

Paweł Kuźbik

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania
pawel.kuzbik@uni.lodz.pl

E-sport jako kreator nowych warunków organizacyjnych w zmiennym i dynamicznym otoczeniu

Kody JEL: L83, M12

Słowa kluczowe: organizacja przyszłości, e-sport, społeczeństwo informacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, przywództwo

Streszczenie. Błyskawiczny rozwój technologii, a tym samym przekształcanie się relacji społecznych, wymusza na organizacji poszukiwania „nowych” zasad funkcjonowania. Chcąc sprostać przyszłości, organizacja musi stać się jej aktywnym kreatorem, być elastyczna, z wysokimi umiejętnościami adaptacyjnymi do nagłych zmian, generowanych przez dynamiczne otoczenie. W artykule przedstawiono branżę e-sportu jako przykład organizacji, która posiada wszelkie cechy organizacji, która – tworząc dzisiaj warunki organizacyjne – może być uznana za przykład organizacji przyszłości, czyli takiej, która wykreuje nowe relacje i nowe możliwości w praktyce organizacyjnej. Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem artykułu jest ukazanie e-sportu, jako przykładu organizacji, która może zostać uznana za organizację przyszłości, czyli takiej, która dzięki swoim cechom i dynamice wzrostu wytycza potencjalne nowe kierunki zmian organizacyjnych.

Wprowadzenie

W erze czwartej rewolucji przemysłowej, kiedy coraz trudniej myśleć i pisać o przyszłości, zastanawiamy się w debacie naukowej, ale również w praktycznym wymiarze, jak jutro będzie wyglądała organizacja, którą dzisiaj nazywamy organizacją przyszłości? Pytanie to jest o tyleż zasadne, że szybki rozwój technologii, błyskawiczny przekaz informacji i ogromna ich ilość, zmienia świat w tempie, jakiego ludzkość nie doświadczyła jeszcze w historii swojego istnienia. Fakt ten całkowicie przekształca

nasze życie, pracę i sposoby komunikowania się. Oznacza to zmianę zasad działania biznesu i działów HR. Gwałtowna zmiana nie ogranicza się bowiem jedynie do technologii, obejmuje również życie społeczne. Firmy nie mogą nadal funkcjonować w oparciu o stare paradygmaty. Muszą zmienić sposób myślenia o wszystkich aspektach swojej działalności (Olbrychowski, 2017). Zarządzanie, jak nigdy dotąd, stało się dynamiczne, a organizacje i zarządzający muszą się mierzyć z nowymi, dotąd nieznanymi problemami, które często wymagają rozwiązania „tu i teraz”, gdzie elastyczność i szybkość reakcji odgrywają kluczową rolę w zmiennym i dynamicznym otoczeniu. W organizacji przyszłości spotkamy bowiem nie tylko technologię przyszłości, ale również pracowników przyszłości i klientów przyszłości. Kluczowym zatem staje się działanie, w którym nie będziemy biernie oczekiwać na przyszłość, ale staniemy się jej kreatorami.

Wydaje się zatem, że to co dzieje się obecnie w branży e-sportu, jest odpowiedzią na te wymagania, jednocześnie wskazówką kierunku i kształtu organizacji w przyszłości. Oczywiście nikt z nas przyszłości nie zna, ale wydaje się, że e-sport, jak żadna inna e-branża, swoją dynamiką wzrostu, zasięgiem działania, wyceną i sposobem pracy czy też budową sieci relacji powiązań biznesowo-społecznych taką przyszłość nam okazuje.

Celem artykułu jest ukazanie e-sportu jako przykładu organizacji, która może zostać uznana za organizację przyszłości, czyli takiej, która dzięki swoim cechom i dynamice wzrostu, wytycza potencjalne nowe kierunki zmian organizacyjnych.

1. Przyszłość, która nadeszła wczoraj

Przyszłość organizacji nie zacznie się jutro czy za pięć lat, ona się dzieje już, na naszych oczach. Kłopot polega na tym, że nikt nie wie, jak organizacje XXI wieku będą naprawdę wyglądać (Płoszajski, 2000) i jaki będzie rzeczywisty kierunek ich rozwoju. Można przypuszczać, że organizacja jutra będzie sumą nowoczesnej techniki, filozofii działania zorientowanej na klienta oraz placówki edukacyjnej dla dorosłych, a przyszłość będzie wymagała ciągłego obsesyjnego uczenia się organizacji jako takiej, jej pracowników oraz – co może być szczególnie nowością – przywódców i zarządzających. (Droń, Jacaszek, Kolarz, Nowakowski, 2005).

Już dziś, obserwując współczesny rynek pracy, należy zwrócić uwagę na m.in. intensywny rozwój nowych technologii oraz obecność pracowników wywodzących się z kilku pokoleń, a to już duże wyzwanie dla działów HR, które muszą zrozumieć, że metody stosowane jeszcze 10 lat temu dziś stały się po prostu nieaktualne, a więc i nieefektywne. Tymczasem okazuje się, że niektóre z nich działają w oparciu o jeszcze

bardziej przestarzałe procedury, praktyki i zachowania. Wydaje się zatem, że priorytetem jest obecnie budowanie organizacji przyszłości¹.

W najnowszym raporcie „Global Human Capital Trends 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji”, przygotowanym przez firmę Deloitte, jednym z dominujących trendów w najbliższej przyszłości będą kwestie związane z budowaniem organizacji o najwyższej wydajności z udoskonalonymi sieciami, gdzie kluczowymi elementami będą: kultura organizacyjna, systemy informatyczne oraz mobilność pracowników (rys. 1).

Porównanie 10 trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim w Polsce i na świecie

Wyniki globalne	Polska	
1. Organizacja przyszłości 88%	1. Kariera i kształcenie 85%	^ 2%
2. Kariera i kształcenie 83%	2. Pozyskiwanie talentów 82%	^ 1%
3. Pozyskiwanie talentów 81%	3. Doświadczenie pracownika 75%	^ -4%
4. Doświadczenie pracownika 79%	4. Zarządzanie wynikami 73%	^ -5%
5. Zarządzanie wynikami 78%	5. Organizacja przyszłości 69%	v -17%
6. Zmiana modelu przywództwa 78%	6. Różnorodność i włączenie 63%	^ -6%
7. Cyfrowy HR 73%	7. Analityka w obszarze HR 63%	^ -8%
8. Analityka w obszarze HR 71%	8. Zmiana modelu przywództwa 61%	v -17%
9. Różnorodność i włączenie 69%	9. Cyfrowy HR 60%	v -13%
10. Przyszłość pracy 63%	10. Przyszłość pracy 56%	● -7%

^ Dany czynnik ma większą wartość w Polsce w porównaniu do pozycji w ujęciu globalnym
 v Dany czynnik ma niższą wartość w Polsce w porównaniu do pozycji w ujęciu globalnym
 ● Ta sama pozycja
 -7% Różnica w wynikach procentowych

Rysunek 1. Dziesięć dominujących trendów w HR w Polsce i na świecie w 2017 r.

Źródło: Global Human Capital Trends (2017).

Firmy zdają sobie zatem sprawę z koniecznych zmian, co również przekłada się na planowanie „najbliższej” przyszłości. To, co uważa się, że w najbliższym czasie nabierze większego znaczenia, a tym samym stanie się głównym priorytetem działania,

¹ Więcej informacji na stronie <http://www.egospodarka.pl/139323,Trendy-HR-2017-powierwsze-organizacja-przyszlosci,1,39,1.html> (8.02.2018).

to właśnie tworzenie organizacji przyszłości i w konsekwencji zmiana modelu przywództwa, adekwatnego do celów, zadań, warunków organizacyjnych oraz rodzaju zespołów pracowniczych (rys. 2, 3).

Trzy priorytetowe zadania, które nabiorą większego znaczenia w przyszłości



Rysunek 2. Zadania, które zyskają na znaczeniu w najbliższej przyszłości

Źródło: Global Human Capital Trends (2017).

Obszary, w których firmy w pierwszej kolejności planują podjąć działania w perspektywie najbliższych 5 lat



Rysunek 3. Priorytety działań w najbliższej przyszłości

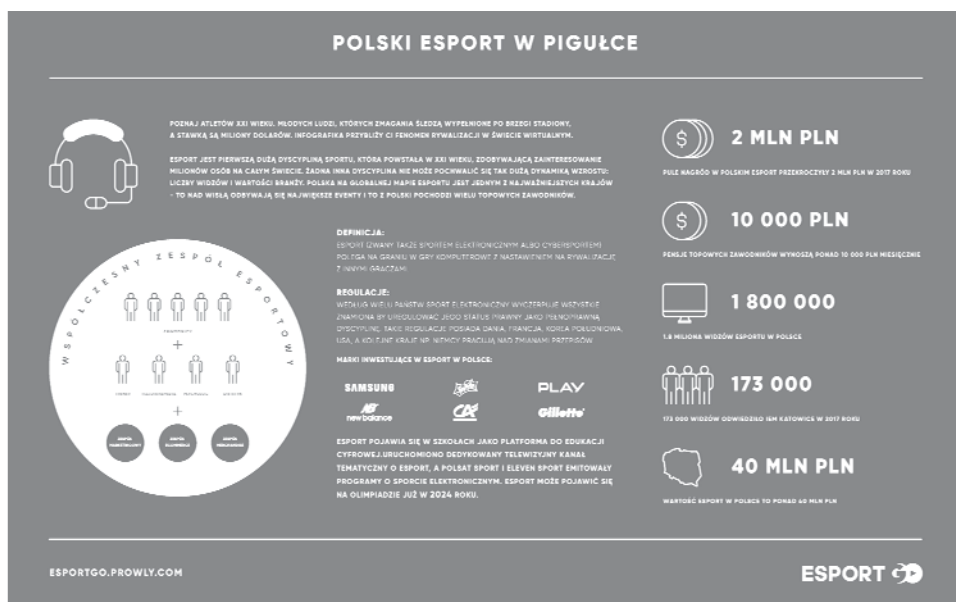
Źródło: Global Human Capital Trends (2017).

Organizacja jutra, poprzez zmiany technologiczne, komunikacyjne, postawy i potrzeby pracownicze oraz oczekiwania klientów, będzie musiała być elastyczna, a jej zespoły często samoorganizujące się, kierowane właściwym rodzajem przywództwa (Appelo, 2016). Czy obserwujemy już te zjawiska w e-sporcie?

2. Czym jest e-sport?

E-sport to sport elektroniczny, będący formą rywalizacji, w której przedmiotem działań zawodników są gry komputerowe, a rywalizacja między zawodnikami (graczami) odbywa się zarówno w formie rekreacyjnej, jak i na turniejach gier komputerowych (tzw. *pro gaming*). To najprostsza definicja e-sportu, którą odnajdziemy w różnych źródłach internetowych, ale nieodzwoiercedlająca jednak zjawisk i powiązań, jakie mają miejsce podczas turniejów czy rozgrywek ligowych. Abyśmy mogli mówić o e-sporcie, powinno zostać spełnionych kilka warunków, takich jak: rywalizacja z innymi graczami, obecność obserwatorów, gra o wysoką stawkę oraz zasady narzucone z zewnątrz.

E-sport, poza tym, że jest sportem elektronicznym, nie różni się specjalnie od sportów i drużyn tradycyjnych. Mechanizm jest dokładnie taki sam, zawodnicy tworzą drużyny, którymi opiekują się trenerzy, psychologowie oraz menadżerowie. Wspierane przez globalne marki zespoły rozgrywają mecze w ramach światowych i lokalnych lig. Rozgrywki na żywo oglądają dziesiątki tysięcy ludzi. Relacje – miliony. Mecze komentują komentatorzy, a wszystkie rozgrywki śledzą branżowe media, a obecnie już także tradycyjne ogólnodostępne telewizje. Podstawą tego świata, podobnie jak sportów tradycyjnych, są przede wszystkim emocje wywoływane przez rywalizację. (rys. 4)



Rysunek 4. Przykładowa grafika, wskazująca podstawowe informacje o e-sporcie w Polsce

Źródło: <https://esportgo.prowly.com/19257-esport-czyli-co-czesc-1>.

Sama rywalizacja to jednak jedno, ale sposób funkcjonowania takich zespołów i kształtowanie samych zawodników, zarządzanie nimi i ich karierami jest bardzo cie-

kawy. Zdecydowanie należy odrzucić tutaj stereotyp młodocianego człowieka, który prowadzi niezdrowy tryb życia, a jedyne co robi, to siedzi przed komputerem. Żeby osiągnąć poziom profesjonalisty, trzeba trenować i myśleć, być kreatywnym, czyli posiadać cechy, które będą oczekiwane w każdego rodzaju organizacji. Liczy się koncentracja, szybkość i praca zespołowa. Obserwowane z boku szaleńcze klikanie to wbrew pozorom efekt planu, który opracował trener, świadomie realizowany przez graczy.

Do tego dochodzą trening na siłowni, bieganie i inne realne sporty. Tak jak w przypadku wszystkich sportowców, nie bez znaczenia pozostaje dieta, która ma ogromny wpływ na formę psychiczną i fizyczną zawodników. Równie ważna jest praca nad psychiką. Budowanie umiejętności współpracy w drużynie, praca nad motywacją, kształtowanie mechanizmów radzenia sobie z silnym stresem i presją – to tylko niektóre z zadań, które stawiają sobie trenerzy czy psychologowie drużyn (Sztengleber, 2017)².

Zespoły, które powstają do realizacji zadań, można rozpatrywać pod kątem: intensywności współpracy z markami, komunikacji drużyny z jej fanami, zaangażowania w promocję marek partnerskich oraz wizerunku drużyny w społeczności. Zmiany w e-sporcie zachodzą dynamicznie i często nieoczekiwanie. Ze względu na wielkość drużyn, które w zależności od gry liczą średnio pięciu graczy, każda zmiana personalna stanowi pauzę i ryzyko w funkcjonowaniu teamu. Ponadto drużyny inaczej niż w wypadku sportów konwencjonalnych częściej ulegają rozpadom. Interesującym zjawiskiem są kariery osobiste zawodników, którzy w *social mediach* gromadzą od kilku tysięcy do nawet kilku milionów fanów. W praktyce oznacza to zaistnienie nowej, nośnej grupy celebrytów, którzy w autentyczny i przekonujący sposób mogą stać się ambasadorami marek związanych z szeroko pojętą technologią (Sarmini, Bombol, 2017). Zdecydowanie zatem, tego typu warunki funkcjonowania mogą być wyznacznikiem działań podejmowanych przez wszelkiego rodzaju organizacje w przyszłości i będą determinować właściwe techniki i metody zarządzania.

3. E-sport – dynamiczna sieć powiązań

Nawet 345 mln dolarów w samej Europie – tyle mogą wynieść zyski z e-sportu w 2018 roku, w Polsce zaś liczba odbiorców e-sportu będzie rosła na poziomie około 29% rok do roku. To najlepszy wynik wśród wszystkich przebadanych krajów, jak pokazuje badanie przygotowane przez firmy PayPal i SuperData³.

Nie da się ukryć, że popularność e-sportu w Europie jest napędzana m.in. szerokim dostępem do Internetu, a także rozwojem mediów społecznościowych. Internet

² <https://esportgo.prowly.com/19257-esport-czyli-co-czesc-1> (9.02.2018).

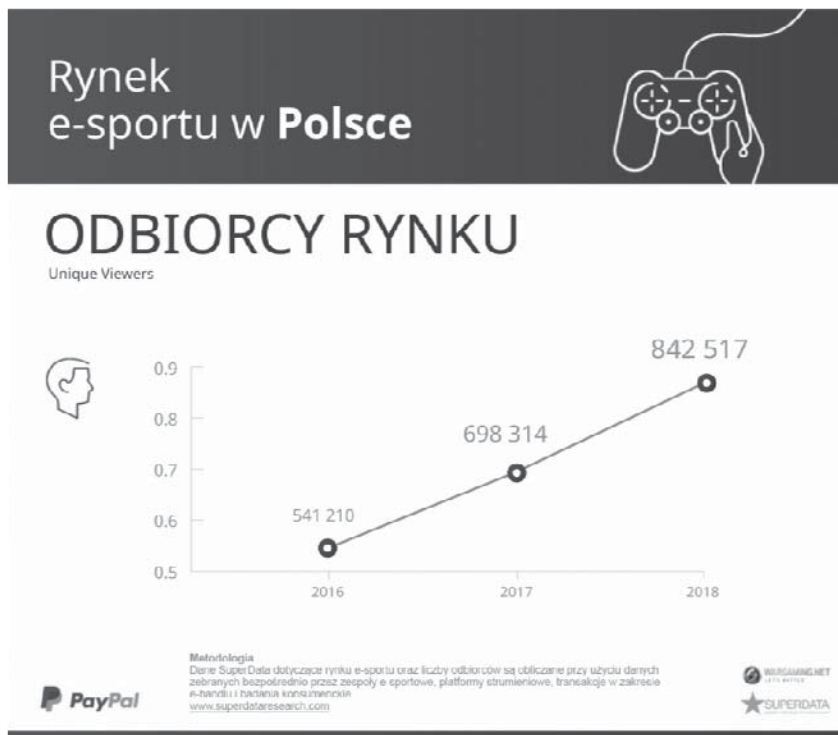
³ Dane SuperData dotyczące rynku e-sportu oraz liczby odbiorców są obliczane przy użyciu danych zebranych bezpośrednio przez zespoły e-sportowe, platformy strumieniowe, transakcje w zakresie e-handlu i badania konsumenckie. Badanie zostało przeprowadzone dla Pay Pála w 2017 r. na dwunastu europejskich rynkach.

oddziałuje na wszystkie obszary gospodarki. Zmienia rynki finansowe (bankowość online), przyczynia się do powstania nowych form działania firm (wirtualne organizacje), zmusza tradycyjne media do ponownego zdefiniowania swojej działalności (Drab-Kurowska, 2012, s. 176] i nie inaczej jest w Polsce. Według danych GUS z 2017 roku, w Polsce:

- dostęp do Internetu szerokopasmowego posiadało blisko 95% przedsiębiorstw,
- mobilne łącza szerokopasmowe były wykorzystywane przez ok. 70% podmiotów,
- z usług w chmurze obliczeniowej w 2017 r. korzystała ponad jedna trzecia dużych przedsiębiorstw,
- własną stronę internetową w 2017 r. miało 67% podmiotów,
- w 2017 r. ponad połowa dużych przedsiębiorstw wykorzystywała media społecznościowe w celach biznesowych,
- przynajmniej jeden komputer w domu miało prawie 82% gospodarstw domowych,
- 78% gospodarstw domowych posiadało dostęp do Internetu szerokopasmowego.

Dwie trzecie gospodarstw domowych jako główną przyczynę nieposiadania dostępu do Internetu w domu wskazało brak potrzeby korzystania z niego.

Oznacza to, że z roku na rok sieć będzie się rozrastać, a powiązania „komplikować”, budując nowe relacje. Rozwój Internetu i związanej z nim technologii z pewnością wzmocni również branżę e-sportu, a tym samym zwiększy możliwości dostępu do coraz szerszego grona potencjalnych graczy-zawodników. Z przeprowadzonych przez SuperData i Pay Pal badań wynika bowiem, że przemysł e-sportu jest niemal w całości zawłaszczony przez generację Y. Dwie największe grupy zainteresowane tą branżą mieszczą się w przedziałach wiekowych 18–24 i 25–34 lata (grupy te łącznie stanowią 62% całej publiczności), 10% fanów e-sportu ma więcej niż 45 lat (rys. 5).



Rysunek 5. Odbiorcy rynku e-sportu w Polsce

Źródło: www.marketingprzykawie.pl (9.02.2018).

W związku z tym należy się zgodzić, że ze względu na potencjał osobowy, dynamikę wzrostu i elastyczne możliwości działania, branża e-sportu jak mało która potrafi przyciągać partnerów i tworzyć sieć powiązań biznesowych. Tu nie chodzi już tylko o sponsoring, ale całościowy łańcuch procesów, które kreują otoczenie społeczno-techniczno-biznesowe. Niezbędna jest jeszcze ścisła współpraca międzynarodowa i regulacje prawne sprzyjające swobodnej wymianie towarów i usług. Potrzebne jest przede wszystkim zaangażowanie pracowników administracji publicznej do wprowadzania zmian, które przyczynią się do dalszego rozwoju branży (Budziejewicz-Guźlecka, 2010). Pierwsze kroki zostały już poczynione, między innymi dzięki nowelizacji ustawy o sporcie, która w zasadzie już legalnie e-sport uważa za dyscyplinę sportową, co do tej pory w świetle prawa nie było takie oczywiste. Warto też wspomnieć, że konkretnych narzędzi, wspierających branżę e-sportu, już dostarczają takie firmy jak Play, Mbank, Mercedes, Credit Agricole czy Gillette, a to z pewnością dopiero początek.

W odpowiedzi na zmiany w dynamicznym otoczeniu i konieczności stawiania czoła przyszłości, w 2015 roku w Kędzierzynie Koźlu otworzono pierwszą w Polsce klasę w szkole średniej o profilu e-sportowym. Choć na świecie jest to zjawisko zupeł-

nie normalne, to jednak pokazuje to wyraźnie, w jakim tempie rozwija się ta branża. E-sport potrzebuje konkretnych umiejętności i konkretne osobowości i jest w stanie wykreować możliwości pozwalające w przyszłości pozyskiwać właściwe kompetencje. Jest to niewątpliwie cecha, którą powinna charakteryzować się organizacja przyszłości, a e-sport pokazuje, jak to robić.

Kolejnym ciekawym trendem jest, że coraz więcej tradycyjnych organizacji sportowych widzi ogromny sens w tym, aby w swoich strukturach mieć zespoły e-sportowe, co zdecydowanie poszerza wachlarz możliwości budowania relacji ze zróżnicowanymi partnerami i klientami, w szybkim tempie, przy obniżonych kosztach i zniwelowanych granicach zgodnie z zasadą, „tu, teraz, zaraz”. Profesjonalne zespoły e-sportowe mają już w swoich strukturach chociażby takie kluby piłkarskie w Polsce, jak Legia Warszawa i Piast Gliwice. Na świecie działa już również bardzo mocno rynek transferowy, gdzie za pozyskanie zawodników płaci się ogromne sumy pieniędzy.

Podsumowanie

Nikt z nas nie wie jak będzie wyglądała przyszłość, ale z pewnością żadnej organizacji nie stać na to, aby biernie na nią czekać. Działania podejmowane dzisiaj z pewnością będą miały odzwierciedlenie w przyszłości i ona sama nie będzie zaskoczeniem. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość w świecie organizacji łączą się bowiem ze sobą, tworząc określone warunki organizacyjne.

Organizacja przyszłości powinna być elastyczna, szybko reagować na zmiany i dynamiczne otoczenie, a tym samym mieć wysokie umiejętności adaptacyjne. Działając, musi wokół siebie budować możliwości, nie tylko dla samej siebie (nie działa bowiem w próżni), ale dla szerokiego grona partnerów, tak aby wartość mogła tworzyć się w całym łańcuchu powiązań. To wreszcie organizacja, która swoich pracowników będzie wychowywać od najmłodszych lat, kształtując pożądane cechy i umiejętności, dzięki czemu wykorzystywanie najnowszej, użytecznej technologii będzie jej naturalną kompetencją. Wydaje się, że e-sport posiada dzisiaj wszystkie te cechy.

Bibliografia

- Appelo, J. (2016). *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*. Warszawa: Helion.
- Budzewicz-Guźlecka, A. (2010). Rola e-administracji w rozwoju społeczeństwa informacyjnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 58 (cz. 2).
- Drab-Kurowska, A. (2012). Social media marketingu w marketingu XXI wieku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 26.

- Droń, K., Jacaszek, A., Kolarz, S., Nowakowski, K. (2005). Organizacja jutra. W: P. Płoszajski (red.), *Przerażony kameleon – eseje o przyszłości zarządzania*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH.
- Olbrychowski, M. (2017). *Trendy HR 2017: po pierwsze organizacja przyszłości*. Pobrano z: www.egospodarka.pl (8.02.2018).
- Płoszajski, P. (2000). Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów. W: W.M. Grudzewski i I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Diffin.
- Raport Deloitte Global Human Capital Trends 2017.
- Raport GUS (2017). *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2017 r.*
- Sarmini, P., Bombol, P. (2017). *E-sport czyli co? Cz. 2*. Pobrano z: www.esportgo.prowly.com.
- Sztengleber, J. (2017). *E-sport czyli co? Cz. 1*. Pobrano z: www.esportgo.prowly.com.
- www.marketingprzykawie.pl.

E-SPORT AS AN EXAMPLE OF THE ORGANIZATION OF THE FUTURE

Keywords: organization of the future, e-sport, information society, human resources management, leadership

Summary. The rapid development of technology, and thus the transformation of social relations forces the organization to look for "new" principles of functioning. In order to meet the future, the organization must become its active creator, be flexible with high adaptive skills for sudden changes generated by the dynamic environment. In the article, the author presents the e-sport industry as an example of an organization that has all the features of an organization that, today creating organizational conditions, can be considered as an example of organization of the future.

Translated by Paweł Kuźbik

Cytowanie

Kuźbik, P. (2018). E-sport jako kreator nowych warunków organizacyjnych w zmiennym i dynamicznym otoczeniu. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2 (131/1), 211–220. DOI: 10.18276/epu.2018.131/1-21.