

Karina Michalska

Grywalizacja jako element zarządzania strategicznego potencjałem ludzkim

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (19), 55-62

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRYWALIZACJA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO POTENCJAŁEM LUDZKIM / Gamification as an element of strategic management of human potential

Adres do korespondencji:

e-mail: karinamichalska@gmail.com

STRESZCZENIE

Zmieniające się uwarunkowania działalności przedsiębiorstw determinują ciągły rozwój koncepcji związanych z usprawnianiem zarządzania nimi. Artykuł poświęcony jest problematyce zarządzania personelem jako elementu strategii przedsiębiorstwa. Autorka przytacza grywalizację jako przykład metody usprawnienia procesów zarządzania potencjałem pracowników poprzez wzmacnianie ich zaangażowania, co ma bezpośrednie przełożenie na osiągnięcie założonych celów długoterminowych.

Na podstawie źródeł i teorii, a także analizy konkretnego przypadku zastosowania procesów grywalizacyjnych w zarządzaniu grupą pracowniczą, autorka argumentuje, że grywalizacja może być świetną alternatywą dla klasycznego podejścia do podstawowych procesów biznesowych. Szczególną uwagę zwraca na zwiększanie wydajności pracowników. Opisuje pozytywny wpływ grywalizacji na strukturę firmy – usprawnienie działalności gospodarczej prowadzącej do założonych wyników, przy jednoczesnym szybkim wykorzystaniu nadarzających się przedsiębiorstwu okazji.

Niniejsze rozważania mają na celu ukazanie koncepcji grywalizacji i jej efektów w bardzo krótkim czasie, jako metody na zwiększenie efektywności zarządzania potencjałem ludzkim przy jednoczesnym zachowaniu racjonalności tego zarządzania.

SŁOWA KLUCZOWE: GRYWALIZACJA; MOTYWOWANIE; ZAANGAŻOWANIE; SATYSFAKCJA; ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE; ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI.

JEL CLASSIFICATION: J24, M12, M50, M54, O15

ABSTRACT

Changing business conditions determine the continuous development of concepts related to streamlining management. This article is devoted to personnel management as part of a company strategy. The author brings up gamification as an example of method to streamline processes of human resources management by strengthening their engagement, which has a direct impact on achieving long-term goals.

Basing on the theories and analysis of the case of the gamification processes application in the management of the working group, the author argues that gamification can be a great alternative to the classical approach to basic business processes. Special attention is paid to increasing employee productivity. Article describes the positive effect of the gamification on the company structure - streamlining business activities leading to the established results, while exploiting opportunities at the same time.

The point of these considerations is demonstrating the concept of gamification and its effects in a very short time as a method to increase the efficiency of human resource management while maintaining its rationality.

KEY WORDS: GAMIFICATION; MOTIVATION; COMMITMENT; SATISFACTION; STRATEGIC MANAGEMENT; HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.

WSTĘP

Długoterminowe cele działalności i droga do ich realizacji (przy uwzględnieniu potencjalnych zmiennych) powinny być zdefiniowane w przedsiębiorstwie poprzez spójną strategię – zarówno tą dotyczącą głównej działalności, jak i tą bezpośrednio związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi i kapitałem intelektualnym. Strategia personalna to zdefiniowanie metod pozyskiwania oraz kierowania zasobami ludzkimi, a także określenie sposobów dostosowania ich do potrzeb związanych z realizacją głównych celów organizacji.

Aktualna sytuacja na rynku pracy jest bardzo dynamiczna i jednocześnie trudna dla pracodawców – aby pozyskać i utrzymać określone zasoby kapitału intelektualnego przedsiębiorstwo musi dostosować swoje działania do potrzeb i oczekiwań pracowników. Pojawia się jednocześnie wiele trendów, które mają ułatwiać budowanie zaangażowania i wzmacniać lojalność pracowników, co ma bezpośredni wpływ na osiąganie przez nich założonych celów przedsiębiorstwa. Jednym z takich trendów jest grywalizacja.

Niniejsze rozważania mają na celu ukazanie samej koncepcji grywalizacji i jej efektów w krótkim czasie, jako alternatywy dla klasycznego podejścia do zwiększenia efektywności zarządzania potencjałem ludzkim przy jednoczesnym zachowaniu racjonalności tego zarządzania.

1. STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W ZMIENIAJĄCYM SIĘ OTOCZENIU

W przedsiębiorstwach to poszczególne jednostki tworzą struktury i mają największy wpływ, poprzez swoją wiedzę i umiejętności, na realizowane cele. Osiągnięcie ich powinno być zdefiniowane poprzez strategię, która we współczesnych realiach biznesowych jest przedsiębiorstwu niezbędna – wskazuje możliwe jego ewolucje w obliczu zagrożeń sfinalizowania zadań uwarunkowanych przez otoczenie (Urbanowska-Sojkin, 2013: 24). Zgodnie z definicją „strategia przedsiębiorstwa jest złożonym procesem reagowania, pozwalającym tworzyć i utrzymywać zadowalające relacje między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami, a zmieniającymi się uwarunkowaniami powstającymi w otoczeniu, tak aby osiągnąć możliwie najwyższą sprawność” (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007: 57; Bandurski, 2007: 31; Olszewska, 2008: 30; Sigismund Huff et al., 2011: 19). Ważne jest, aby przedsiębiorstwo stając w obliczu zarządzania potencjałem własnych zasobów nie stroniło od

zmian, które jak wskazuje P. F. Drucker są jedyną pewną rzeczą we współczesnym świecie (Juchnowicz, 2012: 11), a jednocześnie ich następowanie nie zajmuje już dekad czy lat, a wymaga reakcji zarządzających w ciągu miesięcy, bądź nawet dni (Bandurski, 2007: 32).

Zakłada się, że każda strategia może być zmieniana dynamicznie, ponieważ przede wszystkim ma ona wspomagać wykorzystanie posiadanego potencjału organizacji, a także wskazywać ogólny kierunek jej rozwoju (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007: 18; Zakrzewska-Bielawska, 2013: 161-162). Stąd już tylko krok do stworzenia bardziej szczegółowych elementów ogólnej strategii, na którą w dużej mierze nałoży się również strategia personalna. Zarządzanie strategiczne, które określa się jako „dynamiczny i celowo ukierunkowany proces realizacji niezbędnych funkcji pozwalających na uwarunkowane kulturowo koordynowanie i synchronizowanie pracy ludzkiej oraz gospodarne użytkowanie zasobów ekonomicznych poprzez kształtowanie ich potencjału, pozwalającego zarówno wykorzystać szanse, jak i zneutralizować zagrożenia występujące, albo mogące wystąpić w otoczeniu tego przedsiębiorstwa” (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007: 17), wskazuje bezpośrednio na konieczność takiego skorelowania zarządzania strategicznego zasobami ludzkimi w organizacji z zarządzaniem strategicznym całego przedsiębiorstwa, aby cele i przyjęte założenia, w zakresie potrzeb zasobowych do realizacji tych celów, były w jak najwyższym stopniu ujednolicone (Bandurski, 2007: 36). Jednym słowem, strategia zarządzania personelem musi wynikać z ogólnej strategii przedsiębiorstwa, ponieważ tylko wtedy ma ono szansę realizowania swych zamierów w ogóle.

Strategia personalna powinna wskazywać metody kierowania ludźmi w organizacji, aby mogli najszybciej i najskuteczniej realizować jej cele – w większości organizacji jest to wpływanie na zadowolenie klienta, którego poziom w XXI wieku jest naczelnym wyznacznikiem sukcesu organizacji (Bandurski, 2007: 32). Ustalanie strategii w zakresie zarządzania personelem nie jest błędem, jednak jest zdecydowanie bardziej wymagające niż strategii ustalanych dla innych zasobów przedsiębiorstwa. W przypadku ludzi zarządzający muszą zmierzyć się z pewnym dodatkowym spectrum możliwych problemów – każdy z pracowników musi być traktowany bardzo indywidualnie. Oczywiście, nie należy dogłębnie analizować życia i poglądów wszystkich jednostek w organizacji, kosztem dokonania pewnych uogólnień, jednak przedsiębiorstwo i jego kierownictwo musi bardzo świadomie dopuszczać możliwość ewolucji złożonej strategii w zakresie kierowania ludźmi. Szczególnie

na początku procesu konieczne będzie wprowadzanie zmian mających na celu stworzenie konstrukcji ściśle związanej z możliwościami określonego personelu (ich postawami, wartościami i oczekiwaniami) (Juchnowicz, 2012: 14), jednocześnie będącej w pełni odzwierciedleniem założeń strategii długoterminowej firmy i odpowiadającej osiągnięciu jej celów. Chodzi tu głównie o nastawienie na proces organizacyjnego uczenia się, którego wynikiem są strategie rzeczywiście realizowane (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007: 44), nie jedynie prezentowane i dobrze wyglądające na papierze. Należy ustalić taki kierunek działania, aby przedsiębiorstwo, w często niestabilnym środowisku i z różnorodnymi zasobami, mogło realizować swoje cele także w długiej perspektywie.

Kapitał intelektualny jest wymieniany jako najbardziej unikatowy zasób organizacji i główny czynnik osiągania przez nią sukcesu (Olszewska, 2008: 110) dlatego zarządzanie nim musi być (jak wskazuje jedna z definicji zarządzania strategicznego) działaniem celowym będącym „zaprzeczeniem przypadkowości i meandrów polityki organizacyjnej” (Obłój, 2013: 78). K. Obłój zwraca tu szczególną uwagę na pewien rodzaj patologii, gdy menedżerowie kreują niejasne wytyczne dotyczące strategii przedsiębiorstwa i działań, które mają podejmować pracownicy, a podczas samego procesu zmieniają je tak, aby wyniki i wskazówki, jak najlepiej pasowały do siebie. Jasnym jest, że nie ma jednej odpowiedniej strategii dla wszystkich firm (Obłój, 2013: 149), jednak nie chodzi o to, żeby nie pozostawiać przestrzeni na edycję założeń, należy natomiast spojrzeć na teraźniejszość firmy z przyszłej perspektywy (Obłój, 2013: 20) i stworzyć takie reguły, które będą przejrzyste i zwarte (Obłój, 2013: 171), a w swej prostocie zawierać będą wszystkie niezbędne założenia.

2. POTENCJAŁ ZAANGAŻOWANEGO PERSONELU

W kontekście przedsiębiorstw, które bazują głównie na długoterminowych relacjach z klientami, strategicznym założeniem jest pielęgnowanie tych relacji (Teślawski, 2012: 23-35). W teorii, mówimy więc o kontakcie klienta (konkretnej jednostki) z przedstawicielem firmy (również konkretną osobą, a nie np. systemem), co oznacza, że przedsiębiorstwo powinno skupić się na takim przywiązaniu pracownika do swoich struktur, aby zechciał pozostać z nimi związany jak najdłużej, gdyż satysfakcja z pracy w realny sposób wpływa na decyzje pracowników dotyczące pozostania lub odejścia z miejsca pracy (Kaczkowska-Serafińska, 2013: 94). „Odpowiednie

kształtowanie polityki personalnej w przedsiębiorstwie jest jednym z najistotniejszych elementów funkcjonowania organizacji” (Skuza, Prusak, Kolmasiak, 2013: 26). Ponadto, niejednokrotnie udowodniono, że bardziej ekonomicznie uzasadnione jest utrzymanie specjalistów, czy konkretnych talentów, w organizacji, niż poszukiwanie nowych. To aktualnie priorytet większości przedsiębiorstw (Tabor, 2013: 154).

„Sukces, klęska lub *wieczna przeciętność* to wypadkowa tego, jakich mamy ludzi i jak nimi zarządzamy” (Filipowicz, 2013: 35). Menedżerowie przy tworzeniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi powinni brać pod uwagę, że każda jednostka kieruje się własną hierarchią wartości, która niekoniecznie musi być spójna we wszystkich detalach z wartościami organizacji, jednak może w 100% odpowiadać potrzebom klientów (Staniszewska, Staniszewski, 2010: 127), co ostatecznie wpłynie na stworzenie długofalowych relacji między tymi jednostkami i przyczyni się do realizacji strategicznych celów organizacji. Zarządzający muszą być liderami (Urlich, Smallwood, 2009: 51) pamiętającymi o indywidualizmie swoich pracowników i to na podstawie jego ogólnego obrazu mogą dopiero tworzyć strategię personalną, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia motywowania pracowników.

Samo zarządzanie jest sztuką wywierania wpływu na ludzi (Cialdini, 2014: 14-15), aby dostosowali swoje zachowania do oczekiwań zarządzającego, albo w określony sposób przyczynili się do zrealizowania założonego przez niego celu. Najskuteczniejszą i najczęściej stosowaną do tej pory metodą nakłaniania zespołu do realizacji celów firmy jest motywowanie go np. za pomocą systemu nagród, który ma służyć zaspokojeniu określonych potrzeb (Tkaczyk, 2012: 123-124). Odnosząc takie założenia do przedstawicieli współczesnego pokolenia pracowników (w największym stopniu tzw. Y-greków) (Fazlagić, 2008: 15-16; Tapscott, 2010: 277-290; Fazlagić, 2010: 65; Kozłowski, 2012: 24-25; Schawbel, 2012: 40; Tabor, 2013: 167) badacze zgodni są, że najpopularniejsze formy motywowania (płacowe i pozapłacowe) mogą się nie sprawdzić w dłuższej perspektywie. Mówi się o tym, aby przestawić się z *kupowania* pracowników na budowanie ich zaangażowania. Oczywiście sama „motywacja jest jednym z kluczowych elementów zaangażowania. (...) można powiedzieć, że zaangażowanie jest połączeniem osobistej motywacji z emocjonalnym przywiązaniem do pracy oraz podejściem nastawionym na współpracę i wsparcie” (McGee, Rennie, 2012: 129). Pracownika należy więc „pozyskać, przekonać do swoich celów, a w konsekwencji zaangażować długoterminowo”

(Żurek, 2015: 12), jego cechy są bowiem unikalne, ich wpływ na kulturę organizacyjną jest nie do przecenienia, a on sam jest najważniejszym elementem modelu biznesowego firmy (Sigismund Huff et al., 2011: 347; Osterwalder, Pigneur, 2012: 39).

Zaangażowany pracownik, to taki który jednocześnie: (Żurek, 2015: 17)

- utożsamia się z celami organizacji,
- zachowuje większość przyjętych w niej standardów,
- zachowuje gotowość do wysiłku, który ma wspierać cele firmy, a wykracza poza jego zakres obowiązków (Juchnowicz, 2012: 36).

Należy pamiętać, że ten sam pracownik może być wysoce zaangażowany w ramach jednego przedsiębiorstwa, jednak w drugim może być zupełnie niezaangażowaną jednostką (Żurek, 2015: 19), właśnie dlatego prawdziwie efektywne zaangażowanie wynika nie tyle z korzyści ekonomicznych, a „z wewnętrznych przekonań, przykładowo z pasji, satysfakcji” (Juchnowicz, 2012: 42), która wynika głównie ze zmiennych związanych z kulturą pracy, w szczególności sposobu zarządzania oraz komunikowania się z zespołem przez przełożonego (Kaczkowska-Serafińska, 2011: 161-178). Wysoki poziom zaangażowania zespołu powinien być strategicznym celem zarządzania zasobami ludzkimi i to w odniesieniu do niego należy zbudować taki system pracy, aby osiągnięcie go przychodziło organizacji łatwiej i zwiększało produktywność przy minimalizacji nakładów.

Większość zatrudnionych oczekuje wyzwań, które rozpalą ich zapał i entuzjazm, a także pozwolą na swobodny rozwój kreatywności (Juchnowicz, 2012: 103-104). Praca musi być dość skrupulatnie dostosowana do potencjału kompetencyjnego konkretnej osoby, która pracę wykonuje, ponieważ tylko uwzględnienie jej wewnętrznej satysfakcji z powierzonych zadań pozwoli na wzrost zaangażowania w pracę – najczęściej sprawdza się sposób zwiększania autonomii i niezależności pracownika w strukturze organizacji (Juchnowicz, 2012: 156-157; Sanders, 2013: 165) (podobnie jak w modelu kapitału ludzkiego) (Leśniewski, Morawska, 2012: 55-57). Osoby, które z założenia są kreatywne, czy innowacyjne, i chcą pracować, dzięki odpowiedniemu systemowi motywatorów i ogólnej strukturze strategii personalnej, która da im pewien obraz ich osobistych możliwości w perspektywie czasowej, dadzą z siebie jeszcze więcej. „Organizacje, w których przeważają pracownicy zaangażowani, są wydajniejsze, bardziej kreatywne i lepiej dostosowują się do sytuacji rynkowej. To wszystko sprawia, że rośnie ich

konkurencyjność, a co za tym idzie i zysk.” (DM Konsulting -Badanie zaangażowania pracowników).

3. GRYWALIZACJA JAKO SPOSÓB NA BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA W PERSPEKTYWIE STRATEGICZNEJ

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na ciągłym powracaniu do głównych celów i planów organizacji w odniesieniu do planowania struktur zatrudnienia, rekrutacji, zarządzania talentami i rozwojem pracowników, a także ich wynagradzania oraz polityki budowania relacji z nimi, bądź też redukcji etatów. Jak wspomniano nie da się stworzyć strategii organizacji bez rozwijania strategii personalnej i odwrotnie.

W obliczu aktualnej sytuacji na rynku, gdzie (przynajmniej w Polsce) bezrobocie nie jest wysokie (GUS), a wyspecjalizowani pracownicy sami dokonują selekcji ofert na rynku pracy (Fazlagić, 2010: 65), pracodawcy muszą skupić się głównie na zainteresowaniu ich poprzez stworzenie takiej strategii personalnej, która będzie gloryfikowała współpracę i indywidualizm jednocześnie, będzie budowała zaangażowanie i lojalność, przy szczególnym uwzględnieniu szeroko pojętego rozwoju pracownika. Każdy zatrudniony oczekuje możliwości rozwijania się wielokierunkowo, gdyż paradoksalnie jedynie wtedy będzie czuł wsparcie organizacji i nie będzie chciał jej opuszczać. Strategiczny HR musi uwzględniać również struktury (lub ich brak) w jakich funkcjonują zasoby ludzkie w organizacji, kulturę panującą w danej jednostce, możliwości łączenia się zasobów dla zrealizowania pewnych projektów lub osiągnięcia celów, rozwój konkretnych umiejętności i zarządzanie zmianą. Zadaniem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest podejmowanie takich działań, aby zgromadzić w swoich zasobach jednostki lojalne, wysoko i odpowiednio wykwalifikowane, zaangażowane i zmotywowane do osiągnięcia długookresowych celów. Grywalizacja wydaje się być odpowiedzią na wszystkie te wymagania.

Z języka angielskiego *gamification* (Tkaczyk, 2012: 50) oznacza pewien trend będący odzwierciedleniem modelu zarządzania zasobami opartym na kapitale ludzkim, w którym główną rolę odgrywają zaangażowanie, lojalność i współpraca. To taki sposób zarządzania, który zależnie od potrzeb danego przedsiębiorstwa może uwzględnić indywidualne predyspozycje pracownicze – co ważne, jednocześnie mogą być one nastawione na współpracę lub wręcz od niej stroniące, ponieważ każda gra może zostać skonstruowana (zależnie od potrzeb) dla zespołów, bądź indywidualnych jednostek. W swym

założeniu grywalizacja gloryfikuje potrzebę samorealizacji pracownika, szczególnie jeżeli przyczynia się ona do sukcesu całej organizacji, niezależnie od jego nastawienia do innych jednostek – w tym współpracowników.

Grywalizacja, której potencjalne korzyści dla przedsiębiorstw w świetle aktualnej sytuacji rynkowej są przedmiotem analizy niniejszego artykułu, skupia się tylko na części obszarów związanych ze strategią personalną organizacji, a mianowicie na zarządzaniu efektywnością pracowników, stymulowaniu ich rozwoju oraz ich wynagradzaniu (a i to w ograniczonym zakresie). Niemniej, może w pewnym stopniu odpowiadać na wszystkie pozostałe najważniejsze pytania formułowane przy budowaniu strategii, ponieważ określa niezbędne kompetencje pracowników, którzy będą mogli w przyszłości kreować wyniki przedsiębiorstwa, poziom wyników i wykorzystania zasobów personelu niezbędny do realizacji celów, niezależnie od kierownictwa kreuje nowe procesy, struktury przepływu informacji niezbędne do wykonania powierzonych zadań nad jakimi się pochyla w danym momencie, itp.

Istotną kwestią jest samo wprowadzenie nowej koncepcji (w założeniu tej publikacji – elementów grywalizacyjnych) do ogólnej strategii zarządzania personelem. Należy założyć pewien spójny program działań, który pozwoli na bezproblemową zmianę dotychczasowych technik oceny, motywowania czy stymulowania rozwoju zatrudnionych upewniając się, że ludzie są do niej dobrze przeszkoleni i merytorycznie przygotowani (Oliński, 2011: 14). Każda nowoczesna koncepcja zarządzania posiadanym przez przedsiębiorstwo potencjałem, w tym również koncepcja grywalizacji, ma przede wszystkim wpływać na podmiot zarządzania, czyli zasoby ludzkie, tak aby jak najpełniej realizowały one założone cele strategiczne przy jednoczesnym utrzymywaniu wysokiego zaangażowania i zadowolenia z uczestniczenia w tym procesie (Krawcewicz, 2013), bowiem tylko w ten sposób w długiej perspektywie pracownicy zechcą wiązać się z organizacją.

Ważne jest, aby odpowiedzieć na dwa najczęściej pojawiające się pytania dotyczące sensu wprowadzania elementów gry do przedsiębiorstw:

1. Czy tak naprawdę wyróżniają się gry i jak je odnieść do procesu pracy?

Ludzie grają od zawsze i tylko dla przyjemności, dzięki czemu człowiek wciągnięty w grę daje z siebie wszystko (Tkaczyk, 2012: 13). Uczestnictwo w grach musi być dobrowolne (Krawcewicz, 2013) – „nie jesteś prawdziwie wolny, jeśli nie możesz się bawić”

– a zabawa ta nie jest ściśle powiązana z korzyściami materialnymi i nie da się z niej w żaden sposób czerpać bezpośrednich zysków (Tkaczyk, 2012: 14). „Wolność robienia rzeczy w sposób, jaki chcemy, to właśnie esencja gry. (...) Jeśli pracodawca postawi przed nami jasne cele (...) i pozostawi nam wolność w wyborze metod, jakimi te cele chcemy osiągnąć, praca także może być grą” (Tkaczyk, 2012: 16). Duże znaczenie ma fakt, żeby gra była odskocznią od rzeczywistości, przez co praca może okazać się przyjemną alternatywą dla codzienności (Tkaczyk, 2012: 21).

2. Jakie korzyści natomiast czerpać będzie ze stworzenia szerokiego pola do zabawy swoim pracownikom pracodawca?

Zwyczajowo zwraca się uwagę na tzw. *flow* (z ang. *przepływ*), kiedy to gracz/pracownik wpada w rodzaj transu, co ma bezpośredni związek z jego wydajnością.

„*Flow* to (...) stan psychiczny, który można określić jako skoncentrowaną motywację. Osiąga się go poprzez całkowite zanurzenie w doświadczaniu zadania, które mamy przed sobą, zaprzęgając do tego emocje” (Tkaczyk, 2012: 52). *Flow* charakteryzuje się bardzo wysokim zaangażowaniem w działanie, gdy pracownicy są wręcz zafascynowani tym, co robią, ponieważ skupiają się na samej istocie pracy i ewentualnym podnoszeniu własnych kompetencji (McGee, Rennie, 2012: 387; Tabor, 2013: 155). Należy podkreślić, że umiejętności graczy/pracowników wzrastają im dłużej grają w daną grę – stąd też bierze się *flow*. Grywalizacja czerpie więc z koncepcji organizacji uczącej się, gdzie każdy pracownik uczestniczy w identyfikacji i rozwiązywaniu problemów firmy, a jednocześnie dąży do doskonalenia, ponieważ może czerpać z własnych doświadczeń (w tym błędów) w grze (Olszewska 2008: 33; Sander, 2013: 91; Czubak-Koch, 2014: 39-42). W tym właśnie tkwi esencja wyższości grywalizacji nad innymi metodami oddziaływania na pracowników – sprawia, że dobrze się bawią wykonując powierzone zadania, jednocześnie czerpiąc z nich satysfakcję i poszerzając swoje umiejętności bez dodatkowych stymulatorów z zewnątrz.

Gry są bardzo podobne w swych założeniach do strategii, gdyż mają strukturę, reguły i cele. Podobnie jak poprzez zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, tak w grze poprzez realizację kolejnych zadań dochodzimy do celu = zwycięstwa. Jako, że gry bazują na ciekawości, to od samego początku wzbudzają zaangażowanie gracza (pracownika), zawsze bowiem zaczynają od zabawy i sprawienia przyjemności poprzez odkrywanie niezna-

nego (Tkaczyk, 2012: 72). Właśnie dlatego pracownicy realizujący swoje zadania za pomocą zaprojektowanych gier nie są znużeni swoją pracą, a wręcz przeciwnie – codziennie sami stawiają sobie wyzwania (Tkaczyk, 2012: 123-124) nie angażując w to zarządzających, równocześnie odkrywają nowe obszary swojej pracy, a granie staje się nagrodą samą w sobie – przyjemnością podejmowania działania. „(...) gry nagradzają eksplorację, przyjemność z odkrywania nowego świata, a zaangażowanie budują poprzez danie graczom autonomii” (Tkaczyk, 2012: 106). Szczególnie istotny dla organizacji jest fakt wysokiej zmienności struktury gier, które oferowane są pracownikom, co przekłada się bezpośrednio na ich zdolność do adaptowania się do otoczenia. We współczesnej gospodarce tylko „zwinne organizacje są zdolne do szybkiej realizacji niestandardowych zleceń” (Urbanowska-Sojkin, 2013: 370) i temu sprzyja grywalizacja.

4. STUDIUM PRZYPADKU (KERPEN, 2015; MAKUCH-MAROWSKA, 2015)

Stosowanie grywalizacji w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej praktyce biznesu jest ciągle we wczesnej fazie rozwoju. Temat ten jest coraz częściej poruszany na forum, pojawia się też coraz więcej firm specjalizujących się w opracowywaniu programów mających na celu wzmacnianie zaangażowania (i wydajności) pracowników poprzez wciąganie ich w grę. Zarządzający czerpią z doświadczeń firm zachodnich i angażują w gry swoich klientów (Bonduelle „Warzywne inspiracje”, PZU „Przyciągamy najlepszych 3.0”), jednak z pewnych przyczyn niechętnie dzielą się wynikami podobnych działań dotyczących struktur wewnętrznych firm. Nadal głównym źródłem wiedzy i inspiracji do rozważań i działań pozostają więc informacje z zagranicy. Jednym z bardziej spektakularnych przykładów wprowadzenia programu grywalizacyjnego do strategii personalnej firmy jest przypadek zmian, których dokonała firma AC Lion z siedzibą w Nowym Jorku w roku 2014 na przestrzeni kilku miesięcy i efekty jakie dzięki temu osiągnęła (Kerpen, 2015; Makuch-Marowska, 2015).

AC Lion (AC Lion) to firma rekrutacyjna, której cechą szczególną jest fakt, że struktura i stosunki wewnętrzne bardziej przypominają rodzinę niż profesjonalną organizację. Kreowanie takich zależności w zespole to zasługa wizji prezesa firmy, Alana Cuttera, który wierzy w budowanie pozytywnego środowiska pracy poprzez rozwój trzech czynników: rywalizacji, współpracy i nastawienia na osiągnięcie założonych celów.

W czwartym kwartale 2014 roku Cutter i kierownictwo wyższego szczebla skonstruowali program grywalizacyjny o nazwie „Reach the Beach” (związanej z nagrodą za osiągnięcie założeń programu) mający angażować pracowników tak, aby udało im się zrealizować bardzo ambitny cel – 25% wzrostu sprzedaży w stosunku rok do roku.

Przyjęto bardzo konkretną strukturę gry i określono kilka zasad:

1. Stworzono wielopoziomowe cele:
 - dla całej organizacji – osiągnięcie do końca roku sprzedaży o 25% wyższej niż w roku 2013,
 - dla zespołów – określona liczba punktów za podejmowane działania (rozmowy, maile, itp.),
 - dla każdego pracownika – indywidualny poziom sprzedaży, który związany był ze stażem i doświadczeniem konkretnej osoby – cel znany był tylko tej osobie i kierownictwu.

Nagradzane punktami (wzmacniane) były nie tylko policzalne wyniki zespołu, ale już sam fakt podejmowania działań przez pracowników. Cel zespołowy i organizacyjny wzmacniał współpracę pomiędzy nimi, gdy jednocześnie cele indywidualne wzmacniały rywalizację.

2. Mieszano zespoły:

Firmę podzielono na grupy (każdy zespół przyjął nazwę za ulubionym zespołem National Football League – Narodowej Ligi Futbolowej). Nie było konkretnego klucza jak dokonać takiego podziału, po prostu pomieszano pracowników z różnych działów i poziomów organizacji, dzięki czemu pracownicy bezpośrednio rywalizowali ze swoimi przełożonymi, a starsi stażem pracowali na tych samych zasadach, co nowi członkowie organizacji. Te wszystkie działania pozwoliły pracownikom lepiej się poznać i zaprzyjaźnić, a jednocześnie pobudziły wymianę wiedzy i kreatywność.

3. Wyznaczono liderów:

Każdy zespół otrzymał *kapitana*. Założono, że funkcja ta zawsze przypadała komuś, kto normalnie w organizacji jej nie pełnił, jednak wykazywał potencjał do pełnienia obowiązków lidera. Wpływało to motywująco na zespoły i poszczególnych członków, a jednocześnie wzmacniało umiejętności przywódcze.

4. Utrzymywano zaangażowanie:

Przez 12 tygodni trwania projektu co tydzień dodawano zespołom nowe zadania. Liderzy byli odpowiedzialni za

zachęcanie członków zespołów do udziału w rundach bonusowych, które pomagały w zdobywaniu dodatkowych punktów, a tym samym sprzyjały utrzymaniu zadowolenia z uczestnictwa w całym procesie.

5. Wyznaczono nagrody:

Nagrodą była wycieczka na Dominikanę („Reach the Beach”), a żeby pracownicy czuli kiedy są bliżej celu, a kiedy się trochę od niego oddalają, stworzono specjalną aplikację do rezerwacji miejsc w samolocie. Każdy pracownik, który zrealizował swój cel indywidualny i zespołowy, mógł wybrać miejsce w samolocie spośród tych, które zostały, co sprawiało, że jednocześnie widział w jakim tempie miejsc ubywa (informacja o konkurencji). Do połowy grudnia miejsc wolnych nie było, a pracownicy pracowali ciężiej niż kiedykolwiek.

6. Świątowano sukcesy:

Nie zaznaczano negatywnych wyników, pozwalano czerpać z błędów, nie straszono konsekwencjami za nie zrealizowanie celu, natomiast wykorzystywano każdą okazję by nagradzać sukcesy zespołowe i indywidualne. Gdy osiągnięto 25% wzrost w stosunku do poprzedniego roku świętowano szampanem i wspólnymi zdjęciami. Zespół uciekł z zaśnieżonego Nowego Jorku na słoneczną dominikańską plażę i tam też zostały wręczone symboliczne tytuły dla najlepszych zespołów. To wszystko pozytywnie wzmacniało wartości i wpływało na kulturę organizacji.

Sam prezes, Alan Cutter, tak opisuje efekty: „Wyzwanie pozwoliło nam na zdrową rywalizację, a równocześnie wspierało pracę zespołową. Dzięki wdrożeniu systemu AC Lion zdołał utrzymać motywację, tworzyć możliwości nauki i wzmocnić umiejętności przywódcze”.

W przypadku AC Lion grywalizacja okazała się być idealnym narzędziem do urzeczywistnienia wizji zarządzających, a wydawałoby się niemożliwy cel udało się osiągnąć na 30 dni przed ostatecznym terminem (w 60 dni!). Zaangażowanie i wydajność pracowników spółki w wykonywane zadania wzrosła, a współpraca między zespołami rozwinęła się, co miało bezpośrednie przełożenie na wynik firmy rok do roku. Przypadek ten stanowi przykład, że zastosowanie w biznesie dobrze zaprojektowanego programu gamifikacyjnego może przynieść wymierne korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom.

5. PODSUMOWANIE

Przyjęta strategia w zakresie zarządzania personelem nie jest jasno wytyczoną ścieżką, a jedynie zbiorem działań, które wpływają na jej strukturę, prezentowane wartości,

kulturę, zaangażowanie pracowników, ich kompetencje, talent oraz rozwój. W wielu organizacjach nie ma założonej strategii personalnej, a jedynie kilka osób pełni funkcje administracyjne. Planowanie jest w tym przypadku nieuporządkowane i w tym bałaganie całkowicie akceptowalne, ponieważ odnosi się do ludzi i ich postaw, a nie do zdefiniowanych i ograniczonych zasobów. Strategia personalna staje się tym samym jedynie pewną wizją, perspektywą, która nie może być traktowana jako jednoznaczne zdefiniowanie wszelkich zachowań w organizacji. Niezmiennie jednak realizację strategii można osiągnąć jedynie wówczas, gdy pracownicy czują się jej częścią, co oznacza, że z jej realizacji czerpią pewne korzyści – niekoniecznie ekonomiczne. Aby to osiągnąć trzeba często zmieniać organizację i pozwalać jej dostosować się do potrzeb pracowników.

W przedsiębiorstwach nastawionych na innowacyjność coraz częściej realizuje się projekty przy pomocy elementów grywalizacyjnych, przez co sama grywalizacja staje się nieodłączną częścią, lub też podstawą, ich strategii personalnej i pozwala na osiąganie zadowalających efektów przy niewspółmiernie niskich nakładach. Pracownicy poprzez uczestnictwo w grach są motywowani zdobywaniem nowych umiejętności i dobrą zabawą. To zupełnie partnerski układ, szczególnie jeżeli dołoży się do niego sprawiedliwy podział realnych wpływów osiąganych w efekcie działań zespołów, bądź jednostek wciągniętych w grę. Taki długofalowy system może przynieść organizacji jedynie korzyści. Grywalizacja pozwala na wprowadzenie do świata przedsiębiorstwa takich elementów, które sprawiają radość pracownikom poprzez zainteresowanie ich zadaniami, a jednocześnie przyczynia się do realizacji celów organizacji poprzez wypełnianie tych zadań. Warto podkreślić, że często w podstawowej formie te same zadania mogły wydawać się pracownikom mało istotne lub nawet nie warte zainteresowania.

Gra to jeszcze jedna alternatywa dla tradycyjnych procesów biznesowych (Gray, Brown, Macanuso, 2011: 25), trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że w najbliższej przyszłości taka forma organizacji pracy będzie powszechnie wykorzystywaną koncepcją mającą za zadanie realizację założonych celów. A wtedy wszyscy będziemy grać i czerpać z tego korzyści.

LITERATURA

1. Bandurski, J.W. (2007). *Zarządzanie strategiczne – podstawowe zagadnienia*, Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna
2. Cialdini, R.B. (2014). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
3. Czubak-Koch, M. (2014). *Uczenie się w kulturze miejsca pracy*, Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa,
4. Fazlagić, J. (2008). *Charakterystyka pokolenia Y*, e-mentor, nr 3/2008
5. Fazlagić, J. (2010). *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Gliwice: Helion
6. Filipowicz, G. (2013). *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer
7. Gray, D., Brown, S., Macanuffo, J. (2011). *Gamestorming. Gry biznesowe dla innowatorów*, Warszawa: Wolters Kluwer
8. Juchnowicz M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa: PWE
9. Kaczkowska-Serafińska, M. (2011). *Job Satisfaction and Attitude of Remaining in Workplace – Most Strongly Correlated Factors in Poland and Italy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów vol. 21, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa
10. Kaczkowska-Serafińska, M. (2013). *Ryzyko personalne w kontekście wyzwań stawianych sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula 32/2013, Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula
11. Kozłowski, M. (2012). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa: Wolters Kluwer
12. Leśniewski, M.A., Morawska, S. (2012), *Zasoby ludzkie w organizacji*, Warszawa: CeDeWu
13. McGee, R., Rennie, A. (2012). *Budowanie zaangażowania pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer
14. Oblój, K. (2013). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Warszawa: Poltext
15. Oliński, M. (red.) (2011). *Zarządzanie zmianą. Wybrane aspekty*, Olsztyn: Pracownia Wydawnicza „ElSet”
16. Olszewska, B. (red.) (2008). *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
17. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice: Helion
18. Sander, S. (2013). *Włącz się do gry. Kobiety, praca i chęć przywództwa*, Katowice: SONIA DRAGA
19. Sanders, D.J. (2013). *Kultura zarządzania oparta na zaangażowaniu. Jak wpływać na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Warszawa: Wolters Kluwer
20. Schawbel, D. (2012). *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, Gliwice: Helion
21. Sigismund Huff, A., Floyd, S.W., Sherman, H.D., Terjesen S. (2011). *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Warszawa: Wolters Kluwer
22. Skuza, Z., Prusak, R., Kolmasiak, C. (2013). *Badanie satysfakcji pracowników w podmiocie administracji państwowej*, [w:] Prusak R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zwiększania potencjału konkurencyjnego*, Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej Politechniki Częstochowskiej
23. Staniszevska, D., Staniszevski, M. (2010). *Portret klienta. Poznaj jego potrzeby, by sprzedać więcej i drożej*, Gliwice: Helion
24. Tabor, J.A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategię, praktyka*, Warszawa: Poltext
25. Tapscott, D. (2010). *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Warszawa: WAIP
26. Tesłowski, M. (2012). *Lojalność konsumenta. Jak budować trwałe relacje z klientem*, Gliwice: Helion
27. Tkaczyk, P. (2012). *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Gliwice: Helion
28. Urbanowska-Sojkin, E. (2013). *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Warszawa: PWE
29. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa: PWE
30. Ulrich, D., Smallwood, N. (2009). *Marka przywództwa. Jak rozwijać liderów nastawionych na potrzeby klienta i zapewnić firmie ciągłość dobrego przywództwa*, Warszawa: MT Biznes
31. Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] Krupski R. (red.), *Prace naukowe – Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, T.22 (2) 2013, Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
32. Żurek, A. (2015). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*, Gliwice: Helion

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

33. AC Lion: NYC Executive Recruiters Headhunters, <<http://www.aclion.com/>>, 1.05.2017
34. Badanie zaangażowania pracowników, <<http://www.dmksulting.pl/badanie-zaangazowania-pracownikow/>>, 1.05.2017
35. Bonduelle <<http://warzywneinspiracje.pl/>>, 17.06.2017
36. GUS Portal informacyjny, Bezrobocie rejestrowane. I-IV kwartał 2016 r., <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobocie-rejestrowane-i-iv-kwartal-2016-r-3,26.html>>, 1.05.2017
37. Kerpen, D. (2015). *The Gamification of a Successful Sales Culture. How one CEO turned a sales competition into the trip of a lifetime*, <<https://www.inc.com/dave-kerpen/the-gamification-of-a-successful-sales-culture.html>>, 1.05.2017
38. Krawcewicz, M. (2013). *Grywalizacja a CSR – mądre zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/grywalizacja-a-csr-madre-zarządzanie-zasobami-ludzkimi-w-firmie/>, 1.05.2017
39. Makuch-Marowska, K. (2015). *25% wzrost sprzedaży YOY w ciąg kwartału? – z grywalizacją jest to możliwe! I to w branży HR*, <<http://freshhr.pl/freshhr/25-wzrost-sprzedazy-yoy-w-ciag-kwartalu-z-grywalizacja-jest-to-mozliwe-i-to-w-branzy-hr/>>, 1.05.2017
40. PZU <<https://przyciagamynajlepszych.pl/register.html>>, 17.06.2017