

การใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร
EMPLOYING GAMIFICATION FOR FOSTERING INNOVATION

พฤทธิ์ เทศธิบ¹

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Pharit Thetchip¹

¹Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce

(Received: January 3, 2024; Revised: January 21, 2025; Accepted: January 29, 2024)

บทคัดย่อ

นวัตกรรมภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ซึ่งช่วยขับเคลื่อนการเติบโต และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่อุปสรรคและข้อจำกัดขององค์กรจึงอาจทำให้ลดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร เกมมิฟิเคชัน (Gamification) เป็นการนำองค์ประกอบของเกม เช่น คะแนน เหรียญตรา ตารางคะแนน และภารกิจต่าง ๆ มาใช้ในบริบทที่ไม่ใช่เกม โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน สร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการแข่งขันที่สร้างความสนุกสนาน เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการอธิบายถึงแนวทางการใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม โดยการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในองค์กรควรกำหนดเป้าหมายในการนำมาใช้ให้ชัดเจน เช่น การเสนอไอเดียใหม่ การทำงานร่วมกัน หรือ การทดลอง โดยการพิจารณาใช้องค์ประกอบของเกม อาทิ การให้คะแนน และการให้รางวัล ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรจะสามารถเพิ่มศักยภาพความคิดสร้างสรรค์ และ ขับเคลื่อนนวัตกรรม สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม

คำสำคัญ: เกมมิฟิเคชัน, นวัตกรรมในองค์กร

ABSTRACT

Innovation within an organization involves fostering creativity, which drives growth and enhances competitiveness. However, organizational obstacles and limitations can reduce opportunities for internal innovation. Gamification is the application of game elements—such as points, badges, leaderboards, and challenges—to non-game contexts. Its goal is to increase employee engagement, motivate participation, and create a fun, competitive work environment that stimulates creativity and teamwork. This article aims to explain how gamification can be used to encourage participation in innovation development. To effectively implement gamification, organizations should clearly define goals such as proposing new ideas, collaboration, or experimentation. By incorporating game elements like points, levels, and rewards that are inclusive and aligned with the organization's culture, organizations can enhance creative potential, drive innovation, and create a work environment where employees are motivated and committed to contributing.

Keywords: Gamification, Innovation within Organization

บทนำ

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนานวัตกรรมนอกจากเกิดจากการพัฒนาตามกระบวนการทางธุรกิจแล้ว การมีส่วนร่วมของพนักงานก็มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับระดับแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมที่จะเสนอความคิดและกระบวนการดำเนินงานใหม่ (Mosleh et al., 2024) การมีส่วนร่วมนี้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในงานและการเพิ่มผลผลิต ซึ่งช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Gaur, 2024) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานก็มีโอกาสที่จะได้ความคิดในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น (Kimonyo, 2024) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและการมีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร (Kumar, 2013; W. Sharma et al., 2024) ที่จะส่งเสริมการริเริ่มด้านการเรียนรู้และการพัฒนาช่วยเพิ่มศักยภาพทั้งด้านการมีส่วนร่วมและนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์โดยสร้างความยืดหยุ่นต่อพนักงาน และ การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Mohammad et al., 2024) พนักงานที่มีส่วนร่วมมักจะแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างการมีส่วนร่วมที่อาจนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม รวมถึงปัญหาสมดุระหว่างชีวิตการทำงาน และ ภาระงานที่มากเกินไป (Gaur, 2024) เกมมิฟิเคชันเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม โดยการนำองค์ประกอบคล้ายเกมมาใช้ภายในองค์กรก็อาจจะสามารถเข้าถึงแรงจูงใจภายในและความปรารถนาในความสำเร็จของพนักงาน ซึ่งอาจจะเป็นแนวทางที่สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทำให้มีความน่าสนใจ แทนที่จะเป็นการปฏิบัติงานโดยปกติธรรมดา ทำให้เกิดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและการทำงานร่วมกัน ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะพบว่ามีเกมมิฟิเคชัน มาใช้ในทางการตลาดในการเพิ่มความภักดีและความพึงพอใจให้กับลูกค้า บทความนี้จึงเขียนขึ้นมา เพื่อวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแนวทางในการใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร โดยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกมมิฟิเคชัน การส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อรวบรวมและเสนอแนวทางในการใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร

ความหมายและลักษณะของเกมมิฟิเคชัน (Gamification)

เป็นการประยุกต์ใช้กลไกของเกมในบริบทที่ไม่ใช่เกมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และ เป็นการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย เช่น หลักการออกแบบเกม การให้คะแนน การใช้ตารางคะแนนการแข่งขัน การกำหนดระดับความท้าทาย และ การให้รางวัล เป็นต้น (D. Sharma et al., 2024) โดยส่วนใหญ่ธุรกิจมีการใช้เกมมิฟิเคชันทางการตลาดเพื่อกระตุ้นความสนใจ และ เพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า อาทิเช่น บริษัทก็ได้ใช้ประโยชน์จากลักษณะของเกมในรูปแบบการแข่งขัน เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคด้วยการเสนอรางวัล เช่น โปรแกรมสะสมคะแนนเพื่อให้รางวัลลูกค้าที่ซื้อซ้ำ คุปองส่วนลดเพื่อเพิ่มการโต้ตอบกับลูกค้าและสร้างความภักดีในตราสินค้า (Singh & Gupta, 2020) เกมมิฟิเคชันจึงอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยเป็นการใช้ประโยชน์จากลักษณะตามธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบการเล่นและการแข่งขัน มาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในแต่ละวันให้กลายเป็นประสบการณ์ที่สนุกสนาน และ เกิดการปฏิสัมพันธ์

โต้ตอบกันมากขึ้น(Dishon-Berkovits et al., 2024) ด้วยลักษณะของเกมที่มีการเปรียบเทียบ หรือ การแข่งขัน ก็อาจจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรโดยใช้องค์ประกอบ หลักการ และ กลไกของเกม ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน หรือ กระบวนการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ สามารถบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งเพิ่มการมีส่วนร่วม และ โอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การ สร้างโอกาสในการพัฒนาผลผลิตและนวัตกรรมทางธุรกิจ(Shoubashy et al., 2020) โดยอาจจะสรุปลักษณะ ของเกมมิฟิเคชัน ได้ดังนี้

การกำหนดให้มีคะแนน(Points) สัญลักษณ์แสดงสถานะ (Badges) และ ตารางจัดอันดับ (Leaderboards)

การให้คะแนน(Points) ระบบการให้คะแนนในเกม เปรียบเสมือนการให้ผลสะท้อนกลับ และ เป็น การประเมินความคืบหน้าในการทำงาน ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจในการรับรู้ถึงความสำเร็จในการทำงาน โดยอาจมีการ ใช้ระบบการให้คะแนนเมื่อพนักงานสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย หรือ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม ตลอดจนใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Smirani & Yamani, 2024)

สัญลักษณ์แสดงสถานะ หรือ แผ่นป้าย (Badges) ใช้เพื่อแสดงสถานะของความสำเร็จและแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในผลงานก่อให้เกิดสร้างแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมาย โดยอาจมีการกำหนดสัญลักษณ์เพื่อ แสดงระดับของความสำเร็จของเกมออกเป็นหลายระดับทำให้ส่งเสริมความรู้สึกภาคภูมิใจ และ แสดงให้เห็น ถึงความสามารถในการปฏิบัติภารกิจในเกม(D. Sharma et al., 2024)

ตารางจัดอันดับ หรือ ลีดเดอร์บอร์ด (Leaderboards) ใช้ในการแสดงสถานะในการแข่งขัน รวมทั้ง เป็นการสร้างการจูงใจให้ผู้เข้าร่วมปรับปรุงศักยภาพเพื่อเปลี่ยนแปลงลำดับในการแข่งขันให้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็น สิ่งที่สร้างการเชื่อมโยงผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกในการแข่งขันและเกิดการมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้เข้าแข่งขัน (Aziri, 2019)

การกำหนดความท้าทายและรางวัลในเกม (Challenges and Rewards)

การกำหนดความท้าทายในเกม(Challenges) สามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจกรรมในเกม โดยผู้เข้าร่วมจะถูกกำหนดเป้าหมายที่ต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุ โดยสามารถกำหนดระดับความท้าทาย ให้เข้ากับระดับทักษะที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ระดับความท้าทายที่กำหนดขึ้นจะต้องสามารถบรรลุได้และสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติภารกิจ (Smirani & Yamani, 2024)

การกำหนดให้มีรางวัลและสิ่งตอบแทน (Rewards and Incentives) ในการบรรลุภารกิจของเกมไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบรางวัลภายใน(intrinsic reward) เช่น ความภาคภูมิใจ การยอมรับ การชมเชย หรือ รางวัล ภายนอก(extrinsic reward) เช่น ของรางวัล ค่าตอบแทน จะเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาแรงจูงใจในการมุ่งมั่น บรรลุภารกิจในเกม (Nitharwal, 2023)

การเล่าเรื่องและการโต้ตอบทางสังคม (Narrative Storytelling and Social Interaction)

การเล่าเรื่องราว (Narrative Storytelling) เป็นการใช้อุปกรณ์ประกอบการเล่าเรื่อง หรือ ให้รายละเอียด สถานการณ์ในเกมซึ่งมีส่วนในการสร้างประสบการณ์ที่น่าสนใจและดึงดูดผู้เข้าร่วม อันจะก่อให้เกิดการกระตุ้น อารมณ์ สร้างการจดจำ และ การเข้ามามีส่วนร่วมในเกมอย่างต่อเนื่อง(D. Sharma et al., 2024)

การโต้ตอบทางสังคม (Social Interaction) เป็นการกำหนดแนวทางในการส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมระหว่างผู้เล่นเกม เช่น การกำหนดภารกิจที่แต่ละทีมต้องดำเนินการร่วมกัน หรือ การกำหนด

เป้าหมายที่ท้าทายสำหรับทีม เป็นต้น ซึ่งสิ่งนี้จะสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมเกม (Suh et al., 2018)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นองค์กรสามารถใช้เกมมิฟิเคชันโดยการนำองค์ประกอบของการออกแบบเกมเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม เพิ่มความสนใจ และ สร้างความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย โดยเกมมิฟิเคชันนอกจากนำมาใช้เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้าเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และ ผลักดันพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เช่น การใช้ในการฝึกอบรมเพื่อทำให้การเรียนรู้มีส่วนร่วมมากขึ้น การใช้ในทีมขายเพื่อเพิ่มผลผลิตผ่านการแข่งขันและรางวัล โดยการสร้างแรงจูงใจด้านความสำเร็จ และ การได้รับการยอมรับ เกมมิฟิเคชันจึงช่วยสร้างประสบการณ์ที่น่าสนใจและสนุกสนาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร และ มีส่วนในการเพิ่มความสำเร็จขององค์กรเพิ่มขึ้น

แนวทางการใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร

นวัตกรรมภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการ ซึ่งช่วยขับเคลื่อนการเติบโตและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม และ เกิดการยอมรับความเสี่ยงจากนำเสนอสิ่งใหม่ ซึ่งนวัตกรรมภายในองค์กรอาจนำไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น และ สร้างการเติบโตให้กับองค์กร การสร้างและสนับสนุนนวัตกรรมภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เกิดการทำงานร่วมกัน และ กล้ายอมรับความเสี่ยง องค์กรจึงต้องมีการมอบอำนาจและทรัพยากรให้กับบุคลากร การส่งเสริมการทำงานข้ามสายงานเพื่อเพิ่มมุมมองที่หลากหลาย และ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Larson et al., 2023) รวมทั้งผู้นำองค์กรจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม และ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน(Dyer et al., 2019) นอกจากนี้การนำกระบวนการที่จะช่วยพัฒนาระบบจัดการความคิดสามารถช่วยให้บุคลากรเกิดการทดลองและแลกเปลี่ยนความคิด(Julian Birkinshaw et al., 2010) อีกทั้งยังช่วยพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ซึ่งส่งเสริมการขับเคลื่อนนวัตกรรม ด้วยการรวมองค์ประกอบเหล่านี้องค์กรสามารถสร้างระบบนิเวศที่ป่มเพาะและสนับสนุนนวัตกรรมภายในได้อย่างยั่งยืน แต่เนื่องจากข้อจำกัดภายในองค์กร อาทิ ระบบการทำงาน โครงสร้างทางการบริหาร และ ทรัพยากรอาจเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม องค์กรจึงอาจใช้แนวทางอื่นเข้ามาผสมผสานกับการดำเนินงานในปัจจุบัน เกมมิฟิเคชันจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กรโดยใช้ประโยชน์จากองค์ประกอบของเกมเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นกิจกรรมที่มีส่วนในการพัฒนานวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับทีม ด้วยการบูรณาการการเล่นเกมที่เข้ากับแนวทางปฏิบัติในองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อนวัตกรรม เกิดการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ โดยมีแนวทางในการส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กรในการนำเกมมิฟิเคชันไปใช้ ซึ่งองค์กรอาจจะต้องมีการปรับแนวทางให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และ ความเหมาะสมกับผู้เข้าร่วม ดังนี้

กลไกการให้รางวัลของเกม (Incentive-Based Methods) องค์กรสามารถใช้กลไกนี้ในการสร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ด้วยการเสนอรางวัล องค์กรจะสามารถสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในแนวคิด และ มีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม (E, 2023) สิ่งจูงใจเหล่านี้สามารถปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความสนใจของบุคลากรเพื่อให้

มั่นใจว่าสิ่งจูงใจเหล่านี้จะขับเคลื่อนพฤติกรรมที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความสนใจของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งจูงใจเหล่านี้จะขับเคลื่อนพฤติกรรมที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Adhiatma et al., 2022)

การแข่งขันและการสร้างความร่วมมือ (Competition and Collaboration) การนำกลไกการแข่งขันเข้ามาเกี่ยวข้องในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน อาจจะสามารถกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรพยายามพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นจากความท้าทายหรือการแข่งขันที่มีการให้รางวัลการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ (E, 2023) นอกจากนี้ยังสามารถใช้เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของทีมและการแก้ปัญหาร่วมกัน จากประสบการณ์ในการเข้าร่วมแข่งขันในเกมจะสามารถเพิ่มพลังของทีมและส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Manske, 2024)

การเพิ่มอัตลักษณ์และการรับรู้ (Identity and Recognition) องค์กรประกอบของเกมสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคล สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้สึกที่มีต่ออัตลักษณ์ขององค์กรให้ชัดเจนมากขึ้น ทำให้เกิดการปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบกับกลไกการรับรู้และข้อเสนอแนะจากการเข้าร่วมเกมก็สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมซึ่งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม (E, 2023)

การบูรณาการกับกระบวนการทางธุรกิจ (Integration with Business Processes) โดยพิจารณาารูปแบบเกมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น การใช้แพลตฟอร์มเกมสำหรับการระดมทุนแนวคิดใหม่ ๆ อาจจะสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมและการสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมได้มากยิ่งขึ้น (Alexandrova & Rapanotti, 2022)

การเอาชนะความท้าทายของกระบวนการนวัตกรรม (Overcoming Innovation Process Challenges) การใช้เกมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานอาจสามารถจัดการกับความท้าทาย หรือ ลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเนื่องจากกลไกการแข่งขันของเกมจะกระตุ้นความพยายามสร้างความรู้ความเข้าใจ และ ปรับเปลี่ยนความรู้สึก ที่สามารถนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้น (Abril et al., 2024)

การใช้แพลตฟอร์มสำหรับการทำงานร่วมกันข้ามสายงานในองค์กร (Virtual Platforms and Cross-Organizational Collaboration) การเลือกใช้แพลตฟอร์มในการทำงานร่วมกัน อาทิ ไมโครซอฟต์ทีม (Microsoft Teams) หรือ สแลค (Slack) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่มีองค์ประกอบสนับสนุนการใช้เกมก็จะสามารถอำนวยความสะดวกในการแสดงความคิดและการแบ่งปันความรู้ข้ามขอบเขตการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งทำให้สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้มากกว่าโครงสร้างการทำงานแบบเดิม (Viberg et al., 2020) โดยหากสามารถเล่นเกมข้ามสายงานในองค์กรก็จะสามารถเพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกันข้ามสายงานและเพิ่มโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลาย

จากที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นเกมมิฟิเคชันเป็นการนำองค์ประกอบของเกม เช่น การให้คะแนน การให้รางวัล ตารางคะแนน และภารกิจต่าง ๆ มาปรับใช้ในบริบทที่ไม่ใช่เกมในการทำงาน โดยใช้หลักจิตวิทยาเพื่อดึงดูดความสนใจของมนุษย์ผ่านความต้องการในการแข่งขัน การบรรลุเป้าหมาย และการได้รับรางวัล ในบริบทของนวัตกรรมภายในองค์กร เกมมิฟิเคชันสามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดึงดูดบุคลากร กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรสามารถสร้างการแข่งขันเชิงนวัตกรรมที่บุคลากรสะสมคะแนนจากการเสนอไอเดีย การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การสร้างต้นแบบแนวคิดใหม่

ๆ โดยใช้ตารางการจัดอันดับคะแนนสามารถแสดงผลการจัดอันดับผู้ที่มีส่วนร่วมสูงสุด การมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายภารกิจ อาทิ ผู้ที่นำเสนอไอเดียสร้างสรรค์ที่สุด หรือ ผู้ร่วมทีมที่ดีที่สุด ทำให้กระบวนการพัฒนานวัตกรรมเกิดความสนุกสนานและได้รางวัลจากการเข้าร่วม นอกจากนี้แล้วการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรเชื่อมโยงเกมมิฟิเคชันเข้ากับเป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาจเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายที่มีความสำคัญที่ต้องการบรรลุ เช่น การสร้างไอเดียผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร จากนั้นจึงออกแบบระบบเกมมิฟิเคชันที่ให้รางวัลกับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย เช่น การแบ่งปันความรู้ การทดลองแนวทางใหม่ ๆ หรือ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการจูงใจบุคลากร ทั้งนี้ควรมีการนำมาใช้อย่างครอบคลุมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองลักษณะและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน

กรณีตัวอย่างการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

หลังจากที่ได้กล่าวถึงลักษณะของเกมมิฟิเคชันเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย โดยส่วนใหญ่ธุรกิจมีการใช้เกมมิฟิเคชันทางในการตลาดสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้าแต่ก็มีองค์กรธุรกิจนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรดังกรณีตัวอย่างต่อไปนี้

บริษัทไมโครซอฟต์มีการประยุกต์ใช้เกมมิฟิเคชันโดยให้ความสำคัญกับการออกแบบเกมเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วม ของพนักงานที่เกมทำให้เกิดการกระตุ้นโดยธรรมชาติ ในการเพิ่มความผูกพันและการฝึกอบรมของพนักงาน (Enhancing Employee Engagement and Training) ทำให้สามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจในหมู่พนักงาน ด้วยการผสมผสานองค์ประกอบของเกม นอกจากนี้ยังทำให้สามารถพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดีขึ้น และ พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการฝึกอบรมอีกด้วย (Iacono et al., 2020) อาทิเช่น บริษัทไมโครซอฟต์ยังมีการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานร่วมกันในการพัฒนาซอฟต์แวร์ (Improving Collaboration in Software Development) โดยในทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ของบริษัทไมโครซอฟต์ได้ใช้องค์ประกอบของเกมใช้เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการแก้ปัญหา การประยุกต์ใช้การเล่นเกมในการพัฒนาซอฟต์แวร์สามารถช่วยระบุและลดความท้าทายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (Seiffert-Brockmann & Neureiter, 2023) อีกทั้งบริษัทไมโครซอฟต์มีการใช้เกมในการทำงานร่วมกันภายใต้ชื่อที่เรียกว่า "Xbox Mission Control" เพื่อปรับปรุงการสร้างแนวคิดและนวัตกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยลักษณะเด่นของเกมมิฟิเคชันที่ใช้คือ พนักงานผู้เข้าร่วมจะได้รับคะแนนและป้ายสัญลักษณ์ จากการนำเสนอความคิด ข้อเสนอแนะ และการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม มีการใช้ตารางจัดอันดับผู้เข้าร่วม หรือ ลีดเดอร์บอร์ดโดยแสดงผู้เข้าร่วมที่มาจากหลายหน่วยงาน ตลอดจนมีการแสดงความคืบหน้าและระดับความสำเร็จของภารกิจจากผลสะท้อนกลไกการเล่น เกม อีกทั้งมีการให้รางวัลด้วย สกุลเงินเสมือนจริงที่สามารถแลกเปลี่ยนรางวัลจริง เช่น ผลิตภัณฑ์ Xbox ซึ่งเป็นเครื่องเล่นเกมของบริษัท หรือ ได้มีโอกาสเข้าร่วมรับประทานอาหารกลางวันกับผู้บริหาร ผลจากการดำเนินการดังกล่าว บริษัทไมโครซอฟต์สามารถเพิ่มการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานในการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ มีการนำเสนอความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่หลายรายการในปีแรก มี

การปรับปรุงการเชื่อมโยงสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนมีการพัฒนาการแสดงความคิดเห็นต่อ
ไอเดียใหม่ที่น่าเสนอได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น

อีกกรณีตัวอย่างหนึ่งคือ บริษัทโนวาติส (Novartis) ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านเวชภัณฑ์ ใช้ประโยชน์
จากเกมมิฟิเคชัน เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและประสิทธิผลของพนักงาน โดยการรวมองค์ประกอบที่เหมือนเกม
เข้ากับกระบวนการขององค์กร แนวทางนี้ออกแบบมาเพื่อจูงใจพนักงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพ และ ส่งเสริม
สภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าดึงดูดยิ่งขึ้น มีเป้าหมายที่จะแบ่งงานที่ซับซ้อนออกเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดการ
ได้โดยใช้การใช้เกมมิฟิเคชัน ทำให้พนักงานมีความสุขสนุกสนานในการทำงานมากขึ้น และลดความเครียดลง
บริษัทโนวาติส มีการใช้แพลตฟอร์มเกมที่เรียกว่า "InnovateQuest" (Hamari et al., 2014a) ซึ่งพนักงานจะ
ได้รับคะแนนจากการเสนอความคิดใหม่ที่เกิดจากความ ร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน หรือ เกิดจากการฝึกอบรมที่
เกี่ยวข้องกับพัฒนาวัตกรรม มีการให้ป้ายสัญลักษณ์แสดงสถานะเมื่อบรรลุภารกิจสำคัญ อาทิ การเป็นวัต
กรผู้นำในบริษัท หรือ การให้สัญลักษณ์แสดงสถานะความสามารถในการทำงานร่วมกันที่ดีเยี่ยม นอกจากนี้ยังมี
การกำหนดเป้าหมายในการแข่งขันที่มีความท้าทาย เช่น การพัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อลดระยะเวลาใน
การพัฒนาใหม่ หรือ การปรับปรุงผลลัพธ์ของยาที่ใช้กับผู้ป่วย ด้วยการใช้ประโยชน์จากเกมมิฟิเคชันทำให้
บริษัทโนวาติสสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นแบบไดนามิกและสร้างการมีส่วนร่วมในการ
ขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร

จากแนวทางการใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและตัวอย่างองค์กรที่มีการใช้เกมใน
การทำงานข้างต้น การใช้เกมในการทำงานเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กร จะต้องมีการเชื่อมโยงเกมให้
สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกำหนดความท้าทายในการแข่งขันที่มีความ
เฉพาะเจาะจง ตลอดจนมีการกำหนดสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นรางวัลตอบแทนที่เหมาะสม เพิ่มโอกาสการเติบโตใน
สายงาน หรือ มีการให้รางวัลตอบแทนในลักษณะของการยอมรับความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ตลอดจนโอกาสใน
การนำเอาความคิดสร้างสรรค์ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมทั้งนี้อาจจะพิจารณาให้ความสำคัญทั้งด้านจำนวนและ
คุณภาพของความคิดสร้างสรรค์ที่ได้จากการใช้เกมร่วมด้วย นอกจากนี้แล้วการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ
ทางด้านสังคมของการร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของเกมก็มีความสำคัญเช่นกัน อาทิเช่น ความท้าทายของ
เป้าหมายในเกมและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของทีมในการร่วมกันบรรลุภารกิจในเกม เป็นต้น

ข้อควรพิจารณาในการใช้เกมมิฟิเคชัน

นอกจากองค์การสามารถนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการส่งเสริมนวัตกรรมและการมี
ส่วนร่วมในองค์กรแล้ว ก็ยังมีข้อควรพิจารณาที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้เกมมิฟิเคชันในองค์กรดังนี้

การทำให้เป็นเกมมากเกินไป (Over-gamification) ซึ่งการใช้องค์ประกอบของเกมมากเกินไป
อาจทำให้เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม หรือ โครงการเปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้ผู้เข้าร่วมบางส่วนเกิดการ
มีส่วนร่วมที่ผิวเผิน นอกจากนี้การริเริ่มเกมมิฟิเคชันที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอาจถูกมองว่าเป็นแค่
กลไกที่ไม่มีความหมาย เกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรและไม่สามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่แท้จริงได้ อีกทั้งการ
วัดผลกระทบของเกมมิฟิเคชันก็เป็นเรื่องยากเช่นกัน เนื่องจากองค์กรมักประสบปัญหาในการประเมิน
ผลกระทบโดยตรงต่อนวัตกรรมหรือประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ต้องได้รับการ
ออกแบบอย่างรอบคอบเพื่อสร้างสมดุลระหว่างความสนุกสนานและประโยชน์ที่ได้รับ ให้สอดคล้องกับ
เป้าหมาย และรวมถึงตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับการประเมินผล(Leon, 1999; Paul & Theo, 2001)

การรักษาการมีส่วนร่วมในระยะยาว และการนำมาใช้อย่างครอบคลุม แม้ว่าเกมมิฟิเคชันจะสร้างการมีส่วนร่วมในเบื้องต้นได้ดี แต่ผลลัพธ์อาจลดลงเมื่อเวลาผ่านไปหากไม่ได้ปรับให้เหมาะสมกับความชอบของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ การเน้นรางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เช่น คะแนนและรางวัลมากเกินไป อาจบั่นทอนแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ทำให้พนักงานพึงพารางวัลมากกว่าการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในกิจกรรม ยิ่งไปกว่านั้นการใช้องค์ประกอบการแข่งขันบางอย่าง เช่น ตารางคะแนน (Leaderboards) อาจสร้างบรรยากาศในการแข่งขันที่เข้มข้นมากเกินไปก็อาจส่งผลให้ความร่วมมือลดลงและสร้างความเครียดขึ้นมาได้ เพื่อลดความเสี่ยงเหล่านี้ องค์กรควรเน้นที่แรงจูงใจภายใน นำกลไกเกมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมมาใช้ และปรับปรุงประสบการณ์เกมมิฟิเคชันให้สะท้อนความพึงพอใจที่หลากหลายของบุคลากร (Hamari et al., 2014; Wunderlich et al., 2020)

ประเด็นด้านจริยธรรมและความเหมาะสมทางวัฒนธรรม เกมมิฟิเคชันอาจถูกมองว่าเป็นการควบคุมพฤติกรรมพนักงานมากกว่าการส่งเสริมการทำงาน องค์กรต้องสร้างความโปร่งใสและความครอบคลุมเพื่อสร้างความไว้วางใจและหลีกเลี่ยงการทำให้พนักงานรู้สึกถูกกีดกัน นอกจากนี้ข้อจำกัดด้านเทคนิคและทรัพยากรอาจจำกัดการนำเกมมิฟิเคชันไปใช้ องค์กรจึงควรคำนึงถึงจริยธรรม ความสอดคล้องกับวัฒนธรรม และการปรับให้เหมาะสม องค์กรก็จะสามารถใช้ศักยภาพของเกมมิฟิเคชันได้อย่างเต็มที่เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ (J. Koivisto & Hamari, 2019; M. Koivisto, 2022)

แม้ว่าการใช้เกมมิฟิเคชันจะสามารถกระตุ้นนวัตกรรมภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ องค์กรต้องพิจารณาประเด็นดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้การนำไปใช้เกิดผลสำเร็จ การเน้นการแข่งขันมากเกินไปอาจสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่กดดันมากเกินไป นอกจากนี้การนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ซับซ้อนเกินไปอาจลดการมีส่วนร่วมลงได้ ทั้งนี้ยังมีปัญหาความเป็นส่วนตัวและความยุติธรรมอาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการที่โปร่งใส และ ระบบที่ไม่ได้รับการออกแบบที่ดีอาจใช้ทรัพยากรมากโดยไม่เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง ดังนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดองค์กรควรออกแบบระบบเกมมิฟิเคชันที่สมดุลระหว่างการแข่งขันและการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และ ตอบสนองแรงจูงใจที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร

บทสรุป

เกมมิฟิเคชันเป็นการใช้องค์ประกอบของเกม เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมภายในองค์กร ด้วยการดึงดูดความสนใจทางด้านจิตวิทยาที่มนุษย์มีความสนใจในการแข่งขันซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เกิดการทำงานร่วมกัน และ เกิดการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากขึ้น การนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ควรรับการออกแบบอย่างรอบคอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สร้างสมดุลระหว่างการแข่งขันและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งตอบสนองแรงจูงใจที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร เมื่อนำไปใช้อย่างเหมาะสมเกมมิฟิเคชันอาจเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นศูนย์กลางของนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง แต่การใช้เกมมิฟิเคชันก็มาพร้อมกับความท้าทายที่องค์กรต้องพิจารณาเนื่องจาก การมุ่งเน้นการแข่งขันมากเกินไปอาจสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่อาจเกิดการขัดแย้งจากการเอาชนะ อีกทั้งหากมีการออกแบบการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้ไม่เหมาะสมอาจให้เกิดการให้เกิการมีส่วนร่วมที่ผิวเผิน บุคลากรบางคนอาจไม่รู้สึกรู้สึกมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมในเกม และ อาจรู้สึกถูกกีดกันหากการนำเกมมิฟิเคชันมาใช้โดยไม่ได้คำนึงถึงรูปแบบการทำงานที่แตกต่าง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว องค์กรควรกำหนดแนวทางการใช้เกมมิฟิเคชันที่ครอบคลุม โปร่งใส และมุ่งเน้นเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการให้รางวัลจากการบรรลุเป้าหมายในเกมที่

มีความหมาย และการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ซึ่งอาจนำไปสู่การรักษาการมีส่วนร่วมในระยะยาวและ
ขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

สำหรับการศึกษารั้งต่อไป บทความนี้มุ่งนำเสนอภาพรวมและแนวทางในการใช้แนวคิดเกมมิฟิเคชัน
มาเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์อันจะนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการเกิดขึ้นจากภายในองค์กร แต่ยังคงขาด
การศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับหลักการออกแบบเกม แพลตฟอร์ม และ เครื่องมือ โดยเฉพาะสำหรับการใช้เกม
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในบริบทนวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงข้อควรพิจารณาเช่น การกำหนดเป้าหมายที่
ชัดเจน การให้รางวัลที่มีความหมาย และการกำหนดตัวชี้วัดและการวัดผลกระทบของการใช้เกมต่อการพัฒนา
นวัตกรรม เป็นต้น รวมทั้งอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงผลกระทบทางจริยธรรมของการใช้เกมมิฟิเคชันใน
สถานที่ทำงาน การศึกษาในประเด็นเหล่านี้จะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความท้าทายและ
แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการใช้เกมมิฟิเคชันเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมในธุรกิจ

เอกสารอ้างอิง

- Abril, C., Gimenez-Fernandez, E. M., & Camacho-Miñano, M.-M. (2024). Using gamification to overcome innovation process challenges: A literature review and future agenda. *Technovation*, *133*, Article 103020. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103020>
- Adhiatma, A., Sari, R. D., & Fachrunnisa, O. (2022). The role of personal dexterity and incentive gamification to enhance employee learning experience and performance. *Cognition, Technology & Work*, *24*(1), 7–19. <https://doi.org/10.1007/s10111-021-00664-1>
- Alexandrova, A., & Rapanotti, L. (2022). **Gamification for organizational change and innovation** (pp. 51–73). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4291-3.ch003>
- Aziri, J. (2019). Employee motivation incentives and their impact on the organization's productivity. *Texila International Journal of Management*, 64–69. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.SE.19.01.Art007>
- Birkinshaw, J., Cyril, B., & Barsoux, J. L. (2010). The 5 myths of innovation. *MIT Sloan Management Review*.
- Dishon-Berkovits, M., Bakker, A. B., & Peters, P. (2024). Playful work design, engagement and performance: The moderating roles of boredom and conscientiousness. *The International Journal of Human Resource Management*, *35*(2), 256–283. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2227920>
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2019). **The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators**. Harvard Business Press.
- E, Z. (2023). Using gamification to stimulate employee innovation. *Sociodynamics*, *11*, 99–108. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.11.69159>

- Gaur, V. (2024). Advancing work-life equilibrium through employee engagement and innovation. **The Business and Management Review**, 15(01).
<https://doi.org/10.24052/BMR/V15NU01/ART-10>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? -- A literature review of empirical studies on gamification. In **2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences** (pp. 3025–3034). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Iacono, S., Vallarino, M., & Vercelli, G. V. (2020). Gamification in corporate training to enhance engagement: An approach. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)**, 15(17), 69. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i17.14207>
- Kimonyo, T. (2024). The impact of employee experience on organizational performance: Driving innovation, engagement, and customer satisfaction. **Kabarak Journal of Research & Innovation**, 14(02), 220–229. <https://doi.org/10.58216/kjri.v14i02.417>
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. **International Journal of Information Management**, 45, 191–210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Koivisto, M. (2022). **Gamification of project business studies**. Lecture Notes in Networks and Systems, 349. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90677-1_18
- Kumar, J. (2013). Gamification at work: Designing engaging business software. In **Lecture Notes in Computer Science** (Vol. 8013, pp. 528-537). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_58
- Larson, L. E., Harris-Watson, A. M., Carter, D. R., Asencio, R., DeChurch, L. A., Kanfer, R., & Zaccaro, S. J. (2023). Staying apart to work better together: Team structure in cross-functional teams. **Academy of Management Discoveries**, 9(3), 320–338.
<https://doi.org/10.5465/amd.2020.0238>
- Leon, D. (1999). Innovation and the workplace. **Drug Discovery Today**, 4(4), 181–185.
[https://doi.org/10.1016/S1359-6446\(99\)01323-9](https://doi.org/10.1016/S1359-6446(99)01323-9)
- Manske, J. (2024). Gamification in the workplace: Enhancing employee engagement through gameful experiences. **Journal of Intelligent Management Decision**, 3(1), 1–14.
<https://doi.org/10.56578/jimnd030101>
- Mohammad, S., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2024). The impact of “learning organizations” on innovation: The mediating role of “employee resilience” and work engagement. **SAGE Open**, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241289185>
- Mosleh, W. S., Bäckström, I., Manfrini, C., & Leue-Bensch, C. (2024). Organizing employee-driven innovation (EDI) through game-based formats: Understanding participation. **Creativity and Innovation Management**. <https://doi.org/10.1111/caim.12625>
-

- Nitharwal, S. M. (2023). The role of gamification and incentives in improving crowd worker engagement and performance: A systematic review. *IARJSET*, **10**(8).
<https://doi.org/10.17148/IARJSET.2023.10810>
- Paul, V., & Theo, van der V. (2001). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, **4**(1), 48–65.
<https://doi.org/10.1108/14630010210811778>
- Seiffert-Brockmann, J., & Neureiter, A. (2023). Digital corporate communication and gamification. In *Handbook on Digital Corporate Communication* (pp. 266–280). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802201963.00030>
- Sharma, D., Sharma, J., & Mehta, N. (2024). The art of gamification for societal mind shifts: Refining human behaviour through strategic engagement. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, **5**(1). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.855>
- Sharma, W., Lim, W. M., Kumar, S., Verma, A., & Kumra, R. (2024). Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification. *Technological Forecasting and Social Change*, **198**, 122988. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122988>
- Shoubashy, H. El, Hatem, P., El, A., & Khalifa, N. (2020). What is gamification? Literature review of previous studies on gamification. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, **14**(8).
- Singh, S., & Gupta, V. (2020). *Reshaping business organizations through gamification* (pp. 18–38). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0131-3.ch002>
- Smirani, L., & Yamani, H. (2024). Analysing the impact of gamification techniques on enhancing learner engagement, motivation, and knowledge retention: A structural equation modelling approach. *Electronic Journal of E-Learning*, **22**(9), 111–124.
<https://doi.org/10.34190/ejel.22.9.3563>
- Suh, A., Wagner, C., & Liu, L. (2018). Enhancing user engagement through gamification. *Journal of Computer Information Systems*, **58**(3), 204–213.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1229143>
- Viberg, O., Khalil, M., & Lioliopoulos, A. (2020). *Facilitating ideation and knowledge sharing in workplaces: The design and use of gamification in virtual platforms* (pp. 353–369). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50506-6_25
- Wunderlich, N. V., Gustafsson, A., Hamari, J., Parvinen, P., & Haff, A. (2020). The great game of business: Advancing knowledge on gamification in business contexts. *Journal of Business Research*, **106**, 273–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.062>