

เกมมิฟิเคชัน: นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

Gamification: Learning Innovation for Human Resource Development

พิมพ์พร ชีวานันท์¹ และ กฤษดา เชียร์วัฒนสุข²

Pimporn Chewananth¹ and Krisada Chienwattanasook²

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต

¹Doctor of Philosophy in Business Administration Program, Rangsit University

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

²Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

บทคัดย่อ

บุคลากรจัดเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดสำหรับทุกองค์กร ในการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ รวมถึงแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ บทความจึงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่เรียกว่า “เกมมิฟิเคชัน” มาใช้ในบริบทขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามแบบที่องค์กรต้องการ และเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังมุ่งไปสู่การเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (ไทยแลนด์ 4.0) การบริหารจัดการบุคลากรของภาคธุรกิจจึงควรจะต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน ดังนั้นผู้นำองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการบุคลากรที่ทันสมัย และสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ โดยผู้นำสามารถนำเอาแนวคิดเรื่องเกมมิฟิเคชันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ บทความนี้จึงได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเกมมิฟิเคชัน องค์ประกอบต่างๆที่สำคัญ และการประยุกต์ใช้เกมมิฟิเคชันในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้บทความนี้ยังมีการยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้เกมมิฟิเคชันในการพัฒนาบุคลากรจนเกิดผลสำเร็จขององค์กรชั้นนำ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเกมมิฟิเคชันและเป็นแนวทางให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำไปใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ: เกมมิฟิเคชัน, นวัตกรรมการเรียนรู้, การพัฒนาบุคลากร

Abstract

Human resources are the most valuable asset any organization can have. In order for the organization to accomplish its mission, human resources that are fully equipped with knowledge, capabilities, skills, experiences and which have the motivation to demonstrate the organization's desired behavior is the key. The objective of this article is to present how “Gamification”, learning innovation, can be applied to the business context to change behavior of employees to the desired outcomes and strengthen their capabilities to work efficiently towards a company's goal. In the midst of today's intense competition and ever-changing business environment along with the movement

of Thailand's economic structure towards innovation-driven economy (Thailand 4.0), human resource management in business sector needs to adapt accordingly. Thus, corporate leaders should be aware of the importance of modern human resource management theories and strategically design initiatives which can motivate the personnel to work productively towards the organization's goals. Consequently, leaders can apply the concept of gamification as learning innovation for human resource development in the organization. In addition, this article has gathered ideas about the key elements of gamification, the application of gamification in human resource development, and examples of organizations which have successfully applied the gamification theories for their human resource development. This research enhances the understanding of gamification theory and acts as a guide for the organizations' management and human resource departments to use as a basis for strategic planning to improve the organization's human resources.

Keywords: gamification, learning innovation, human resource development



บทนำ

บุคลากรจัดเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในทุกองค์กร ในทุกความสำเร็จของแต่ละองค์กรล้วนมีบุคลากรที่มีศักยภาพอยู่เบื้องหลังความสำเร็จ การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการให้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจยุคปัจจุบันที่อยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งในมุมมองด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การปรับตัวให้เท่าทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรวัยทำงานจากยุคเบบี้บูมเมอร์ (baby boomer) ไปสู่ยุคมิลเลนเนียล (millennial) อีกทั้งโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังมุ่งไปสู่การเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (ไทยแลนด์ 4.0) การบริหารจัดการบุคลากรของภาคธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน

การบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2558) ระบุว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงาน

อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความสามารถหลักขององค์กร (core competency) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (functional competency) ดังนั้นภาคธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเสริมสร้างความผูกพันและส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานที่ท้าทายและต่อองค์กร รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญและออกแบบกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบุคลากรให้ทันสมัย และสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรและตัวบุคลากรเองได้ด้วยความเต็มใจ โดยผู้นำสามารถนำเอาแนวคิดเรื่องเกมมิฟิเคชันมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้

เกมมิฟิเคชัน (Gamification) เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ที่นำเอาองค์ประกอบของเกมและการออกแบบเกมมาประยุกต์ใช้ในบริบทและสถานการณ์อื่นที่ไม่ใช่เกม (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011) โดยเฉพาะการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจ

(motivate) และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (engage) โดยสร้างรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นลูกค้า หรือพนักงานในองค์กร เกิดความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม หรือร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบมาให้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือองค์กรยังสามารถใช้ เกมมิฟิเคชันเป็นเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางด้านการขาย การตลาด การ เงิน การผลิต การศึกษา การฝึกอบรม การจัดการเรียน การสอน หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหลักสำคัญของ “เกมมิฟิเคชัน” จะมีการสร้างกติกาและเงื่อนไขใน การดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรมนั้นขึ้นมา เพื่อให้เกิด การแข่งขันและความท้าทายที่เปรียบเสมือนการเล่นเกม ซึ่งอาจจะมีการให้คะแนนสะสม (points) การจัดลำดับ ผู้นำ (leaderboards) การได้เลื่อนขึ้นระดับชั้น (levels) ที่สูงขึ้น การให้เหรียญตราสัญลักษณ์ (badges) รวมถึง การให้รางวัลตอบแทน (rewards) โดยผ่านเทคนิคการ ออกแบบเกมที่สอดคล้องกับกิจกรรมขององค์กรให้สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เล่นและเป้าหมายของ องค์กร กลไกเหล่านี้จะช่วยขับเคลื่อนให้กลุ่มเป้าหมายที่ เข้าร่วมกิจกรรมข้างต้นมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วม กิจกรรมตามเงื่อนไขที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งแรงกระตุ้นที่ต่อเนื่องของเกมที่ถูกออกแบบมานี้จะสร้าง แรงจูงใจให้พนักงานเกิดความท้าทายและเต็มใจเข้าร่วม ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ ซึ่งการนำนวัตกรรมที่เรียกว่า “เกมมิฟิเคชัน” มาใช้ในบริบทขององค์กรนั้น สามารถนำไป ประยุกต์ให้เข้ากับองค์กรธุรกิจได้ทุกประเภท และใช้ได้ กับบุคลากรทุกระดับ โดยรูปแบบการนำไปใช้จะขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

บริษัท Gartner ซึ่งเป็นบริษัทวิจัยข้อมูลด้าน เทคโนโลยีชื่อดังของโลก ได้ทำนายการเติบโตของเกม มิฟิเคชันไว้ว่าร้อยละ 70 ของบริษัททั่วโลกจะมีการนำเกม มิฟิเคชันมาใช้ในองค์กรอย่างน้อยหนึ่งกระบวนการทำงาน ภายในปี ค.ศ. 2014 (Gartner Inc., 2011) ซึ่งแนวโน้มใน ปัจจุบันเกมมิฟิเคชันมีการเติบโตและแพร่หลายในองค์กร มากขึ้น ในปี ค.ศ. 2015 รายได้จากธุรกิจที่ให้บริการด้าน เกมมิฟิเคชันทั่วโลกมีมูลค่าสูงถึง 1.65 พันล้านเหรียญ สหรัฐ และมีการคาดการณ์โดยบริษัทวิจัย Markets and

Markets ถึงรายได้จากธุรกิจเกมมิฟิเคชันว่าจะมีการเติบโต ถึง 11.11 พันล้านเหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 2020 ด้วยอัตรา การเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีที่ร้อยละ 46.3

ในช่วงที่ผ่านมาองค์กรธุรกิจชั้นนำหลายแห่งทั่ว โลกได้นำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในกิจกรรมด้านต่างๆ ของ ตน ตัวอย่างหนึ่งที่ทราบกันเป็นอย่างดี คือ แอปพลิเคชัน Foursquare ซึ่งให้บริการ Check-in สถานที่ต่างๆ กับผู้ ใช้งาน โดยผู้ใช้จะต้องทำการ Check-in ณ สถานที่ต่างๆ ที่ตนเองเดินทางไปถึง เพื่อรับคะแนนสะสม (points) และ เหรียญตราสัญลักษณ์ (badges) โดยกลไกที่ Foursquare นำเกมมิฟิเคชันมาประยุกต์ใช้ คือ การรับคะแนนจากการ check-in การได้รับเหรียญตราสัญลักษณ์ (badges) เมื่อ Check-in ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ มีการสร้างบรรยากาศ ในการแข่งขัน ผ่านการแย่งชิงตำแหน่งเพื่อให้ได้เป็นเสมือน นายกเทศมนตรี (mayor) ของสถานที่นั้นๆ นอกจากนี้ยังม ีการเพิ่มระดับชั้น (level) ของผู้ใช้งานที่เป็นตัวละครในเกม และมีการจัดลำดับผู้นำ (leaderboard) เพื่อแสดงอันดับ คะแนนในการใช้งานระหว่างผู้ใช้ Foursquare ทั้งหมด การนำกลไกในรูปแบบเกมมิฟิเคชันมาใช้ในกรณีนี้ เป็นการ กระตุ้นให้ผู้ใช้เกิดความอยากเข้าร่วมแข่งขัน โดยเข้ามา ทำการ Check-in ใน Foursquare เพื่อสะสมคะแนนให้ ตนเองได้เป็นผู้ทำคะแนนติดอันดับสูงที่สุด (Frith, 2013)

นอกจากนี้บริษัท Bunchball ซึ่งเป็นผู้นำในการให้ บริการด้านเกมมิฟิเคชันได้เปิดเผยถึงตัวอย่างความสำเร็จ ของลูกค้าที่นำเกมมิฟิเคชันมาใช้ เช่น โปรแกรมสะสมไมล์ ของสายการบิน (frequent flyer program) เป็นตัวอย่าง ในการนำกลไกของเกมมาเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกค้า (customer relationship management) ผ่าน การสร้างกฎระเบียบเงื่อนไขในการสะสมแต้มและให้รางวัล เพื่อดึงดูดความสนใจและเสริมสร้างความผูกพันของผู้ใช้ บริการ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้บริการของสาย การบิน การนำกลไกในรูปแบบเกมมาใช้ในลักษณะนี้ จะ เห็นได้ว่าสร้างความท้าทายและบรรยากาศที่สนุกสนาน รวมถึงความพึงพอใจต่อสายการบิน และทำให้เกิดแรงจูงใจ และความต้องการที่จะใช้บริการซ้ำหรือใช้บริการของสาย การบินมากยิ่งขึ้น

ร้านกาแฟยักษ์ใหญ่ที่มีสาขาทั่วโลกอย่างสตาร์บัคส์ (Starbucks) ก็มีการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้เพื่อให้รางวัลกับ

ลูกค้าด้วยเช่นกัน โดยมีการใช้แต้มเสมือนจริง (virtual points) และตราสัญลักษณ์เสมือนจริง (virtual badges) กับลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านกาแฟ โดยสตาร์บัคส์จะให้ลูกค้าทำการ Check-in ผ่านโทรศัพท์มือถือ ณ ร้านที่ลูกค้าใช้บริการ และเมื่อลูกค้าทำภารกิจที่กำหนดเป็นเงื่อนไขไว้ได้ครบถ้วนแล้วจะได้รับคะแนนสะสม เช่น เมื่อ Check-in ร้านสตาร์บัคส์ในสถานที่ที่แตกต่างกันครบ 5 แห่ง ลูกค้าจะได้รับคะแนนสะสม ถึงแม้ว่าคะแนนเหล่านั้นจะไม่มีมูลค่าแท้จริงเป็นตัวเงิน และตราสัญลักษณ์ก็ไม่ได้ให้ผลตอบแทนใดๆ ในโลกความเป็นจริง แต่การนำเกมมิฟิเคชันในรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ก็ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสนุกสนาน และทำให้ลูกค้าอยากเข้าร้านสตาร์บัคส์บ่อยขึ้นและส่งผลให้เกิดการซื้อสินค้ามากขึ้นตามไปด้วย

แม้กระทั่งบริษัทไนกี้ เจ้าของผลิตภัณฑ์รองเท้ากีฬาที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก็มีการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในแอปพลิเคชันที่เรียกว่า Nike+ ซึ่งพบว่ามีนักวิ่งทั่วโลกมากกว่า 1.8 ล้านคนมีการหันมาใช้แอปพลิเคชัน Nike+ ในการเก็บข้อมูลการวิ่งของตน เช่น ระยะทางในการวิ่ง (distance) อัตราความเร็วในการวิ่ง (Pace) จำนวนแคลอรีที่เผาผลาญไปจากการวิ่ง (calories burned) โดยใช้สัญญาณ GPS เชื่อมต่อกับ iPod หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ของผู้ใช้งาน สำหรับแอปพลิเคชันของบริษัทไนกี้ยังมีกลไกในการให้รางวัลแก่ผู้ใช้ที่สามารถออกกำลังได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อสิ้นสุดการออกกำลังทุกครั้ง นักวิ่งยังสามารถบันทึกข้อมูลการวิ่งและเก็บสถิติในการวิ่งของตนเองผ่านแอปพลิเคชันนี้ได้ด้วย นอกจากนี้ นักวิ่งยังสามารถตั้งเป้าหมายการฝึกซ้อมของตน และสร้างเครือข่ายออนไลน์กับนักวิ่งรายอื่นๆ ที่ใช้แอปพลิเคชันนี้ โดยมีการจัดลำดับผู้นำ (leaderboard) และถ้วยรางวัลเสมือน (virtual trophy) รวมถึงการแข่งขันในรายการต่างๆ (challenges) ที่ถูกกำหนดขึ้นผ่านสังคมออนไลน์ของไนกี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างแอปพลิเคชัน Nike+ ของบริษัทไนกี้คือได้ขยายฐานลูกค้าที่เป็นนักวิ่งจำนวนมากและมีสมาชิกที่ใช้งานแอปพลิเคชัน Nike+ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับตัวอย่างการใช้เกมมิฟิเคชันในการพัฒนาบุคลากร โปรแกรมฝึกอบรมของ Deloitte Leadership Academy หรือ DLA ซึ่งเป็นโปรแกรมออนไลน์ที่ใช้สำหรับฝึกอบรมพนักงานและลูกค้าของบริษัท ได้รับความสนใจ

เพิ่มขึ้นอย่างมากจากการนำหลักการของเกมมิฟิเคชันมาใช้ เช่น การมอบหมายภารกิจ (mission) การแจกเหรียญตราสัญลักษณ์ (badges) และการจัดลำดับผู้นำ (leaderboard) บนพื้นฐานของแอปพลิเคชันที่ง่ายต่อการใช้งาน ร่วมกับการอธิบายเนื้อหาด้วยวิดีโอ การบรรยายเนื้อหาเชิงลึก การทำแบบทดสอบและข้อสอบย่อย ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนรู้สีก้อยากมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น และยังมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาในการเรียนนานขึ้น และพบว่าจำนวนผู้เรียนจนจบหลักสูตรก็เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นพฤติกรรมที่ดูเหมือนเป็นการเสพติดการเรียนหลักสูตรเหล่านี้ โดยตั้งแต่บริษัทได้เริ่มบูรณาการเอาเกมมิฟิเคชันเข้าไปในโปรแกรม DLA จำนวนของผู้เรียนที่กลับมาเรียนซ้ำในแต่ละสัปดาห์เพิ่มมากขึ้นถึงร้อยละ 37 และมีผู้เรียนจบหลักสูตรไปแล้วกว่า 20,000 คน ซึ่งทำให้บริษัทตีลloydท์เป็นผู้นำเทรนด์ในการใช้ เกมมิฟิเคชันในการพัฒนาบุคลากร (Meister, 2013)

นอกจากนี้ วอลมาร์ต (Walmart) บริษัทค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก็มีการใช้เกมมิฟิเคชันในการจัดฝึกอบรมด้านความปลอดภัยแก่พนักงานกว่า 5,000 คนที่ทำงานอยู่ตามศูนย์กระจายสินค้าของวอลมาร์ตทั้ง 8 แห่งทั่วประเทศ การฝึกอบรมด้านความปลอดภัยแบบเกมมิฟิเคชันนี้ เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่กระจายอยู่ตามสาขาสามารถ ปฏิบัติตามขั้นตอนด้านความปลอดภัยในที่ทำงานอย่างเคร่งครัดตามที่บริษัทกำหนด ซึ่งวอลมาร์ตได้พัฒนาแอปพลิเคชันในรูปแบบของเกมเป็นเวลาสั้นๆ โดยใช้เวลาเพียง 3 นาทีที่แฝงไว้ในแต่ละกระบวนการทำงาน การนำเกมมิฟิเคชันมาใช้สำหรับฝึกอบรมด้านความปลอดภัยนี้ยังให้ประโยชน์ด้านอื่นด้วย กล่าวคือทำให้เกิดบรรยากาศในการแข่งขัน ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกสนุกและท้าทายเสมือนกำลังเล่นเกมอยู่ ซึ่งทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เพียงแต่สนใจอันดับของตัวเองในเกมเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญและยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและกฎระเบียบด้านความปลอดภัยด้วย ส่งผลให้ปัจจุบันจำนวนอุบัติเหตุจากการทำงานในศูนย์กระจายสินค้าของวอลมาร์ตทั้ง 8 แห่งนี้ ลดลงถึงร้อยละ 54 ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่น่าพอใจอย่างยิ่ง (Meister, 2015)

จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น เป็นหลักฐานในเชิงประจักษ์ว่าได้มีการนำ “เกมมิฟิเคชัน” ไปใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย แต่อย่างไรก็ตามบริษัท Gartner ได้เตือน

ว่าแอปพลิเคชันประเภทเกมมิฟิเคชันมากกว่าร้อยละ 80 มีโอกาสที่จะล้มเหลวและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Gartner, 2012) หากการออกแบบเกมมิฟิเคชันนั้นไม่ดีพอ ซึ่งสาเหตุหลักมาจากการขาดความเข้าใจที่แท้จริงว่าเกมมิฟิเคชันคืออะไรและทำงานอย่างไร การออกแบบเกมมิฟิเคชันที่ดีจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศเสมือนเกมที่สร้างประสบการณ์และจูงใจให้ผู้เล่นอยากเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่บริษัทต้องการ

บทความนี้จึงได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเกมมิฟิเคชันและองค์ประกอบที่สำคัญ รวมถึงการประยุกต์ใช้เกมมิฟิเคชันในการพัฒนาบุคลากร โดยอธิบายถึงตัวอย่างการประยุกต์ใช้เกมมิฟิเคชันมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรจนเกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเกมมิฟิเคชันและเป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์กรและหน่วยงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ความหมายของ “เกมมิฟิเคชัน”

แม้ว่าคำว่า “เกมมิฟิเคชัน” (Gamification) ยังไม่มีคำนิยามที่ชัดเจนตายตัว แต่จากผลงานวิจัยหลายชิ้นที่ผ่านมา พบว่ามีผู้ให้คำนิยามของคำว่า “เกมมิฟิเคชัน” ไว้มากมาย เช่น Zichermann (2010) กล่าวว่า เกมมิฟิเคชันเป็นกระบวนการที่ได้นำแนวคิดและกลไกของเกมมาใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ ส่วน Deterding et al. (2011) ได้ให้คำนิยามว่าเป็นการนำองค์ประกอบของการออกแบบเกมมาใช้ในบริบทที่ไม่ใช่เกม นอกจากนี้ Kim (2011) ได้ให้คำอธิบายเสริมว่า เกมมิฟิเคชัน เป็นการใช้เทคนิคของเกมเพื่อจัดกิจกรรมที่สามารถเสริมสร้างความมีส่วนร่วมและทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับความสนุกสนานมากยิ่งขึ้น รวมถึงการให้คำนิยามของ Huotar & Hamari (2012) ซึ่งกล่าวว่า เกมมิฟิเคชัน หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการให้บริการด้วยวิธีการที่ทำให้ผู้ใช้บริการได้รับประสบการณ์เสมือนการเล่นเกมน เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของการบริการนั้นๆ

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า “เกมมิฟิเคชัน” เป็นการนำเอาองค์ประกอบของเกม มาใช้ในบริบทที่ไม่ใช่เกม

เพื่อทำให้เกิดความสนุกสนาน จนผู้เข้าร่วมกิจกรรมการอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น ส่งผลให้ในที่สุดเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามแบบที่องค์กรต้องการ บทความนี้จะอธิบายถึงการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

การทำงานของ “เกมมิฟิเคชัน”

เกมมิฟิเคชันสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ได้ เนื่องจากมันเข้าไปสร้างแรงขับเคลื่อนแรงจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์ผ่านสองสิ่งที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ การเสริมแรง (reinforcement) และอารมณ์ (emotion) โดยเกมมิฟิเคชันที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซ้ำๆ กัน ผ่านกลไกที่สร้างแรงจูงใจของการเสริมแรงและอารมณ์ จนทำให้ผลลัพธ์ที่ต้องการกลายเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หรือเกิดเป็นนิสัย (Duhigg, 2012) เมื่อนิสัยเกิดขึ้นผ่านเครื่องขึ้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม และมีการให้รางวัลตอบแทนต่อพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นแล้ว ทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมต่อเนื่องที่อาศัยความรู้ความเข้าใจน้อยลงเพราะพฤติกรรมที่ต้องการนั้นมีการเสริมแรงเกิดขึ้นซ้ำ ๆ (Duhigg, 2012)

เกมมิฟิเคชันสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการในบริบททางธุรกิจได้ด้วยการให้รางวัลกับพนักงานและลูกค้าที่แสดงพฤติกรรมที่ต้องการซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจสำหรับพนักงานหรือลูกค้ามากกว่าเมื่อไม่ได้ใช้ การเสริมแรงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสามารถทำได้หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเป็นรางวัลในการจูงใจจากภายนอก (extrinsic rewards) เช่น เงิน หรือของรางวัล หรือรางวัลที่เป็นการจูงใจจากภายใน (intrinsic rewards) เช่น ความสนุกสนาน ความท้าทาย เป็นต้น การออกแบบรูปแบบการเสริมแรงที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้สำเร็จผ่านการตอบสนองทางอารมณ์และแรงจูงใจของปัจเจกบุคคล ดังนั้นการออกแบบเกมมิฟิเคชันเพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดีจึงควรมีการเสริมแรงที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นแรงเสริมด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม โดยผสมผสานระหว่างรางวัลและอารมณ์ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจของผู้เล่น ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน

ลูกจ้างหรือลูกค้าที่ได้สัมผัสประสบการณ์ที่ดีจากการมีส่วนร่วมในเกมมิฟิเคชัน และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้ตั้งไว้ (Robson , Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015)

บุคคลที่มีบทบาทในเกมมิฟิเคชัน

ในทุกสภาพแวดล้อมที่มีการใช้เกมมิฟิเคชัน จะมีกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องอยู่ทั้งหมด 4 ประเภท ขึ้นอยู่กับระดับการมีส่วนร่วมในเกม (ผู้มีส่วนร่วมทางตรง และผู้มีส่วนร่วมทางอ้อม) และความสัมพันธ์ในเกม (ความสัมพันธ์เชิงลึก และความสัมพันธ์เชิงตื้น) โดยสามารถจำแนกได้ตามตารางที่ 1 ซึ่งจะอธิบายบทบาทของกลุ่มคนแต่ละประเภทดังต่อไปนี้

1. ผู้เล่น (players) คือผู้ที่มีส่วนร่วมทางตรง และได้รับประสบการณ์ที่สนุกสนานโดยตรงจากเกม โดยในบริบทขององค์กรอาจรวมถึงพนักงานในองค์กร (ผู้เล่นภายใน) และ / หรือลูกค้า (ผู้เล่นภายนอก) ของบริษัท

2. ผู้ออกแบบ (designer) คือผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรที่จะพัฒนาและออกแบบเกมขึ้นมา ซึ่งพวกเขาจะทำหน้าที่รักษาและจัดการสภาพแวดล้อมในการเล่นเกมนำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับในบริบทด้านการบริหารจัดการบุคลากร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการเรียนรู้ในองค์กร (การเล่นเกมนอก) ผู้ออกแบบอาจเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และสำหรับการมีส่วนร่วมของลูกค้า (การเล่นเกมนอก) ผู้ออกแบบเกมเหล่านี้ อาจเป็นผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งนี้ นักออกแบบจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของเกมมิฟิเคชันเป็นอย่างดี เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ในการทำเกมมิฟิเคชันนั้นมีประสิทธิภาพ พวกเขามีบทบาทอย่างมากในการกำหนดรูปแบบของเกมมิฟิเคชัน แต่เมื่อเกมได้เริ่มต้นขึ้นแล้ว พวกเขาจะมีส่วนร่วมในทางอ้อม โดยจะเป็นผู้ดูแล

และสร้างความมั่นใจว่าองค์ประกอบของเกมที่น่ามาใช้นั้นจะสามารถนำพาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

3. ผู้ชม (spectators) คือบุคคลที่ไม่ได้แข่งขันในเกมโดยตรง แต่การปรากฏตัวของพวกเขามักมีอิทธิพลต่อการสร้างประสบการณ์ของผู้เล่น แม้ว่าพวกเขาจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการสร้างประสบการณ์ในเกมของผู้เล่น แต่จะไม่ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในเกมโดยตรง บทบาทของคนกลุ่มนี้เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของเกมเท่านั้น ในบริบทของเกมมิฟิเคชันในองค์กร ผู้ชมอาจหมายถึงผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบประสบการณ์การเล่นและอยู่ในการแข่งขันโดยตรง แต่มีส่วนร่วมเพื่อให้แน่ใจว่าประสบการณ์ในการทำงานนั้นจะราบรื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้มีอำนาจที่คอยตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เล่น หรือช่วยสนับสนุนผู้เล่นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผู้สังเกตการณ์ (observers) คือบุคคลภายนอกที่ไม่ได้มีส่วนร่วมและไม่มีผลโดยตรงต่อประสบการณ์ของเกมที่เกิดขึ้น แต่การปรากฏตัวและจำนวนของผู้สังเกตการณ์จะส่งผลต่อความนิยมในเกม ในบริบทของเกมมิฟิเคชันในองค์กร ผู้สังเกตการณ์อาจหมายถึงพนักงานในแผนกอื่นที่อยู่ในองค์กร

กลุ่มคนทั้ง 4 กลุ่มนี้อาจเปลี่ยนจากบทบาทหนึ่งไปเป็นอีกบทบาทหนึ่งและอาจเป็นได้มากกว่าหนึ่งบทบาทในเวลาเดียวกัน เช่น การที่ผู้เล่นที่เป็นผู้มีส่วนร่วมโดยตรงสามารถที่จะดูและเชียร์ผู้เล่นคนอื่นที่เป็นผู้เล่นอยู่ในเกมเดียวกันได้ การกระทำเช่นนั้นก็จะทำให้ผู้เล่นกลายเป็นผู้ชมด้วย ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงบทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเกมมิฟิเคชันดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบเกมมิฟิเคชันในลำดับต่อไป

ตาราง 1

แสดงการแบ่งประเภทของผู้เกี่ยวข้องในเกมมิฟิเคชัน (Robson , Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015)

Connection (ความสัมพันธ์ในเกม)	Immersion (ความสัมพันธ์ทางตรง)	Absorption (ความสัมพันธ์ทางอ้อม)
Variation of participation (ระดับการมีส่วนร่วม)		
Active (ผู้มีส่วนร่วมทางตรง)	Players (ผู้เล่น)	Designers (ผู้ออกแบบ)
Passive (ผู้มีส่วนร่วมทางอ้อม)	Spectators (ผู้ชม)	Observers (ผู้สังเกตการณ์)

องค์ประกอบของเกมมิฟิเคชัน

Robson , Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt (2015) ได้จำแนกองค์ประกอบของเกมมิฟิเคชันออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ กลไก (mechanics) พลวัต (dynamics) และอารมณ์ (emotions) หรือเรียกแบบย่อว่าหลักการ MDE โดยได้พัฒนามาจากหลักทฤษฎีพื้นฐานของการออกแบบเกม ซึ่งผู้ออกแบบจะต้องทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้เป็นอย่างดี เพื่อจะสามารถนำไปใช้ออกแบบเกมมิฟิเคชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

กลไกของเกมมิฟิเคชัน (Gamification mechanics) องค์ประกอบสำคัญซึ่งผู้ออกแบบเกมจะต้องกำหนด ได้แก่ เป้าหมาย กฎเกณฑ์ รูปแบบวิธีการเล่น และการโต้ตอบต่างๆ ในเกมที่จะทำให้ความสนุกสนานเพลิดเพลินเกิดขึ้น ซึ่งสามารถนำไปใช้กับสิ่งที่ไม่ใช่เกมให้เกิดเป็นเกมขึ้นมาได้โดยกลไกของเกมมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่หนึ่ง กลไกการตั้งค่า (setup mechanics) คือการพิจารณากำหนดรูปแบบสภาพแวดล้อมในการสร้างประสบการณ์ของเกมนั้นๆ เช่น การกำหนดจำนวนผู้เล่น ผู้เล่นกำลังเล่นอยู่กับใคร แข่งกับคนรู้จักหรือไม่รู้จัก แข่งคนเดียวหรือเป็นกลุ่ม เป็นต้น ประเภทที่สอง กลไกการตั้งกฎ (rule mechanics) ซึ่งเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและกฎเกณฑ์ของเกม เช่น การกำหนดเวลาที่ผู้เล่นจะต้องทำภารกิจให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด หรือการให้ผู้เล่นพิชิตวัตถุประสงค์บางอย่างก่อนเพื่อจะได้ทำภารกิจต่อไป ประเภทที่สาม กลไกความก้าวหน้า (progression mechanics) เป็นกลไกที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยเสริมแรงให้ผู้เล่นอยากกลับมาเล่นเกมอย่างต่อเนื่อง เมื่อทำภารกิจได้ตามที่กำหนดก็จะมีรางวัลเป็นลำดับขั้นเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผู้เล่น โดยมัก

ใช้คะแนนสะสม (points) ระดับชั้น (levels) ของรางวัล (rewards) สินค้าเสมือน (virtual goods) การจัดลำดับผู้นำ (leaderboard) และการให้ความคิดเห็น (feedback) มาเป็นรางวัลแห่งความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้ออกแบบจะต้องคำนึงถึงความต้องการและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้เล่นให้ดี เพื่อกำหนดรูปแบบรางวัลให้เหมาะสมและดึงดูดให้ผู้เล่นกลับมาเล่นซ้ำอย่างต่อเนื่อง จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในที่สุด

พลวัตของเกมมิฟิเคชัน (Gamification dynamic) พฤติกรรมของมนุษย์ หรือปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เล่นที่เกิดขึ้นจากการถูกขับเคลื่อนด้วยกลไกของเกม โดยเมื่อผู้ออกแบบกำหนดกลไกของเกมขึ้นมาแล้ว จะต้องกำหนดพลวัตต่างๆ ของเกมระหว่างทางที่ผู้เล่นดำเนินการไปตามกลไกของเกมนั้นเพื่อให้ผู้เล่นเกิดพฤติกรรมหรือการตอบสนอง ซึ่งพฤติกรรมหรือการตอบสนองเหล่านั้นก็คือความต้องการพื้นฐานของมนุษย์นั่นเอง โดยผู้เล่นแต่ละคนอาจมีความต้องการที่แตกต่างกันไป เช่น ผู้เล่นบางคนมีความต้องการการแข่งขัน (competition) ความท้าทาย (challenge) ความสำเร็จ (achievement) การยอมรับ (respect) สถานะทางสังคม (status) แต่บางคนอาจมีความต้องการรางวัลตอบแทน (reward) และในขณะที่บางคนอาจมีความต้องการแสดงความเอื้ออาทร (altruism) เป็นต้น ทั้งนี้ กลไกของเกมจะส่งผลต่อพลวัตของเกมที่จะเกิดขึ้นตามมา เช่น ในกลไกที่กำหนดให้ผู้เล่นเล่นเป็นทีมก็จะนำไปสู่พฤติกรรมตอบสนองต่อความต้องการความร่วมมือ (cooperation) ในขณะที่ในการกำหนดกลไกให้ผู้เล่นเล่นคนเดียว ผู้เล่นก็จะตอบสนองต่อความต้องการในการแข่งขัน (competition) ดังนั้นพลวัตของเกมมิฟิเคชันจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ออกแบบจะต้องคำนึง เพราะเมื่อ

มีความเข้าใจตรงจุดนี้แล้ว ก็จะเข้าใจว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นั้น หรือกฎเกณฑ์ที่กำลังคิดอยู่นั้น จะสามารถส่งผลให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองในรูปแบบใด และจะสามารถทำให้ผู้เล่นเกิดความสุขสนุกสนานได้หรือไม่ อีกทั้งจะเพิ่มเสน่ห์ของเกมให้ผู้เล่นอยากติดตามได้อย่างไร

อารมณ์ (emotions) อารมณ์และความรู้สึกทางด้านจิตใจของผู้เล่น รวมถึงปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้เล่นแต่ละคนในขณะที่กำลังเล่นเกม เป็นผลมาจากการที่ผู้เล่นทำตามกลไกและตอบสนองต่อพลวัตของเกม โดยเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือการสร้างอารมณ์ให้ผู้เล่นรู้สึกสนุกสนาน เพราะหากผู้เล่นเกิดความเบื่อหน่าย พวกเขาจะไม่อยากกลับมาเล่นเกมอีก ในการออกแบบเกมมิฟิเคชัน ความสนุกสนานและความบันเทิงจะส่งผลให้ผู้เล่นมีอารมณ์เชิงบวก เช่น ความตื่นเต้น สนุกสนาน ตีใจประหลาดใจ สมหวังที่ได้รับชัยชนะ แต่แม้ว่าผู้ออกแบบจะพยายามสร้างประสบการณ์ที่สนุกสนานในการเล่นเกม บางครั้งผู้เล่นก็อาจมีอารมณ์เชิงลบเกิดขึ้นได้ เช่น ผู้เล่นมีความรู้สึกผิดหวังที่เล่นแพ้ หรือเศร้าใจเมื่อไม่สามารถพิชิตรางวัลได้สำเร็จ

จะเห็นได้ว่าการออกแบบเกมมิฟิเคชันที่ดี ผู้ออกแบบต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 3 ประการข้างต้น เนื่องจากองค์ประกอบทุกส่วนมีความสัมพันธ์กัน หากมีองค์ประกอบใดในสามส่วนดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไป ก็จะส่งผลต่อองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย หากผู้ออกแบบนำองค์ประกอบทั้ง 3 ประการมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ผู้เล่นเกิดความสุขสนุกสนานจากการเล่นเกม และเมื่อผู้เล่นรู้สึกสนุกก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เล่นมีความรู้สึกลอยเล่นเกมนั้นๆ อีกอย่างต่อเนื่อง (Robson et al., 2015)

การประยุกต์ใช้แนวคิดของเกมมิฟิเคชันในการพัฒนาบุคลากร

เมื่อองค์กรได้มีการพิจารณาแล้วว่า จะผสมรวมเอาเกมมิฟิเคชัน มาใช้กับกลยุทธ์การเรียนรู้และการพัฒนา (learning and development strategy) ผู้ออกแบบจะต้องแน่ใจว่าความพยายามในการนำองค์ประกอบของเกมมาใช้ ไม่ใช่เพียงแค่หยิบองค์ประกอบเกมใดๆ ก็ได้มาใช้อย่างไร้ความหมาย แต่ผู้ออกแบบจะต้องกำหนดโครงสร้างและกรอบของเกมให้ชัดเจน และสื่อสารให้

พนักงานเข้าใจ โดยอธิบายความท้าทายในเกมให้ชัดเจน และโปร่งใสก่อนที่พวกเขาจะเริ่มเล่น โดยจะต้องแนะนำวิธีที่พวกเขาสามารถจะประสบความสำเร็จในเกมได้ ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยนำไปสู่การเรียนรู้ที่ดีขึ้น ความรู้จะคงอยู่กับผู้เรียนนานขึ้น และนำไปสู่ผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เกมมิฟิเคชันจะเหมาะสมที่สุดกับเรื่องที่ต้องใช้การเสริมแรงที่ต้องใช้ช่วงเวลาที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเข้าถึงจิตใจของพนักงาน ผู้ออกแบบเกมควรให้ความสำคัญกับกระบวนการในการเรียนรู้และผลที่คาดว่าจะได้รับการเรียนการสอนนั้น เกมมิฟิเคชันสามารถช่วยในเรื่องของการจัดการเรียนรู้ได้อย่างดี เมื่อได้รับการออกแบบพัฒนาและนำไปใช้งานอย่างถูกต้อง มิใช่แค่เพียงแต่นำเอาคะแนนสะสม เหรียญตราสัญลักษณ์ และการจัดอันดับของผู้นำในเกมมาใช้โดยไม่คำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับกิจกรรมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของผู้เล่นและเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร ผู้ออกแบบเกมในด้านการเรียนรู้จะต้องเข้าใจถึงผลการเรียนรู้ที่ต้องการและนำเกมมิฟิเคชันมาใช้เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ภาพรวมขององค์กร (Kapp, 2014)

ปัจจุบันได้มีองค์กรต่างๆ เริ่มนำแนวคิดเกมมิฟิเคชันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น ซึ่งมีทั้งองค์กรที่นำเกมมิฟิเคชันไปใช้แล้วประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ แต่ก็ยังมีองค์กรบางแห่งที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการนำเกมมิฟิเคชันมาประยุกต์ใช้ได้ ในบทความนี้จะยกตัวอย่างองค์กรที่นำแนวคิดเกมมิฟิเคชันมาปรับใช้ด้านการพัฒนาบุคลากรแล้วประสบความสำเร็จดังนี้

“Go To Jupiter” เป็นระบบฝึกอบรมออนไลน์ (e-learning) ที่นำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับยาตัวใหม่ของตัวแทนจำหน่ายยาจำนวน 500 คนของบริษัท AstraZeneca ซึ่งเป็นบริษัทยาและชีวเภสัชภัณฑ์ของประเทศอังกฤษ เมื่อบริษัทต้องการจัดจำหน่ายยาชนิดใหม่ ปัญหาที่มักพบคือตัวแทนจำหน่ายขาดความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริษัทจึงได้นำเอาเกมมิฟิเคชันมาใช้ร่วมกับระบบฝึกอบรมออนไลน์ (e-learning) เพื่อสอนให้ตัวแทนทั้ง 500 ราย มีความรู้ความเข้าใจในคุณสมบัติของยาตัวใหม่ที่กำลังจะวางจำหน่าย และทำให้ต้นทุนในการฝึกอบรมลดลง ทั้งนี้บริษัทคาดหวังให้ระบบฝึกอบรมออนไลน์นี้ สามารถจูงใจให้ผู้เรียนสมัครใจที่จะเข้ามาเรียน

รู้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทจึงได้ใช้องค์ประกอบของเกมมิฟิเคชันร่วมกันหลายอย่างเพื่อกระตุ้นให้เกิดความอยากรียน ได้แก่ การแข่งขันระหว่างทีม ความร่วมมือและการแข่งขันกันภายในทีม มินิเกม ของรางวัล เสมือนรางวัลแห่งความสำเร็จ การจัดลำดับผู้นำ และการเลื่อนระดับต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทยังใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของ AstraZeneca เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งต้องการให้ตัวแทนมุ่งเน้นความสนใจในผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งบริษัทได้ออกแบบกลไกของเกมโดยกำหนดเป้าหมายให้ตัวแทนจะต้องสะสมคะแนนเพื่อให้ได้เป็นคนแรกที่เดินทางไปถึงสนามกีฬา Jupiter (ในที่นี้สนามกีฬา Jupiter หมายถึงงานเปิดตัวอย่างเป็นทางการของยาชนิดใหม่) ซึ่งตัวแทนจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับคุณสมบัติใหม่ของผลิตภัณฑ์และเล่นมินิเกม เพื่อให้ได้คะแนนและเลื่อนลำดับในการจัดอันดับการแข่งขันของพวกเขา สำหรับผลลัพธ์ที่ได้เป็นที่น่าทึ่งอย่างยิ่ง โดยพบว่าอัตราการใช้งาน Go To Jupiter สูงถึงร้อยละ 97 ตัวแทนส่วนใหญ่จะใช้แพลตฟอร์มนอกเวลาทำงาน ในแต่ละครั้งที่เรียนร้อยละ 95 ของผู้เรียนจะเรียนจนจบหลักสูตร และยังพบว่า เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งตัวอย่างของการพัฒนาบุคลากรโดยใช้เกมมิฟิเคชัน ได้แก่ บริษัทไมโครซอฟท์ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนประสิทธิภาพและการเรียนรู้ของตัวแทน บริษัทไมโครซอฟท์มีพนักงานนับพันคนที่จ้างโดย Business Processes Outsourcer ในประเทศต่างๆ ในต่างทวีป และต่างภาษา ซึ่งบริษัทต้องการหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะแสดงถึงการยอมรับในผลงาน ชื่นชม และให้รางวัลแก่ตัวแทน ในขณะเดียวกันก็ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพวกตัวแทนเหล่านั้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะต่างๆ กระตุ้นยอดขาย เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ นอกจากประสิทธิภาพและการเรียนรู้ของตัวแทนแล้ว ไมโครซอฟท์ยังต้องการหาช่องทางการสื่อสารกับตัวแทนอีกด้วย ซึ่งแม้ว่าบริษัทจะมีวิธีการสื่อสารกับตัวแทนในหลายๆ ด้านเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่กำลังเป็นที่สนใจ และเพื่อตรวจสอบการทำงาน

ของตัวแทนให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท เกมมิฟิเคชันจึงได้ถูกนำมาใช้เป็นวิธีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการดำเนินงานแก่เครือข่ายตัวแทนหลายพันคนทั่วโลก จากความต้องการของบริษัทไมโครซอฟท์ดังกล่าว บริษัทจึงนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของตัวแทน ด้วยการให้รางวัล และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวแทนจนสามารถบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่บริษัทได้ตั้งไว้ โดยควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงและเพิ่มแรงจูงใจให้กับศูนย์บริการ

สรุป

ปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้มีแนวโน้มที่จะนำแนวคิดของเกมมิฟิเคชันมาประยุกต์ใช้ในระบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างทักษะและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้กระบวนการที่นำแนวคิดและกลไกของเกมมาใช้ในการบริหารขององค์กรเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการแก่ลูกค้า ทั้งนี้ สมรรถนะของบุคลากรถือเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรทุกคนควรมีใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะและทัศนคติ รวมถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการที่จะนำสมรรถนะของตนมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงานที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันทางเศรษฐกิจ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องพร้อมใจกันในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานให้ได้ตามต้องการ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง (รวี บัวดวง, 2558) ดังนั้นการนำวิธีการตามแนวคิดของเกมมิฟิเคชันมาใช้เป็นสื่อกลางของการประสาณกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรโดยผ่านรูปแบบของเกมที่บุคลากรทุกคนอยากมีส่วนร่วมมากขึ้น จะส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มีความกระตือรือร้นมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยเสริมสร้างความผูกพันและส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำและต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลดีต่อการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งผู้บริหารในปัจจุบันควรให้ความสำคัญต่อการออกแบบกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัยและสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ โดยผู้นำสามารถนำเอาแนวคิดเรื่องเกมมิฟิเคชันมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดของเกมมิฟิเคชันมาปรับใช้ในองค์กรนั้น ควรคำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กรและสมรรถนะตามหน้าที่ของบุคลากรด้วย เนื่องจากการออกแบบเกมมิฟิเคชันที่ไม่รัดกุมเพียงพออาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการประยุกต์ใช้ ส่งผลให้การนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ โดยข้อผิดพลาดที่มักพบบ่อยครั้ง คือการที่ผู้ออกแบบเกม

มีการให้รางวัลที่ไม่เป็นที่ต้องการกับบุคลากร หรือการนำเกมมาใช้โดยไม่สอดคล้องกับบริบทโดยรวมขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในการออกแบบเกมมิฟิเคชันอย่างถ่องแท้ เพื่อให้เกมมิฟิเคชันที่ถูกออกแบบพัฒนาขึ้นมาเพื่อองค์กรนั้นๆ มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนสอดคล้องทั้งความต้องการขององค์กรและความต้องการของผู้เล่น ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังแล้ว บุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนนำพาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป



References

- Auareesuksakun, A., & Chuntuk, T. (2015). An optimal strategic talent management: key success factors for sustainable competitive advantage. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(3), 1096-1112. (in Thai)
- Buaduang, R. (2015). Expected competencies of outlet managers for dinning restaurant chain. *Journal of Industrial Education*, 9(1), 70-78. (in Thai)
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining gamification. In *Proceedings of the 15th International Academic Mind Trek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9–15). New York: ACM.
- Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17.
- Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House LLC.
- Frith, J. (2013). Turning life into a game: Foursquare, gamification, and personal mobility. *Mobile Media & Communication*, 1(2), 248-262.
- Gartner Inc. (2011). *Gartner predicts over 70 percent of global 2000 organizations will have at least one gamified application by 2014*. Retrieved from <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1844115>
- Gartner Inc. (2012). *Gartner says by 2014, 80 percent of current gamified applications will fail to meet business objectives primarily due to poor design*. Retrieved from <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2251015>

- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). *Defining gamification: A service marketing perspective*. Retrieved from <http://www.hubscher.org/roland/courses/hf765/readings/p17-huotari.pdf>
- Kapp, K., (2014). *GAMIFICATION: Separating fact from fiction*. Retrieved from <http://www.clomedia.com/2014/03/19/gamification-separating-fact-from-fiction/>
- Meister, J. C. (2013). *How deloitte made learning a game*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/01/how-deloitte-made-learning-a-g>
- Meister, J. (2015). *Future of work: Using gamification for human resources*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/#b19ccf824b7b>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411-420.
- Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *Game-based marketing: inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests*. New York: John Wiley & Sons.

