



# Gamification og motivasjon

*«Hvilken betydning Gamification har på motivasjon blant ansatte».*

SADIA ABDULLAHI MOHAMUD..216823



# Sammendrag

Den teknologiske utviklingen har gitt nye muligheter for ansatte på arbeidsplassen. Gjennom denne masteroppgaven har jeg utforsket betydningen Gamification har på motivasjon blant ansatte.

Min teoretiske rammeverk baserer seg på en helhetlig forståelse av begrepet Gamification, motivasjonsteorier og de åtte drivkreftene for motivasjon. For å svare på problemstillingen om hvilken betydning Gamification har på motivasjon, er en systematisk litteraturstudie benyttet.

Resultatene jeg har innhentet, viser at Gamification øker brukerengasjementet ved å få noen oppgaver til å virke som et spill. Som et resultat husker ansatte mer informasjon, noe som forbedrer deres motivasjon, deltakelse og generelle opplevelse. Det er viktig å legge merke til resultatene, selv om de selvsagt må tolkes med en viss forsiktighet.

Det er viktig å legge merke til at gamification-systemet er kraftig verktøy, men også viktig å bemerke det ikke kan motivere enkelte hvis ikke de selv er interessert i aktiviteten idet hele tatt. Et av viktige funnene i denne studien er at gamification-verktøyet kommer til å hjelpe de som allerede er litt interessert hva starten av som trenger litt mer motivasjon til å presse gjennom, og derfor denne verktøyet ikke er magisk. Det er nemlig en av mange måter å motivere ansatte på, og man skal se det som en motivasjonsstrategi i seg selv.

# Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet innenfor økonomi og ledelse ved universitetet i Sørøst-Norge. Temaet jeg har valgt for denne oppgaven, omhandler betydningen Gamification har på motivasjon blant ansatte.

En stor takk til min veileder Mirha Sunagic, førsteamanuensis i økonomi, markedsføring og jus ved Universitetet i Sørøst-Norge, for hennes bidrag til gjennomføring av oppgaven.

Universitetet i Sørøst-Norge, avd. Ringerike, 15. mai 2023

*Sadia Mohamud*

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>4</b>
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>5</b>
2.1 Introduksjon .....	6
2.2 Hva er Gamification .....	6
2.2.1 Gamification på arbeidsplassen .....	7
2.2.2 Historien om konseptet .....	8
2.3 Motivasjon .....	8
2.3.1 Indre og ytre motivasjon .....	9
2.3.2 Motivasjon teorier .....	10
2.3.3 Selvbestedmelsesteori .....	11
2.3.4 Maslow`Hierarchy of needs .....	12
2.3.5 Flow Theory .....	13
2.3.6 Need Achievment Theory .....	14
2.4 Gamification og motivasjon.....	15
2.4.1 Octalysis Gamification rammeverk .....	16
2.5 Oppsummering på teori .....	19
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>19</b>
3.1 Valg av metode.....	20
3.2 Litteraturstudie som metode .....	20
3.2.1 Informasjonsinnhenting .....	21
3.2.2 Inklusjon og eksklusjonskriterier .....	22
3.3 Reliabilitet.....	23
3.4 Validitet .....	23
<b>4.0 Resultater og diskusjon</b> .....	<b>24</b>
4.1 Gamification og motivasjon.....	25
4.2 Diskusjon .....	33
<b>5.0 Konklusjon og videre forskning</b> .....	<b>35</b>
5.1 Videre forskning .....	36
<b>6.0 Litteratur</b> .....	<b>37</b>

## 1.0 Innledning

Det er ingen tvil om at motiverte mennesker jobber bedre og mer effektivt. Med den grunn er det viktig å sørge for at selskapets ansatte er svært motiverte og fornøyde, samt at ansatte er villig til å bidra til selskapets suksess og videre utvikling.

Imidlertid siterer flere forskere det faktum at ansatte i dag lider av lav motivasjon og det er mangel på ansattes engasjement generelt. Teknologi har alltid vært i kontinuerlig endring, og disse endringene har gjort det mulig å kunne dele, kunnskap, ferdigheter og informasjon. Det med å dele informasjon, tanker, ideer og ved å utnytte teknologien fremskritt har et nytt konsept oppstått, Gamification. (Khaled et al., 2011). I dag brukes Gamification i økende grad i motivasjonsformål for å øke ansattes motivasjon.

Gamification har utbredt seg siste årene, og blir brukt i ulike settinger, noe jeg vil gå nærmere i teorikapittelet. I denne avhandlingen skal jeg utforske betydningen Gamification har på motivasjon.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal jeg redegjøre nemlig teorien som er relevant for å få svart på problemstillingen på best mulig måte.

Gamification blir brukt i flere områder som for eksempel opplæring av ansatte, rekruttering, evaluering og organisasjonsproduktivitet. Andre bruksområder også inkludere undervisning på skoler og universiteter, fysisk aktivitet, og kundelojalitetsprogrammer. Dette er mitt inntrykk etter mine søk på Gamification.

Årsak for valg av tematikken er motivasjon som har vært et sentral emne i min studieplan gjennom mine fem årsstudiet innen økonomi og ledelse. Som student vet jeg viktigheten motivasjon har for studentlivet og hverdagslivet generelt og hvor essensiell den er for effektiv læring, positiv holdning og atferd og potensielt suksess, samt oppnå fremtidige mål.

Ettersom det har gått mange år siden Gamification ble mainstream, er det fortsatt mye å lære, og mange forskere oppgir at selv om det har vært noen positive endringer de siste årene, er det fortsatt gap mellom praksis og akademisk utvikling. Det er lite forskning på vanlige tema som om å bruke merker, poeng, ledertavler i ulike sammenhenger, og mengden forskning på Gamification konseptet for ulike forretningsfelt er fortsatt relevant lite. Vitenskapelig forskning angående Gamification og effekten av spilldesignelementer på arbeidsplassen mangler. (Suh & Wagner, 2017).

Mange virksomheter merker blant ansatte mangel på motivasjon og arbeidsengasjement og av den grunn må arbeidsgivere tilby sine ansatte noe mer enn god lønn ifølge Friedrichs (2011), og dermed bør bedrifter begynne å tenke på nye innovative måter å øke ansattes motivasjon på.

Ulike teorier forklarer Gamification som ligger til grunn for forventede endringer i atferd mot innovasjon, som selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985). Videre forklarer teoriene Gamification-effektivitet i form av økte nivåer av motivasjon hos ansatte og organisasjoner for å oppnå langvarig konkurransefortrinn.

Jeg vil undersøke dette ved hjelp av følgende problemstilling:

*«Hvilken betydning har Gamification på motivasjon blant ansatte?»*

Litteraturen som skal diskuteres kommer fra ulike kilder, ulike bøker og tidsskrifter, flere artikler og nettsider. Jeg har brukt mye tid på å finne passende kilder og forsøkt å begrense litteraturgjennomgangen til mest fordelaktige emnene i forhold til formålet med denne forskningen.

## 2.1 Introduksjon

Jeg vil først innledningsvis begynne med å avklare Gamification fenomen og gamification-metodikk. Med dette i første omgang vil jeg videre beskrive begrepet motivasjon, viktige begreper og presentere en oversikt over motivasjonsteorier. Deretter vil jeg forklarer logikken bak å bruke Gamification som et motivasjonsverktøy i virksomheter. Dette er viktig og relevant teori for å forstå Gamification og hva som er bak brukernes motivasjon.

## 2.2 Hva er Gamification

Gamification er faktisk ikke et nytt konsept, og det har vært en stund siden det utvidet seg utover teknologi og ble et tverrfaglig begrep. Det å gamifisere, har blitt brukt som et forsøk på å presse folk til ulike aktiviteter. (Hamari & Koivisto, 2015).

Det å spille spill er faktisk naturlig aktivitet, som har røtter til menneskehetens første tid, men røttene til Gamification går tilbake til 70-tallet, til videospillindustrien, en sektor som er velkjent for dens spesifikke funksjon, nemlig det å holde en pågående individs interesse, slik at folk er villig å spille hele tiden og kanskje til å med blir involvert i aktiviteter som de eller ikke ville vært ivrige etter å gjøre. Når et stort potensial står på spill og teknologiene fortsetter

å utvikle seg, var det bare et spørsmål om tid før spill ble tatt til nytt nivå og konseptet ble tatt i bruk av andre bransjer. (Harwood & Garry, 2015).

### 2.2.1 Gamification på arbeidsplassen

Selvom begrepet Gamification tar sine røtter fra ordet «spill», foreslår det i stedet for å referere til spill å bruke spillrelaterte elementer i ikke-spillsituasjoner. (Deterding et al., 2011). For eksempel sikter salgsvdelinger høyere inntekter for å oppmuntre ansatte gjennom bruk av ledertavle.

Virksomheter søker hele tiden etter nye måter å motivere og engasjere sine ansatte, forbedre produktivitet og skape positive atferdsresultater i selskapet. Virksomheter bruker spill mekanikk som ledertavler, merker og premier for rekruttering ansatte og opplæring. Gamification blir tatt i bruk til å oppmuntre ansatte til å utføre oppgaver mer effektivt, noe som resulterer i forbedret produktivitet.

Når det gjelder HR-avdelinger bruker de Gamification som en måte å holde ansatte fornøyde og motiverte. Som for eksempel har HR-avdelinger ansvar for kompetanseutvikling som innføres i bedrifter. Gamification i HR-aktiviteter bidrar til å redusere fraværet ved å engasjere ansatte i arbeid. HR iverksetter spill som online quiz og poengsystem. Poeng mekanismen kan bli brukt for at ansatte skal forholde til spillereglene, ettersom de blir belønnet for å følge disse reglene.

Dessuten hjelper Gamification-elementer med å engasjere ansatte til å delta i visse aktiviteter som å ta undersøkelser eller delta i sunne utfordringer. Gamification er nyttig i andre områder også og brukes til å rekruttere, for eksempel for å lage gamifiserte simuleringer av arbeidsmiljø på jobbintervjuer, eller i trening for å heve ansattes ferdigheter gjennom deltakelse i spill. (Ruhi, 2015).



Uansett hvilket mål selskapet følger, er gamification-prinsippene mer eller mindre universelle og logikken bak bruk av spill i næringslivet er psykologisk relatert og forankret i menneskelige instinkter, mer spesifikt i menneskelig ønske om konkurranse, status, prestasjon og validering. (Ronda, 2016).

### 2.2.2 Historien om konseptet

Det antas at Gamification av arbeidsmiljø som begrep først dukket opp i 2008. (Deterding et al., 2011). Den viktigste forskjellen fra moderne Gamification er at ingen kapitalistiske pengeinsentiver ble introdusert og fokuset for tilnærming var hovedsakelig om ikke bare belønninger. De brukte blant annet ulike teknikker knyttet til produktivitet eller lagspill, som skulle påvirke moral byggende aspekter, som pliktfølelse og arbeidsopplyselse. Derfor var poeng og merker ikke knyttet til økonomisk insentiver, men ble brukt til å oppmuntre og veilede ansatte. (Kamasheva et al., 2015).

Det er to hovedgrunner som kan forklare populariteten til dette konseptet. Den første er basert på antakelsen om at det er mulig å motivere ansatte ved bruk av ulike konkurranser eller poeng i stedet for å betale økonomiske belønninger eller bonuser. Den andre grunnen er basert på troen på at arbeidsproduktiviteten på noen områder kanskje ikke introduseres av pengeinsentiver, men at bare egenmotiverte ansatte kan utføre denne type jobber på et tilfredsstillende nivå. (Nelson, 2012).

### 2.3 Motivasjon

Den latinske roten til ordet «motivasjon» betyr å bevege seg. Motivasjon er årsaken til menneskelige atferd og handlinger i en best situasjon eller roller, som påvirkes av samspillet mellom ulike faktorer (individuelle motiver). Disse motivene er komplekse og varierer fra person til person, og i en forretningsammenheng selskapets oppgave å tilpasse ansattes behov for å oppnå motivasjon og engasjement. (Friedrichs, 2011).

Motivasjon opptar en stor del av livet vårt, både i personliglivet og på en arbeidsplass. Å være motivert betyr å være drevet til å gjøre noe (Deci L.E., & Ryan R.M., 2000), og et menneske må kunne være drevet til å gjøre noe for å kunne allokere kreftene sine til å utføre diverse handlingene. Menneskene er ikke alle motivert likt, og forskjellige metodene som er egnet for å motivere et menneske kan ha ulik innvirkning på to forskjellige individer.

Ansatte jobber bedre og legger mer søkelys på arbeidsoppgavene sine, dersom de er motiverte til å gjøre jobben. Derfor viktig å motivere ansatte for at de skal gjennomføre sine plikter på en slik måte som gjør at det er mulig å nå målene som er satt av en organisasjon på best mulige måte. Mangel på motivasjon fører til at ansatte investerer mindre tid og energi i arbeidet sitt. Motivasjon er dermed knyttet til måloppnåelse, arbeidsprestasjon og engasjement. (Wigfield & Cambria, 2010).

### 2.3.1 Indre og ytre motivasjon

Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon, ettersom indre motivasjon referer til indre motiver og ytre motivasjon referere til ytre motivasjon motiver.

Indre motivasjon innebærer at selveste aktiviteten er givende, derimot ingen belønning eller mål kreves for å nyte oppgaven eller gjøre idet hele tatt. Ytre motivasjon kommer i form av en belønning utenfra (enten materiell eller ikke-materiell), eller et mål. Dette tilfellet går ut på ansatte vanligvis ikke er motiverte til å utføre oppgaven, men gjør det allikevel for å få belønning eller oppnå et mål. (Chou, 2019).

Indre motivasjon som et fenomen var først omtalt og anerkjent blant eksperimentelle forskninger på dyrenes atferd, der det viste seg at en stor del av leverearter (ikke utelukkende mennesker) engasjerer seg i leken, utforskende og nysgjerrighetsdrivende atferd til og med ved fraværet av belønningen eller forsterkningen (White, 1959). På en side kan det bli sagt at indre motivasjon eksisterer innad i mennesket, på andre siden eksisterer indre motivasjon i relasjonen mellom det enkle individet og aktiviteten. Siden indre motivasjonen befinner seg i koblingen mellom mennesket og aktiviteten, noen forfattere har definert indre motivasjon med kjernen i at oppgaven (aktiviteten) er interessant, mens andre har definert det med

søkelys på tilfredstillessen individet får ut av å engasjere seg i en indre motivert oppgave (Ryan M.R., Deci E.L. 2000).

Indre motivasjon er en viktig del av menneskets liv, men som nevnt tidligere så er ikke de fleste oppgavene på en arbeidsplass iboende interessante for det aktuelle mennesket. Derfor vil overhode fleste parten av oppgavene på en arbeidsplass være ytre motivert.

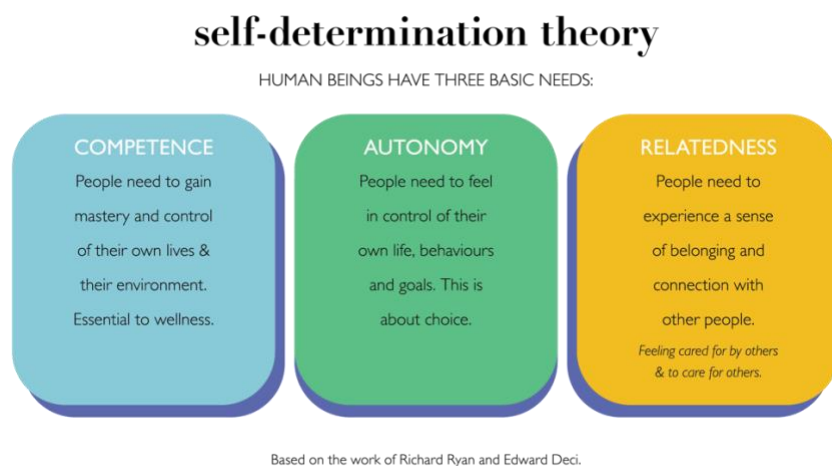
*Ytre motivasjon er en konstruksjon som gjelder da aktiviteten er utgjort for å få til en separat konsekvens* (Ryan M.R., Deci E.L. 2000). Selvbestemmelsesteori sier at ytre motivasjon varierer vesentlig i graden av autonomi. En ansatt kan for eksempel engasjere seg i en aktivitet utelukkende kun på grunn av mulig straff eller belønning som aktiviteten medfører, alternativt kan ansatt engasjere seg i aktiviteten for at han har inntatt og akseptert verdien av å utføre aktiviteten. Det sistnevnte er en mindre kontrollert (mer autonom) versjon av ytre motivert handling.

### 2.3.2 Motivasjon teorier

Gjennom årene har det blitt formulert en rekke motivasjonsteorien. Det å gi en grundig beskrivelse av alle eksisterende teorier vil være en overveldende oppgave, og heller passer ikke til formålet med denne oppgave. Med den grunn vil jeg nevnte de motivasjonsteoriene som er relevant for min oppgave.

Den største delen av teoriene tilhører behovsgruppen. De er hovedsakelig baser på antakelsen om at ansatt kan være villig til å delta i meningsfulle og krevende aktiviteter, men ikke hans spesifikke behov er tilfredsstilt. Derfor sikrer virksomheter eller prøver så godt de kan å sikre at ansatte har muligheter til å tilfredsstille deres behov. (Friedrichs, 2011). Skal nevne ulike typer motivasjonsteorien som jeg mener er relevant for min oppgave.

### 2.3.3 Selvbestemmelsesteori



*Figur 2.3.3. Selvbestemmelsesteorien (opentextbc.ca).*

Teorien har tre grunnleggende behov som må tilfredsstilles, og vis de møtes øker generelt motivasjon. Det første behovet er autonomi og dreier seg om muligheten til å kontrollere sin egen atferd, kompetanse som er knyttet til evnen til å nå et resultat og mestring, også til slutt tilhørighet som refereres til en følelse av tilknytning til andre. (Karimi & Nickpayam, 2017).

Selvbestemmelsesteori hevder at tilfredsstillelsen av de medfødte menneskelige behovene styrker indre motivasjon og internaliseringen (Gagne M., Deci E. L. 2005). Det betyr at arbeidsmiljøet som tilfredsstillende de medfødte menneskelige behovene hos sine ansatte, danner et arbeidsmiljø som fostrer autonom motivasjon hos sine ansatte. Forsømmelse av de medfødte behovene vil undergrave indre motivasjon (Gagne M., Deci E. L. 2005). De medfødte behovene er: Selvbestemmelse; Kompetanse og mestring; Tilhørighet.

Deci E.L. 2020). Følelsen av å være selvbestemt (autonom) er støttet av oppfatningen av interesse og verdi, mens den blir undergravd av oppfatningen av å være eksternt kontrollert (belønning eller straff). Kompetanse handler om det å føle mestring, en sans av at du kan være suksessfull og oppnå personlig vekst (Ryan M.R., Deci E.L. 2020). Behovet for kompetanse er best tilfredsstillt i de organisatoriske miljøene som tilbyr gunstige utfordringene, positive tilbakemeldinger og mulighetene for personlig vekst. Tilhørighet

handler om å føle at du hører til og føler tilknytningen til de rundt deg (Ryan M.R., Deci E.L. 2020).

Det som er helt sentralt for Selvbestemmelsesteorien er nettopp skillet mellom indre (autonom) og ytre (kontrollert) motivasjon (Gagne M., Deci E. L. 2005). Det å være motivert kan bli beskrevet som å være påvirket til å gjøre noe (Ryan M.R., Deci E.L. 2000). De som ikke blir påvirket av noe til å gjøre noe blir betegnet som umotiverte. Alle er ikke motivert likt, noen blir påvirket på en måte der de er mer villige til å streve og jobbe hardere enn andre. I tillegg vil motivasjonen være orientert (utvikle seg i forskjellige retninger) av forskjellige faktorer (snapshot av dette i originalen) (Ryan M.R., Deci E.L. 2000), orientering viser til underliggende grunnene som får mennesket til å bli påvirket (motivert) til å gjøre noe. For eksempel en ansatt kan være høyst motivert til å jobbe fordi jobben er interessant for han/hun, eller så kan det hende at ansatt vil få anerkjennelse fra sjefen sin. Det kan hende at nivået til hvor mye en ansatt er motivert er lik i disse to eksemplene, men motivasjonens natur og fokus er dermed avgjørende.

Selvbestemmelsesteorien er en av de mest kjente teoriene, og som oftest blir brukt for gamification-formål ifølge Karimi & Nickpayam (2017), er hovedårsaken at opplevelser av autonomi, kompetanse og slektskap er avgjørende for spillglede.

#### 2.3.4 Maslow`Hierarchy of needs

En av verdensomspennende og sannsynligvis mest kjente teorier er behovshierarkiet introdusert av Araham H. Maslow i 1943, som vanligvis er grafisk representert i form av pyramiden som beskriver de fem behovsnivåer. (Goh, 2014). Følgende behovsnivåer er definert psykologisk (mat, søvn, luft), sikkerhet (helse, stabilitet, trygghet), tilhørighet (kjærlighet, vennskap, familie), aktelse (selvfølelse, selvtillit, prestasjon), og til slutt selvaktualisering (selvforsyning, individualitet, kreativitet).

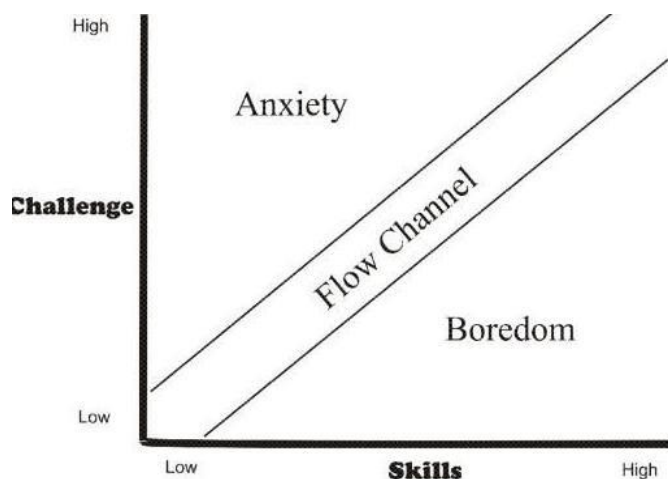


*Figur 2.3.4. Maslow`s Hierarchy of needs.*

Maslows teori er basert på folk blir motiverte av de nevnte behovsnivåene. De første behovene er grunnleggende behov, og så lenge de øverste nivåene ikke er sikret, vil de på lavere i pyramiden ikke ha noe betydning. (Wu, 2011).

### 2.3.5 Flow Theory

Dette konseptet (se figure 2.3.5) støtter en ide om at folk blir engstelige og nervøse hvis arbeidsoppgaven er for vanskelig. På den andre siden hvis oppgaven blir for enkel, blir de lett lei av den aktiviteten. Og dersom oppgaven ikke er for vanskelig eller for lett, blir personen «helt oppslukt av følelsen av energisk fokus». Denne tilstanden kalles flowtilstand ifølge Kumar & Herger (2013).



Figur 2.3.5. Mihaly Csikszentmihalyi's Flow Theory (Csikszentmihalyi, 1990).

I praksis skal hver aktivitet settes til riktig vanskelighetsgrad for en bestemt person. Det å finne en aktivitet som passer perfekt til personens ferdigheter er en utrolig vanskelig oppgave, og de fleste aktiviteter er enten for vanskelig eller for enkelt. Derfor bør man finne en viss balanse mellom oppgavevariasjon, og bedrifter kan ha nytte av å innpasse dette konseptet ved å iverksette nivåsystem, slik at kompleksiteten til oppgaven vil varierer avhengig av ansattes ferdigheter. (Kumar & Herger, 2013).

### 2.3.6 Need Achievement Theory

Prestasjonsmotivasjon ifølge Karimi & Nickpayam (2017) i stor grad basert på typen prestasjonsatferd, som i stor grad avhenger av personlighet. Noen mennesker er motiverte av et ønske om å oppnå og demonstrere er en evne til å lykkes overfor andre, de tenker ikke for mye på muligheten til å mislykkes. Så har vi enkelte mennesker på andre siden som ønsker for det meste å unngå fiaskoen. John W. Atkinson som er nemlig en av de tidlige forskerne innen prestasjonsmotivasjon, uttaler at disse gruppene av mennesker er motivert av to separate motiver, og med tanke på deres motivasjon foretrekker de oppgaver med forskjellige vanskelighetsnivåer. Prestasjonsmotivasjon er et av de viktige elementene i mange spill, som oppmuntrer og belønner spillerne sine gjennom ulike prestasjonssystemer, status eller progresjonsindikatorer. (Karimi & Nickpayam, 2017).

## 2.4 Gamification og motivasjon

Logikken bak å tilpasse gamification-teknikker for motivasjonsformål er tydelig, for spill krever ikke spesifikke ferdigheter, men viktigst skaper det en positiv følelsesmessig respons som driver et ønske om å fortsette å spille. Spill skyver spillerne fremover mot bestemt aktivitet, ettersom i spillverden er disse aktivitetene vanligvis en slags mål, oppdrag osv. For at noen handlinger skal utføres, er disse handlingene også en del av spillet som har mål å holde spillerne underholdt kontinuerlig. For å konkludere, så er selveste spillprosessen morsom, men har et overordnet formål som er å påvirke individers oppførsel på en ønsket måte. Merker, prestasjoner, poengtavler og andre midler for øyeblikkelig belønning brukes akkurat til det formålet. (Duggan & Shoup, 2013).

Det å bli belønnet kan motivere ansatte ytterligere til utføre arbeidsoppgave på en ønskelig måte, det å vite at du forbedrer deg godt og være stand til å utfordre deg selv er akkurat det som gjør Gamification så effektivt. Hensikten med Gamification er for ansatte til å presentere bedre, ettersom ansatte har et ønske å øke et tidligere resultat eller mål, som fører til økt produktivitet og motivasjon. I følge Bernier (2015), så lenge prosessen eller aktiviteten er målbar, kan den bli gamifiser, og det er akkurat det gamification-systemet gjør, nemlig det å oppmuntre ansatte til å jobbe mer aktivt for å oppnå bedre resultater.

I dag bruker organisasjoner gamification-prinsippene til å få ansatte til å jobbe like morsomt som å spille og gjøre kjedelige oppgaver til spill. Som resultat blir ansattes opplevelser til disse prinsippene forbedret. Det har vist seg og være vellykkede, og er i ferd med å bli en viktig del av HR-aktiviteter rettet for å forbedre ansattes motivasjon. (Klasen, 2016). Det har vist seg ved bruk av de ulike type belønninger, anerkjennelse, rangeringer, tar selskapet ikke-økonomisk motivasjon til et helt annet nivå i organisasjonen, som gir dermed et helt nytt sett med muligheter for å øke salgsresultater, motivasjon, arbeidstilfredshet, relasjon og oppnå målene sine.



### 2.4.1 Octalysis Gamification rammeverk



*Figur 2.4.1. Chou åtte drivkrefter i Gamification*

Denne oktagonen modellen presenterer åtte ulike drivkrefter som motivere spillerne. Denne modellen setter søkelys på spillerne der man tar hensyn til de følelsene, usikkerheten og hva som fører til at de blir motiverte og engasjerte.

De åtte drivkreftene Chou (2015) presenterer er nemlig mening, myndiggjøring, sosiale innflytelse, uforutsigbarhet, unngåelse, knapphet, eierskap og gjennomføring. Alle spill er morsomme, fordi de appellerer til visse kjernedrifter i oss som motiverer oss til bestemte aktiviteter. De ulike typer spillteknikker presser oss forskjellige, noen på en inspirerende og noe manipulerende måte.

Chou (2015) mener at hva enn an man gjør enten i spillverden eller virkelig verden baserer det seg på minst en av disse kreftene i oktagonen modellen. Ifølge Chou er Octalysis-rammeverket optimalisert på en måte, slik menneskelig motivasjon og engasjement tas til et høyere nivå innen motivasjonsstrategien.

Chou (2019) er ikke alene om som sine synspunkter. For eksempel tar Conway (2014) til orde gamification-rammeverket og burde være utformet som brukersentrert, stedet for organisasjonssentrert design. Dette menes i praksis at ansattes personlige egenskaper bør tas i betraktning av lederne, og at det ikke bare er et ønske om belønning som presser ansatte mot ønskede aktiviteter, men heller deres egne psykologiske behov. Derfor er det viktig for

arbeidsgiver å forstå hver ansatt er en person, noe som vil bety at ideelle situasjoner bør motivasjonsfaktorer og henhold til sett med belønninger behandles individuelt.

Nå skal vi se nærmere på de ulike drivkreftene som vekker motivasjon hos de ansatte.

- Mening

Denne kjernedriften får en person til å tro at vedkommende gjør noe som er større eller, at de gjør noe meningsfullt. Et symptom på dette er at en spiller som bruker mye av tiden sin til å vedlikeholde et forum eller hjelpe til med å lage ting for hele felleskapet. (Chou, 2015).

- Utvikling og gjennomføring

Utvikling og gjennomføring er den interne drivkraften til å gjøre fremgang, utvikle ferdigheter og til slutt overvinne utfordringer. Utvikling i denne sammenhengen hjelper spillerne med å oppnå mestring og man oppdager blant annet ved å se på resultater, forbedringer og øker motivasjon. Ifølge Chou (2015) spesifiserer at denne drivkraften er den enkleste å mestre, og den grunn legges i mange tilfeller for mye oppmerksomhet til gjennomføring.

Kumar & Herger (2013) bemerker at denne utfordringen skal ikke være lett eller vanskelig, men akkurat på riktig vanskelighetsgrad, på denne måten vil personen motivasjonsnivå og oppgaveinvolvering ikke synker, for enten det er umulig å oppnå eller for enkelt og utføre oppgaven.

- Myndiggjøring av kreativitet og tilbakemelding

Drivkraften bak denne faktoren er når brukerne er engasjerte i en kreativitet prosess der de gjentatte ganger må finne ut av ting og prøve forskjellige kombinasjoner. Folk trenger ikke bare måter å uttrykke sin kreativitet på, men også de må være stand til å se resultatene av sine kreativitet, motta tilbakemeldinger og svare etter tur. (Chou, 2015).

- Eierskap og besittelse

Dette stasjonen dreier seg om der brukerne motiveres fordi de føler at de eier noe. Når spillerne føler at de eier noe, altså eierskap ønsker de medfødt å gjøre det han/hun eier bedre og eie enda mer og det er kjernedriften som gjør det morsomt å samle frimerker eller puslespill. (Chou, 2015).

- Sosial innflytelse og tilhørighet

Denne kraften går mer ut på de sosiale elementene som driver mennesker som kameratskap, sosiale reaksjoner, aksept og mentorskap. Når man ser på en venn for eksempel som er fantastisk på noen ferdigheter eller som eier noe ekstraordinært, blir man drevet til å nå samme nivå. Denne drivkraften er det at vi har behov for å komme nærmere mennesker, steder eller hendelser som vi kan relatere til. Vi ser også i dag at virksomheter prioriterer å optimalisere sosiale strategier på nettet. (Chou, 2015).

- Knapphet og utålmodig

Drivkraften er til å ville noe fordi man ikke kan få til, med andre ord er det at mennesker har lyst til å gjøre det som er sjelden, uopnåelig og det som ikke finnes mye av. (Chou, 2015).

- Uforutsigbarhet og nysgjerrighet

Denne drivkraften er i likhet med knapphet, med tanke på brukerne vil alltid komme tilbake til det de gjør og dette skaper engasjement fordi man ikke helt vet hva fremtiden bringer. De fleste folk ser på filmer eller leser bøker på grunn av denne driften. (Chou, 2015).

- Tap og unngåelse

Målet med denne kjernedriften er å unngå noe negativ skal skjer. Eksempel på liten skala kan være å prøve å unngå å miste tidligere arbeid. I en større skala kan være å unngå å innrømme at alt du har gjort til nå var ubrukelig fordi du nå slutter. (Chou, 2015).

Disse åtte drivkraften som jeg har nevnt er over er viktige for å være motivert og foreta handling, samtidig som de bringer en emosjon i brukerne. (Chou, 2015).

## 2.5 Oppsummering på teori

Gamification har blitt brukt som motivasjonsverktøy for å motivere i ulike sammenhenger, enten det er læring, markedsføring eller medarbeiderengasjement. Imidlertid er det mye mer ved Gamification enn bare topplister, merker og poeng. Gamification tar for seg spillelementer for å engasjere spillerne, den tekniske siden, men også den psykologien siden som ikke er mindre viktig enn den tekniske. Den appellerer til menneskelig følelser og medfødte ønske for å motivere individer til ønskede aktiviteter. Gamification trekker også en rekke interessante motivasjonsteorier i målet om å fremme ønskelig.

Spesifikke teorier designet for å utvikle gamification-systemer er nesten ikke-eksisterende eller enten veldig dårlig utformet. Octalysis Gamification Framework er en av de få velkjente modeller utviklet spesielt for å designe gamified opplevelse. Denne modellen er lett og oversiktlig som gjør det mulig å justere motivasjonsfaktorer i systemet i samsvar med ønsket resultat.

Teorien som jeg nå har gjennomgått, vil jeg benytte av meg videre i oppgaven, ettersom det danner grunnlag for besvarelsen av problemstillingen, og når jeg skal analysere og diskutere mine funn. Teorien jeg har benyttet danner grunnlag for å besvare min problemstilling. Jeg har tilegnet meg dataene som er nødvendig for å finne ut hvilken betydning Gamification har for motivasjon blant ansatte?

## 3.0 Metode

Denne studien er systematisk litteraturstudie. Det som kjennetegner en slik studie, er blant annet at forskningen som benyttes er basert på primærkilder. (Axelsson, 2008). Denne type metoden er egne for å samle tilgjengelig relevant litteratur ved hjelp av strukturert søkestrategi.

### 3.1 Valg av metode

Metode er en planmessig fremgangsmåte for å samle inn empiri som kan gi oss ny kunnskap om fenomen. (Johannessen et al. 2005).

En litteraturgjennomgang er en omfattende studie og tolkning av litteratur som tar for seg et spesifikt spørsmål, og formålet med gjennomganger vil være å gi ny innsikt i et spørsmål ved å gjennomgå eksisterende litteratur i stedet for å gi en begrunnelse for en ny studie. (Aveyard, 2019).

Hensikten med litteraturstudie er å få helhetlig bilde av hva som allerede er gjort av studier innenfor det definerte problemområdet. En litteraturstudie skal hjelpe oss til å bidra til å øke forståelse for emnet, og dermed klarlegge hvilket grunnlag en kan bygge videre fra. Målet med litteraturstudien er prøve å identifisere, vurdere, velge og organisere tidligere forskning som er tilgjengelig, vil man kunne gi sammendrag av det som finnes om valgt tema og formulere et svar på problemstillingen. (Støren, 2010).

### 3.2 Litteraturstudie som metode

Jeg har brukt i oppgaven litteraturstudie som metode, for å samle informasjon jeg trenger for å kunne svare på forskningsspørsmål. (Savin-Baden og Major, 2013). En litteraturstudie som en metode, der en systematisk gjennomgår, analyserer og sammenfatter litteratur rundt en valgt problemstilling har blitt tatt i bruk i denne oppgaven.

Ved å benytte denne metoden kan en hente inn relevant data, uten selv å måtte utføre en empirisk studie. Fordelen ved en slik studie er at forskere har tilgang til å hente betydelige mengder informasjon, bearbeide og finne gjennomgående antakelser om et gitt tema på relativt kort tid.

Ifølge Hart (1998) har litteraturstudie ulike formål, og kan brukes som et forprosjekt i forkant av en empirisk studie. En annen fordel ved bruk av litteraturstudiet er at forskerne kan orientere seg om hva som allerede er gjort av tidligere forskere og eventuelt oppdage hull i

denne, for derved å formulere teoretiske antakelse. Litteraturstudie kan også anvendes for å besvare forhånsformulerte spørsmål, slik som er gjort i denne oppgaven.

### 3.2.1 Informasjonsinnhenting

Ved all forskning enten det skulle være kvalitativ eller kvantitativ forskning så er prinsippet om etterprøvbarhet viktig. (Støren, 2010). Det vil si med andre ord at hvilke som helst personer skal få det samme resultat som en tidligere forsker, ved å benytte metoden som forskeren oppgir i sitt oppdrag, eller ved bruk av de søkestrategiene forskerne oppgir. (Støren, 2010).

Nedenfor vil jeg gjennomgå søkehistorikken i forbindelse med innsamlingen av datagrunnlaget. Søkehistorikken menes med hvilke databaser jeg har søkt i, hvilke søkeord og kombinasjonene som har blitt brukt. Til slutt skal jeg fortelle om mine inklusjons- og eksklusjonskriterier som er benyttet og kvaliteten på oppgaven.

Databaser:

- Wiley online library
- Web of Science
- ScienceDirect
- Google Scholar
- Oria
- Nora

Søkeord:

Ut ifra problemstillingen har jeg foretatt et systematisk søk, der jeg har strukturert og skilt ut de sentrale tematiske elementene. Disse elementene har dannet grunnlag for å planlegge søket mitt videre og hjulpet meg med å finne gode søkeord.

Det første søket på Gamification på Web of science, Wiley Online Library og Oria resulterte i henholdsvis 1909, 137 og 11851. Videre kombinerte jeg Gamification og motivasjon i samme database og fikk følgende resultat, 795, 104 og 3485. Med et formål om en effektiv utvelgelse av de mest relevante artiklene for min oppgave spesifiserte jeg søkene videre ut fra artikkelens problemstilling understreker hvilken betydning Gamification har på motivasjon. Med dette tok jeg nye søk der jeg krysset av «*Self-determination Theory og Business & Economics*» hos Oria og ende opp med 6 treff. Hos Wiley Online Library kombinerte jeg med "*Business&Management og Performance Improvement*" og fikk 11 treff. Hos Web of Science kombinerte jeg med "*Business, Management and Economics*" og fikk 85 treff. Til slutt måtte jeg lese gjennom artikkelsammendragene for å utforske studier som gikk ut på mine hovedemner og systematisere og sortere alle de aktuelle artiklene.

### 3.2.2 Inklusjon og eksklusjonskriterier

Som en del av mine søkestrategier definerte jeg flere inklusjon- og eksklusjonskriterier som skal bidra med å velge ut relevante artikler, som omhandler Gamification og motivasjon. Inklusjonskriterier skal sikre at de inkluderte artiklene er relevante for problemstillingen, og at de er kvalitetssikret, og studiene var på språk som vi har god forståelse for. Disse kravene er gjengitt nedenfor:

- Artiklene omhandler Gamification og motivasjon.
- De skal være publisert i et fagfelleurdert tidsskrift.
- Artiklene hovedsak har funnet sted de siste 10 årene. (Ikke vært absolutt kriterium, med tanke på lite relevant forskning på område).
- Artiklene skal være Skandinaviske språk eller Engelskspråklige.

### 3.3 Reliabilitet

Når det gjelder forskningsdesignets kvalitet er en av faktorene vi tar hensyn til nemlig reliabilitet, som vurderes ved å kontrollere at resultatene er konsistente over tid, mellom ulike observatører, med andre ord handler det om pålitelighet. (Gripsrud et al. 2004).

Når det gjelder høy pålitelighet menes det at det uttrykkes ved stort samsvar mellom dataene som samles inn, hvor der ikke foreligger store forskjeller knyttet til undersøkelsen datainnsamlingsprosess.

*«Høy reliabilitet forutsetter dels at undersøkelsesopplegget er utformet så klart at det fungerer på en entydig måte, dels at datainnsamlingen blir grundig og systematisk gjennomført» (Grønmo, 2016, s. 241).*

I følge Thagaard (2018) kan man erstatte begrepet reliabilitet for troverdighet, ettersom det går ut på hvilken grad funn stemmer overens med virkeligheten. Med tanke på dette er en litteraturstudie, vil reliabiliteten være avhengig av artiklene som inkluderes. For å ta hensyn til reliabiliteten i denne oppgaven, har jeg forsøkt å finne litteratur som er sentrale som mulig, og har tatt hensyn til mine søkehistorikk og klare inklusjons og eksklusjonskriterier og grunnen er konklusjonene skal være reproduserbare som mulig. Jeg har vært kritisk til min egen forståelse og tolkning gjennom prosessen. Etter mitt syn har jeg gjennomgått dokumentene flere ganger for å styrke reliabiliteten i oppgaven.

### 3.4 Validitet

Validitet begrepet refereres til datamateriale sin gyldighet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015), peker de slik:

*«det finnes ulike definisjoner av begrepet validitet, som for eksempel en uttalelser sannhet, riktighet og styrke».*

I en undersøkelse dreier det seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke de den skal undersøke, og om man kan stole på den kunnskapen som kommer frem. Validiteten er høy dersom datainnsamlingsprosessen resulterer i data som er relevante for å besvare problemstillingen. Grønmo (2016) mener at:



«validiteten er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen».

Validiteten med andre ord avhenger av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet. Når det gjelder litteraturstudie styrkes det dersom fremgangsmåten er presentert på en tydelig og detaljert måte ifølge O`Malley (2005) for at studien kan bli replisert av andre. På bakgrunn av dette har jeg stilt validiteten i oppgaven krav til gjennomtenkte og definerte søkeord i tillegg til mine inklusjon og eksklusjonskriterier i utvelgelsesprosessen.

#### 4.0 Resultater og diskusjon

Ut ifra problemstillingen har jeg foretatt et systematisk søk, der jeg har strukturert og skilte ut de sentrale tematiske elementene rundt problemstillingen. Disse elementene har dannet grunnlag for å planlegge søket mitt videre og hjulpet meg med å finne gode søkeord.

Det første søket på Gamification på Web of science, Wiley Online Library og Oria resulterte i henholdsvis 1909, 137 og 11851. Videre kombinerte jeg Gamification og motivasjon i samme database og fikk følgende resultat, 795, 104 og 3485. Med et formål om en effektiv utvelgelse av de mest relevante artiklene for min oppgave spesifiserte jeg søkene videre ut fra artikkelens problemstilling understreker hvilken betydning Gamification har på motivasjon. Med dette tok jeg nye søk der jeg krysset av «*Self-determination Theory og Business & Economics*» hos Oria og ende opp med 6 treff. Hos Wiley Online Library kombinerte jeg med "*Business&Management og Performance Improvement*" og fikk 11 treff. Hos Web of Science kombinerte jeg med "*Business, Management and Economics*" og fikk 85 treff. Til slutt måtte jeg lese gjennom artikkelsammendragene for å utforske studier som gikk ut på mine hovedemner og systematisere og sortere alle de aktuelle artiklene.

## 4.1 Gamification og motivasjon

I møte med endrede moderne arbeidsplasser og utfordringene disse skaper for å beholde ansatte i følge Dobre, 2013 har Gamification blitt den ettertraktede løsningen. Gamification har gjort det mulig for ledere å sette oppgaver og deretter praktisk talt belønne ansatte som utfører disse oppgavene. De neste avsnittene vil jeg presentere hvordan bruken av Gamification i flere områder i organisasjonen påvirker motivasjonen blant ansatte. Ved å bruke Gamification på organisasjonen hjelper det å fremme konkurranse og engasjere ansatte.

### HRM

En av hovedområdene Gamification blir brukt hos er HRM-systemet. Ifølge Mario et al., har han i studien sin utviklet forståelse av hvordan Gamification kan påvirke jobbtilfredshet og engasjement i arbeidsplass-sammenheng når HRM-systemet blir gamifisert. Totalt sett fant de fordeler av nytten av spilling, annerkjennelse og glede av spilling som fremmer motivasjon og engasjement som utnyttes bedre i det organisatoriske HRM-systemet ved å introdusere gamification-elementer, som fører til en mer hyggelig, interessant og trivelig arbeidsmiljø. (Caputo et al., 2020).

Det ble funnet en positiv sammenheng mellom effektene av Gamification og arbeidsmiljø, ettersom forholdet mellom å være motivert og jobbengasjement for en ny dimensjon ved å gamifisere ens personlig ressurs. Jones og Katsikitis (2014) bemerket spill opplevelsen er noe organisasjoner ser etter for å transformere arbeidsrelaterte prosesser, med endelig målet å oppnå motivasjon og høyere jobbtilfredshet. Dette ser ut til å være sant når personer mottok en form for gjensidig nytte av sin deltakelse i de gamifiserte HRM-systemprosessene. Videre støttet resultatene på når en ansatt mottar anerkjennelse som er drevet av glede og indre arbeidsmotivasjon knyttet til aktivitetene som individet presterer. Anerkjennelse og glede av spill synes å være viktige dimensjoner som former de kognitive og effektive faktorene og deres forhold til arbeidsmotivasjon.

En annen studiet oppdaget at utvidelse av HRM-systemer med Gamification metode er avgjørende midt i globale markedsendringer og økende digitalisering. Å inkludere spilldesignelementer i arbeidssystemer garanterer imidlertid ikke nødvendigvis en økende i kreative resultater. Tvert imot kan systemet like undergrave ansattes motivasjon, noe som hemmer deres kreative resultater.

### Gamification-applikasjon

En annen studiet rapporterte at gamification-applikasjonen de brukte på arbeidsplassen tilfredsstilte deres autonom og kompetansebehov, og at det hadde en positiv sammenheng med den ytre motivasjonen for å bruke gamification-applikasjonen. Imidlertid står det i kontrast til funn i noen sammenhenger som viser at Gamification ikke legger til rette for tilfredsstillelse av kompetansebehov og indre motivasjon (Mekler et al., 2017) eller autonomibehov tilfredsstillelse (Sailer et al., 2017), og kan faktisk undergrave tilfredsstillelse av autonomibehov og indre motivasjon.

Tatt i betraktning de fleste respondentene i undersøkelsen rapporterte at deres bruk av gamification-applikasjon var frivillig, sammenlignet med en forskrevet klasseromsaktivitet eller eksperimentall tilstand (Mekler et al., 2017; Sailer et al., 2017), kontekstuell autonomi kan ha påvirket dette resultatet. Det vil si at i sammenhenger hvor gamification-applikasjoner er foreskrevet, og dermed begrenser autonomien fra begynnelsen, kan gamification kapasitet til å tilfredsstille autonomibehov blir kompromittert.

Denne studien viser og at ansatte rapporterte at gamification-applikasjon de brukte til en viss grad tilfredsstilte deres slektskapsbehov. Imidlertid ble det funnet at tilfredsstilte av slektskapsbehov ikke påvirket respondentenes indre motivasjon for å bruke gamification-applikasjonen. Imidlertid er slektskapsbehovtilfredsstillelse ikke nødvendig for opplevelsen av indre motivasjon på samme måte som autonomi og kompetanse trenger tilfredsstillelse (DEci & Ryan, 1985), og derfor er dette funnet ikke nødvendig i denne forskningen. Ikke desto mindre er det også mulig at gamification-applikasjoner på arbeidsplassen kan inneholde færre funksjoner som bidrar til tilfredsstillelse av slektskapsbehov, for eksempel narrativ, lagkamperater eller felles måldeling (Ryan et al., 2006; Sailer et al., 2017).

## Gamification enterprise

Enterprise-spill er et av de områdene Gamification brukes i, og har en fantastisk evne til å holde ansattes oppmerksomhet, bygge lojalitet og øke motivasjon. Aksepten av spillkontekst i forretningsapplikasjoner er oppmuntrende; også motivere ansatte til å utføre oppgavene sine på en hyggelig måte. Enterprise Gamification vokser i en imponerende hastighet og denne studien setter søkelys på hvordan bedrifter kan bruke Gamification for sine fordeler. (Anwar et al., 2017). Funnene avslørte Gamification har en fin linje mellom å være et positivt verktøy for å motivere ansatte og å være en kilde til arbeidspress, noe som kan påvirke sosialt og mentalt velvære.

## Ytre og indre motivasjon

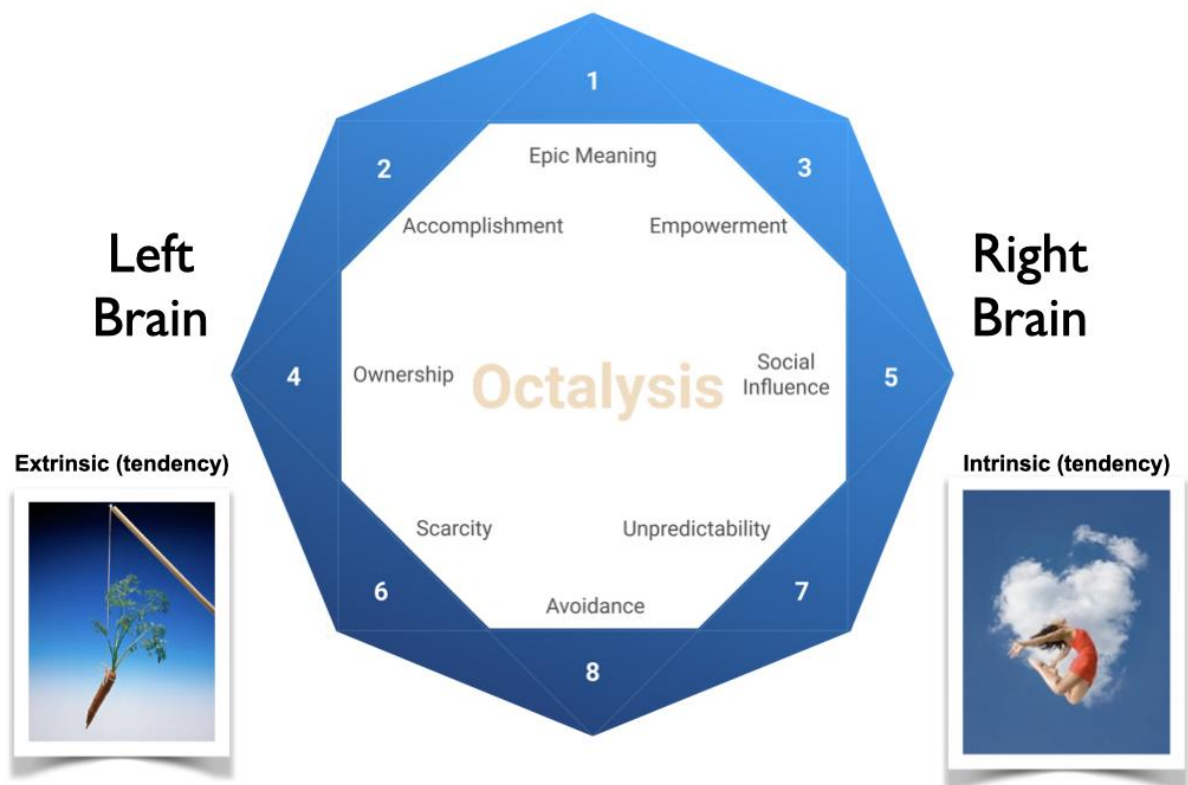
I sin omfattende gjennomgang av gamification-litteratur identifiserte Seaborn og Fels (2015) indre og ytre motivasjon som noen av de mest diskuterte, men sjelden empirisk studerte konstruksjonene i gamification-forskning. Ettersom indre motivasjon er et psykologisk utfall ikke kan utledes fra prestasjonsgevinster i seg selv, betyr dette at Gamification kan sies å øke ytelse, men er lite bevis som støtter noen påstander om hvordan det påvirker indre motivasjon.

En nylig bemerkelsesverdig studie av Mekler et al., (2017) undersøkte effekten av individuelle spilleelementer på brukerens motivasjon. De testet effekten av poeng, nivåer og ledertavler på indre motivasjon mens de tok hensyn til brukeren kausalitetsorientering, og fant at spilleelementer ikke signifikant påvirket kompetanse eller indre motivasjon, uavhengig av deltakernes kausalitetsorientering (Mekler et. Al., 2017). Implementering av disse spilleelementene økte imidlertid ytelse, siden elementene ikke påvirket opplevd autonomi, kompetanse eller indre motivasjon, konkluderer de med at «poeng, nivåer og ledertavler fungerer som ytre insentiver, effektive bare for å fremme ytelseskvantitet.

Alt i alt er den lille eksisterende forskningen som er gjort på virkningene av Gamification på indre motivasjon ikke avgjørende. Studiene varierer ulike setting, kriterier, mål og utførelse og gir svært forskjellige resultater. Foreløpig er det stort sett ukjent hvordan Gamification

påvirker indre motivasjon i praksis, og dermed hvorfor resultatene varierer så betydelig fra eksperiment til eksperiment.

### Left Brain vs Right Brain Core Drives



Figur 4.1. Octalysis Core Drive.

Innen Otalysis er kjernestasjonen til høyre Right Brain Core Drives, som er relaert til kreativitet, selvuttrykk og sosiale aspekter. Kjernestasjonene til venstre er Left Brain Core Drives, som er mer knyttet til logikk, beregninger og eierskap. (Choi, 2019). Det som er viktig å legge merke til er venstre hjerne/høyre hjernekjernestasjoner regnes ikke som sann hjernevitenskap, de er mer bare symbolske da de gjør rammeverket enklere og mer effektivt når man designer.

I følge Choi, 2016 er det interessant nok venstre hjernens kjernedrift er ytre motivatorer, man er motivert fordi man ønsker å oppnå noe enten det er et mål, et gode eller noe du ikke kan oppnå. Men på andre siden, altså Right Brain Core Drives indre motivatorer, man trenger ikke et mål eller belønning for å bruke kreativiteten sin, hangout med venner eller føle spenningen av uforutsigbarhet, selve aktiviteten er givende i seg selv.

Det Chou sier som også er viktig er at mange virksomheter har som mål å designe for motivasjon basert på ytre motivatorer, for eksempel å gi ansatte en belønning på slutten av måneden. Imidlertid har mange studier vist at når du slutter å tilby den ytre motivatoren, vil brukermotivasjonen ofte reduseres til mye lavere enn før den ytre motivatoren ble introdusert. Dermed er det mye bedre for bedrifter å designe opplevelser som motiverer Right Brain Core Drives, noe som gjør noe i seg selv morsomt og givende, slik at brukere kontinuerlig engasjerer seg i aktiviteten.

#### Octalysis view of Self-Determination

Motivasjon er hovedfokuset i denne oppgaven og kjernen i selv-bestemmelsesteorien er menneskelig motivasjon. Denne teorien hviler på de tre prinsippene, autonomi, kompetanse og slektskap. (Deci og Ryan, 2008).

Ifølge Baard et al, (2004) er kompetanse knyttet til motivasjonen for å vinne utfordringer og oppnå suksess. Behovet for autonomi, la de til, er knyttet til vilje og valg i å forfølge og vær ansvarlig for ens handlinger. Behov for slektskap, utdypet de, handler om sosial status og en forbindelse med andre basert på gjensidig respekt og gjensidig avhengighet.

Disse tre elementene i SDT utgjør menneskets psykologiske behov for å ta valg, for å konkurrere og samarbeide med andre, som alle har råd til i det gamifiserte miljøet.

Choi (2019) sier ifølge teorien fra Octalysis-perspektiv, vil man legge merke til at kompetanse er i tråd med Core Drive 2: Development & Accomplishmen. Etter samme tankegang, egner autonomi seg til Core Drive 3: Empowerment of Creativity and Feedback, mens Relatedness faller naturlig innenfor Core Drive 5: Social Influence and Relatedness.

## Mening

Denne teknikken foreslår å gi personen en verdifull ressurs i begynnelsen av spillet. Dette kan være i form av uventede pris som blir sterk motivasjon for å delta i gamifiserte aktiviteter, fordi vedkommende tror at han/hun ble valgt til å motta prisen, og han/hun er den heldige som får det. Ifølge Chou (2019) mener en praktisk implementering av denne teknikken kan innebære å gi hver ansatte et første sett med poeng, slik hver ansatt får ulikt poeng, selv om variasjon i poengopptjening ikke bør være for betydelig, fordi det også kan demotivere. Ifølge Chou (2019) fant at ansatte ikke mister interessen så raskt, dessuten vil sosialt givende og meningsfulle aktiviteter gjøre spille mer morsommere og mer attraktivt å delta. Det samme gjelder Core Drive 5.

## Utvikling og gjennomføring

Denne Coren er en positiv og, refererer til konkurransevne, progresjon og vekst. Det at ansatte blir utfordret i denne kjernedriften og at de er villig til å ta risiko er sentral. (Kumar & Herger, 2013). Det selskaper tar i bruk i denne sammenhengen for å motivere ansatte er nemlig, ledertavler og poeng. Dette får fram deres presentasjoner gjennom ledertavler og som fremmer konkurranse. Her får ansatte konkurrere med seg selv og forbedrer sine resultater. I praksis oppnås det ved å informere ansatte ved slutten av arbeidsuken der de blir informert forbedring i forhold til tidligere resultat, dermed er ledertavlen en mulighet for å vise ansattes fremgang. Denne faktoren går på at ansatte indre motiverte og er en av de viktigste som er

veldig nyttig for å forsterke måloppnåelse, og det er det de fleste virksomheter vil ha fra sine ansatte. Med tanke på det er mål og oppgaver, og det er avgjørende at ansatte kan nå dem, er denne stasjonen rangert høyest.

#### Myndiggjøring og kreativitet og tilbakemelding

Core Drive 3 er en positiv faktor og ifølge Chou (2016), er den vanskeligste å mestre. Denne kjernestasjonen er relatert til gleden ved å involvere i en eller annen aktivitet, og det er vanskelig å få ansatte til mestre denne. Coren. Zichermann & Linder (2013) fant ut at mangel på autonomi er en av de alvorlige problemer i virksomheter, og iden forbindelse er det vanskelig å gi råd om hvordan man best utnytter dette elementet. De to viktigste Core Drivene er nemlig Core Drive 3 og 4. Core Drive 3 er positiv motivator, som bidrar til å øke indre motivasjon blant ansatte. Problemet ligger i vanskeligheten med å ta tak i kreativiteten-delen av denne drivkraften bakgrunn av selve jobben ikke er kreativ.

#### Eierskap og besittelse

Core Drive 4 er knyttet til vårt indre ønske om å eie ting. I mange selskaper har denne drivkraften blitt alvorlig utnyttet, siden folk ønsker å eie mer og de holder seg til måloppnåelsen for å få belønningen sin. I de fleste tilfeller er det akkurat det bedrifter ønsker av sine ansatte. Chou (2016) fant ut at uten å legge til egeninnhold mister folk ganske raskt interessen for gamification-aktiviteter. Her fokuserer ansatte på ferdigstilling og ikke på kvaliteten på arbeidet sitt. På andre siden har ytre motivasjon vist seg å være nyttig for rutineoppgaver, selv om indre motivasjon kan påvirkes negativt på samme tid. Når det gjelder praktisk realisering, er virtuell valuta den åpenbare måten å dra nytte av muligheten som denne stasjonen tilbyr. Her blir virtuell valuta akkumuleres på ansattes prestasjoner og, antall poeng opptjent i løpet av en bestemt periode, og implementering innebærer ikke på noe måte at virtuelle penger eller penger kan eller bør løses inn mot ekte penger eller bør løses inn mot ekte penger, da det vil ha negativt innvirkning på gamification-systemet generelt. I stedet blir virtuell valuta brukes til å kjøpe noe håndfast, for eksempel kuponger eller gavekort.

#### Sosial innflytelse og tilhørighet

Core Drive 5 adresserer menneskets behov for sosial interaksjon med andre menneskelig atferd, og det kan brukes ved å utnytte ulike teknikker. Tilhørighet og tilknytning til andre



mennesker er nemlig det jeg nevnt i teoridelen, og er en av de tre grunnleggende psykologiske behov. (Deci & Ryan, 2000). Samarbeid som er veldig viktig fordi den får folk får følelsen av tilhørighet gjennom samarbeid med andre, de sosialiserer seg gjennom å delta i felles aktiviteter. Her kan det være ved å delta på quiz, der ansatte spiller med å konkurrere med hverandre, ledere roser ansatte med deres innsats, ved fullføring av oppdragene.

### Knapphet og utålmodig

Denne drivkraften som jeg nevnte i teoridelen, går ut på når folk er tiltrukket det som finnes lite av. Eksempler på dette kan være rangeringsliste på akkumulerte poeng og sjeldne merker. Vis Core Drive 6 brukes riktig er den verdifullt tillegg til gamification-systemet og et godt eksempel er spillteknikk, som Chou (2016) kalles Appointment Dynamics som er basert på bruk av triggere eller påminnelser for å stimulere folk til å delta i en eller aktivitet. Eksempel er på påminnelse i form av popup-melding på slutten av arbeidsdagen som viser «du har X minutter igjen til du er ferdig med arbeidsoppgavene dine», eller «du mangler Y for å forbedre siste uken resultater». umiddelbart starter nedtellingen, som fører til at ansatte for hvert sekund får mindre tid igjen til å fullføre arbeidsoppgavene sine. Denne faktoren kan ha negativ konsekvens hos ansatte, men tanke de kan miste interessen for oppgavene. Det å holde knapphetsfaktorene eksklusive i dette sammenhengen er veldig viktig, for det holder ansatte attraktiv til å oppnå sine mål.

### Uforutsigbarhet og nysgjerrighet

Core Drive 7 går på menneskelig ønske om å lære hva som kommer neste gang. Implementering av denne Coren er ganske enkelt å ta i bruk elementet tilfeldighet, tilfeldig generelt tips, meldinger og tilfeldige belønninger. Chou (2016) fant at det viktigste er når meldingen blir vist eller målet ble satt, er handlingen som trengs for å oppnå belønningen, kort, og et av tilfeldighet kan innpasses i ulike aktiviteter, for eksempel minioppdrag. Dette

skaper spenning blant ansatte og de ønsker å vite hvilken utfordringer som er etter å ha fullført den ene oppgaven.

## Tap og unngåelse

Core drive 8 er sannsynligvis den minst ønskelige av all. I dette tilfeller frykter ansatte negative konsekvenser som de prøver å unngå. Denne faktoren får folk til å føle seg dårlig, og folk liker ikke, så hvorfor skulle arbeidsplassen være et unntak? Chou (2016) fant at når for eksempel ansatte mister poeng, eller går ned i rangeringsliste på ledertavlen kan det være demotiverende og kan føre til at ansatte mister lysen til å delta idet hele tatt.

## 4.2 Diskusjon

Et overordnet mål med dette oppgaven var å se betydningen Gamification hadde på motivasjon blant ansatte. Spill motivere oss når de appellerer til våre indre ønsker og grunnleggende psykologiske behov, men hvordan kan arbeidet være motiverende? Kanskje det viktigste poenget i det teoretiske kapittelet er ikke er nok med bare å velge passende spillelementer og koble dem til hverandre (Goh, 2014).

Det er faktisk ingen av spillelementene eller teknikkene perfekte, og mye av det avhenger av situasjonen man befinner seg i. (Chou, 2016). Spill skal ikke bare motivere, men heller bidra til å skape et interessant og engasjerende miljø, slik at folk naturlig motiverer til å presentere på et bedre nivå. Det kan man gjøre ved å anvende motivasjonsteorier eller ved å ta i bruk mer spesifikke verktøy, som for eksempel Octalysis Framework.

Chou, (2016) at det er vanskelig å bygge en langsiktig vellykket gamifiseringsstrategi for ansatte, siden ytre motivatorer vanligvis ikke lenger blir nyttige etter kort tid. Det kreves mye tenking på hvordan man kan utvikle indre motivasjon. Forfatteren møtte samme utfordring i sin forskning, da fokuser var å bygge en langsiktig løsning, som ville ha en positiv innvirkning på ansattes motivasjon på sikt.

Hvis vi ser på selvbestemmelsesteorien (SDT) for eksempel adresserer for behov innen kompetanse, autonomi og tilhørighet (Karimi & Nick, 2017). Disse tre behovene kan også dekkes gjennom Octalysis Framework. Kompetanse er med andre ord «prestasjon», og det er en veldig viktig motivator, med tanke på poeng, merker, topplister faller alle inn under denne kategorien, og i sin forskning la forfatteren spesiell oppmerksomhet til denne faktoren og tenkte på spillteknikker, som ville dra nytte av prestasjonsmotivasjon. Tilhørighet referer til den «sosiale påvirkningen», som også ble prioritert høyt i forfatterens rammeforslag.

Maslows behovshierarki på høyere nivå tilsvarer også til både selvbestemmelsesteorien og Octalysis Framework, «tilhørighet» referer til tilhørighet eller sosial innflytelse, «aktelse» referer til kompetanse eller prestasjon og «selvaktualisering» til autonomi eller empowerment.

Ifølge SDT skal Gamification kunne øke indre motivasjonen gjennom å støtte de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi og kompetanse. Hvorvidt det gjør avhenger av motivasjonsforholdene til de gamifiserte systemet som helhet i forhold til brukerne av systemet og konteksten som er gamifisert. Et eksempel på det kan være tilbakemeldinger som skal gi råd til økt kompetansefølelse som kan oppfattes som kontrollerende av enkelte ansatte dermed i stedet reduserer deres opplevde autonomi. (Ryan & Deci, 2000).

I praksis har det kommet frem at Gamification har vist seg å være stand til å øke brukerytelse og engasjement (Hamari et al., 2014; Seaborn & Fels 2015), noe som indikerer økt motivasjon. Det er fortsatt ikke klart hvilke typer motivasjon som påvirkes, eller i hvilken grad det varer.

Mellom tiden viser studiene om effekten av Gamification på indre motivasjon både nøytrale, positive og negative resultater. (Mekler et al. 2017, Lieberoth 2015). Dette viser oss at Gamification kan påvirke indre motivasjon på ulike måter avhengig av hvordan man iverksetter og kontekstuelle faktorene.

Alt i alt så har resultatene jeg samlet tydet på at Gamification skal være nyttig konsept, må det betraktes som et verktøy for å skape tilpassende motiverende opplevelser for ulike brukere og

kontekster, ikke som en oppsamlingsløsning for en generell mangel på brukermotivasjon. Akkurat som spill ikke bare handler om belønning, men også om mål, utfordringer, historie og erfaringene som oppstår fra disse, så bør Gamification handle om mer enn å iverksette en håndfull belønningselementer. Uten meningsfull opplevelse som gjør at spilleelementer som poeng og merker kan støtte en følelse av kompetanse og autonomi hos brukerne, vil slike elementer ikke være motiverende, og dette er viktig å vurdere når man ønsker å iverksette Gamification med brukerens velvære i tankene.

## 5.0 Konklusjon og videre forskning

Gamification bringer mye moro inn i prosessen. Digitalisering og teknologifremskritt har banet vei for Gamification å komme inn i markedet, ettersom det ble enkelt å ta i bruk gamification-teknikker. Når konseptets popularitet begynte å øke ble det også brukt på ansattes motivasjon. Det er viktig å legge merke til at gamification-systemet er kraftig verktøy, men også viktig å bemerke det ikke kan motivere enkelte hvis ikke de selv er interessert i aktiviteten idet hele tatt. Chou (2016) hevder at dette verktøyet kommer til å hjelpe de som allerede er litt interessert hva starten av som trenger litt mer motivasjon til å presse gjennom, og derfor denne verktøyet ikke er magisk. Det er nemlig en av mange måter å motivere ansatte på, og man skal se det som en motivasjonsstrategi i seg selv.

I stedet kan det være nyttig å kombinere det med andre motiverende aktiviteter, som medarbeiderutvikling med større ansvar og mer autonomi. Så lenge det utført ulike motivasjonsløsninger involvert, er det mer sannsynlig at selskapets ansattes er svært motiverte. For motiverte ansatte har mindre sannsynlighet for å si opp jobben. (Murphy, 2019).

Basert på antakelsen om at gamification-industriens suksess vil fortsette inn i fremtiden, blir det vesentlig viktig å fortsette å analysere fenomenet Gamification, dette her gjeldet både til bedrifter og forskere, og de bør fortsette å overvåke virkningen av konseptet på arbeidsplassen og tenke på nye metoder som kan utvikle området. Dette her er viktig med tanke på folks prioritering stadig er i endringsfase, og forfatterens personlig mening er at fremtiden vil flere og flere virksomheter bli pålagde å gamifiserer sine virksomheter, for de vil møte forretningsbehovene, og selskaper er nødt til å investere tid og ressurs for å gjøre

arbeidsaktivitetene mer engasjerende for sine ansatte. Chou (2019) sier nemlig det kommer en dag hvor det ikke lenger er et skille mellom ting folk må gjøre og tingene de vil ha å gjøre.

## 5.1 Videre forskning

Overraskende nok er forskning på Gamification fortsatt veldig begrenset, og forskningen ser ut til å konsentrere seg mer om bruken av Gamification i ulike settinger som innen helsesektoren, undervisning og trening. Det er lite forskning på vanlige tema som om å bruke merker, poeng, ledertavler i ulike sammenhenger. Det er viktig å systematisere eksisterende kunnskap og gi retningslinjer for å anvende Gamification i praktiske saker. Mengden forskning på Gamification konseptet for ulike forretningsfelt er fortsatt relevant lite.

Dette avhandlingen har hatt søkelyset på å tilegne oss kunnskap ved hjelp av systematisk søking etter informasjon i et valgt tema. Det ville vært nyttig å utvikle spørreundersøkelse og survet for å få bredere perspektiv på for eksempel det å undersøke ulike faktorer som bestemmer suksess eller fiasko for gamification-systemet.

## 6.0 Litteratur

Suh, Ayoung & Wagner, Christian (2017). How gamification of an enterprise collaboration system increases knowledge contribution: an affordance approach. *Journal of Knowledge Management*, Vol.21, No.2, pp.416-431

Friedrichs, Christian (2011). Seven simple tools to build a motivating work environment. Diplomica Verlag, ProQuest Ebook Central

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Berlin: Springer Science & Business Media*

Hamari, Juho & Koivisto, Jonna (2015). Why do people use gamification services? *International Journal of Information Management*, Vol.35, No.4.

Murphy., Kevin R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*. 30. P13-31.

Hamari, Juho, Koivisto, Jonna, Sarsa, Harri (2014). Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *IEEE Computer Society, Proceeding of the 47<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*, pp.3025-3034.

Harwood, Tracy & Garry, Tony (2015). An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*, Vol.29, No.6/7, pp.533-546

Deterding, S., Dixon, R., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, New York, NY, pp. 9- 15

Ruhi, Umar (2015). Level up your strategy: Towards a descriptive framework for meaningful enterprise gamification. *Technology Innovation Management Review*, Vol.5, No.8, pp.5-16.

Ronda, Ansted (2016) THE GOLD STAR EFFECT: The Gamification of Career Decision-Making. *Career Planning and Adult Development Journal*, Vol.32, No.3

Kamasheva, A. V., Valeev, E. R., Yagudin, R. Kh., Maksimova, K. R. (2015). Usage of Gamification Theory for Increase Motivation of Employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.6, No.1, S3.

Nelson, Mark J (2012). Soviet and American precursors to the gamification of work. *MindTrek '12 Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*, pp.23-26

Ryan M.R., Deci E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67.

Wigfield, A. & Cambria, J. (2010). Achievement Motivation. In: I. B. Weiner and W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology*.

Chou, Yu-kai (2019). Gamification Framework. *Gamification & Behavioral Design*. Available from <https://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework>.

Chou, Yu-Kai (2016). *Gamification Framework: Beyond Points, Badges and Leaderboards*, Lean Publishing

Duggan, Kris & Shoup, Kate (2013). *Business Gamification for Dummies*, Wiley, Hoboken.

Bernier, Paula (2015). Gamification can help employees find new meaning in work and can drive productivity in the process. *Customer*, Vol.33, No.9, pp.14-15.

Klasen, James (2016). Employees' experiences and perceptions of work gamification. Degree thesis, Pepperdine University, Organizational behavior, Ann Arbor, California. ProQuest Dissertations Publishing

Karimi, Kianoosh & Nickpayam, Javad (2017). Gamification from the Viewpoint of Motivational Theory. *Italian Journal of Science & Engineering*, Vol.1, No.1, pp.34-42

Gagne M., Deci E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331–362.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article ID: 101860.

Kumar, Janaki Mythily & Herger, Mario (2013). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software. The Interaction Design Foundation.

Sillic, Mario., Marzi, Giacomo., Caputo, Andrea., P & Bal, Matts,. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*. 30, p. 260-277

Mekler, Elias., D. Bruhlmann, Florian. Tuch, Alexandre, N & Opwis, Klaus. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*. 71. p. 525-534

Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–38

Csikszentmihalyi, Mihaly. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*

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



Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004): *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*. Journal of Applied Social Psychology, 2004, 34, 10, pp. 2045-2068: V. H. Winston & Son Inc.

Lieberoth, A. (2015). Shallow gamification: Testing psychological effects of framing an activity as a game. *Games and Culture: A Journal of Interactive Media*, 10(3), 229–248

Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I PLAY AT WORK—Ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5, Article 14.

Goh, Jonathan (2014). Towards a new motivational framework. Gametize Academy. Available from <https://corp.gametize.com/2014/09/04/new-motivational-framework/>.

Wu, Michael (2011). Gamification 101: The Psychology of Motivation. Available at <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/Gamification-101-The-Psychology-of-Motivation/bc-p/22216#M161>.

Støren, I. (2013). *Bare søk! Praktisk veiledning i å skrive litteraturstudier* (2. utg.). Cappelen Damm AS.

Johannessen, A. Tufte, P. Christoffersen, L. (2016): *Samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utgave. Abstrakt forslag

Aveyard, H., 2019. *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*. 4.utgave. England: Open University Press

Savin-Baden, M. and Major, C. (2013) *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. Routledge, London.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Grønmo, Sigmund. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metode..* 2.utgave. Fagbokforlaget.  
Thagaard, Tove. 2018. Systematikk og innlevelse-en innføring i kvalitative metoder. 5 utgave.  
Fagbokforlaget.

Axelsson, Å. (2008). Litteraturstudie. I M. Granskär & B. Höglund-Nielsen (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (1. utg., s. 173-188). Lund: Studentlitteratur.

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping Studies: Towards a Methodological Framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory & Practice*, 8(1), 19–32.

Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination.*  
London: Sage Publications 146 s.