

# Igrifikacija u educiranju i motiviranju prodavača

---

**Francetić, Dora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:051372>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DORA FRANČETIĆ**

**IGRIFIKACIJA U EDUCIRANJU I MOTIVIRANJU PRODAVAČA**

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DORA FRANČETIĆ**

## **IGRIFIKACIJA U EDUCIRANJU I MOTIVIRANJU PRODAVAČA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303059666, izvanredna studentica

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Predmet:** Upravljanje prodajom

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Marketing

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

Pula, rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Pojam i elementi igrifikacije.....	2
2.1. Pojam i razvoj igrifikacije.....	2
2.2. Prednosti i nedostaci igrifikacije.....	3
2.2.1. Prednosti igrifikacije.....	3
2.2.2. Nedostaci igrifikacije.....	5
2.3. Mehanika, dinamika i emocije igrifikacije.....	6
3. Sudionici, motivacija i etika u igrifikaciji.....	7
3.1. Sudionici igrifikacije.....	7
3.1.1. Tipovi igrača u poslovanju.....	9
3.2. Motivacija.....	11
3.2.1. Unutarnja motivacija.....	11
3.2.2. Vanjska motivacija.....	13
3.3. Etika u igrifikaciji.....	13
4. Igrifikacija u poslovanju.....	16
4.1. Ozbiljne igre.....	16
4.1.1. Primjer Nike.....	17
4.2. Implementacija igrifikacije u poslovanje.....	18
4.3. Problemi igrifikacije.....	19
4.3.1. Problemi tijekom zapošljavanja.....	19
4.3.2. Problemi tijekom privikavanja novih radnika na radnu okolinu.....	21
4.3.3. Problemi tijekom treninga zaposlenika.....	22
4.3.4. Problemi tijekom poboljšanja performansi.....	22
4.4. Koristi igrifikacije u poslovanju.....	23
5. Razvoj i motivacija prodavača.....	25
5.1. Razvoj prodavača.....	25
5.2. Faktori koji utječu na motivaciju prodavača.....	26
5.3. Teorije motivacije.....	29
5.3.1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	29
5.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	31
5.3.3. McClellandova teorija potreba.....	34
5.3.4. Teorija pojačanja ili teorija modifikacije ponašanja.....	34
5.3.5. Vroomova teorija očekivanja.....	35

5.3.6. Teorija pravednosti .....	36
5.4. Nagrađivanje.....	37
6. Dobre prakse igrifikacije te istraživanje provođenja igrifikacije među poduzećima u Republici Hrvatskoj.....	44
6.1. Primjeri igrifikacije u poslovanju .....	44
6.1.1. SmartWinnr.....	46
6.2. Metodologija istraživanja.....	48
6.3. Rezultati istraživanja.....	54
7. Zaključak .....	61
Literatura.....	62
Popis grafikona .....	65
Prilozi.....	66
Sažetak .....	71
Abstract.....	72

## 1. Uvod

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, konstantne promjene, tehnološki napredak i sve veća konkurencija postavljaju izazove pred organizacije u svim sektorima gospodarstva. Kako bi ostale uspješne, organizacije moraju kontinuirano prilagođavati svoje strategije, procese i pristupe. Jedno od ključnih područja koje se ističe u ovom kontekstu jest educiranje i motiviranje zaposlenika, posebno prodavača, koji predstavljaju most između tvrtke i krajnjih korisnika. U procesu educiranja i motiviranja prodavača, tradicionalni pristupi kao što su seminari, predavanja, priručnici i slično, često nailaze na ograničenja u zadržavanju pažnje, motivacije i postizanju željenih rezultata. U tom kontekstu, koncept igrifikacije sve više dobiva na važnosti kao inovativan pristup koji može unaprijediti način na koji se prodavači educiraju i motiviraju. Igrifikacija, kao primjena elemenata igre u neposrednom okruženju, pruža mogućnost stvaranja učinkovitih i angažirajućih iskustava koja potiču sudionike na postizanje ciljeva, razvoj vještina i aktivno sudjelovanje.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti ulogu igrifikacije u procesima educiranja i motiviranja prodavača te analizirati njezin utjecaj na njihovu produktivnost, angažman i postizanje poslovnih ciljeva. Kroz analizu pojma igrifikacije, njezinih osnovnih elemenata te primjera primjene u kontekstu poslovanja, istražit će se kako se igrifikacija može prilagoditi i implementirati kako bi se unaprijedila učinkovitost prodajnog tima. Ovaj rad također će istražiti ulogu motivacije u postizanju uspješnih prodajnih rezultata te kako igrifikacija može dodatno pojačati motivacijske faktore kod prodavača. Kroz provedbu ankete među voditeljima prodaje, direktorima prodaje, voditeljima prodajnog tima, voditeljima prodajne obuke te svim ostalim upravljačkim funkcijama unutar prodaje, saznat ćemo njihove stavove, iskustva i percepcije o primjeni igrifikacije u stvarnom poslovnom okruženju u Republici Hrvatskoj.



## 2. Pojam i elementi igrifikacije

U raznim knjigama postoji mnogo definicija igrifikacije različitih autora, ali većina njih smatraju kako se igrifikacija može opisati kao upotreba segmenata igre s ciljem da se osobu motivira, potakne na učenje, razmišljanje te izvršavanje različitih zadataka na zabavan način odnosno kroz igru. Smatra se da igrifikacija predstavlja kombinaciju tri elementa, a to su mehanika, dinamika i emocije igrifikacije.

### 2.1. Pojam i razvoj igrifikacije

Igra je pojam koji u današnje vrijeme ima vrlo široku primjenu u društvenim i humanističkim znanostima. S filozofskog gledišta, još iz doba Platona igra predstavlja period čovjekovog odrastanja i sazrijevanja ili glavnu osnovu mudrosti i razboritosti. S psihološke strane igra predstavlja određeno ponašanje odnosno aktivnosti koje kod odraslih osoba i djece uzrokuju osjećaj sreće, zadovoljstva, uzbuđenja te opuštanje. U pedagogiji, igra je način ljudske razonode, oblik odgoja i edukacije, te se najčešće povezuje s djetinjstvom, a mogu se podijeliti na funkcionalnu igru, simboličku igru i igru s pravilima, dok u informatici igra podrazumijeva računalne igre.<sup>1</sup>

Igrifikacija se je kao koncept pojavila još početkom 21. stoljeća no njeni početci sežu daleko u prošlost. Platon je prvi počeo koristiti igrifikaciju kao jednu od metoda učenja te je vjerovao da se učenjem kroz igru razvijaju društvene vještine, potiče razmišljanje, pamćenje, prosuđivanje, rječitost i radni zanos. Pojam igrifikacije se po prvi put spominje 2002. godine kada je britanski računalni programer i inovator Nick Pelling iskoristio taj termin u kontekstu digitalnih aplikacija. Pelling je uvidio korisnost dinamike računalnih igara kao alata za poslovanje i industriju u cjelini te je odlučio svoje znanje o igrama prenijeti u druge kontekste. Tek nekoliko godina kasnije igrifikacija je stekla pravu popularnost kada su se pojavile prve uspješne primjene u poslovanju i marketinškim kampanjama. Osim u području tehnologije, kasnije se taj pojam počinje koristiti i u obrazovanju, zdravstvu, marketingu i u ostalim područjima.<sup>2</sup>

U Republici Hrvatskoj, naziv igrifikacija ili gamifikacija se prvi put spominje 2015. godine, a taj se izraz pod pojmom gamification (engl. Gamification) pojavljuje prvi put na engleskom jeziku još davne 2003. godine. Naziv igrifikacija je prvi put

---

<sup>1</sup> Igra, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. (datum pristupanja 10. veljače 2023.)

<sup>2</sup> Pojam igrifikacije <https://rb.gy/wpane> (datum pristupanja 10. veljače 2023.)

upotrijebio programer računalnih igara Nick Pelling u kontekstu oblikovanja korisničkih sučelja. Igrifikacija je tek poslije dobila pravi smisao i upotrebu u punom smislu pa se je taj pojam osim u području tehnologije, počeo koristiti i u obrazovanju i u ostalim područjima. Zicherman je 2010. godine naveo prvu jasnu definiciju igrifikacije gdje navodi da ona predstavlja proces koji se koristi igračkim razmišljanjem i mehanikom igre s ciljem motiviranja ljudi da bi se riješio određeni problem.<sup>3</sup>

Primjena i korištenje igrifikacije je doista široka. Tako se igrifikacija u marketingu koristi za nagrađivanje svojih klijenata i za zabavu. Također, upotrebljava se u upravljanju ljudskim resursima za nagrađivanje klijenata i za razvoj suradnje i kreativnosti. Igrifikacija se koristi u turizmu za inovativne i nove turističke proizvode, kao team building. Također, igrifikacija je vrlo zastupljena i u vojne svrhe. Naime, poznato je da su američki vojnici uvježbavani s pomoću igrifikacije na koji način generirati ideje. U posljednje vrijeme igrifikacija je zastupljena i u medicini. Poznato je da su studenti medicine s pomoću programa koji se zasniva na nastavnoj metodi igrifikacije u roku od dva tjedna razotkrili novu strukturu koja pomaže u daljnjem napretku izlječenja osoba pozitivnih na HIV, a dobro je poznato da je nisu mogli pronaći već 15 godina.<sup>4</sup>

## **2.2. Prednosti i nedostaci igrifikacije**

### **2.2.1. Prednosti igrifikacije**

**Povećanje angažmana** jedna je od najvažnijih prednosti koju je bitno istaknuti. Korisnik u igrifikaciji može biti zaposlenik, prodavač, kupac, učenik i slično. Igrifikacija predstavlja pretvorbu nezanimljivog koncepta u zabavno iskustvo. Igrifikacija potiče interes za učenjem te stvaranjem konkurentnosti među kolegama te se je pokazala kao dobar način za postizanje određenih ciljeva. Prodajni tim uzbuđuje sudjelovati u natjecanju, pratiti ljestvice s najboljim rezultatima te na taj način ostaju angažirani.

Sljedeća važna prednost je **povećanje motivacije** koja se ostvaruje uvođenjem modela kao što su medalje, bodovi ili značke. Kod motivacije medalje i

---

<sup>3</sup> A. Bernik, Gemifikacija visokoškolskog obrazovanja, Varaždin, Sveučilište Sjever, 2019., str. 45

<sup>4</sup> I.M. Ružić, K. Lekić, K. Čobanković, N. Petrović, A. Jakopin Vuk, Igrifikacija, Zagreb, Školska knjiga, 2021., str. 13.

značke su ključne jer korisniku omogućavaju da se osjeća ponosno i ispunjeno što pridonosi povećanju motivacije za ostvarenje još više medalja i/ili znački. Karijera u prodaji može biti izazovna s puno uspona i padova. Igrifikacija u prodaji je način da se zadovolje potrebe i potiče zaposlenike da se usredotoče na zadane ciljeve.

Dobivanje trenutne **povratne informacije** je isto tako važna prednost, a povratne informacije mogu biti pozitivne i negativne. Važno je da korisnik što prije dobije povratnu informaciju odnosno da sazna je li određeni zadatak obavio uspješno te mu to omogućuje da ima uvid u svoj napredak. Napredovanje onemogućavaju netočni odgovori ili loše obavljene zadaci bez povratne informacije te se na taj način smanjuje motivacija korisnika. Dodatni sustav za povratne informacije omogućavaju rang liste jer korisnicima daju uvid u praćenje vlastitih rezultata te rezultata njihovih konkurenata.<sup>5</sup>

Također, uz pomoć igrifikacije moguće je poticati velike promjene u **ponašanju korisnika**. Neki od primjera promjene ponašanja su na primjer učenje prilagođavanja i snalaženja u kompleksnim situacijama u području prodaje, pregovaranja, oglašavanja, komunikacijskih vještina te jačanje svijesti o aktualnim problemima kao što je onečišćenje. Igrifikacija omogućuje da korisnik nauči poseban način ponašanja u pojedinim situacijama te poboljša određene vještine kao što je komuniciranje, prodaja, empatija i drugo. Isto tako jedna od važnih prednosti je razvijanje specifičnih vještina. Poduzeća se usprkos igrifikaciji mogu fokusirati na unaprjeđenje i razvijanje određenih vještina timova. Sustavi edukacije omogućavaju zaposlenicima napredovanje u različitim područjima kao što je upravljanje resursima, menadžment, pregovaračke i komunikacijske vještine i slično.<sup>6</sup>

**Usklađivanje tima s ključnim poslovnim ciljevima** također predstavlja prednost. Vrlo je važno da prodajni tim razumije ciljeve kako bi ih mogao postići te poboljšati svoju izvedbu. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI – eng. key performance indicators) predstavljaju učinkovit način na koji prodajni tim može pratiti svoj put do ispunjenja zadanih ciljeva. Ponekad su ključni pokazatelji uspješnosti složeniji i teže razumljiviji ali igrifikacija omogućuje pretvorbu kompliciranijih zadataka u

---

<sup>5</sup> Knowbly, What are the Advantages and Disadvantages of Gamification, publisher: -Know-bly, siječanj 2020.

<sup>6</sup> A. Pandey, Top 6 Benefits Of Gamification In eLearning, publisher: eLearning Industry, lipanj 2015.

jednostavnije kako bi ih zaposlenici lakše razumjeli. Kada su pokazatelji jasni, prodajni predstavnici razumiju što se od njih traži.<sup>7</sup>

### 2.2.2. Nedostaci igrifikacije

Igrifikacija je izazovna strategija koja može imati mnoge koristi ali i nedostatke. Od velike je važnosti razumjeti i uzeti u obzir sve nedostatke pri razmatranju primjene igrifikacije u određenom kontekstu. Kao nedostaci igrifikacije navedene i obrazložene su sljedeće situacije:<sup>8</sup>

Jedan od nedostataka je **fokusiranje na nagrade umjesto na cilj**. Igrifikacija u prodaji može imati i negativan učinak ako se prodavači previše usredotoče na nagrade umjesto na stvarni cilj odnosno na prodaju proizvoda i usluga. Umjesto na fokusiranje na zadovoljenje kupčevih potreba, u suprotnom prodavačima može glavni fokus biti na osvajanje nagrada i bodova te takvo ponašanje može dovesti do zanemarivanja prodajnih ciljeva.

Također je bitno spomenuti **manipulaciju sustava** kao nedostatak igrifikacije. Igrifikacija neke prodavače može potaknuti da pokušaju manipulirati sustavom samo da bi postigli bolje rezultate odnosno osvojili veći broj nagrada ili bodova. Na primjer, određeni prodavač može biti usredotočen i uložiti svoje napore u prodaju proizvoda s najvećim brojem bodova čak i ako ti proizvodi ne predstavljaju najbolju soluciju za kupce. Na taj način, rezultati postaju nepošteni i iskrivljuje se kvalitetna prodajna praksa.

Nedostatak igrifikacije je i **gubitak motivacije**. Kada prodavač postigne cilj koji mu je zadan ili osvoji maksimalne nagrade odnosno sve nagrade u sustavu igrifikacije, postoji mogućnost da će izgubiti motivaciju za daljnje poboljšanje i napredovanje što u konačnici dovodi do stagnacije u prodaji.

Vrlo je važno da se igrifikacija pravilno primijeni u prodaji, a to se postiže jasno postavljenim ciljevima, pravednim natjecanjem te usklađenim nagradama s rezultatima prodaje.

---

<sup>7</sup> Ključni pokazatelji uspješnosti <https://rb.gy/676y2> (datum pristupanja 01. ožujka 2023.)

<sup>8</sup> Nedostaci igrifikacije <https://rb.gy/z8txw> (datum pristupanja 01. ožujka 2023.)

### 2.3. Mehanika, dinamika i emocije igrifikacije

Igrifikacija je korištenje mehanike i dinamike igre kako bi se postiglo željeno ponašanje i poboljšanje karakteristika zaposlenika. Ako je igrifikacija pravilno kreirana, može biti vrlo učinkovita. Ona pomaže prodajnim timovima da pretvore svakodnevne radne aktivnosti u zanimljive aktivnosti i natjecanja. Igre i izazovi se mogu koristiti za ocjenjivanje učinka predstavnika u određenim područjima kao što su postignuti poslovi, pozivi, ostvareni prihod i slično.

- **Dinamika** - Predstavlja ponašanje igrača (npr. varanje, blefiranje, hvalisanje), taktike i strategije igrača u vrijeme trajanja igre odnosno način na koji će igrači upotrijebiti mehanike igre. Dinamika igre je vrlo dinamična i nepredvidljiva pa dovodi do različitih oblika ponašanja ali i pozitivnih ili negativnih ishoda.

- **Mehanika** - Prema Robsonu i suradnicima, mehanike su odluke koje donose dizajneri, kojima je cilj da igrificiraju neigrajući kontekst, kako bi specificirali pravila, ciljeve, postavke, kontekst, tip interakcije te granice situacije koja će se igrificirati. One su poznate prije nego samo iskustvo započne te se ne mijenjaju od igrača do igrača i ostaju iste svaki puta kada korisnik sudjeluje. Na primjer, mehanika specificira ciljeve igre i kako igrači, pojedinačno ili u timovima, 'pobjeđuju' ili napreduju kroz online ili stvarna odnosno realna iskustva.<sup>9</sup>

Prema teoriji organizacijske kontrole, mehanike izjednačavaju organizacijske sustave i tehnologije koje menadžeri mogu koristiti kako bi potaknuli određeno ponašanje i ostvarili bolje rezultate.<sup>10</sup>

- **Emocije** - (npr. uzbuđenje, razočaranje, sreća, konkurentnost) su emocionalna stanja izazvana tijekom iskustva. U konačnici, igrifikacija može promijeniti ponašanje sudionika kada se dotakne ključnih motivacijskih pokretača ljudskog ponašanja, uključujući vanjske utjecaje (npr. novac, status) i intrinzične nagrade.

---

<sup>9</sup> Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J.H., McCarthy, I., Pitt, L.(2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. Bus. Horiz. 59, 29–36.

<sup>10</sup> McCarthy, I.P., Gordon, B.R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. RD Manag. 240258.

### **3. Sudionici, motivacija i etika u igrifikaciji**

U ovom poglavlju razmatrat će se sudionici koji su uključeni u iskustvo igrifikacije te njihove karakteristike. Kod sudionika igrifikacije, motivacija predstavlja vrlo važan faktor, a može se podijeliti na unutarnju i vanjsku motivaciju. Također, bitno je spomenuti igrifikaciju i s etičkog gledišta.

#### **3.1. Sudionici igrifikacije**

Sudionici u igrifikaciji mogu biti različiti, ovisno u kojem se kontekstu pojam igrifikacije primjenjuje. U nekim slučajevima, sudionici mogu biti korisnici određene aplikacije ili usluge koje su igrificirane, dok u drugom slučaju su sudionici zaposlenici neke tvrtke koja igrifikaciju primjenjuje u svom poslovanju s ciljem povećanja motivacije i produktivnosti.

Menadžeri često imaju zadatak povećati razinu angažmana ključnih sudionika kao što su zaposlenici. Igrifikacija definirana kao primjena načela dizajna igrica za promjenu ponašanja u kontekstima izvan igara je alat koji, ako je pravilno izrađen i implementiran, može povećati angažman. U ovom poglavlju se ističe kako igrifikacija može pomoći u angažmanu zaposlenika te se definira razlika između šest različitih vrsta zaposlenika koji djeluju kao takozvani "igrači" u iskustvima s igrama.

Poznato je da naponi igrifikacije mogu stvoriti korisna iskustva s ciljem rješavanja organizacijskih problema. U kontekstu upravljanja, angažman je od velikog značaja. Dvije su vrste angažmana od posebnog interesa za menadžere: angažman zaposlenika i angažman kupaca. S psihološkog stajališta, angažman u iskustvu uključuje energiju, uključenost i učinkovitost koju pojedinac osjeća prilikom nekog iskustva. Angažman zaposlenika podrazumijeva "uprezanje" zaposlenika u njihov posao kroz njihovu uključenost, zadovoljstvo i entuzijazam za rad. Angažman može imati utjecajne implikacije na menadžere: može se pozitivno povezati s organizacijskom predanošću ali i negativno s namjerama odustajanja. Povećani angažman zaposlenika povezan je s povećanim zadovoljstvom korisnika pa je menadžerima u interesu poboljšati interne obrasce ponašanja. Međutim, postizanje visokog angažmana zaposlenika nije lako. Angažman kupca može se opisati kao psihološko stanje koje ovisi o dinamičkim procesima kao i manifestacijama ponašanja (npr. davanje povratnih informacija, pisanje recenzija na društvenim

medijima, sudjelovanje u događajima s markom) osim pukog dovršavanja transakcija.<sup>11</sup>

Prema Robsonu i suradnicima postoje 4 vrste sudionika koji su uključeni u iskustvo igrifikacije:

- Igrači - Igrači su oni pojedinci koji aktivno sudjeluju u samom procesu igre, često zaposlenici ili kupci. Oni će učiniti sve što je potrebno kako bi osvojili nagrade u sustavu.
- Dizajneri - Dizajneri su oni pojedinci koji kreiraju iskustvo igrifikacije. U organizacijskom kontekstu, ti pojedinci su menadžeri.
- Gledatelji - Gledatelji su pojedinci koji ne sudjeluju izravno u iskustvu, ali koji mogu utjecati na iskustvo kroz, na primjer, podršku igračima.
- Promatrači - Promatrači su pojedinci koji su svjesni igrificiranog iskustva, ali nemaju izravan ili neizravan utjecaj na njega.

U fokusu je jedna kategorija ljudi koji su uključeni u igrifikacijsko iskustvo, a to su igrači. Razumijevanje različitih igrača ključno je za stvaranje uspješnih iskustava igranja, a s ciljem rješavanja organizacijskih problema.

Jedan od izazova za dizajnere igara je da se pojedinačni igrači razlikuju, a razumijevanje ove varijabilnosti je i teško i neophodno za stvaranje izazovnih iskustava. Smatra se da se u svim iskustvima igrice igrači mogu opisati na temelju dviju dimenzija:<sup>12</sup>

- Orijentacija igrača - opisuje je li igrač orijentiran pretežno prema drugim igračima ili prema sebi. Na primjer, igrač koji je primarno orijentiran na druge bio bi zainteresiran za društvene aspekte iskustva kao što je učenje o drugim igračima, interakcija s drugim igračima i suosjećanje s njima. Nasuprot tome, igrači koji su orijentirani na sebe bili bi više zainteresirani za brigu o sebi, poput osobnog rasta i/ili osobnog postignuća, nego za brigu o drugima.
- Kompetitivnost igrača - opisuje natjecateljski duh igrača. Naime, igrači mogu pokazati visoku konkurentnost kroz natjecanje gdje je cilj dobivanje bodova, društvenog statusa ili drugih ciljeva povezanih s igrom. S druge strane, igrači

---

<sup>11</sup> Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business horizons*, 59(1), 29-36.

<sup>12</sup> loc. cit.

mogu imati vrlo nisku konkurentnost; ove će igrače više zanimati samo iskustvo nego pobjeda ili postizanje visokih rezultata.

### 3.1.1. Tipovi igrača u poslovanju

Sustav igrifikacije nije stvarna igra, ali važno je razumjeti različite tipove igrača kao i primjenu specifičnih tipova igrača na zaposlenike s ciljem postizanja željenog ponašanja. Neki igrači odnosno zaposlenici su više usredotočeni na druge igrače, dok je nekima u fokusu isključivo sama igra. Postoje i oni igrači koji teže akciji, ali i oni kojima je najvažnija interakcija.

Marczewski je detaljnije proučavao Bartleovu klasifikaciju te proširio njegovu podjelu tako što ju je uvrstio u igrificirane sustave obuhvaćajući pritom unutarnje i vanjske komponente motivacije. Tako je za unutarnju komponentu motivacije uzeo u obzir one osobe kojima je bitan ishod ili određeno djelovanje koje rezultira unutarnjim nagradama kao što je na primjer osjećaj sreće. Pri vanjskoj komponenti motivacije uzeo je u obzir osobe koje to rade isključivo zbog nagrade koja je materijalne prirode. Na osnovu toga, Marczewski je kreirao podjelu koja se sastoji od šest vrsta igrača od kojih su četiri unutarnja odnosno intrinzična igrača (potaknuti su unutarnjim nagradama kao što je primjerice sreća) – ostvaritelj, društvenjak, istraživač, filantrop, a dva su vanjska odnosno ekstrinzična igrača (potaknuti su vanjskim nagradama koje su materijalne) – pravi igrač i remetitelj.<sup>13</sup>

#### 1. Ostvaritelj (*eng. achiever*)

- Motiviran je umijećem i vještinama
- Želi naučiti nove stvari i poboljšati se
- Želi izazove koje mora savladati
- Želi biti najbolji ili barem uspješno riješiti zadatak
- Nagrade zadržava za sebe i nema potrebu isticati vlastita postignuća
- Motiviran je statusom kao prikazom njegovog osobnog postignuća
- Usredotočen je na poboljšanje svojih vještina

---

<sup>13</sup> Ružić, I.M., Lekić, K., Čobanković, K., Petrović, N., Jakopin Vuk, A., Igrifikacija, Zagreb, Školska knjiga, 2021., str. 140.



- Sudjeluje zbog osobnog razvoja, fokusiran na ispunjenje ciljeva i zadataka<sup>14</sup>

## 2. Društvenjak (*eng. socializer*)

- Motivira ga povezanost i interakcija s drugim igračima, a ne sam sustav
- Želi komunicirati s drugima i stvarati društvene veze
- Fokusiran je na socijalizaciju i kreiranje mreže prijatelja, motiviran
- Cilj mu je interakcija i komunikacija s ljudima, upoznavanje, pomaganje, stvaranje odnosa, osjećaj da je dio grupe ili tima

## 3. Istraživač (*eng. explorer*)

- Motivira ga autonomija jer želi stvarati i istraživati
- Fokusiran na istraživanje i otkrivanje nepoznatih elemenata
- Želi pronaći sve što se nalazi unutar sustava
- Za istraživača već samo iskustvo predstavlja cilj, a ne skupljanje bodova i nagrada

## 4. Filantrop (*eng. philanthrop*)

- Motiviran je smislom i svrhom
- Želi davati drugima i na neki način obogatiti živote drugih ali za to ne očekuje nikakvu nagradu
- Želi osjećati da je dio nečeg većeg

## 5. Igrač (*eng. player*) – motiviran je nagradama

- Učinit će sve što se od njega zahtjeva kako bi prikupio nagrade iz sustava

## 6. Šampion (*eng. champion*)

- Remetitelj, motivira ga promjena
- Želi poremetiti organizacijski sustav, ili izravno ili preko drugih korisnika kako bi izazvao pozitivne ili negativne promjene<sup>15</sup>

Većina osoba ulaze u igrificirani sustav zbog nagrada i bodova, a cilj tvrtke koja je uvela igrifikaciju u svoje poslovanje je pretvoriti ih iz onih osoba koje su orijentirane na nagradu u intrinzično motivirane korisnike (društvenjak, istraživač, ostvaritelj, filantrop).

---

<sup>14</sup> Gil, B., Cantador, I., & Marczewski, A. (2015, September). Validating gamification mechanics and player types in an e-learning environment. In European Conference on Technology Enhanced Learning (pp. 568-572). Springer, Cham

<sup>15</sup> Šampion <https://rb.gy/1du4k> (datum pristupanja 01. travnja 2023.)

## **3.2. Motivacija**

Tehnika igrifikacije koristi ljudsku prirodu kako bi se ishodovao potreban rezultat, koriste se elementi igre i nagrađivanja u svrhu poticanja sudionika. Kako bi se razumjelo zašto pojedini sudionik reagira na određenu vrstu nagrada potrebno je objasniti pojam motivacije. Psiholozi su utvrdili da postoji dvije vrste motivacije; unutarnja i vanjska.

### **3.2.1. Unutarnja motivacija**

Unutarnja motivacija predstavlja nagradu koja se doživi nakon što je obavljena određena zadaća ili dužnost. Ako prodavač uživa prilikom posjeta kupaca i voli rješavati njihove probleme, ta je aktivnost sama po sebi vrijedna pa će prodavač u većini slučajeva biti sam po sebi motiviran. Unutarnja motivacija je potaknuta ako prodajno radno mjesto omogućuje napredovanje, individualni rast i mogućnost postignuća.<sup>16</sup>

Unutarnja želja pojedinca za istraživanjem, proučavanjem i spontanog doprinosa vlastitom zadovoljstvu i postojanju se može objediniti nazivom unutarnje motivacije. Kod osoba koje su unutarnje motivirane poduzimanje akcija i radnji nije potaknuto vanjskim nagradama i pritiscima već iz zabave. Ovakvom definicijom se zaključuje da unutarnja motivacija ovisi isključivo o pojedincu, odnosno njegovom osobnom razinom kompetencije. Razina unutarnje motivacije pojedinca može biti narušena zbog različitih uvjeta kao što su prijetnje, kratki rokovi završetka zadatka i striktno nametnuti ishodi izazova ili zadataka. U cilju zadržavanja ili povećavanja razina unutarnje manipulacije koriste se različite tehnike kao što su:

- pozitivne povratne informacije - prilikom rješavanja izazova ili zadataka korisniku davati pozitivne informacije ako radnje dovode do željenog ishoda
- mogućnost odabira - korisniku omogućiti odabir različitih akcija i načina dolaska do željenog ishoda

---

<sup>16</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., *Suvremena prodaja*, Zagreb, MATE d.o.o, 2008., str. 429.

- podrška pojedincu - motiviranje korisnika sa željom zadržavanja osobne razine kompetencije

Promjene u razinama unutarnje motivacije istraživane su od autora E. L. Deci, R. Koestner, R. M. Ryan.<sup>17</sup>

Njihovo istraživanje dokazalo je da nagrađivanje korisnika utječe na razinu unutarnje motivacije pojedinca, ali to nagrađivanje mora biti strateški osmišljeno. Naime, opipljive nagrade koje su korisnicima predstavljene prije izvršavanja zadataka kao indikatori uspješno obavljenih akcija, nisu povećale unutarnju motivaciju nego su čak i negativno utjecale. S navedenim tvrdnjama se slažu autori Hanus i Fox koji su također zaključili da opipljive nagrade mogu smanjiti unutarnju motivaciju.<sup>18</sup>

Nasuprot opipljivim nagradama, istraživane su i iznenadne nagrade, neočekivane za korisnika, koje nisu smanjile unutarnju motivaciju, ali nisu niti povećale. Autori su dokazali kako se unutarnja motivacija može povećati jedino oblikom nagrade kao što je verbalna pozitivna informacija. Autori Seaborn i Fels su istražili i zaključili da igrifikacija povećava performanse izvođenja akcija, ali nije poznato kako ona utječe na unutarnju motivaciju.<sup>19</sup>

Iz gore navedenih istraživanja vide se različiti zaključci o utjecaju igrifikacije na unutarnju motivaciju, područje istraživanja je relativno novo i kao takvo zahtijeva dodatna ispitivanja. Ipak, većina se slaže da implementacija igrifikacije povećava sposobnosti i performanse. Uzimajući u obzir dosadašnja ispitivanja potrebno je voditi računa u kojim okolnostima se implementira igrifikacija. Objedinjeni stav o motivaciji je sljedeći; kako bi pojedincu zadržali ili povećali unutarnju motivaciju potrebno mu je dati osjećaj slobode u izvršavanju zadataka, a svaka povratna informacija korisniku mora biti u obliku preporuke, a ne striktnog kontroliranja.

---

<sup>17</sup> Deci EL, Koestner R, Ryan RM. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychol Bull.* 1999 Nov;125(6):627-68; discussion 692-700. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627. PMID: 10589297.

<sup>18</sup> DAHLSTRØM, Camilla. Impacts of gamification on intrinsic motivation. *Education and Humanities Research*, 2012, 1-11.

<sup>19</sup> Vanjska i unutarnja motivacija <https://rb.gy/f8z7d> (pristupljeno 01.travnja 2023.)

### 3.2.2. Vanjska motivacija

Vanjska motivacija je postupak koji poduzima neka druga osoba, a koji obuhvaća nagrade ili neke druge oblike poticaja zbog kojih će se zaposlenik ponašati na način koji će mu osigurati osvajanje određene nagrade.<sup>20</sup>

Većina akcija i radnji koje osobe izvršavaju nisu unutarnje motivirane, već su izvršavane s određenim faktorom vanjskog utjecaja. Vanjska motivacija je obično povezana sa željom ostvarenja nagrada i osobnih koristi uz istovremeno izbjegavanje kazni i raznih ograničenja. Iako je cilj igrifikacije utjecati na unutarnju motivaciju, iz ovih tvrdnji se može zaključiti da izvršavanje akcija biva uvjetovano vanjskom motivacijom. Za potpuno razumijevanje vanjske motivacije može se uzeti primjer studenta koji svoju zadaću izvršava jer se boji potencijalne kazne, takav slučaj je vanjsko motivirajući. Sličan primjer vanjske motivacije, opet se razmatra student, koji ovog puta svoju zadaću izvršava jer smatra da će mu rješenje zadaće pomoći u ostvarenju željene karijere. Primjer vanjske motivacije je dio dobiti koji se isplaćuje prodavaču koji je ispunio određeni prodajni cilj. Slično kao i kod unutarnje motivacije, autori (Ryan, Deci) su zaključili da poticanje autonomnosti pojedinca uz verbalno poticanje u velikoj mjeri povećava vanjsku motivaciju.

Vanjska motivacija obuhvaća ono što se radi zbog vanjske nagrade - nečeg što je opipljivo ili materijalno. Za vanjski motivirane osobe važan je ishod, a ne akcija, odnosno djelovanje ili ponašanje. S druge strane, unutarnja motivacija pokreće ponašanja koja rezultiraju unutarnjim nagradama kao što su uživanje, pozitivna osjećanja, sreća i slično. Tako unutarnje motivirane osobe imaju iskrenu želju za aktivnošću.<sup>21</sup>

### 3.3. Etika u igrifikaciji

Poslovna etika je način komuniciranja, sklapanja i izvođenja poslova u istovremenom skladu sa sociološkim, duhovnim, biološkim i prirodnim principima čovjeka i okruženja. Drugim riječima, poslovna etika je vođenje poslovanja u skladu s prirodom. Adam Smith smatra da smisao poslovne etike predstavlja svaki potez u

---

<sup>20</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., Suvremena prodaja, Zagreb, MATE d.o.o, 2008., str. 430.

<sup>21</sup> Lovrenčić et al. (2018). Igrifikacija: prema sistematizaciji termina na hrvatskom jeziku. Zbornik radova Računalne igre. Stručna konferencija 2018., str. 6.

poslovanju koji je u isto vrijeme u skladu s prirodom i koji istovremeno pridonosi ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća. Smith tvrdi da poslovati u skladu s prirodom znači voditi poslovanje ekonomično i etično.<sup>22</sup>

Igrifikacija predstavlja odličan alat koji može biti od velike pomoći i biznisu, prvenstveno u prodaji, a sudionike može navesti na izvršavanje većeg broja radnji. Iako je ovakva tehnika dokazano efikasna i njezino korištenje može dovesti do velikog profita, javlja se pitanje etičnosti. Naime, radnje u procesu igrifikacije korisnika mogu navesti na kupovinu određenog proizvoda iako taj korisnik u početku nije bio zainteresiran za kupovinu istog, na ovaj način poslodavci mogu "prisiliti" prodaju proizvoda. Autori Thorpe i Roper su istraživali etiku igrifikacije u marketingu te tvrde da se takva tehnika bitno razlikuje od ostalih marketinških tehnika. U istraživanju je zaključeno da igrifikacija sadrži aspekte dizajna koji direktno ili indirektno usmjeravaju korisnika k željenom cilju kupnje. Ostale tehnike korisnika svjesno navode na mogućnost kupnje određenog proizvoda, dok igrifikacija u većini slučajeva navodi kupca do kupnje bez mogućnosti drugog odabira. Igrifikacija se najčešće implementira kod vanjskog marketinga, danas u aplikacijama i web stranicama, kako bi se povećao profit. Postoji implementacija igrifikacije u unutarnjem marketingu koja služi za učinkovitiji trening i pozornost zaposlenika u novim softverima, programima i projektima. Autori zaključuju da trenutno nema regulative koja upravlja etikom u igrifikaciji, a dok se takav zakon ne donese vlasnici i kompanije neće voditi računa o etičnosti. Jedan od pionira igrifikacije, Yu-kai Chou, autor knjige *Gamification Book: Actionable Gamification - Beyond Points, Badges and Leaderboards*, govori da je igrifikacija manipulativna, ali manipulaciju smatra prirodnom pojavom, ljudskom pojavom. Većina ljudskih zahtjeva završava s "molim" te se takav zahtjev može smatrati manipulativan jer zahtijevamo od nekoga da učini određenu akciju. Autor knjige smatra da nije problem u manipulaciji kao takvoj već o transparentnosti iste, problem je ako je manipulacija skrivena. Kako bi se prepoznala skrivena manipulacija potrebno je odgovoriti na dva pitanja: "Je li transparentna namjena dizajna?" i "Je li korisnik implicitno svojom voljom pristupio sustavu ili je eksplicitno naveden u ulazak?", ako je odgovor na oba pitanja potvrđan, autor smatra

---

<sup>22</sup> Bebek, B., Kolumbić, A., Poslovna etika, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005., str. 8.

da je sustav etičan. Sustav bi se smatrao neetičan ako bi sadržavao skrivenu namjeru koje korisnik nije svjestan, npr. pretplata na neki sadržaj, a dobivanje drugog sadržaja, ili lažne izjave, obećanja i manjak transparentnosti. Igrifikacija može postati neetička ako sudionici izgube iz vida zašto je njihovo djelovanje poželjno jer se često previše usredotoče na bodove, značke i rang ljestvice. Rješenje ovakvih problema je davanje sudionicima više vremena za proučavanje i razumijevanje igre, učenju zadataka i posljedica nakon pojedinih akcija (eng. *sole time*). U slučaju da korisnik u vremenu učenja zadataka i akcija uvidi da mu se igra ne sviđa mora biti u mogućnosti odustati. Primjerice tvrtka Microsoft je od svojih radnika dobila pismo zahtjeva u kom se traži zabrana prodaje proizvoda koji koriste umjetnu inteligenciju, američkoj vojsci, ti zaposlenici ne žele da se njihova kreirana tehnologija koristi u vojne svrhe te bi etično bilo kad bi imali pravo na takve zahtjeve. Autori Thorpe i Roper se slažu da postoji trenutak kada igrifikacija prelazi dopuštenu granicu te postaje manipulativna, a ta granica nije kvantitativno određiva. Najgori mogući slučaj koji se može desiti jest da se igrifikacija razvija u vidu performansi i manipulative, a da postane netransparentna za sudionika. Najbitnija stavka etike u igrifikaciji jest vlasnik igre, odnosno onaj koji želi postići određeni cilj od sudionika, on je dužan osigurati transparentnost i autonomiju.

Kako bi svaki sudionik igrifikacije bio jednako poštovan, potrebno je definirati i objasniti radnje igrifikacije, dizajneri igre imaju dužnost obratiti pažnju na svaki pojedini dio igre. Za razumno testiranje i korištenje igre, prije krajnje implementacije, u fazi razvoja, potrebno je koristiti upitnike i testne korisnike kako bi dizajneri dobili povratne informacije o svakoj pojedinoj razini.

## 4. Igrifikacija u poslovanju

Igrifikacija se pojavljuje u raznim sferama društva, od korporacijskog biznisa do treninga timova. Najčešće implementacije igrifikacije pojavljuju se u prodaji, marketingu, ljudskim resursima i kod zapošljavanja novih članova timova.

### 4.1. Ozbiljne igre

Statistika govori da 60% poduzeća ne uspije ostvariti zamišljene ciljeve, a u ostvarenju takvih ciljeva poduzeća mogu pomoći igre. Osobe svih dobnih skupina su instinktivno zainteresirane za igranje, takve igre ne moraju biti samo na igraćim konzolama ili pločama, već mogu biti implementirane kao ozbiljne igre. Takve igre sadržavaju sve elemente pravih igara, sadrže bodove, nagrade i rang liste i kao takve u većini slučajeva potaknu pažnju sudionika. Strategija implementacije igrifikacije u poslovanju temelji se na korištenju postojećeg procesa proizvodnje te dodavanje elemenata igre. Igrifikacijom poslovni biznis ne postaje igra, već sadržava tehnike igara koje aktiviraju i motiviraju sudionika. Ako se za primjer uzme neki poslovni sustav i poduzeće želi povećati motivaciju i dugoročno zanimanje za projekt, uzimaju se elementi igrifikacije i svaki od zaposlenika ima svoje bodove i rang. Na temelju takvih statistika zaposlenici se međusobno mogu natjecati, ali i pratiti vlastiti napredak unutar poslovnog modela povećavajući tako svoj dugoročni angažman.<sup>23</sup>

Pojedini istraživači tvrde da je prodaja sve za tvrtku, dok postoje izvori koji navode da je marketing najvažniji, uz to sve tu je i potrebna dobra korisnička podrška. Kako bi tvrtka imala najbolji uspjeh potrebno je povezati i nadgledati sve funkcije poslovanja, a za to služi "Upravljanje odnosima s klijentima" (eng. *Customer relationship management - CRM*). Sustav CRM povezuje i snabdijeva s informacijama sve funkcije unutar poduzeća, odnosno to je pristup upravljanju tvrtke kroz komunikaciju sa sadašnjim i budućim kupcima. Ovakav pristup omogućava dobivanje i analizu informacija o korisniku, a sve u cilju zadržavanja istog i povećanje prodaje i prihoda. Ovakav sustav tvrtkama i velikim organizacijama olakšava poslovanje i omogućava jedan vid automatizacije marketinga, prodaje i korisničke podrške. Ako se u ovakav sustav organizacije poslovanja uvede tehnika igrifikacije dobije se skup korisnika koji se prijateljski natječu što dovodi do kompetitivnosti te na

---

<sup>23</sup> VINICHENKO, Mikhail Vasilievich, et al. Modern views on the gamification of business. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 1970.

koncu do poboljšanja performansi po tvrtku. Primjerice ako se u tim korisničke podrške uvedu nagrade za odlično ponašanje i rješenje kupčevih zahtjeva, potiče se efikasnost i predanost zaposlenika. Primjerice, ako zaposlenik riješi korisnikov zahtjev za manje od pet minuta biva nagrađen određenim brojem bodova, ako je problem riješen za manje od dvije minute, broj dobivenih bodova se udvostručuje. Nakon svakog radnog tjedna nagrađuje se zaposlenik s najvećim brojem bodova te dobiva značku koja je vidljiva na njegovom profilu. Kako bi se optimalno koristile tehnike igrifikacije potrebno je nagrade i bodove koristiti i na timskoj razini, a ne samo na individualnoj. Ako bi svaki pojedinac radio samo na vlastitim performansama postoji mogućnost pretjeranog razilaženja u ciljevima i prevelike kompetitivnosti između sudionika, čak i nesuglasica. Kako bi se riješili problemi optimalan način korištenja igrifikacije jest nagrađivanje i individualaca i timova.<sup>24</sup>

#### 4.1.1. Primjer Nike

Koristeći igrifikaciju u svom poslovanju tvrtka Nike povećala je svoju vidljivost i doseg ka kupcima na internetu. Tvrtka je kreirala sustav rangiranja na temelju sportskih uspjeha gdje je svaki sudionik mogao dijeliti svoje rezultate treninga. Mnogim ljudima ovakva lista pomogla je u ostvarenju svojih sportskih ciljeva prividnim natjecanjem s drugim sudionicima, ali prvenstveno je pomogla tvrtki Nike kako bi postala popularnija na temelju mnogih dijeljenja i spominjanja na društvenim mrežama. Osim vidljivosti igrifikacija može pomoći i sigurnosti organizacije, naime zaposlenici, sudionici igre mogu hakirati jedni druge na posebno dizajniranoj platformi i na temelju toga ostvariti nagrade. Uspješnim hakiranjem vlasnik dobiva na uvid slabosti tvrtke ili web stranice što dovodi do povećane sigurnosti, dok zaposlenik dobiva željene bodove i nagrade. Vjeruje se da će implementacije igrifikacije u IT sektor potaknuti nove ideje te tako pokrenuti revoluciju u napretku.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> CRM <https://rb.gy/eevb8> (datum pristupanja 10.travnja 2023.)

<sup>25</sup> CRM <https://rb.gy/3yypsa> (datum pristupanja 10.travnja 2023.)



## 4.2. Implementacija igrifikacije u poslovanje

Implementacija igrifikacije u poslovanje omogućava poboljšanje performansi, ali pretjerana upotreba igracijskih mehanika može negativno utjecati na tvrtku. Za uspješno implementiranje igrifikacije potrebno je slijediti sljedeće strategije:<sup>26</sup>

- **Gledati dugoročno** - Potrebno je razraditi dugoročni plan, početni entuzijizam zaposlenika s vremenom izbledi ako su igraći elementi nepotrebno zakomplicirani. Potreban je dugoročni uspjeh, a ne kratkoročna zainteresiranost sudionika zbog toga je potrebno stalno nadgledanje i po potrebi promjena elemenata igre.
- **Nepotrebno naglašavanje nagrada** - Nagrade ne moraju biti ekstravagantne, najbitniji čimbenik igrifikacije jest natjecanje, a ne ogromne nagrade. Velike nagrade nisu dugoročno isplative, ako su vrijedne pojedini sudionici igrifikacije mogu biti previše fokusirani na nagrade pa zanemariti kvalitetu izvršenih akcija.
- **Dostupne informacije o dizajnu igre** - Dizajn i pravila igre moraju biti dostupni svim zaposlenicima, ovakvo pravilo omogućuje svim sudionicima potpuno razumijevanje igre i željenih ciljeva, ali i način dolaska do nagrada.
- **Nagrađivanje svih sudionika** - Cilj igre ne bi trebala biti nagrada pojedincu, već dobro cjelokupnom kolektivu. Svakako treba nagraditi najbolje sudionike, ali ne smiju se zapostaviti i ostali.
- **Kreativne nagrade** - Neke nagrade su bolje od drugih, većina nagrada može biti relativno jeftina, a pružati isti efekt.
- **Praćenje** - Pružati informacije sudionicima o njihovim performansama, ujedno takve informacije pomažu vlasnicima kako bi uvidjeli djelotvornost igrifikacije

Implementirajući navedene strategije, tvrtke mogu omogućiti povećanje prodaje i zarade, istovremeno smanjujući vrijeme potrebno za dostizanje zadanih ciljeva. Tehnikom igrifikacije tvrtke mogu povećati aktivnost svih zaposlenika. Glavna područja koja se fokusiraju na korištenje igrifikacije su zdravstvo, maloprodaja, usluživanja hrane, prodaja i edukacija. Zdravstvo predstavlja vrlo stresno područje,

---

<sup>26</sup> Implementacija igrifikacije <https://rb.gy/hj0op> (datum pristupanja 11. travnja 2023.)

statistike govore o 55% američkih radnika koji su na rubu iscrpljenosti zbog fizičkih i mentalnih napora. Implementacija igrifikacije u zdravstvo prvenstveno se koristi zbog povećanja efikasnosti radnika. Igrifikacija u maloprodaji povećava efikasnost zaposlenika uz istovremeno povećanje zadovoljstva kupaca. Sustavi usluživanja hrane, ponajviše lanci brze hrane koriste gamifikaciju kako bi povećali zadovoljstvo svojih korisnika.<sup>27</sup> Igrifikaciju u edukaciji je proučavao Jakubowski, on u svom radu govori da implementacija tehnika igre u edukaciji povećava razumijevanje proučavanog poglavlja.

Autori Vinichenko i suradnici su istraživali igrifikaciju u poslovanju, opseg i razlog korištenja u poslovnim sustavima. Rezultati pokazuju da trenutno samo 18.9% kompanija koriste igrifikaciju, a glavni razlog korištenja je motivacija zaposlenika (32.6%), zbog povećanja kreativnosti koristi 31.7%. Većina kompanija želi povećati efikasnost zaposlenog tima, što u konačnici dovodi do profita. Za uspješnu implementaciju igrifikacije mora biti zadužen kreativni direktor (stajalište 44.4% ispitanih), dok 28.2% ispitanih smatra da je za implementaciju igrifikacije potrebna treća osoba. Navedeno istraživanje pokazalo je da su po ispitanicima glavne prednosti igrifikacije nagrade, pa tek onda rang liste i sama igra.<sup>28</sup>

### **4.3. Problemi igrifikacije**

U prijašnjem poglavlju opisane su strategije koje bi pomogle optimalnoj implementaciji elemenata igre u biznis plan. Osim navedenih skupih nagrada i mogućih nesuglasica mogući su mnogi drugi scenariji koji ne idu u prilog implementaciji igrifikacije koji se pojavljuju tijekom zapošljavanja, privikavanja novih radnika na okolinu, treninga zaposlenika, poboljšanja performansa tvrtke.<sup>29</sup>

#### **4.3.1. Problemi tijekom zapošljavanja**

Implementacija igrifikacije tijekom faze zapošljavanja može biti u obliku bodovanja osoba koje ispunjavaju aplikaciju za posao preko web stranice kompanije. Poduzeće želi motivirati potencijalne radnike da istražuju web stranicu kompanije

---

<sup>27</sup> Rezultati igrifikacije <https://rb.gv/ril1q> (datum pristupanja 12.travnja 2023.)

<sup>28</sup> Vinichenko, M. V., Melnichuk, A. V., Kirillov, A. V., Makushkin, S. A., & Melnichuk, Y. A. (1970). Modern views on the gamification of business. *The Journal of Internet Banking and Commerce*.

<sup>29</sup> CALLAN, Rachel C.; BAUER, Kristina N.; LANDERS, Richard N. How to avoid the dark side of gamification: Ten business scenarios and their unintended consequences. *Gamification in education and business*, 2015, 553-568.

kako bi naučili više o povijesti kompanije, vrijednostima i viziji. Tijekom aplikacije za radno mjesto, potencijalno novi radnik dobiva bodove i značke tijekom posjećivanja različitih područja web stranice. Ovi bodovi nemaju utjecaja na zapošljavanje, ali mogu biti vidljivi osobama koje su predale aplikaciju za posao.

Problem s ovakvom implementacijom igrifikacije je taj da nagrade nemaju poveznicu s ciljevima da potencijalni zaposlenici išta nauče o kompaniji. Boduje se slijepo posjećivanje web stranice, razumljivo je da tvrtka želi osobe potaknuti da istraže što više informacija o kompaniji i da su upoznati s ciljevima rada, ali ovakav način implementacije omogućuje sudionicima igre dobivanje bodova bez konkretne provjere. Menadžeri tvrtke ne mogu biti sigurni u vjerodostojnost osoba s najviše bodova, odnosno ne mogu biti sigurni da takve osobe imaju najviše znanja i informacija. Bolji pristup bi bio bodovanje sudionika na temelju znanja koje bi bilo provjeravano testom nakon posjećivanja cjelokupne web stranice.

Drugi scenarij loše implementacije igrifikacije tijekom zapošljavanja predstavlja bodovanje kandidata koji se prijavljuju za pojedinu poziciju. Menadžeri žele napraviti što zanimljivije zapošljavanje da potencijalni zaposlenici budu više zainteresirani za posao koji apliciraju. Svaki kandidat ima svoje anonimno ime i broj bodova, koji dobije temeljem testa znanja ili nekom drugom metrikom usko povezanom za željenu poziciju. Rang lista predstavlja poredak prijavljenih osoba, a aplikant s najviše bodova dobije posao.

Problem s ovakvim pristup je vjerodostojnost primljenih informacija, naime svaki sudionik želi postići maksimalni broj bodova i tako je u stanju koristiti nedopuštene radnje kako bi postigao što veći broj bodova. Nakon završetka aplikacija za posao, pobjednici, osobe s najviše bodova koje bivaju primljene za radno mjesto svoj broj bodova mogu iskoristiti kako bi izmanipulirali vlasnika za veću plaću i bolje uvjete na radnom mjestu. Zbog dva navedena nedostatka ovakva implementacija igrifikacije u fazi zapošljavanja nije preporučljiva.

Treći primjer igrifikacije prilikom zapošljavanja je nagrađivanje radnika koji predlože potencijalnog novog zaposlenika. Osoba zadužena za zapošljavanje uvidjela je da su se predloženi radnici pokazali bolji od radnika koji su se javljali na slobodne oglase pa se za predlaganje novih radnika koriste tehnike igrifikacije. Svaki

zaposlenik koji predloži osobu koja može biti zaposlena dobiva bod, a za svakog predloženog zaposlenog radnika dobiva 10 bodova. Na temelju tih bodova kreira se rang lista zaposlenika koji su doprinijeli najviše novih radnika u tvrtku.

Glavni problem ovakve implementacije igrifikacije je neimanje provjere kvalitete predloženog radnika te na taj način zaposlenici mogu predlagati nedovoljno kvalificirane radnike u cilju dobivanja nagrada. Sljedeći problem ovakve implementacije je da predlaganje novih osoba može omesti zaposlenika u njegovom primarnom radu i zadatku. Zaposlenik može postati okupiran samo predlaganjem novih radnika, zanemarujući glavne zadatke.

#### **4.3.2. Problemi tijekom privikavanja novih radnika na radnu okolinu**

Vlasnik tvrtke želi potaknuti vlastito učenje novih zaposlenika, pa gamificira informiranje o kompaniji. Svaki novi zaposlenik biva nagrađivan pregledom web stranice, što više dijelova web stranice posjeti, to više bodova postigne. Na ovaj način vlasnik vjeruje da je novi zaposlenik uvidio sve bitne informacije o kompaniji.

Ipak, realnost je drugačija, novi zaposlenici mogu slijepo pratiti web stranicu u cilju dobivanja bodova, bez pretjeranog čitanja i informiranja o poduzeću. Rješenje ovakvog problema je u ispitivanju znanja nakon posjete web stranici.

Uzima se primjer poduzeća koje ima program privikavanja novih korisnika, svaki novi korisnik pristupa programu koji traje tjedan dana, a cilj mu je učenje i pripremanje novih zaposlenika. Većina prijavljenih polaznika pokazala je da je program zamoran i neefikasan. Implementacijom igrifikacije vlasnik želi program učiniti dostupnijim i zanimljivijim. Kreira se fiktivni 3D lik za svakog pristupnika programa, taj lik se natječe s ostalim zamišljenim likovima, a bodovi se skupljaju ispunjenjem izazova, ispunjavanjem profilnih detalja, odgovaranjem na postavljena pitanja. Na kraju programa polaznik koji ima 3D lika s najviše bodova ostvaruje posebne nagrade i bolje uvjete na poslu.

Glavni problem ovakve implementacije igrifikacije je smanjenje predanosti polaznika samom tečaju, već se oni fokusiraju na 3D lika koji ostvaruje bodove. Drugi problem ovakve implementacije igrifikacije je dobna skupina polaznika, naime nisu sve dobne skupine jednako zainteresirane za video igre i 3D likove, potrebno je voditi

računa o željenim dobnim skupinama koje su potrebne u kompaniji i na temelju toga odlučiti je li potrebno igrificirati program privikavanja novih korisnika.

#### **4.3.3. Problemi tijekom treninga zaposlenika**

Uzima se primjer trening zaposlenika u slučaju mobinga na radnom mjestu, menadžeri su uvidjeli da samo 30% zaposlenika završi trening i edukaciju. U želji za povećanjem broja zaposlenika koji samovoljno polažu tečaj izbjegavanja mobinga na radom mjestu koriste se tehnike igrifikacije koje boduju različite faze treninga.

Prilikom implementacije ovakvih tehnika zaposleniku se ne povećava interna motivacija za polaganjem tečaja. Kako bi se povećao broj polaznika, ostatak polaznika bi morao biti izričito prisiljen što može izazvati kontra efekt.

Poduzeće sadrži katalog edukacija koji služe za obuku zaposlenika. Menadžer je primjetio slab odaziv na edukacije, a kako bi se povećala dobrovoljna aktivnost zaposlenika u edukaciji koristi se igrifikacija.

Zaposlenici mogu polaziti edukacije kako bi dobili bodove i značke, ali njihov angažman može biti slab jer su nezainteresirani. Na kraju edukacije, rang lista polaznika ne mora imati vjerodostojne informacije o najboljem polazniku. Naime, zaposlenik s najviše bodova ne mora znati najviše informacija o učenom poglavlju, već je on najbolje ispunjavao ciljane izazove za dobivanjem bodova. Glavni problem je kvalitetno i precizno bodovanje željenog ponašanja i znanja, zbog toga je potrebno više vremena posvetiti tome što i kako se boduje.

#### **4.3.4. Problemi tijekom poboljšanja performansi**

Zamislimo slučaj gdje vlasnik poduzeća nije zadovoljan brzinom menadžerovih procjena performansi tvrtke, kako bi motivirao i potaknuo na brže procjene učinkovitosti uvodi tehniku igrifikacije u smislu bodovanja menadžera. Na kraju poslovne godine objavljuje se rang lista s ostalim pogodnostima za najuspješnijeg menadžera. Na sličan način mogu se bodovati zaposlenici za ispunjavanje formulara o učinkovitosti i riješenosti poslovnih zadataka.

Problem prilikom ovakvog uvođenja igrifikacije je način bodovanja menadžera, naime, svaki menadžer biva bodovan za predano izvješće o učinkovitosti, ali ne i za kvalitetu predanog izvješća. Prilikom implementacija na promatranom slučaju za

menadžere potrebno je voditi računa ne samo o brzini, nego se fokus treba prebaciti na provjeru kvalitete. Igrifikacija zaposlenika nije optimalna iz istog razloga jer ne boduje kvalitetu obavljenog rada već brzinu.

Za motivaciju zaposlenika u prodaji mogu se koristiti tehnike igrifikacije kako bi se bodovali zaposlenici koji imaju najviše prodanih proizvoda ili narudžbi u određenom vremenskom periodu. Zaposlenik koji je prodao robu u najvećoj vrijednosti ostvaruje najveći broj bodova. Ovakvim načinom implementacije igrifikacije vlasnik želi motivirati prodavače kako bi prodali što više proizvoda ili usluga.

Nedostatak ovakve implementacije je u načinu bodovanja prodaje, vlasnik se potencijalno opredjelio za bodovanje po vrijednosti u novcu. Takav način može biti nepravedan jer poneki prodavači mogu biti na odjelu s robom koja je češće u prodaji te kao takvi su u prednosti za ostvarenje većeg broja bodova od prodavača koji su zaduženi za robu koja se prirodno rjeđe prodaje. Ostali parametri, kao zadovoljstvo klijenata i brzina isporuke bi također trebali biti uzeti u obzir, ali i rang lista zaposlenika koji su privrijedili najveću vrijednost poduzeću može biti zavaravajuća za ostale zaposlenike koji ne donose direktnu novčanu vrijednost te ih tako obeshrabriti u radu.

#### **4.4. Koristi igrifikacije u poslovanju**

Pravilno korištenje igrifikacije u poslovanju zahtijeva detaljno planiranje, prilagodbu ciljevima poduzeća i ciljnom segmentu kao i neprekidno praćenje učinkovitosti.

1. Povećava angažman i motivaciju zaposlenika - Igrifikacija koristi elemente igara poput nagrada, natjecanja i napredovanja kako bi potaknula zaposlenike da budu motivirani i angažirani. To može rezultirati povećanjem angažmana, produktivnosti, zadovoljstva, motivacije, boljim radnim rezultatima te povećava stopu zadržavanja zaposlenika u poduzeću. To je interaktivan proces koji pruža povratne informacije u stvarnom vremenu.

2. Uvođenje natjecanja - Igrifikacija putem natjecanja može povećati produktivnost i motivirati osobe da daju sve od sebe kako bi postigli optimalne rezultate. Tvrtka bi

trebala ponuditi nagrade, bonuse ili slobodno vrijeme kako bi povećala želju korisnika za sudjelovanjem i osvajanjem određenih pogodnosti.

3. Jednostavna prilagodba - Igrifikacija se lako prilagođava potrebama poslovanja i potrebno ju je oblikovati i modificirati prema povratnim informacijama zaposlenika. Tvrtka treba prilagoditi nagrade i poticaje na temelju reakcija zaposlenika. U igrifikaciji je lako testirati i analizirati rezultate te odmah dobiti povratne informacije tako da se može vrlo brzo promijeniti pristup u slučaju da ne funkcionira.

4. Poboljšava obuku, edukaciju i uvod u rad - Igrifikacija se često koristi u svrhu obuka i edukacije. Razvijanjem elemenata igara kao što su kvizovi, izazovi i nagrade, igrifikacija proces učenja čini puno zanimljivijim te interaktivnijim, a to može rezultirati boljim upijanjem znanja i većom zainteresiranošću za učenjem. Igrifikacija učenja vrlo je korisna za obuku i uvod u rad zaposlenika. Sustav upravljanja učenjem je kreiran tako da može voditi obuku i razvoj zaposlenika. Također, smanjuje vrijeme utrošeno na obuku, omogućavajući poduzeću da zaposlenici što prije nastave s radom.

5. Poboljšana suradnja i timski rad - Igrifikacija može potaknuti timski rad i suradnju unutar poduzeća kroz razna timska natjecanja, zajedničke ciljeve i napredovanje. Također, potiče povezanost i suradnju među zaposlenicima i osnažuje timski duh.

6. Prikupljanje podataka - Igrifikacija omogućuje prikupljanje vrijednih podataka o sudionicima, njihovim preferencijama, postignućima te o ponašanju sudionika. Ti podaci su od koristi jer se mogu upotrijebiti za analizu i donošenje odluka o poslovanju. Isto tako, omogućuju praćenje učinkovitosti igrifikacije i identificiranje područja koja je potrebno poboljšati.

7. Kvalitetnije korisničko iskustvo - U poslovanju tvrtki koje se bave pružanjem proizvoda i usluga korisnicima, igrifikacija može poboljšati korisničko iskustvo umetanjem igračih elemenata kao na primjer nagrade, napredak na određenoj razini te se tako zaposlenike može potaknuti da se aktiviraju, sudjeluju te ostvare izvrsne rezultate.

## 5. Razvoj i motivacija prodavača

### 5.1. Razvoj prodavača

Prodavač je osoba zadužena za prodaju proizvoda. Postoje različite vrste prodavača, ovisno o proizvodu i načinu na koji se proizvod stavlja na tržište. Prodajno osoblje predstavlja osobnu poveznicu tvrtke s kupcima. Drugim riječima, prodavači su predstavnici i oličenje tvrtke za koju rade. Stoga je vrlo važno da tvrtka ulaže napore u razvijanje svojih prodavača kreiranjem strukture i sustava nagrađivanja te ulaganjem u obuku i edukaciju.<sup>30</sup>

Za neke prodavače prodaja predstavlja najprivlačniji posao na svijetu pa su takvi prodavači ambiciozni i dati će sve od sebe u poslu. Međutim, većini prodavača je potreban poticaj i ohrabrenje kako bi svoj posao obavili najbolje što mogu. To se najčešće odnosi na prodavače na terenu, a razlozi takvog stava mogu biti sljedeći:<sup>31</sup>

- Priroda posla – rad u prodaji često može dovesti prodavača do osjećaja frustracije. Prodavači često rade sami, radno vrijeme nije uvijek fiksno pa malo vremena provode kod svoje kuće.
- Ljudska priroda – većina prodavača radi ispod svojih mogućnosti ako nisu potaknuti i motivirani određenim poticajima od strane tvrtke, kao što su na primjer financijska sredstva ili priznanja.
- Osobni problemi – prodavači ponekad mogu biti zaokupljeni nekim osobnim problemima kao što su dugovi, bolesti u obitelji ili neki drugi osobni problemi.

Upravljanje prodajom je proces planiranja, provođenja i nadziranja funkcije osobne prodaje. Prodajni menadžer u poduzeću predstavlja vođu, mentora, trenera te posrednika. On je osoba koja postavlja glavne ciljeve, motivira druge i ima odlične komunikacijske vještine. Obveza prodajnog menadžera je da obavlja menadžerske zadatke kao što su planiranje, traženje i educiranje prodavača, razvoj stimulativnih planova te analiza efikasnosti prodajnih timova. Upravljanje prodajnim timom

---

<sup>30</sup> Andrić, V., Upravljanje marketingom, Zagreb, Informator d.d., 1999., str. 815.

<sup>31</sup> ibidem, str. 835.



podrazumijeva vanjsku menadžersku zadaću koja je usmjerena na prikupljanje narudžba i prihoda iz vanjskih izvora. Također, to zahtijeva poslovnu suradnju sa svim ostalim odjelima unutar poduzeća, a koji uključuju odjel za marketing, financije i distribuciju. Prodajni menadžeri imaju veliki utjecaj na prodavače, a ovisno o svojim osobinama vođenja, na rezultate prodavača mogu djelovati povoljno, neutralno ili štetno.<sup>32</sup>

Prodajno osoblje predstavlja vrlo bitan faktor u realizaciji prihoda koji se ostvaruju prodajom. Iz tog razloga, važno je definirati prodajne norme koje se primjenjuju kao osnova za stimuliranje i motiviranje prodajnog osoblja i kao određena uputstva za rad prodajnog osoblja, a sve s ciljem postizanja definiranih ciljeva prodaje. Prodavači su u izravnom kontaktu s kupcima, razvijaju i njeguju odnose s kupcima, identificiraju njihove potrebe i želje te u konačnici isporučuju proizvod ili uslugu kupcu, stoga prodajno osoblje mora proći obuku te biti educirano i usavršeno za prodajne aktivnosti. Osnovna zadaća prodajnog osoblja je prodaja proizvoda. Pored toga, prodajno osoblje u doticaju s kupcima prikuplja informacije o tržišnim kretanjima, a te informacije tvrtka koristi za detaljnu analizu tržišta te procjenu nadolazećih kretanja na tržištu.<sup>33</sup>

## **5.2. Faktori koji utječu na motivaciju prodavača**

Motivacija prodajnog osoblja podrazumijeva inspiriranje i poticanje prodavača da ulože svoje napore u postizanje prodajnih ciljeva. Voditelji prodaje preko prodavača postižu prodajne rezultate odnosno učinak menadžera prodaje temelji se na ukupnom učinku prodajnog osoblja. Da bi se prodajni rezultati ostvarili, od velike je važnosti znanje, vještine i sposobnosti prodavača, ali isto tako vrlo je važno ne zanemariti potrebe prodavača. Ako su potrebe prodavača zadovoljene onda će oni biti motiviraniji za postizanje najboljeg rezultata. Motivirani prodavači direktno ili indirektno dovode do pozitivnih prodajnih rezultata prodajnom poduzeću.

---

<sup>32</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., op. cit., str. 419.

<sup>33</sup> Grbac, B., Meler, M., Metrika marketinga, Rijeka, Grafika d.o.o., 2010., str. 184.

Faktori koji utječu na motivaciju prodavača navedeni su i objašnjeni u nastavku:<sup>34</sup>

1. Motivi za motivaciju prodajnog osoblja – predstavljaju ključne odrednice ponašanja prodavača. Voditelj prodaje prvo treba spoznati motive prodavača koji se mogu podijeliti u dvije kategorije:

- primarni i sekundarni motivi – primarni motivi se odnose na biološku funkciju organizma, a sekundarni motivi su društvene prirode
- unutarnji i vanjski motivi – unutarnji motivi proizlaze iz potreba ega prodajnog osoblja, dok vanjski motivi nastaju pod utjecajem obitelji i ograničenja

2. Financijski motivi – poduzeća najčešće nude bonuse ili provizije kako bi motivirali svoje prodavače. Mjesečna plaća s provizijom je vrlo koristan oblik plaćanja jer pruža financijsku sigurnost ali i povećava motivaciju za boljim prodajnim rezultatima s ciljem veće zarade u konačnici. U nekim situacijama, prodavači su plaćeni isključivo na temelju provizija koje mogu drastično varirati, ovisno o prodajnim postignućima.

3. Prodajne kvote – prodavače motiviraju prodajne kvote koje su pravedno odnosno pošteno postavljene, a to podrazumijeva prodajne kvote koje su postavljene na jednak način za sve prodavače koji su u mogućnosti da ih ispune. Ako postoji mogućnost, poželjno je prodavačima omogućiti da sudjeluju u odboru koji postavlja prodajne kvote. Također, ako se na temelju povratnih informacija teritorijalnih klijenata kvota treba smanjiti ili povećati, voditelj prodaje mora zakazati sastanak s prodajnim osobljem te odrediti novu prodajnu kvotu. U slučaju povećanja kvota, prodavače bi mogla motivirati veća zarada na temelju veće kvote, ali ako dođe do smanjenja prodajne kvote, isplata naknade se ne bi trebala smanjiti.

4. Sastanci prodavača i menadžera - voditelj prodaje bi se trebao sastajati sa svojim prodavačima u sjedištu poduzeća, na terenu te na prodajnim sastancima jer takva aktivnost ima veliki učinak na motivaciju prodajnog osoblja. Sastanci omogućavaju voditeljima prodaje da spoznaju osobnost ali i probleme svakog pojedinog prodavača. Sastanci na terenu voditeljima prodaje omogućavaju priliku da shvate očekivanja prodavača te odluče o potrebnim programima obuke za prodavače, na taj

---

<sup>34</sup> Faktori utjecaja na motivaciju prodavača <https://rb.gy/nnp8w> (datum pristupanja 04.svibnja 2023.)

se način mogu ukloniti postojeći nedostaci kod prodavača, a s ciljem postizanja zadovoljavajućih rezultata.

5. Promaknuće - motiviranje prodavača i voditelja prodaje na temelju promocije se znatno razlikuje u praksi. Odgovornosti prodavača su puno manje od odgovornosti voditelja prodaje. Voditelj prodaje mora znati procijeniti karakteristike i sposobnosti prodavača te ih poticati i obučavati. Prodavač mora biti sposoban ostvariti i maksimalno povećati postavljene prodajne kvote. Na taj način, voditelj prodaje napreduje na temelju zasluga za poticanje svog prodajnog tima. Također, time može napredovati i prodavač tako da ga se unaprijedi u višeg prodavača ili da bude nagrađen za izvrstan prodajni uspjeh.

6. Prodajna natjecanja - prodajna natjecanja su popularan način motiviranja prodavača. Prodavači koji premaše svoju kvotu, povećaju prodaju proizvoda koji se sporo prodaje ili dovedu nove klijente, pohvaljuju se i nagrađuju posebnim nagradama. Takva priznanja ih motiviraju da budu još bolji odnosno postignu još veće prodajne ciljeve te je važno da procjena takvih natjecanja bude pravedna.

Alati za motivaciju prodajnog osoblja - odnose se na sve aktivnosti koje voditelj prodaje poduzima kako bi motivirao svoje prodavače te se isti mogu podijeliti u sljedećih pet kategorija:

1. Nefinancijske nagrade

- Priznanja, pohvale
- Nagrade za postignuća

2. Posebni financijski poticaji

- Bonusi
- Prodajna natjecanja
- Prodajna putovanja

3. Osnovna naknada

- Plaća
- Povlastice
- Provizija

#### 4. Tehnike vođenja

- Stil vođenja
- Osobni kontakt (pozivi, sastanci)

#### 5. Praksa kontrole upravljanja

- Kvota
- Natjecanja
- Procjena učinka

### 5.3. Teorije motivacije

Razni psiholozi proučavali su ljudsko ponašanje pa svoja otkrića prezentirali putem različitih teorija motivacija. Teorija motivacije je istraživanje o tome kako naučiti i razumjeti što to inspirira osobu da teži određenom rezultatu. Voditelji prodaje svoj tim mogu motivirati praćenjem nekih od teorija motivacije kao što su Maslowljeva hijerarhija potreba, Hertzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija potreba, Teorija pojačanja ili teorija modifikacije ponašanja, Vroomova teorija očekivanja i Teorija pravednosti. Ove motivacijske teorije pružaju uvid u način na koji se ljudi ponašaju i što ih motivira. Teorije motivacije su važne za svaki aspekt društva, a posebno su važne za poslovanje i menadžment. Motivacija je ključ za profitabilnije zaposlenike jer je motiviran zaposlenik produktivniji. Teorije motivacije pomažu tvrtkama da odrede najbolji način za postizanje poslovnog cilja ili rad prema željenom ishodu. Kvalitetna primjena teorija motivacije može rezultirati povećanjem produktivnosti i profita.<sup>35</sup>

#### 5.3.1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Jedna od najpoznatijih i najutjecajnijih teorija motivacije je Maslowljeva hijerarhija potreba koju je prezentirao američki psiholog i teoretičar pokreta za ljudske potencijale Abraham Harold Maslow.

---

<sup>35</sup> Teorije motivacije <https://rb.gy/4zfd7> (datum pristupanja 05.svibnja 2023.)

Maslow je pretpostavio da će osoba biti motivirana ako su joj zadovoljene sve potrebe. Potrebe na najnižoj razini u piramidi su osnovne potrebe i ako one nisu zadovoljene, osoba neće težiti zadovoljavanju potreba na višim razinama. Po hijerarhiji, potrebe trebaju biti ispunjene isključivo navedenim ovim redoslijedom jer u protivnom dolazi do narušavanja cijelog sustava. Maslowljeva hijerarhija potreba se sastoji od pet osnovnih razina, a to su:<sup>36</sup>

#### 1. Fiziološke potrebe – najniža razina

- osnovne i najvažnije potrebe za preživljavanje čovjeka (voda, hrana, sklonište, odjeća, toplina, zdravlje)
- u radnom okruženju, plaća zaposleniku može omogućiti da ispuni svoje fiziološke potrebe

#### 2. Sigurnosne potrebe – Potreba za osjećajem zaštićenosti i sigurnosti u određenoj okolini

- zaposlenik se osjeća sigurnim na svom radnom mjestu
- ekonomska sigurnost – siguran posao, stabilni prihodi, štednja

#### 3. Socijalizacija – osjećaj prihvaćenosti i pripadnosti određenoj grupi

- sklapanje prijateljstva, zbližavanje zaposlenika

#### 4. Uvažavanje – potreba za poštovanjem

- zaposlenici ovu razinu postižu primanjem priznanja za postignuća koje rezultira povećanjem samopouzdanja i samopoštovanja

#### 5. Samoaktualizacija – Potreba za ostvarenjem punog potencijala osobe

- razvijanje vještina, konstantno obrazovanje, upotreba znanja, vještina i talenata

---

<sup>36</sup> Maslowljeva hijerarhija potreba <https://rb.gy/51uk4> (datum pristupanja 03.svibnja 2023.)

- samoaktualizirani zaposlenici se osjećaju motivirano za učinkovito postizanje ciljeva na radnom mjestu

Maslowljeva hijerarhija potreba se može primijeniti u poslovanju na način da se zadovoljavaju potrebe zaposlenika. Primjer zadovoljavanja nižih potreba zaposlenika je tvrtka Google koja svojim zaposlenicima osigurava besplatne obroke i napitke. To su osnovne fiziološke potrebe koje ubrzo postanu normalne te su zaposlenici motivirani stalnom težnjom za nekom višom razinom potreba. Zato je potrebno s vremena na vrijeme postupno uvoditi neke nove elemente kao na primjer jednom mjesečno besplatan ručak za cijeli tim. Osim osiguravanja osnovne fiziološke potrebe kao što je hrana, na motivaciju zaposlenika utjecat će i promjene u radnom okruženju kao što je na primjer novi namještaj. U Maslowljevoj hijerarhiji potreba, primjer uvažavanja i poštovanja zaposlenika je tvrtka Netflix koja nema određeno fiksno radno vrijeme ili određen broj dana godišnjeg odmora. Tvrtka pokazuje da poštuje svoje zaposlenika te da im dovoljno vjeruje s obzirom na to da im daje pravo da rade kada njima odgovara, a time im omogućava da ostvare ravnotežu između poslovnog i privatnog života.<sup>37</sup>

Zadovoljavanje nižih razina hijerarhije potreba važno je jer predstavlja temelj potreba na višim razinama hijerarhije. Međutim, ne smije se stati na zadovoljavanju osnovnih potreba jer one vrlo brzo postanu norma pa zaposleni neprestano teže napredovanju na višim razinama hijerarhije.

### **5.3.2. Herzbergova dvofaktorska teorija**

Dvofaktorsku teoriju razvio je američki psiholog Frederick Herzberg te je jedna od teorija koja je nastala iz Maslowljeve hijerarhije potreba. Maslowljeva hijerarhija potreba je teorija koja se zasniva na ideji da je najbitniji faktor u motivaciji nastojanje da se zadovolje potrebe po definiranoj hijerarhiji. Prema Herzbergovoj teoriji, na zadovoljstvo i nezadovoljstvo utječu različiti faktori te ne postoji precizirana hijerarhija potreba. Herzbergova teorija sastoji se od dvije nezavisne kategorije čimbenika koji

---

<sup>37</sup> D. Novotny, Kreativna ekonomija, Zagreb, Denona, 2015., str. 26.

utječu na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika na radnom mjestu, a to su ekstrinzični ili higijenski čimbenici i intrinzični ili motivacijski čimbenici.

1. Ekstrinzični čimbenici (faktori nezadovoljstva) - odnose se na radne uvjete koji utječu na nezadovoljstvo zaposlenika ako su radni uvjeti loši ali isto tako neće nužno rezultirati visokim stupnjem zadovoljstva ako su uvjeti dobri. Ključni su za postojanje motivacije na radnom mjestu, oni ne dovode do dugoročnog zadovoljstva ali ako ne postoje na radnom mjestu onda dolazi do nezadovoljstva. Drugim riječima, to su faktori koji su potrebni da bi se izbjeglo nezadovoljstvo. Herzberg smatra da se ekstrinzični čimbenici ne mogu smatrati motivatorima. Oni podrazumijevaju fiziološke potrebe koje pojedince žele i očekuju da budu zadovoljene, a navedeni su sljedeći ekstrinzični čimbenici:<sup>38</sup>

- Plaća zaposlenika – mora biti prikladna, razumna i u skladu s plaćama u istim industrijama u tom području
- Politika i pravila tvrtke – moraju biti jasna i pravedna, trebaju uključivati fleksibilno radno vrijeme, dress code, pauze, godišnji odmor i slično
- Dodatne pogodnosti – zaposlenicima treba ponuditi zdravstvenu skrb, programi pomoći zaposlenicima, pogodnosti za članove obitelji
- Radni uvjeti – radni uvjeti trebaju biti sigurni i higijenski te radna oprema treba biti održavana
- Status – status zaposlenika unutar organizacije treba biti poznat
- Međuljudski odnosi – odnosi među kolegama i između zaposlenika i nadređenih trebaju biti korektni te bez konflikata
- Radno mjesto – tvrtka zaposlenicima mora pružiti sigurnost radnog mjesta

---

<sup>38</sup> Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929-943

Kada su navedeni faktori prisutni i zadovoljavajući, oni uspješno sprječavaju nezadovoljstvo ali ne stvaraju dugoročnu motivaciju. Za motivaciju nisu dovoljni samo ekstrinzični odnosno higijenski čimbenici već su potrebni i čimbenici motivacije.

2. Motivacijski čimbenici (faktori zadovoljstva) - podrazumijevaju sadržaj posla i okruženje koji potiču zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Herzberg smatra da se ekstrinzični čimbenici ne mogu smatrati motivatorima dok motivacijski faktori donose pozitivno zadovoljstvo te motiviraju zaposlenika za vrhunski učinak. Motivacijski čimbenici su sljedeći:<sup>39</sup>

- Priznanje – menadžeri trebaju pohvaliti svoje zaposlenike i dati im priznanje za njihovo postignuće
- Uspjeh i postignuće – zaposlenik mora imati osjećaj postignuća i ponosa uspješno obavljenim zadatkom
- Mogućnost napredovanja – zaposleniku je potrebno osigurati mogućnost napredovanja kako bi bio motiviran za rad
- Odgovornost – zaposlenik mora biti odgovoran za rad
- Smisao posla - sadržaj posla treba biti zanimljiv, dinamičan, važan te izazovan za izvršenje i motivaciju zaposlenika

Kada su motivacijski faktori prisutni i ispunjeni, zaposlenici su zadovoljni, motivirani i angažirani u svojim zadacima.

Po Herzbergu, higijenski čimbenici samo održavaju zadovoljavajuću radnu atmosferu, dok su motivacijski čimbenici osnova za postizanje visokog zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Važno je osigurati zadovoljavajuće higijenske čimbenike kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo ali isto tako je od velike važnosti poticanje motivacijskih čimbenika kako bi se ostvarilo visoko zadovoljstvo, efikasnost i produktivnost zaposlenika.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 574.

<sup>40</sup> Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.



### 5.3.3. McClellandova teorija potreba

McClellandovu teoriju potreba, koju je razvio američki psiholog David McClelland i njegovi suradnici, bazira se na teoriji da na ljudsko ponašanje i motivaciju pojedinca na radnom mjestu utječu tri temeljne ljudske potrebe, a one su sljedeće:<sup>41</sup>

1. Potreba za moći – označava želju pojedinca da utječe na ponašanje drugih pojedinaca prema svojoj želji te da ima kontrolu nad situacijom i ostvaruje autoritet. Pojedinci s većom moći i autoritetom imat će kvalitetnije, učinkovitije i uspješnije rezultate od onih s manjom moći. Potrebu za moći ne treba gledati kao negativnu jer se ona može sagledati kao potreba za pozitivnim učinkom na tvrtku i kao podrška u postizanju ciljeva.

2. Potreba za postignućem – ova potreba se odnosi na težnju visoko motiviranog pojedinca da se istakne među ostalima te postigne uspjeh u svom radu. Osobe koje imaju veliku potrebu za postignućem, najčešće preuzmu zahtjevnije i izazovnije zadatke te se zalažu da ostvare rezultate koji će im pružiti osjećaj zadovoljstva i postignuća. Takvi pojedinci traže inovativne načine obavljanja posla kao i prilike za napredovanje u poslu te ostvarenje zadanih ciljeva doživljavaju kao nagradu. Također, imaju veliku potrebu za povratnom informacijom o svojim postignućima. Postizanje iznadprosječnih rezultata rezultat je njihove velike motivacije.<sup>42</sup>

3. Potreba za pripadnošću - podrazumijeva težnju pojedinca da se poveže s drugim osobama, da se osjeća prihvaćenim u timu te ostvari prijateljsko i poticajno okruženje koje se temelji na međusobnom razumijevanju i suradnji. Takvi pojedinci su učinkoviti u timu te se žele svidjeti svima ali zato rijetko mogu biti dobri vođe.

### 5.3.4. Teorija pojačanja ili teorija modifikacije ponašanja

Teorija pojačanja, koju je prezentirao američki filozof i psiholog Burrhus Frederic Skinner, ima veliku primjenu u motivaciji prodavača jer se ponašanje prodavača može konstruirati i osnažiti putem nagrada. Neki menadžeri smatraju da ako se

---

<sup>41</sup> Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

<sup>42</sup> Teorija motivacije <https://rb.gy/k0mtg> (datum pristupanja 13.svibnja 2023)

određeni neželjeni oblik ponašanja kazni, manja je vjerojatnost da će se to ponašanje ponoviti, a ako se određeni oblik ponašanja nagradi, veća je vjerojatnost da će se takav oblik ponašanja također ponoviti. Najčešće se koriste tri osnovna modela teorije pojačanja u kontekstu prodavača, a to su pozitivno pojačanje, negativno pojačanje i kazne te su iste obrazložene u nastavku.<sup>43</sup>

- Pozitivno pojačanje – koncept pozitivnog pojačanja podrazumijeva nagrađivanje prodavača za uspješno ostvarenje definiranog zadatka ili za premašivanje ciljeva prodaje. Neki od primjera nagrada su bonusi, priznanja, provizije na prodaju, materijalne nagrade i slično. Nakon što prodavač spozna da se je njegov trud isplatio i da je zaslužen nagrađen, bit će motiviran i dalje će težiti postizanju što boljih prodajnih rezultata.
- Negativno pojačanje – uključuje nagrađivanje zaposlenika uklanjanjem neželjenih odnosno negativnih posljedica. Neki primjeri su smanjenje kvota prodaje, fleksibilno radno vrijeme i slično. Otklanjanje negativnih čimbenika motivira prodavače da održavaju viši nivo efikasnosti.
- Kazne – Neki od primjera kazni su opomene, smanjenje provizije, gubitak određene privilegije i slično. Premda, menadžer mora biti oprezan s primjenjivanjem kazni kako one ne bi narušile radnu atmosferu te smanjile motivaciju prodavača.<sup>44</sup>

### 5.3.5. Vroomova teorija očekivanja

Victor Harold Vroom je američki psiholog poznat po razvoju Vroomove teorije očekivanja koja se bavi istraživanjem na koji način očekivanja određene osobe o rezultatima njenih napora utječu na njenu motivaciju. Prema Vroomu, teorija se sastoji od tri osnovna faktora, a oni su sljedeći:

1. Očekivanje – kada je pojedinac uvjeren da je sposoban izvršiti određeni zadatak i postići dobre rezultate, veća je vjerojatnost da će biti motiviran. Motivacija pojedinca

---

<sup>43</sup> Teorija pojačanja <https://rb.gy/xiw5v> (datum pristupanja 16.svibnja 2023)

<sup>44</sup> Gordan, M., & Krishanan, I. A. (2014). A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International journal of research in education methodology*, 5(3), 680-688.

ovisi o očekivanju odnosno povećani napor rezultirat će većim uspjehom, a na to utječu četiri elementa:<sup>45</sup>

- raspoloživost adekvatnih resursa – npr. vrijeme, sirovina
- posjedovanje odgovarajućih vještina za obavljanje posla
- pružanje potrebne podrške za obavljanje posla – npr. podrška nadređenog, valjane informacije o poslu
- prethodno iskustvo

2. Instrumentalnost – podrazumijeva uvjerenje pojedinca da uspješno izvršenje određenog zadatka zasigurno rezultira određenim ishodima ili nagradama. Ako je posao dobro obavljen, ishod će biti vrijedan za pojedinca, a na to utječe nekoliko čimbenika:

- jasno razumijevanje veze između uspješnosti i rezultata – npr. pravila nagradnog sustava
- pouzdanje u ljude koji odlučuju o tome tko dobiva koji ishod odnosno nagradu
- transparentnost u procesu odlučivanja tko dobiva koji ishod

3. Vrijednost – vrijednost se odnosi na pitanje koliko je zapravo pojedincu važan očekivani ishod. Kada pojedinac smatra da je ishod vrijedan, on će biti više motiviran da uloži napore kako bi taj ishod ostvario. Ako je pojedinac motiviran novcem, postoji mogućnost da neće cijeliti nagradu u obliku dodatnog slobodnog vremena.

### **5.3.6. Teorija pravednosti**

John Stacey Adams je prezentirao teoriju pravednosti koja je fokusirana na definiranje i procjenu zadovoljstva zaposlenika u odnosima. Zaposlenici bi trebali težiti uspostavljanju ravnoteže između onoga što daju poduzeću i onoga što primaju od poduzeća. Također, zaposlenici vode mentalnu evidenciju ulaznih i izlaznih elemenata svog posla, a zatim tu evidenciju koriste za usporedbu svojih inputa i

---

<sup>45</sup> Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. *Organizational behavior*, 1, 94-113.

outputa s onima svojih kolega. Ulazni elementi su radnje koje zaposlenik poduzima kako bi pridonio poduzeću u postizanju ciljeva. Obrazovanje, vještine, iskustvo, lojalnost, povjerenje, fleksibilnost, vrijeme, napor te uspješnost samo su neki od primjera ulaznih elemenata odnosno onoga što zaposlenik pruža svom poduzeću. Izlazni elementi su rezultati koje zaposlenik dobiva kao posljedicu pomaganja poduzeću u ostvarenju definiranih ciljeva, a to uključuje plaću, radno mjesto, određene naknade, beneficije, promaknuće ali isto tako uključuje i nematerijalne stvari poput zahvalnosti, osjećaja postignuća i priznanja za dobro obavljen posao. Ako zaposlenici smatraju da njihov omjer inputa i outputa nije jednak omjeru njihovih kolega, mogu se osjećati demotivirano te biti nezadovoljni svojim poslom.<sup>46</sup>

#### **5.4. Nagrađivanje**

Cilj prodajnih organizacija je nagraditi najbolje prodavače te potaknuti one koji imaju slabije rezultate da teže boljim rezultatima. Određeni prodavači ne postižu željene rezultate iz mnogih razloga. Neki prodavači jednostavno nisu motivirani jer ne žele raditi u prodaji ali rade samo zato što ne mogu naći posao u svojoj struci ili imaju nekih osobnih problema koji utječu na njihovu motivaciju. Također, mnogi prodavači nemaju dovoljno stručnog znanja, prodajnih vještina te komunikacijskih vještina u pregovaranju s kupcima. Sustav nagrađivanja ne može eliminirati takve razloge niti riješiti sve probleme do kojih dođe u prodaji. Međutim, postoje različite metode koje dovode do boljih prodajnih rezultata prodavača kao što je na primjer usavršavanje, mentorstvo ili premještanje na neko drugo radno mjesto.

Postoji nekoliko osnovnih vrsta nagrađivanja zaposlenika:

1. Intrinzične nagrade – neopipljive nagrade koje zaposleniku pružaju određenu vrstu unutarnjeg zadovoljstva, a to mogu biti postignuća, priznanja, osobni rast te općenito zadovoljstvo poslom
2. Ekstrinzične nagrade – opipljive nagrade povezane s ponašanjem zaposlenika, vještinama, radnim stažom ili određenim ulogama u poduzeću. Intrinzične odnosno

---

<sup>46</sup> Teorija pravednosti <https://rb.gy/6xv6q> (datum pristupanja 17.svibnja 2023.)

vanjske nagrade podrazumijevaju određene beneficije kao što su naknade za bolovanje, zdravstveno osiguranje ili mirovine.

3. Programi pomoći zaposlenicima – cilj programa pomoći zaposlenicima je omogućiti zaposlenicima da postignu što bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog života uz podršku njihovog psihičkog i fizičkog zdravlja, a primjer je osiguravanje članstva u teretani.

4. Programi prepoznavanja talentiranih zaposlenika – podrazumijevaju usmenu pohvalu ili svečanu dodjelu priznanja ili nagrada. Ovaj način nagrađivanja zaposlenika primjenjuje se svakodnevno, tjedno ili na kraju mjeseca. Dodjela priznanja, kao i svi programi nagrađivanja, od velike je koristi za zaposlenika i za poduzeće jer se tako stvara pozitivno i produktivno radno okruženje.

5. Nagrada temeljena na članstvu – nagrada se dodjeljuje pojedincu, grupi ili timu. Ovakva vrsta nagrade najčešće uključuje povećanje plaće ili pogodnosti vezane uz radni staž. Zaposlenici imaju mogućnost ostvariti određeni postotak povećanja plaće ili dobiti pravo na dodatne povlastice nakon što provedu određeno vrijeme u organizaciji.

6. Nagrada temeljena na učinku – odnosi se na sposobnosti i vještine pojedinca, grupe ili tima da ispune standarde učinka, a uključuje stjecanje povišice na temelju učinka tako da zaposlenik s najboljim učinkom ostvaruje najveću nagradu odnosno najviše novčanih sredstava.

7. Novčane nagrade – vrlo su dobar poticaj za zaposlenike koje motivira novac. Najčešći primjer novčane nagrade je godišnji ili polugodišnji bonus. Ovim sustavom nagrađivanja, potiče se natjecanje među zaposlenicima u smislu produktivnosti i učinka.

8. Nenovčane nagrade – vrsta nagrade koja zadovoljava zaposlenikovu psihološku želju da se osjeća cijenjenim i nagrađenim za uloženi trud. Najčešći primjer nenovčane nagrade je dodjela certifikata "Zaposlenik mjeseca" kao i fleksibilno radno vrijeme, članstvo u teretani i slično.

Prednosti sustava nagrađivanja zaposlenika su sljedeće:

- Bolja kvaliteta rada – kada zaposlenici znaju da će biti dodatno nagrađeni za svoj trud, osim osnovne plaće, tada će se kvaliteta rada povećati, a od toga koristi imaju zaposlenici ali i poduzeće. Poduzeće dobiva kvalitetno i na vrijeme obavljen posao, a zaposlenik dobiva nagradu za uspješno odrađen posao ili napredak.
- Povećano zadovoljstvo poslom – sustavom nagrađivanja poduzeće pokazuje da cijeni svoje zaposlenike i njihov doprinos poduzeću, a zaposlenici postaju zadovoljniji poslom te se osjećaju odani poduzeću u kojem rade.
- Brži dovršetak projekta – kada su zaposlenici produktivni i dobro obavljaju zadatke koji su im zadani kako bi ostvarili određenu vrstu nagrade, to može pridonijeti ranijem rješavanju određenog projekta. Tako se može poboljšati imidž poduzeća jer se rokovi ispunjavaju i ranije od definiranog ili očekivanog roka.

Nagrađivanje zaposlenika poduzeću donosi određene koristi, a one su sljedeće:

- Omogućuje stvaranje većih prihoda
- Povećava zadovoljstvo kupaca
- Poboljšava angažman zaposlenika
- Stvara zabavnu korporativnu kulturu
- Smanjuje fluktuaciju zaposlenika

Za uspješno obavljen posao, poduzeće svoje zaposlenike može nagraditi na različite načine, a neki od njih su obrazloženi u nastavku:<sup>47</sup>

- Mogućnost odlaska s posla prije završetka radnog vremena – poduzeće može nagraditi marljive zaposlenike koji su dobro obavili posao tako da im omogući

---

<sup>47</sup> Nagrađivanje zaposlenika <https://rb.gy/bg811> (datum pristupanja 26. svibnja 2023.)

raniji odlazak s posla odnosno prije završetka radnog vremena. Tako poduzeće pokazuje da cijeni rad svojih zaposlenika, a zaposlenici će takvu odluku cijiniti u velikoj mjeri jer im je vrlo važno svako slobodno vrijeme koje mogu iskoristiti za sebe.

- Osiguravanje članstva u teretani – ovakva vrsta nagrade prigodna je za zaposlenike koji su zainteresirani za fitness te vode brigu o svome zdravlju.
- Rad od kuće – omogućavanje rada od kuće, ako vrsta radnog mjesta to dozvoljava, presjeći će monotoniju svakodnevnog odlaska na posao te povećati produktivnost zaposlenika.
- Fleksibilno radno vrijeme – fleksibilnost u rasporedu rada omogućuje zaposlenicima bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog života.
- Timski izleti – team building ili organiziranje izleta su aktivnosti koje omogućuju bolje povezivanje zaposlenika te jačanje timskog duha.
- Razvoj i obrazovanje – ulaganje u razvoj i obrazovanje zaposlenika putem edukacija, tečajeva i treninga omogućava prodavačima da unaprijede svoje znanje i vještine.
- Happy hour za tim – poduzeće za svoje zaposlenike može jednom mjesečno organizirati happy hour nakon posla te im tako pružiti mogućnost povezivanja s kolegama i nadređenima u opuštenoj atmosferi te kroz zabavu.
- Promjene dress coda – standardni, strogi dress code, poduzeće može zamijeniti tako da definira dane kada zaposlenici imaju mogućnost nositi ležerniju odjeću u kojoj će se osjećati ugodno na radnom mjestu.

Sustavi i komponente nagrađivanja u prodaji podrazumijevaju čistu plaću, čistu proviziju, kombinaciju plaće i provizije te ostale prodajne troškove, a u nastavku će navedeni elementi biti obrazloženi.<sup>48</sup>

Čista plaća – podrazumijeva isplatu fiksne plaće koja je s prodavačem dogovorena ugovorom o radu. Iznos plaće ovisi o nekoliko čimbenika kao što su na primjer

---

<sup>48</sup> Andrlić, V., Upravljanje marketingom, Zagreb, Informator d.d., 1999., str. 827.

obveze i odgovornost koju prodavač ima, njegovo iskustvo, složenost posla, radno vrijeme i slično.<sup>49</sup>

Čista provizija – uključuje isplatu određenog iznosa koji ovisi o obujmu ostvarene prodaje odnosno koliko je prodavač stvarno prodao, a najčešće je prikazana u postocima. Sustav čiste provizije najčešće se koristi u situacijama kada poduzeću nije važno steći dobre dugoročne odnose s kupcima. Na primjer, kod prodaje luksuznih proizvoda kao što je su nekretnine ili automobil, pri prodaji osiguranja, namještaja, uredske opreme, strojeva, odjeće, obuće i slično.<sup>50</sup>

Kombinacija plaće i provizije – mnoge tvrtke isplaćuju kombinaciju plaće i provizije. To podrazumijeva isplatu fiksne plaće i provizije (u postocima) od prodaje proizvoda ili usluga. Ovakav sustav je primjeren u situacijama kada obujam prodaje ovisi o motivaciji prodajnog predstavnika.

Premija – premija se odnosi na isplate za neki posebni napor ili izvrsne rezultate. Premijom se nagrađuju prodavači koji na primjer predlože korisnu ideju vezanu za prodaju proizvoda ili pokažu odlično poznavanje proizvoda ili usluga. Premiju određuje uprava po svom mišljenju, a prodavači tu odluku ponekad mogu smatrati nepravednom.

Ostali troškovi – prodajni troškovi tvrtke uključuju sljedeće čimbenike: troškovi prodaje (putovanje, telefon, smještaj, uredski troškovi, administrativni troškovi), dodatne povlastice (životno osiguranje, mirovinsko osiguranje, bolničko osiguranje), posebne poticaje (nagrada natjecanja, nagrade za usluge), troškovi podrške prodavača (troškovi tehničkog osoblja, troškovi analitičara prodaje, upotrebe računala i programa prodajnog educiranja).

Igrifikacija učenja predstavlja integraciju elemenata dizajna igre u kontekst učenja. Mnoga istraživanja dokazala su da igrifikacija utječe na povećanje razine angažmana korisnika. Poboljšani angažman korisnika pripisuje se jedinstvenom iskustvu koje nudi igrifikacija. Sposobnost igara da utječu na ljudsko ponašanje učinila ih je sveprisutnima u različitim područjima ljudskog života. Jedno od područja koje se najviše transformira utjecajem igara je područje učenja. U tom kontekstu, igrifikacija

---

<sup>49</sup> Mihić, M., Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet Split, 2008., str. 101.

<sup>50</sup> Milkowich, G. T., Newman, J. M., Plaće i modeli nagrađivanja, Zagreb, Masmedia, 2006., str. 43.



učenja, odnosno integracija elemenata igara u kontekst učenja predstavlja pristup koji je pokazao uspješnost u raznim kontekstima, posebno u obrazovanju menadžmenta. Dugogodišnjim istraživanjima ustanovljena je prisutnost tri pravca u igrifikaciji, a to su kognitivni, emocionalni i bihevioralni pravac. Još uvijek nije sasvim jasno koji točno mehanizam igrifikacije stvara iskustvo slično igranju igara pa se istraživanje usmjerava na ulogu takozvanog „flowa” u igrifikaciji. Mađarski psiholog Mihaly Csikszentmihalyi prvi je istražio i upotrijebio pojam “flow”.<sup>51</sup> On smatra da najbolji trenuci u našim životima nisu pasivni, opuštajući trenuci već da se najbolji trenuci dogode ako se tijelo i um osobe napregnu do svojih granica u dobrovoljnom nastojanju da se postigne nešto teško i vrijedno. Flow je univerzalno iskustvo odnosno stanje koje nastupa u posebnim uvjetima. Najvažniji uvjet je da se pred osobu stavi određeni izazov koji iskušava vještine i sposobnosti pojedinca. Postoji nekoliko karakteristika “flowa”:<sup>52</sup>

- Potpuna koncentracija na zadatak - apsolutna pažnja prema onome što se odrađuje u određenom trenutku
- Jasni ciljevi - moraju biti izazovni i ostvarivi, mora biti jasna nagrada za ispunjen zadatak
- Gubitak osjećaja za vrijeme zbog fokusiranosti na određeni zadatak
- Potpuna kontrola nad zadatkom
- Lakoća i jednostavnost
- Iskustvo je suštinski korisno
- Direktna povratna informacija - rezultat odrađenog zadatka je očit

Svi žele biti sretni na svom radnom mjestu, ne samo zato što značajan dio života osoba provede na radnom mjestu već zato što je to i izvor smisla za mnoge, a lekcije koje se na poslu nauče mogu se primijeniti na razna područja života. Voljeti svoj posao znači biti angažiran i u potpunosti posvećen gdje se djelovanje i svjesnost ujediniju. Zanimljiv i privlačan posao dovodi do postizanja profesionalnih postignuća, doprinosi rastu organizacije te stvara osjećaj ispunjenosti i zadovoljstva. Pozitivni poslovni rezultati povezani su s angažmanom zaposlenika. Svako poduzeće želi imati zaposlenike koji su entuzijastični i predani svom poslu.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Mihaly Csikszentmihalyi <https://rb.gy/ez35z> (datum pristupana 2. lipnja 2023.)

<sup>52</sup> Flow <https://rb.gy/9thdt> (datum pristupanja 4. svibnja 2023.)

<sup>53</sup> Flow <https://rb.gy/699hc> (datum pristupanja 16. lipnja 2023.)

Izgradnja poduzeća u kojima zaposlenici žele dati sve od sebe temelji se na naporima vođe koji želi svojim zaposlenicima omogućiti rast, napredovanje i sreću na poslu. Sretni i zadovoljni zaposlenici rade u poduzećima koja zadovoljavaju potrebe svojih zaposlenika, kako fizičke tako i psihičke potrebe. Važno je omogućiti ravnotežu između poslovnog i privatnog života, raditi na dobrobiti zaposlenika, stvoriti okruženje koje promiče angažman, zadovoljiti svačije osnovne psihološke potrebe za autonomijom, kompetencijom i povezanošću. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života primjer je vođe koji poštuje svoje zaposlenike. Moderan, ugodan i funkcionalan dizajn radnog mjesta odnosno okruženje uvelike utječe na sposobnosti i napredovanje u radu pa je važno prostor urediti tako da bude osvjetljen prirodnim svjetlom s pristupom prirodi. Psihološka potreba za autonomijom može se zadovoljiti osnaživanjem zaposlenika da donose odluke o tome kako, kada i gdje će raditi svoj posao, a to se može postići fleksibilnim radnim vremenom i personaliziranim prostorom. Potreba za kompetencijom može se potaknuti učinkovitim pohvalama i odgovarajućim izazovima na poslu, a neki od primjera su prilike za učenje, mentorstvo, podučavanje, poticanje inovacija i istraživanja bez straha od pogrešaka. Biti dio kvalitetnog tima u kojem zaposlenik osjeća da pripada i da je dio zajednice i tim koji pruža podršku, zadovoljava individualne potrebe za pripadanjem i organizacijske potrebe za većom suradnjom.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Flow u poslovanju <https://rb.gy/ftz8z> (datum pristupanja 26.svibnja 2023.)

## **6. Dobre prakse igrifikacije te istraživanje provođenja igrifikacije među poduzećima u Republici Hrvatskoj**

### **6.1. Primjeri igrifikacije u poslovanju**

Primjena igrifikacije u poslovanju utječe na povećanje motivacije zaposlenika te pomaže da postanu produktivniji. Pravilna primjena igrifikacije može učiniti ostvarivim i one ciljeve koji možda u početku izgledaju potpuno neizvedivi. Mnoge svjetske tvrtke odlučile su uvesti igrifikaciju u svoje poslovanje te su ostvarile izvrsne rezultate njenom primjenom.

Poduzeća koja su implementirala igrifikaciju u svoje poslovne procese su sljedeća:<sup>55</sup>

1. Omnicare
2. L'Oreal Travel Retail
3. Fresh Desk
4. Hendrick Automotive Group
5. Topps Tiles
6. T-Mobile

#### **1. Omnicare**

Omnicare je američka tvrtka koje se bavi pružanjem farmaceutskih usluga za zdravstvene ustanove za dugotrajnu skrb. Korisnička služba tvrtke imala je problema s predugim vremenima čekanja te je morala pronaći način kako poboljšati izvedbu tima korisničke službe. Odlučeno je da će se igrificirati postupci korisničke službe pa su uveli elemente igre kao što su bodovi i nagrade da bi motivirali svoje zaposlenike. U prostoru poduzeća na vidljivo mjesto postavljena je ploča s najboljim rezultatima koja služi za praćenje i isticanje najboljih zaposlenika, a postignuća najuspješnijih zaposlenika nagrađena su ulaznicama za kino i Amazon poklon karticama.

#### **2. L'Oreal Travel Retail**

L'Oreal je najveća kozmetička tvrtka na svijetu s 90 000 zaposlenih. Kod ove tvrtke se je pojavila potreba za nekim boljim rješenjem vezanim uz obuku

---

<sup>55</sup> Primjeri igrifikacije <https://www.growthengineering.co.uk/top-12-examples-of-gamification-in-business/> (datum pristupanja 6.lipnja 2023.)

zaposlenika i komunikaciju sa savjetnicima za ljepotu. Rješavanje takvog problema za ovako veliku tvrtku je predstavljalo veliki izazov s obzirom na činjenicu da su zaposlenici raspoređeni u osamnaest država te govore više od šest različitih jezika. Tvrтка je odlučila surađivati s Growth Engineeringom, tvrtkom koja se bavi razvijanjem online platformi za obuku i učenje, s ciljem razvijanja igrificirane mobilne aplikacije koja bi se koristila kao platforma za obuku i razmjenu znanja. Tako bi se savjetnicima za ljepotu sa svih područja omogućilo da uče i međusobno se povezuju. Platforma je sadržavala različite funkcije kao što je prostor za vijesti, društvenu zajednicu, biblioteku sa sadržajem za učenje te mješovito učenje koje omogućava offline i online obučavanje. Korisnici imaju mogućnost prijaviti se u bilo koje vrijeme i rješavati module putem svojih mobilnih uređaja, tako prikupljaju bodove iskustva i značke na kraju svakog tečaja. L'Oreal je uvođenjem igrificirane mobilne aplikacije riješio problem te ispunio svoje ciljeve.

### **3. FreshDesk**

FreshDesk je softver za korisničku službu koji se temelji na oblaku tvrtke Freshworks čiji je tim imao cilj povećati produktivnost agenata korisničke službe. Stoga su razvili FreshDesk Arcade unutar FreshDesk platforme te upotrijebili igrificirane elemente dizajnirane s ciljem vraćanja zabave u korisničku službu. To su učinili tako da su monotone zadatke pretvorili u izazovne i zanimljive misije gdje se mogu skupljati nagrade, bedževi i bodovi. Na taj način, tvrtka je kroz rezultate uvidjela koji su prodajni agenti najbolji te kojima još treba dati smjernice da bi postali uspješniji. Kroz igrifikaciju, tvrtka FreshDesk uspjela je povećati produktivnost i učinkovitost svojih zaposlenika te kupce učiniti zadovoljnima.

### **4. Hendrick Automotive Group**

Hendrick Automotive Group je američki prodajni lanac automobila s oko 10 000 zaposlenih. Tvrтка je tražila rješenje za učinkovito educiranje te je razvila online sustav za upravljanje učenjem putem interneta Hendrick Automotive Learning Online odnosno HALO. Sustav sadrži komponente igrifikacije kao što je ljestvica s rezultatima, novosti, a korisnici mogu napredovati prelazeći razine te osvajati bedževe nakon završenog modula učenja. Također, bedževe mogu dobiti ako članke podijele ili predlože svojim kolegama. Razna tematska natjecanja unutar ovog online

sustava predstavljala su zanimljiv izazov za zaposlenike te održavala visoku razinu angažiranosti zaposlenika.

## **5. Topps Tiles**

Topps Tiles vodeća je tvrtka za prodaju pločica u Velikoj Britaniji s preko 370 prodavaonica. Njihov tim za obuku i razvoj tražio je učinkovito rješenje za sustav za upravljanje učenjem koji bi zamijenio njihovu zastarjelu platformu za učenje koja se nije pokazala u potpunosti učinkovitom. Stoga je tvrtka odlučila sklopiti suradnju s tvrtkom Growth Engineering koja je razvila igrificirani sustav upravljanja učenjem pod nazivom Topps Tiles Academy. Sustav je sadržavao značke, razine, ploče s rezultatima kao i razne društvene značajke koje su pomogle u izgrađivanju prave zajednice učenja. Korisnici sustava su pod kontrolom administratora komunicirali s virtualnim likom zvanim "Guru" koji je predstavljao učitelja te korisnicima pružao korisne informacije i savjete. Već u prvom tjednu lansiranja ove platforme, više od polovice ukupnog broja zaposlenika se angažiralo i prijavilo u sustav.

## **6. T-Mobile**

T-Mobile jedna je od najvećih telekomunikacijskih tvrtki na području Europe i SAD-a. Razvojem tvrtke, njihovi proizvodi i usluge postali su sve složeniji i zahtjevniji, a upravljanje kupcima izazovnije te se pojavila potreba za poboljšanjem korisničke službe kako bi potrošači bili zadovoljni. Kao rješenje problema, razvili su društvenu poslovnu platformu T-Community 2011 čiji je cilj bio pružiti pomoć predstavnicima korisničke službe da se educiraju i rade na međusobnoj suradnji. Kako bi se potaknulo uključivanje u platformu, dodani su igrifikacijski elementi pa su tako korisnici platforme mogli osvojiti bodove ili značke za izvršenje određenih aktivnosti. To uključuje pregled edukativnih materijala, odgovaranje na pitanja, a ploča s rezultatima omogućila im je usporedbu učinka s ostalim kolegama. Tvrtka je ubrzo uvidjela povećani angažman i produktivnost svojih zaposlenika koji se odrazio i na zadovoljstvo kupaca.

### **6.1.1. SmartWinnr**

SmartWinnr je jedinstvena mobilna platforma za igrifikaciju i upravljanje učenjem koja se koristi u poslovnom okruženju kako bi tvrtkama pomogla poboljšati obuku, motivaciju i u konačnici rezultate zaposlenika. Koristi se kao pomoć tvrtkama

koje žele implementirati igrifikaciju u svoje procese prodaje, edukacije, obuke. Platforma se može prilagoditi potreba i ciljevima svake tvrtke. Upotrebljava se za poticanje prodajnih natjecanja, poticanje motivacije zaposlenika, timskog rada, prodajnog učenja i prodajnog treniranja za prodajne timove.

Smart Winnr sadrži različite alate igrifikacije poput nagrada, bodovanja i natjecanja s ciljem poticanja zaposlenika da se angažiraju, uče te postižu željene rezultate. Platforma je kreirana tako da sadrži tehnike mikro učenja, odnosno sadržaj obuke i edukacije je podijeljen u manje dijelove kako bi se olakšao proces učenja. Također, platforma nudi analitičke alate preko kojih menadžeri imaju mogućnost pratiti angažman, napredak i rezultate zaposlenika.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> SmartWinnr <https://www.smartwinnr.com/> (datum pristupanja 17. lipnja 2023.)

## 6.2. Metodologija istraživanja

Cilj provođenja istraživanja je saznati koriste li poduzeća igrifikaciju prilikom educiranja i motiviranja prodavača, a istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika. Metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju te prikupljaju podaci o predmetu istraživanja. Postupak anketiranja u ovom istraživanju provodio se na dva načina. Jedan od načina je bio da se je ispitanicima odnosno poduzećima slala elektronička pošta s Google forms obrascem za popunjavanje, dok je drugi način prikupljanja bio slanje anketnog upitnika ispitanicima u Google forms obrascu putem LinkedIn mreže.

Istraživanje je provedeno tijekom srpnja i kolovoza 2023. godine ispunjavanjem anonimnog online upitnika kojega je ispunilo ukupno 43 ispitanika. U zaglavlju anketnog upitnika, ispitanicima je pojašnjen cilj i svrha istraživanja te po završetku provedenog istraživanja, ako su zainteresirani za rezultate istraživanja, iste su imali mogućnost dobiti na uvid.

Anketni upitnik se sastojao od ukupno 12 pitanja koja se mogu podijeliti u tri dijela. Prvi dio ankete sadržavao je pitanja u kojima je cilj bio saznati koriste li poduzeća igrifikaciju prilikom educiranja i motiviranja prodavača i koliko često primjenjuju istu u svom poduzeću. U drugom dijelu anketnog upitnika pitanja su se odnosila na ciljeve, elemente, prepreke i utjecaje igrifikacije, dok su se preostala pitanja odnosila na spol, dobnu skupinu ispitanika te na informacije o radnom mjestu ispitanika. Istraživanje je bilo namijenjeno zaposlenicima u dobi od 18 do 57 i više godina odnosno voditeljima prodaje, direktorima prodaje, voditeljima prodajnog tima, voditeljima prodajne obuke te svim ostalim upravljačkim funkcijama unutar prodaje na području Republike Hrvatske.

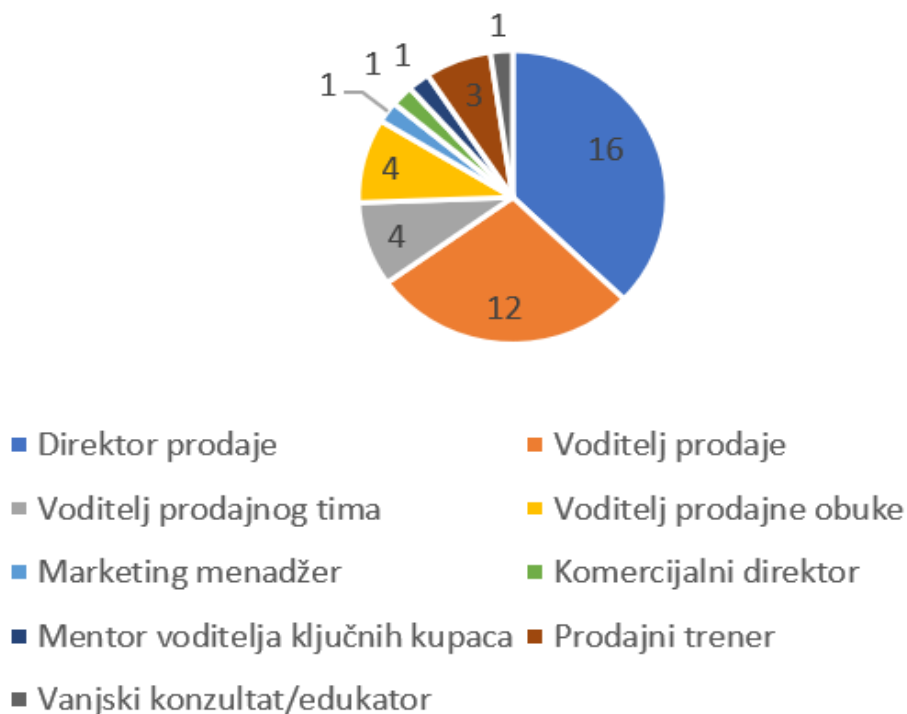
Istraživanje se sastoji od sljedećih istraživačkih pitanja:

1. U kojoj mjeri ste upoznati s pojmom igrifikacije (eng. gamification) koja se koristi s ciljem educiranja i motiviranja prodavača?
2. Koliko često koristite elemente igrifikacije u obuci i motiviranju prodavača?
3. Koji su najčešći ciljevi koje želite postići putem igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača? (odaberite sve što se odnosi na vaše poduzeće)
4. Koje elemente igrifikacije najčešće primjenjujete za educiranje i motiviranje

- prodavača u vašem poduzeću? (odaberite sve što se odnosi na vaše poduzeće)
5. Koje su najveće prepreke ili izazovi s kojima se suočavate u primjeni igrifikacije za motiviranje i educiranje prodavača?
  6. Kako smatrate da igrifikacija utječe na motivaciju prodavača?
  7. Kako biste ocijenili učinkovitost igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača u Vašem poduzeću?
  8. Koji je Vaš trenutni radni status u poduzeću?
  9. Koliko dugo ste već zaposleni na trenutnoj poziciji?
  10. Koja je veličina poduzeća u kojem ste zaposleni?
  11. Spol?
  12. Dob?

Osmo pitanje u istraživanju odnosi se na ispitanikov trenutni radni status u poduzeću. Većina ispitanika, njih 16 odnosno 37,21% su direktori prodaje, dok je nešto manje voditelja prodaje, odnosno ukupno 12. Od ukupnog broja ispitanika, u istraživanju je sudjelovalo 6,98% prodajnih trenera. Marketing menadžera i mentora voditelja ključnim kupaca je sudjelovalo 9,3%.

Grafikon 8. Ispitanikov trenutni radni status u poduzeću

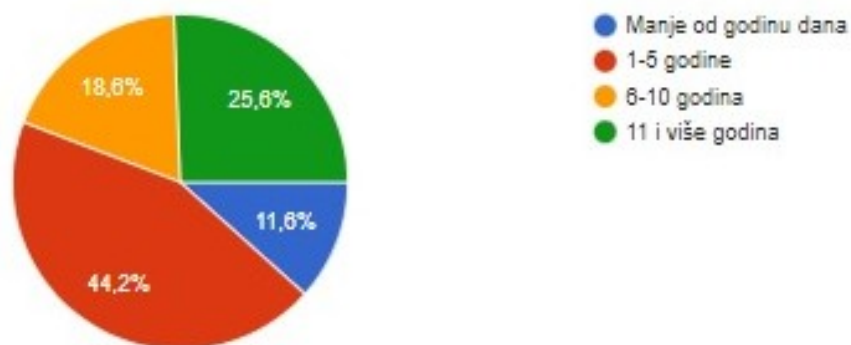


Izvor: autorica



Deveto pitanje odnosi se na vremenski period rada ispitanika na trenutnoj poziciji u poduzeću. Ovi podaci mogu biti korisni kako bi se razumjelo iskustvo zaposlenika na njihovim trenutnim pozicijama. Najmanji dio ispitanika, njih 11,6% na svojim trenutnim pozicijama u poduzeću rade manje od godinu dana. To bi značilo da se taj dio ispitanika možda tek nedavno pridružio poduzeću i da su još uvijek u procesu prilagodbe i stjecanja iskustava na svojim trenutnim pozicijama. Najveći dio ispitanika, 44,2% radi na svojim trenutnim pozicijama između jedne i pet godina. Ovaj podatak ukazuje na to da veliki dio ispitanika ima solidno radno iskustvo na svojim trenutnim pozicijama ali još uvijek su u relativno ranim fazama svojih karijera u tom poduzeću. Manji postotak ispitanika, točnije njih 18,6% zaposleno je na svojim trenutnim pozicijama između šest i devet godina te oni imaju značajan stupanj iskustva i stabilnosti na svojim pozicijama u poduzeću. 25,6% ispitanika radi na svojim trenutnim pozicijama više od 11 godina što podrazumijeva visoku razinu stabilnosti i iskustva na tim pozicijama.

Grafikon 9. Vremenski period rada ispitanika na trenutnoj poziciji u poduzeću



Izvor: autorica

Deseto pitanje u istraživanju se odnosi na veličinu poduzeća u kojem je ispitanik trenutno zaposlen te daje uvid u raznolikost okoline u kojoj sudionici obavljaju svoj posao. Veličina poduzeća može utjecati na radne uvjete, kulturu, dinamiku tima i slično. 27,9% ispitanika radi u mikro poduzećima. Mikro poduzeća obično imaju vrlo mali broj zaposlenika te podrazumijevaju bliske radne odnose, veće odgovornosti i različite izazove za pojedince. U malim poduzećima je zaposleno 18,6% ispitanika te u takvim poduzećima zaposlenici mogu imati priliku raditi u manjim timovima te istaknuti svoje sposobnosti. Isti postotak zaposlenika je zaposlen i u srednjim poduzećima. Najveći postotak, točnije 34,9% ispitanika radi u velikim poduzećima. Velika poduzeća obično imaju veliki broj zaposlenika, razvijeniju hijerarhiju i veći broj specijaliziranih odjela. Zaposlenicima rad u velikom poduzeću može omogućiti priliku za napredovanje unutar poduzeća.

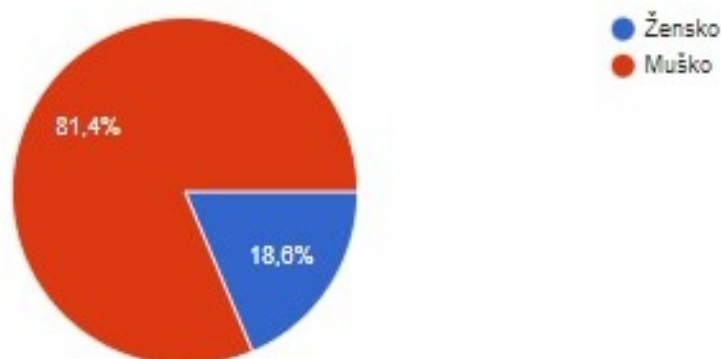
Grafikon 10. Veličina poduzeća u kojem je ispitanik trenutno zaposlen



Izvor: autorica

Jedanaesto pitanje u anketnom upitniku odnosi se na spol ispitanika. Većina ispitanika, čak 81,4% čine muškarci dok manji dio ispitanika čine žene, točnije 18,6%.

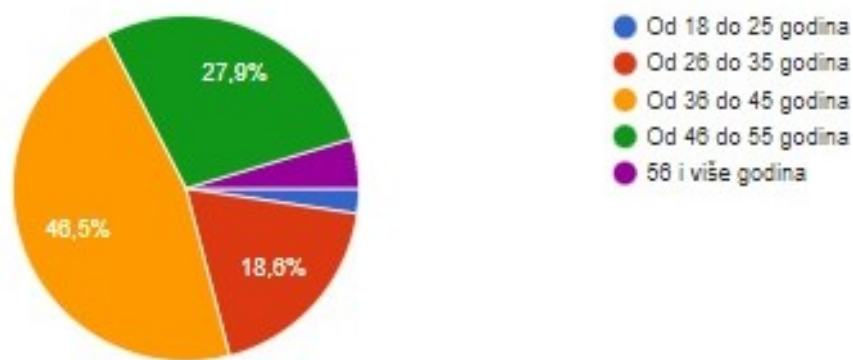
Grafikon 11. Spol ispitanika



Izvor: autorica

Dvanaesto pitanje u anketi odnosi se na dob ispitanika. Od 18 do 25 godina čini samo 2,3% ispitanika. Ispitanici u toj dobi predstavljaju početnike u poslovnom svijetu. 18,6% ispitanika pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina. Najveći postotak ispitanika, točnije 46,5% ispitanika pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina. Značajan broj ispitanika, 27,9% čini spada u dobnu skupinu od 46 do 55 godina dok starijih od 56 godina ima svega 4,7%.

Grafikon 12. Dob ispitanika

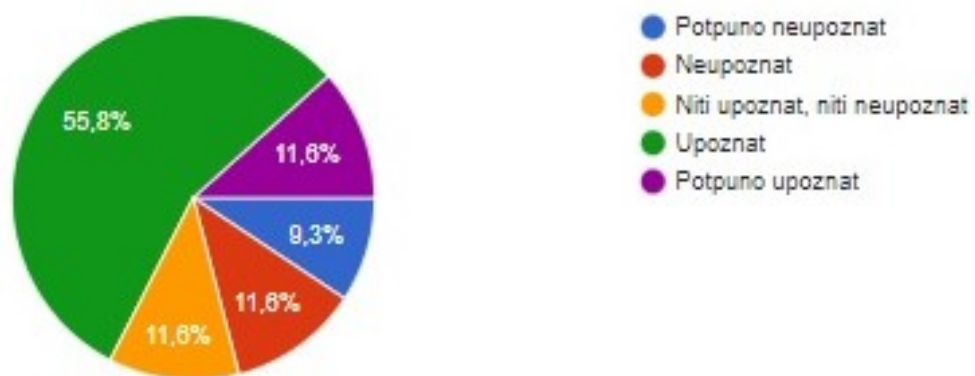


Izvor: autorica

### 6.3. Rezultati istraživanja

Prvo pitanje u anketnom upitniku odnosi se na upoznatost ispitanika s pojmom igrifikacije koja se sve više koristi kako bi se educiralo i motiviralo prodavače. Najveći dio ispitanika, čak 55,8% je upoznat s pojmom igrifikacije. Taj podatak upućuje na to da većina ispitanika ima neka osnovna saznanja o igrifikaciji. 11,6% ispitanika je izjavilo da su u potpunosti upoznati s pojmom igrifikacije. To govori da postoji značajan broj osoba koje su istraživale i educirale se o ovom konceptu. S druge strane, 9,3% ispitanika je izjavilo da su u potpunosti neupoznati s pojmom igrifikacije. Ova skupina ispitanika možda nikada nije imala priliku čuti za igrifikaciju ili istražiti njenu primjenu pa to ukazuje na potrebu za edukacijom o konceptu igrifikacije u poslovnom okruženju.

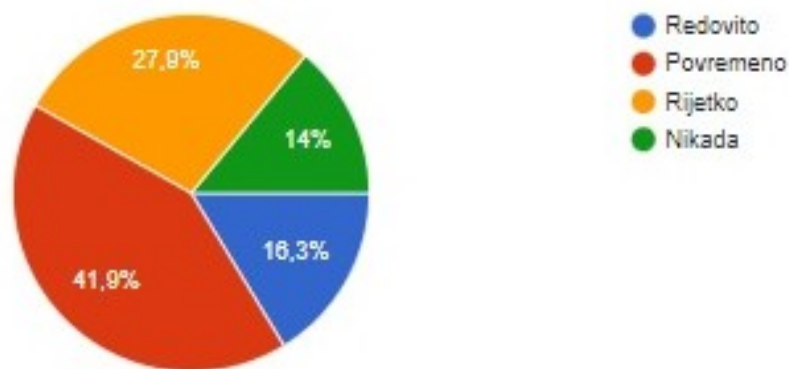
Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s pojmom igrifikacije (eng. gamification) koja se koristi s ciljem educiranja i motiviranja prodavača



Izvor: autorica

Drugo pitanje u istraživanju fokusiralo se na učestalost korištenja elemenata igrifikacije u obuci i motiviranju prodavača. Najveći dio ispitanika, njih 41,9% se je izjasnilo da elemente igrifikacije u obuci i motiviranju prodavača koriste povremeno. Ova skupina ispitanika vjerojatno prepoznaje potencijal igrifikacije ali je koriste samo u određenim situacijama. 16,3% ispitanika igrifikaciju primijenjuje redovito. Ovi ispitanici pokazuju da igrifikaciju smatraju učinkovitim alatom za obuku i edukaciju prodavača. S druge strane, 27,9% ispitanika igrifikaciju koriste rijetko. To ukazuje da iako su svjesni pozitivnih karakteristika igrifikacije ipak ju ne smatraju ključnim alatom u obuci i motivaciji prodavača. Postoje i ispitanici koji elemente igrifikacije nisu nikada primijenjivali u svom poslovanju te je takvih ukupno 14%. Razlog ne korištenja igrifikacije može biti nedostatak svijesti o igrifikaciji.

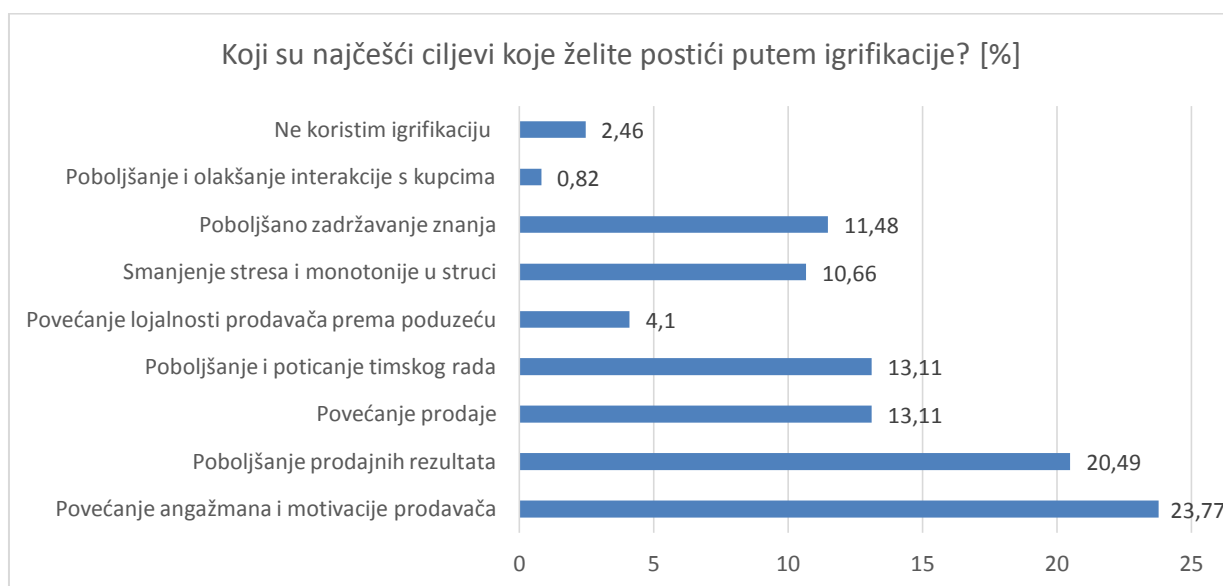
Grafikon 2. Učestalost korištenja elemenata igrifikacije u obuci i motiviranju prodavača



Izvor: autorica

Treće pitanje u istraživanju odnosi se na ciljeve koji se žele postići putem igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača. Najveći dio ispitanika, njih 23,77% se je izjasnilo da im je cilj koji žele postići putem igrifikacije povećanje angažmana i motivacije prodavača. Nešto manji broj ispitanika, 20,49% navodi za cilj poboljšanje prodajnih rezultata. Kao glavne ciljeve koji se žele postići primjenom igrifikacije, 13,11% ispitanika navodi povećanje prodaje i poboljšanje i poticanje timskog rada. 10,66% ispitanika se izjasnilo kako im je primjenom igrifikacije cilj smanjiti stres i monotoniju na poslu, dok 11,48% za cilj navodi poboljšano zadržavanje znanja.

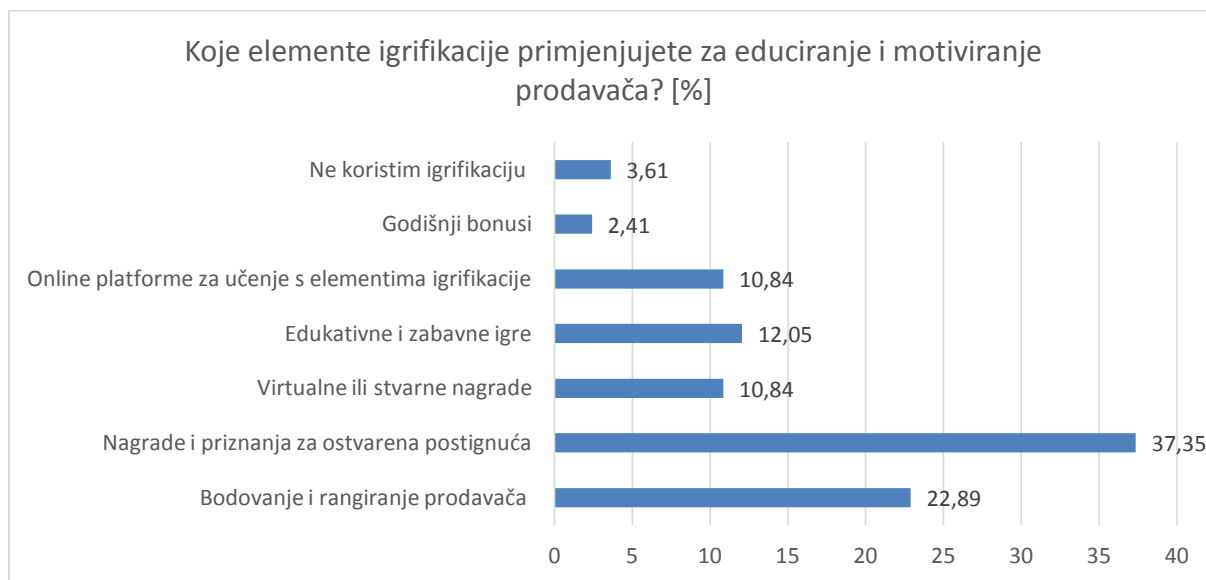
Grafikon 3. Najčešći ciljevi koji se žele postići putem igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača



Izvor: autorica

Četvrto pitanje u istraživanju odnosi se na elemente igrifikacije koji se najčešće primjenjuju za educiranje i motiviranje prodavača u poduzeću. Najveći broj ispitanika, njih 37,35% najčešće koristi nagrade i priznanja za ostvarena postignuća. Nešto manji broj ispitanika, točnije 22,89% ispitanika kao element za motiviranje primjenjuje bodovanje i rangiranje prodavača. Za educiranje i motiviranje prodavača, 10,84% ispitanika koristi virtualne ili stvarne nagrade, dok 12,05% ispitanika koristi edukativne i zabavne igre. Online platforme za učenje s elementima igrifikacije primjenjuje 10,48% ispitanika, a godišnje bonuse kao element motivacije koristi 2,41% ispitanika. 3,61% ispitanika ne koristi igrifikaciju u educiranju i motiviranju prodavača.

Grafikon 4. Elementi igrifikacije koji se najčešće primjenjuju za educiranje i motiviranje prodavača u poduzeću

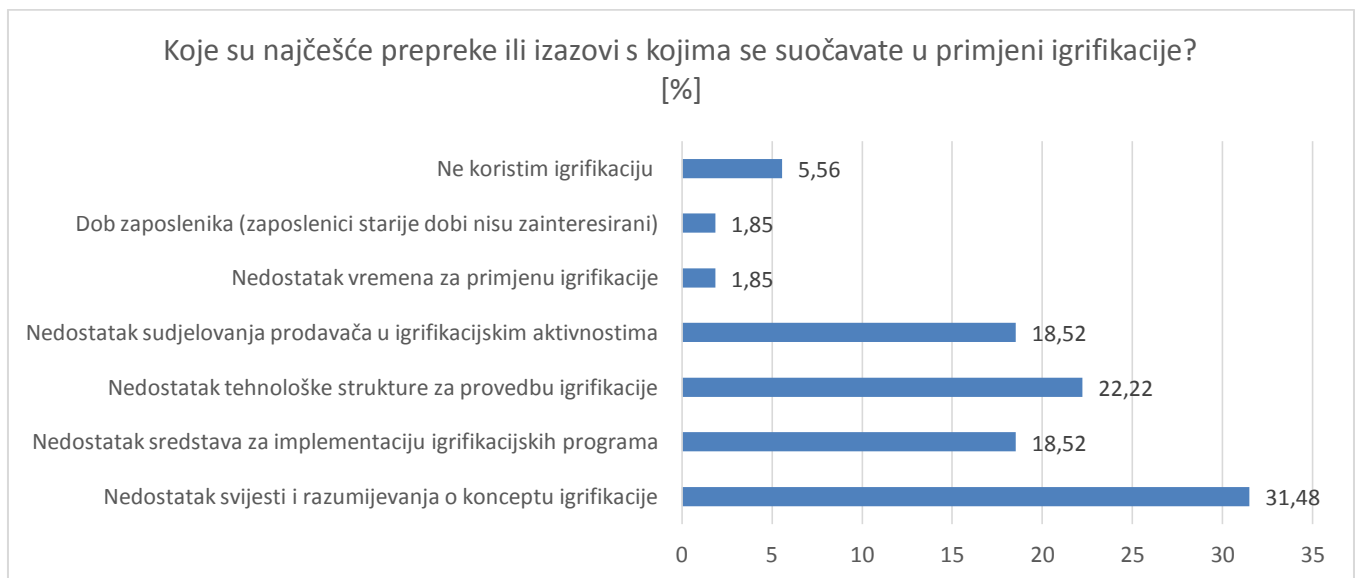


Izvor: autorica



Peto pitanje u anketnom upitniku odnosi se na prepreke ili izazove prilikom primjene igrifikacije za motiviranje i educiranje prodavača. Većina ispitanika, njih 31,48% se je izjasnilo kako je nedostatak svijesti i razumijevanja o konceptu igrifikacije najveća prepreka prilikom primjene igrifikacije u poslovanju. Također, nedostatak tehnološke infrastrukture za provedbu igrifikacije preprekom smatra 22,22% ispitanika. 18,52% ispitanika smatra da je prepreka u provedbi igrifikacijskih programa nedostatak sredstava ali i nezainteresiranost prodavača za sudjelovanje u igrifikacijskim aktivnostima. Manji dio ispitanika, njih 1,85% se je izjasnilo da preprekom i izazovom za provedbu igrifikacije smatraju nedostatak vremena te nezainteresiranost zaposlenika starije dobi, dok 5,56% ispitanika ne koriste igrifikaciju.

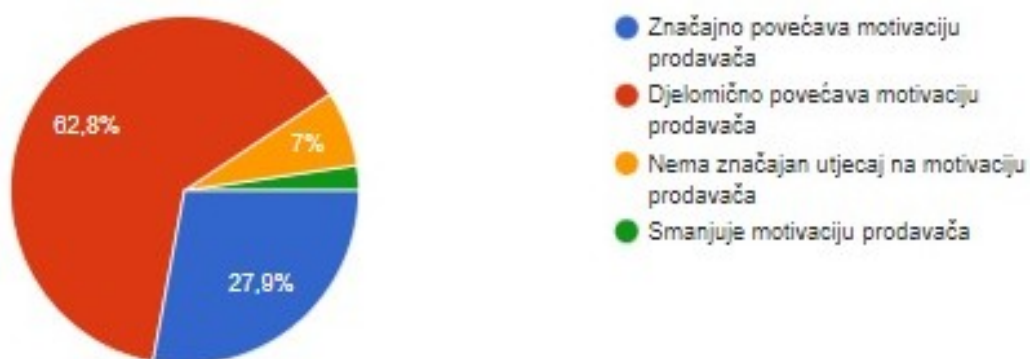
Grafikon 5. Najveće prepreke ili izazovi prilikom primjene igrifikacije za motiviranje i educiranje prodavača



Izvor: autorica

U šestom pitanju istraživanja, ispitanici su se trebali izjasniti što misle o utjecaju igrifikacije na motivaciju prodavača. 27,9% ispitanika smatra da igrifikacija ima značajan i pozitivan utjecaj na motivaciju prodavača, odnosno da uvođenje elemenata igrifikacije u radnu okolinu prodavača donosi značajno povećanje angažmana prodavača i želje za postizanjem boljih prodajnih rezultata. Većina sudionika, točnije njih 62,8% smatra da igrifikacija djelomično utječe na povećanje motivacije prodavača. Taj podatak pokazuje da većina ispitanika prepoznaje pozitivan značaj igrifikacije ali isto tako možda smatraju da igrifikacija ne predstavlja jedini ključ uspjeha, već da postoje i neki drugi faktori koji utječu na motivaciju. Samo 1 ispitanik smatra da igrifikacija negativno utječe na motivaciju prodavača odnosno da ju smanjuje umjesto da ju povećava.

Grafikon 6. Utjecaj igrifikacije na motivaciju prodavača



Izvor: autorica

Sedmo pitanje u anketnom upitniku se odnosi na percepciju učinkovitosti igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača u poduzeću. Najveći dio ispitanika, njih 55,8% smatra da je igrifikacija djelomično učinkovit alat ali da i dalje postoji prostor za dodatna poboljšanja. To upućuje da većina ispitanika prepoznaje potencijal igrifikacije ali možda smatraju da postoje neki aspekti koji bi se mogli unaprijediti kako bi se postigli još bolji rezultati. 11,6% ispitanika smatra da je igrifikacija izuzetno učinkovit alat za postizanje ciljeva u educiranju i motiviranju prodavača. Manji broj ispitanika, njih 7% smatra da je igrifikacija nedovoljno učinkovit alat i da ne donosi značajne rezultate. Ova skupina ispitanika možda nije dovoljno informirana o učincima igrifikacije ili su razlog neka negativna iskustva prilikom njene primjene. Značajan broj ispitanika, njih 25,6% nije u mogućnosti procijeniti učinkovitost igrifikacije. Razlog tome može biti nedovoljna informiranost.

Grafikon 7. Učinkovitost igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača u poduzeću



Izvor: autorica

## 7. Zaključak

U fokusu ovog istraživanja bila je primjena koncepta igrifikacije kao inovativnog pristupa u procesima educiranja i motiviranja prodavača. Anketa provedena među voditeljima prodaje, direktorima prodaje, voditeljima prodajnog tima, voditeljima prodajne obuke te svim ostalim upravljačkim funkcijama unutar prodaje donijela je važne uvide o njihovim stavovima, iskustvima i percepcijama vezanim uz primjenu igrifikacije u stvarnom poslovnom kontekstu u Republici Hrvatskoj.

Rezultati ankete potvrđuju da je svijest o igrifikaciji prisutna među polovinom ispitanika, ali aktivna primjena još uvijek ostaje ograničena. Samo 16% ispitanika redovito koristi igrifikaciju, dok ostali koriste ili povremeno, rijetko ili nikada. Ova raznolikost u korištenju sugerira da postoji još prostora za edukaciju i promicanje igrifikacije kao učinkovitog alata u poslovanju. Jasno je da većina ispitanika vidi prednosti igrifikacije u poboljšanju angažmana, motivacije i prodajnih rezultata. Kroz nagrađivanje, priznanja te bodovanje i rangiranje prodavača, igrifikacija se pokazala kao sredstvo koje povećava motivaciju, entuzijizam i potiče radnike na postizanje svojih ciljeva. Ovi rezultati naglašavaju važnost personalizacije i konkurentnosti koju igrifikacija može donijeti u procesima educiranja i motiviranja prodavača.

Međutim, prepreke i izazovi također su identificirani. Nedostatak svijesti i razumijevanja o konceptu igrifikacije te tehničke prepreke u implementaciji predstavljaju značajne prepreke za šire usvajanje. S obzirom na tehnološke zahtjeve igrifikacije, nedostatak potrebne infrastrukture može ograničiti njezinu potpunu primjenu.

Naposljetku, većina ispitanika slaže se da igrifikacija značajno povećava motivaciju, dok samo manji postotak smatra da nema utjecaja. Ovo je važno jer ukazuje na percepciju pozitivnog utjecaja igrifikacije na angažman prodavača. S obzirom na to da većina ispitanika vidi igrifikaciju kao potencijalno korisnu, postoji prilika za daljnje istraživanje igrifikacije kako bi se maksimalno iskoristile njene prednosti.

Uzimajući sve ove aspekte u obzir, ovo istraživanje dodaje novo svjetlo na ulogu igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača, korištenjem igrifikacije u mogućnosti smo povećati i poboljšati prodaju u Republici Hrvatskoj.

## Literatura

### Knjige:

1. Andrić, V., Upravljanje marketingom, Zagreb, Informator d.d., 1999.
2. Bahtijarević Šiber, F.; Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
3. Bebek, B., Kolumbić, A., Poslovna etika, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o., 2005.
4. Bernik, A., Gemifikacija visokoškolskog obrazovanja, Varaždin, Sveučilište Sjever, 2019.
5. Grbac, B., Meler, M., Metrika marketinga, Rijeka, Grafika d.o.o., 2010.
6. Manning, G. L., Reece, B. L., Suvremena prodaja, Zagreb, MATE d.o.o, 2008.
7. Mihić, M., Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet Split, 2008.
8. Milkowich, G. T., Newman, J. M., Plaće i modeli nagrađivanja, Zagreb, Masmedia, 2006.
9. Novotny, D., Kreativna ekonomija, Zagreb, Denona, 2015.
10. Ružić, I.M., Lekić, K., Čobanković, K., Petrović, N., Jakopin Vuk, A., Igrifikacija, Zagreb, Školska knjiga, 2021.
11. Sorić, V., Prodajni mindset, Belestra, 2022.

### Znanstveni članci:

1. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
2. Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929-943
3. CALLAN, Rachel C.; BAUER, Kristina N.; LANDERS, Richard N. How to avoid the dark side of gamification: Ten business scenarios and their unintended consequences. *Gamification in education and business*, 2015, 553-568.
4. Deci EL, Koestner R, Ryan RM. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychol Bull*. 1999 Nov;125(6):627-68; discussion 692-700. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627. PMID: 10589297.

5. DAHLSTRØM, Camilla. Impacts of gamification on intrinsic motivation. *Education and Humanities Research*, 2012, 1-11.
6. Gil, B., Cantador, I., & Marczewski, A. (2015, September). Validating gamification mechanics and player types in an e-learning environment. In European Conference on Technology Enhanced Learning (pp. 568-572). Springer, Cham
7. Gordan, M., & Krishanan, I. A. (2014). A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International journal of research in education methodology*, 5(3), 680-688.
8. Knowbly, What are the Advantages and Disadvantages of Gamification, publisher: -Know-bly, siječanj 2020.
9. Lovrenčić et al. (2018). Igrifikacija: prema sistematizaciji termina na hrvatskom jeziku. Zbornik radova Računalne igre. Stručna konferencija 2018., str. 6.
10. McCarthy, I.P., Gordon, B.R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *RD Manag.* 240258.
11. Pandey, Top 6 Benefits Of Gamification In eLearning, publisher: eLearning Industry, lipanj 2015
12. Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation
13. Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J.H., McCarthy, I., Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Bus. Horiz.* 59, 29–36.
14. VINICHENKO, Mikhail Vasilievich, et al. Modern views on the gamification of business. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 1970.
15. Vinichenko, M. V., Melnichuk, A. V., Kirillov, A. V., Makushkin, S. A., & Melnichuk, Y. A. (1970). Modern views on the gamification of business. *The Journal of Internet Banking and Commerce*.
16. Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. *Organizational behavior*, 1, 94-113.

## Internetski izvori:

1. CRM, <https://rb.gy/eevb8> (pristupljeno 10. travnja 2023.)
2. Faktori utjecaja na motivaciju prodavača, <https://rb.gy/nnp8w>, (pristupljeno 04. svibnja 2023.)
3. Flow, <https://rb.gy/9thdt>, (pristupljeno 4. svibnja 2023.)
4. Flow, <https://rb.gy/699hc>, (pristupljeno 16. lipnja 2023.)
5. Flow u poslovanju, <https://rb.gy/ftz8z>, (pristupljeno 26. svibnja 2023.)
6. Implementacija igrifikacije, <https://rb.gy/hj0op>, (pristupljeno 11. travnja 2023.)
7. Ključni pokazatelji uspješnosti, <https://rb.gy/676y2>, (pristupljeno 01. ožujka 2023.)
8. Maslowljeva hijerarhija potreba, <https://rb.gy/51uk4>, (pristupljeno 03. svibnja 2023.)
9. Mihaly Csikszentmihalyi, <https://rb.gy/ez35z>, (pristupljeno 2. lipnja 2023.)
10. Nagrađivanje zaposlenika, <https://rb.gy/bg811>, (pristupljeno 26. svibnja 2023.)
11. Nedostaci igrifikacije, <https://rb.gy/z8txw>, (pristupljeno 01. ožujka 2023.)
12. Pojam igrifikacije, <https://rb.gy/wpane>, (pristupljeno 10. veljače 2023.)
13. Primjeri igrifikacije, <https://www.growthengineering.co.uk/top-12-examples-of-gamification-in-business/>, (pristupljeno 6. lipnja 2023.)
14. Rezultati igrifikacije, <https://rb.gy/ril1q>, (pristupljeno 12. travnja 2023.)
15. SmartWinnr, <https://www.smartwinnr.com/>, (pristupljeno 17. lipnja 2023.)
16. Šampion, <https://rb.gy/1du4k>, (pristupljeno 01. travnja 2023.)
17. Teorije motivacije, <https://rb.gy/4zfd7>, (pristupljeno 05. svibnja 2023.)
18. Teorija motivacije, <https://rb.gy/k0mtq>, (pristupljeno 13. svibnja 2023.)
19. Teorija pojačanja, <https://rb.gy/xiw5v>, (pristupljeno 16. svibnja 2023.)
20. Teorija pravednosti, <https://rb.gy/6xv6q>, (pristupljeno 17. svibnja 2023.)
21. Vanjska i unutarnja motivacija, <https://rb.gy/f8z7d>, (pristupljeno 01. travnja 2023.)

## Popis grafikona

Grafikon 1. Upoznatost ispitanika s pojmom igrifikacije (eng. gamification) koja se koristi s ciljem educiranja i motiviranja prodavača

Grafikon 2. Učestalost korištenja elemenata igrifikacije u obuci i motiviranju prodavača

Grafikon 3. Najčešći ciljevi koji se žele postići putem igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača

Grafikon 4. Elementi igrifikacije koji se najčešće primjenjuju za educiranje i motiviranje prodavača u poduzeću

Grafikon 5. Najveće prepreke ili izazovi prilikom primjene igrifikacije za motiviranje i educiranje prodavača

Grafikon 6. Utjecaj igrifikacije na motivaciju prodavača

Grafikon 7. Učinkovitost igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača u poduzeću

Grafikon 8. Ispitanikov trenutni radni status u poduzeću

Grafikon 9. Vremenski period rada ispitanika na trenutnoj poziciji u poduzeću

Grafikon 10. Veličina poduzeća u kojem je ispitanik trenutno zaposlen

Grafikon 11. Spol ispitanika

Grafikon 12. Dob ispitanika



## Prilozi

Prilog 1. Upitnik o provođenju igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača u poduzeću

**1. U kojoj mjeri ste upoznati s pojmom igrifikacije (eng. gamification) koja se koristi s ciljem educiranja i motiviranja prodavača?** \*

- Potpuno neupoznat
  - Neupoznat
  - Niti upoznat, niti neupoznat
  - Upoznat
  - Potpuno upoznat
- 

**2. Koliko često koristite elemente igrifikacije u obuci i motiviranju prodavača?** \*

- Redovito
- Povremeno
- Rijetko
- Nikada

\*

**3. Koji su najčešći ciljevi koje želite postići putem igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača? (odaberite sve što se odnosi na vaše poduzeće)**

- Povećanje angažmana i motivacije prodavača
- Pобољшanje prodajnih rezultata
- Povećanje prodaje
- Pобољшanje i poticanje timskog rada
- Povećanje lojalnosti prodavača prema poduzeću
- Smanjenje stresa i monotoniје u obuci
- Pобољшano zadržavanje znanja
- Ostalo...

\*

**4. Koje elemente igrifikacije najčešće primjenjujete za educiranje i motiviranje prodavača u vašem poduzeću? (odaberite sve što se odnosi na vaše poduzeće)**

- Bodovanje i rangiranje prodavača
- Nagrade i priznanja za ostvarena postignuća
- Virtualne ili stvarne nagrade (bodovi ili kuponi)
- Edukativne i zabavne igre
- Online platforme za učenje s elementima igrifikacije
- Ostalo...

**5. Koje su najveće prepreke ili izazovi s kojima se suočavate u primjeni igrifikacije za motiviranje i educiranje prodavača?**

- Nedostatak svijesti i razumijevanja o konceptu igrifikacije
- Nedostatak sredstava za implementaciju igrifikacijskih programa
- Nedostatak tehnološke infrastrukture za provedbu igrifikacije
- Nedostatak sudjelovanja prodavača u igrifikacijskim aktivnostima
- Ostalo...

**6. Kako smatrate da igrifikacija utječe na motivaciju prodavača?**

- Značajno povećava motivaciju prodavača
- Djelomično povećava motivaciju prodavača
- Nema značajan utjecaj na motivaciju prodavača
- Smanjuje motivaciju prodavača

**7. Kako biste ocijenili učinkovitost igrifikacije u educiranju i motiviranju prodavača u Vašem poduzeću?**

- Izuzetno učinkovit alat za postizanje ciljeva
- Djelomično učinkovit alat ali ima prostora za poboljšanja
- Nedovoljno učinkovit alat, ne donosi značajne rezultate
- Ne mogu procijeniti učinkovitost

**8. Koji je Vaš trenutni radni status u poduzeću?** \*

- Direktor prodaje
  - Voditelj prodaje
  - Voditelj prodajnog tima
  - Voditelj prodajne obuke
  - Ostalo...
- 

**9. Koliko dugo ste već zaposleni na trenutnoj poziciji?** \*

- Manje od godinu dana
- 1-5 godine
- 6-10 godina
- 11 i više godina

**10. Koja je veličina poduzeća u kojem ste zaposleni?** \*

- Mikro poduzeće (9 i manje zaposlenika)
  - Malo poduzeće (10-49 zaposlenika)
  - Srednje poduzeće (50-249 zaposlenika)
  - Veliko poduzeće (250 i više zaposlenika)
- 

**11. Spol:** \*

- Žensko
- Muško

<sup>\*</sup>  
**12. Vaša dob:**

- Od 18 do 25 godina
- Od 26 do 35 godina
- Od 36 do 45 godina
- Od 46 do 55 godina
- 56 i više godina

## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad istražuje koncept igrifikacije u kontekstu educiranja i motiviranja prodavača te analizira njegov utjecaj na njihovu angažiranost, motivaciju i postizanje poslovnih ciljeva. Ispitivanje provedeno među direktorima i voditeljima prodaje te svim ostalim upravljačkim funkcijama unutar prodaje ukazuje na prisutnost svijesti o igrifikaciji, ali ograničenu primjenu. Većina ispitanika koristi igrifikaciju kako bi povećala angažiranost i motivaciju prodavača te poboljšala prodajne rezultate, pri čemu se nagrade, priznanja, bodovanje i rangiranje ističu kao ključni elementi. Glavne prepreke su nedostatak tehničkih resursa i svijesti o pojmu igrifikacije. Rezultati sugeriraju pozitivan utjecaj igrifikacije na motivaciju i angažiranost prodavača, dok postoji potreba za daljnjim usvajanjem i prilagodbom tehnološke infrastrukture. Provedeno istraživanje doprinosi razumijevanju potencijala igrifikacije u unapređenju prodajnih rezultata u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** igrifikacija, prodavač, motivacija, prodaja

## **Abstract**

This master's thesis explores the concept of gamification in the context of educating and motivating salespeople, and analyzes its impact on their engagement, motivation, and achievement of business goals. The survey conducted among sales directors and managers indicates awareness of gamification, but limited implementation. The majority of respondents use gamification to enhance the engagement and motivation of salespeople, as well as to improve sales results, with rewards, recognition, scoring, and ranking standing out as key elements. The main obstacles are the lack of technical resources and awareness about the concept of gamification. The results suggest a positive influence of gamification on the motivation and engagement of salespeople, while indicating a need for further adoption and adaptation of technological infrastructure. The conducted research contributes to understanding the potential of gamification in enhancing sales performance in the Republic of Croatia.

**Keywords:** gamification, seller, motivation, sales