ARMSTRONG. Gamification Science, Its History and Future: Definitions and a Research Agenda. In: *Simulation & Gaming* [online]. 2018, **49**(3), s. 315–337 [cit. 2021-01-18]. ISSN 1046-8781. Dostupné z: doi:10.1177/1046878118774385

LAWSON, Karen. *New Employee Orientation Training* [online]. Alexandria: ATD Press, 2016 [cit. 2020-10-13]. ISBN: 978-1-60728-437-6. Dostupné z: <https://learning.oreilly.com/library/view/new-employee-orientation/9781607284376/>

LEYH, Christian a Susanne STRAHRINGER. Editorial. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* [online]. 2015, **52**(6), s. 811–812 [cit. 2021-06-04]. ISSN 1436-3011. Dostupné z: doi:10.1365/s40702-015-0190-9

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2020-12-14]. ISBN 978-80-247-2951-0. Dostupné z: <https://kramerius5.nkp.cz/view/uuid:ff0abff0-c9ce-11e7-bfaa-005056827e52?page=uuid:964cbca0-df3d-11e7-8939-5ef3fc9ae867>

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické Nakladatelství CERM s.r.o., 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

METWALLY, Ahmed, Ahmed YOUSEF a Wang YINING. Learning Analytics and Perceived Experience of Gamifying Homework Assignments. In: *Proceedings of the 12th International Conference on Computer Supported Education* [online]. SCITEPRESS - Science and Technology Publications, 2020, s. 673–683 [cit. 2021-5-15]. ISBN 978-989-758-417-6. Dostupné z: doi:10.5220/0009818606730683

MIKŠÍK, Oldřich. *Člověk a svízelné situace*. [online] Praha: Naše vojsko, 1969 [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://kramerius5.nkp.cz/view/uuid:0d572780-4871-11e8-afec-005056827e51?page=uuid:dc22f100-65ba-11e8-bfeb-5ef3fc9bb22f>

MORALES, Juan C. a Michael J. PRINCE. Second-Year Enhancements to a Summer Faculty Immersion Program. In: *2014 ASEE Annual Conference and Exposition* [online]. ASEE Conferences, 2014, s. 24.1074.1–24.1074.19 [cit. 2021-03-07]. ISSN 2153-5965. Dostupné z: doi: 10.18260/1-2--23007

MORSCHHEUSER, Benedikt, Christian HRACH, Rainer ALT a Christoph LEFANCZYK. Gamifizierung mit BPMN. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* [online]. 2015, **52**(6), s. 840–850 [cit. 2021-07-19]. ISSN 1436-3011. Dostupné z: doi:10.1365/s40702-015-0188-3

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. Praha: Nakladatelství Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NICOLAI, Christiana. *Personalmanagement*. Mnichov: UVK Verlag, 2019. ISBN 978-3-8385-8756-1.

NOURI, Cameron. Gamify Onboarding – Make New Employee’s Learning Process Fun. *Pingboard* [online]. 2019 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://pingboard.com/blog/gamify-onboarding-make-new-employees-learning-process-fun/>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. *SQUEEZED MIDDLE is named Oxford Dictionaries Word of the Year 2011* [online]. 2011 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.prnewswire.com/news-releases/squeezed-middle-is-named-oxford-dictionaries-word-of-the-year-2011-134361588.html>

PAHARIA, Rajat. *Loyalty 3.0: how big data and gamification are revolutionizing customer and employee engagement* [online]. New York: McGraw-Hill, 2013 [cit. 2021-01-31]. ISBN 978-0-0718-1338-9. Dostupné z: <https://www.oreilly.com/library/view/loyalty-30-how/9780071813372/>

PELLING, Nick. The (short) prehistory of “gamification”.... *Funding Startups (& other impossibilities)* [online]. 2011 [cit. 2021-06-04]. Dostupné z: <https://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/>

PINGBOARD HELP CENTER. Play the Who's Who Game on Pingboard for Mobile. *Pingboard Help Center* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://support.pingboard.com/hc/en-us/articles/360000270953-Play-the-Who-s-Who-Game-on-Pingboard-for-Mobile>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROONEY, Pauline a Nicola WHITTON . *Game-based Learning and the Power of Play : Exploring Evidence, Challenges and Future Directions* [online]. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2016. ISBN 978-1-4438-8809-7. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=1339001&lang=cs&site=eds-live&scope=site>

RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v práci s lidmi: sociálně psychologický rozbor* [online]. Praha: Svoboda, 1978 [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://kramerius5.nkp.cz/view/uuid:0c62b710-8f80-11e5-a715-005056827e52?page=uuid:3a982ef0-9d98-11e5-8615-005056825209>

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů* [online]. Praha: Svoboda, 1985 [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:6371caa0-62c5-11e6-8e4e-005056827e51?page=uuid:2db6f5f0-8a54-11e6-bf08-001018b5eb5c>

SAILER, Michael. *Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung* [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016 [cit. 2020-12-06]. ISBN 978-3-658-14308-4. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-658-14309-1

SCHMIDT, Ralf, Christoph BROSIUS a Katja HERRMANNY. Ein Vorgehensmodell für angewandte Spielformen. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* [online]. 2015, **52**(6), s. 826–839 [cit. 2021-01-07]. ISSN 1436-3011. Dostupné z: doi:10.1365/s40702-015-0180-y

SIMPSON, Penny a Pete JENKINS. *Gamification and Human Resources: an overview* [online]. 2015 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: [https://www.brighton.ac.uk/\\_pdf/research/crome/gamification-and-hr-overview-january-2015.pdf](https://www.brighton.ac.uk/_pdf/research/crome/gamification-and-hr-overview-january-2015.pdf)

STIEGLITZ, Stefan. Gamification – Vorgehen und Anwendung. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* [online]. 2015, **52**(6), s. 816–825 [cit. 2021-06-04]. ISSN 1436-3011. Dostupné z: doi:10.1365/s40702-015-0185-6

ŠTIKAŘ, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce* [online]. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:75aa4660-b769-11e4-a7a2-005056827e51?page=uuid:9af23ed0-dd40-11e4-b880-005056825209>

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolkers Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

SUNDARAM, Dipak a Niraj PATEL. Essential Ingredients for an Effective Onboarding Program. *Gallup* [online]. 2019 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/246242/essential-ingredients-effective-onboarding-program.aspx>

SWEETSER, Penelope a Peta WYETH. GameFlow. *Computers in Entertainment* [online]. 2005, **3**(3), s. 1–24 [cit. 2021-03-07]. ISSN 1544-3574. Dostupné z: doi:10.1145/1077246.1077253



SZYMAŃSKA, Dominika. Gamifikace je více než jen hra. *HRNews* [online]. 2017 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

TOSCANI, Carolina, Daniel GERY, Igor STEINMACHER a Sabrina MARCZAK. A Gamification Proposal to Support the Onboarding of Newcomers in the FLOSScoach Portal. In: *Proceedings of the 17th Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems* [online]. New York, USA: ACM, 2018, s. 1-10 [cit. 2021-01-14]. ISBN 978-1-4503-6601-4. Dostupné z: doi:10.1145/3274192.3274193

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

VESA, Mikko a J. Tuomas HARVIAINEN. Gamification: Concepts, Consequences, and Critiques. *Journal of Management Inquiry* [online]. 2019, **28**(2), s. 128–130 [cit. 2021-06-04]. ISSN 1056-4926. Dostupné z: doi:10.1177/1056492618790911

WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia, PA: Wharton, 2012. ISBN 978-1-61363-023-5.

WIGERT, Ben a Ryan PENDELL. 7 Problems With Your Onboarding Program. *Gallup* [online]. 2019 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx>

ZICHERMANN, Gabe a Christopher CUNNINGHAM. *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps* [online]. Sobastopol: O'Reilly Media, 2011 [cit. 2021-01-04]. ISBN 978-1-449-39767-8. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=Hw9X1miVMMwC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ViViewA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=Hw9X1miVMMwC&printsec=frontcover&source=gbs_ViViewA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

## **8 Přílohy**