

Iwona Czerna

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
e-mail: iwona.czerna@ue.wroc.pl

Grywalizacja miejsca pracy jako innowacyjne podejście w motywowaniu personelu

Kody JEL: I26, M31

Słowa kluczowe: grywalizacja, motywowanie, andragogika, miejsce pracy, personel

Streszczenie. Celem artykułu jest próba ujęcia istoty grywalizacji miejsca pracy jako innowacyjnej metody motywowania pracowników. Rodzajem wykorzystanej metodologii badawczej jest analiza literatury przedmiotu oraz stron internetowych prezentujących zgrywalizowane programy motywacyjne. Omówiono elementy gry zwiększające zaangażowanie pracowników. Zaprezentowano także przykłady programów motywacyjnych opartych na grywalizacji. Wskazano na korzyści gamifikacji pracowników dla firm i ich samych.

Wprowadzenie

Według M. Osowieckiej (2014) grywalizacja (inaczej gamifikacja, gryfikacja) jest nowym, nieodwracalnym trendem w motywowaniu współczesnych pracowników, a jej elementy wykorzystywane są w zarządzaniu przez większość dużych zachodnich przedsiębiorstw. Coraz więcej współczesnych organizacji wprowadza dlatego do swoich działań elementy grywalizacyjne w celu zaangażowania personelu do wydajniejszej i skuteczniejszej realizacji zadań. U. Rudzka-Stankiewicz (2017), propagatorka grywalizacji w ujęciu Human Focused Design, opisuje grywalizację jako praktyczne wykorzystanie mechanizmów znanych z psychologii behawioralnej, społecznej czy poznawczej w organizowaniu angażującego

środowiska pracy i pobudzaniu motywacji. Włączanie zabawy do środowiska pracy ma na celu zmianę zachowań personelu, rozwój nowych umiejętności i budowanie oczekiwanych postaw. Zmotywowany pracownik będzie wykonywał swoją pracę sumiennie i efektywnie, gdyż za osiągnięte cele zostanie nagrodzony. Liczba i rodzaj motywatorów bezpośrednio przekładają się na wzrost wydajności pracy.

Wdrażanie elementów mechaniki gier w kontekście budowania innowacyjnego środowiska pracy musi być dobrze przemyślane i umiejętnie zaprojektowane. Musi mieć sens biznesowy i być skoncentrowane na rzeczywistych i pożądanym efektach. W przeciwnym razie całe przedsięwzięcie może okazać się demotywujące i nieskuteczne. Według A. Cybulskiego, prezesa zarządu firmy Gamfi – lidera gamifikacji w Polsce, grywalizację można zastosować do różnych celów biznesowych, m.in. zwiększenia zaangażowania konsumentów, świadomości marki, sprzedaży czy lojalności klientów, a także do zarządzania zespołem i edukacji konsumentów (Cybulski, 2015).

Celem artykułu jest próba ujęcia istoty grywalizacji miejsca pracy jako innowacyjnej metody motywowania pracowników. Rodzajem wykorzystanej metodologii badawczej jest analiza literatury przedmiotu oraz stron internetowych prezentujących programy grywalizacyjne. Przedstawiono przykłady zgrywalizowanych programów motywacyjnych w przedsiębiorstwie oraz wskazano na korzyści gamifikacji pracowników dla firmy i ich samych.

Elementy gry zwiększające zaangażowanie pracowników

Nie od dziś wiadomo, że sukces firmy zależy przede wszystkim od pracujących w niej osób. Dlatego słuszne i konieczne wydaje się takie zaprojektowanie systemów i procesów, aby personel był jak najbardziej zaangażowany i zmotywowany do efektywnej pracy. Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jest bowiem aktywnym kształtowaniem przewagi konkurencyjnej firmy (Syguła, 2013). Aby zatem zwiększyć zaangażowanie i motywację pracowników, warto skorzystać z mechanizmów znanych z gier.

Implementacja elementów gier w środowisku pracy daje wymierne efekty. Po pierwsze, zgrywalizowane zadania są przyjemniejsze i ciekawsze. Po drugie, mechanizmy grove wpływają na zmianę zachowań pracowników na pożądane przez pracodawcę. Po trzecie, elementy grywalizacyjne wpływają na interesariuszy skupionych wokół danego biznesu. Jakie są zatem charakterystyczne elementy gry, które zwiększają zaangażowanie i motywację pracowników? Według Beaty Tworzewskiej i zespołu Profill.com.pl (2012) można wyróżnić siedem takich elementów (tab. 1).

Tabela 1

Charakterystyczne elementy gry zwiększające zaangażowanie i motywację pracowników

| Element | Gry | Praca |
|----------------------------------|---|--|
| Szybka informacja zwrotna | w każdej grze po wykonaniu określonego zadania natychmiast otrzymujemy informację o tym, jak nam poszło, dzięki czemu można szybko się uczyć i dostosowywać | bardziej wartościowym systemem niż ocena roczna są systemy pozwalające na częste uzyskiwanie wartościowych informacji o postępach w pracy |
| Transparentność | w grach mamy możliwość sprawdzenia, jak sobie radzimy na tle innych graczy | najważniejszym pytaniem, które zadaje sobie każdy pracownik, jest to dotyczące postępów i tego, jak sobie radzi w porównaniu do innych; system, w którym każdy może przyrzeć się swoim wynikom na tle innych osób, będzie motywował i wzbudzał zaangażowanie |
| Cele krótkoterminowe | w ramach poziomu gry mamy kilka zadań lub misji; są to małe cele krótkoterminowe | firmy często patrzą na swój rozwój poprzez cele długoterminowe, podczas gdy pracownikom potrzebne są też cele krótkoterminowe, aby móc dostrzec swoje postępy |
| Publiczne wskaźniki umiejętności | w grach każde zadanie lub misja kończy się nie tylko informacją o tym, jak sobie poradziliśmy, ale też otrzymaniem jakiegoś gadżetu, dodatkowej broni lub umiejętności; w dłuższym okresie jest to przejście na wyższy poziom gry | zdobywanie kolejnych umiejętności w krótkim czasie i kolejnych poziomów w długim okresie może być doskonałym systemem motywującym do rozwoju; kluczowe jest, aby nasze osiągnięcia były widoczne też publicznie; wtedy zaspokojona zostanie potrzeba zdobywania szacunku i statusu w grupie |
| Wyjaśnienie zasad gry | rzadko się zdarza, abyśmy rozpoczęli grę bez żadnych wskazówek lub musieli przeczytać długi <i>manual</i> , zazwyczaj początkowy etap gry jest równocześnie krótkim wyjaśnieniem zasad w praktyce | wydaje się miliony na tworzenie <i>manuali</i> , które mało kto czyta, podczas gdy dużo lepszym rozwiązaniem jest wprowadzenie użytkowników w zasady działania w praktyce; można to dostrzec w wielu aplikacjach mobilnych, które zaraz po uruchomieniu symulują kilka najistotniejszych czynności |
| Współzawodnictwo | gry zaspokajają naszą potrzebę współzawodniczenia i sprawdzania się | dobrze zaprojektowane mechanizmy współzawodniczenia prowadzą do zwiększonego wysiłku i lepszych efektów |
| Działanie w zespole | ludzie lubią pracować w zespołach, mechanizm działania zespołu chroni jego członków przed opadaniem z sił tych najsłabszych | praca w zespole wyzwala efekty synergii, pozwala na wymianę wiedzy i doświadczenia. |

Źródło: Tworzewska, zespół Profill.com.pl, 2012.

Zaprezentowane w tabeli 1 elementy mogą pomóc pracodawcy zaangażować personel do wydajniejszej pracy pod warunkiem prawidłowego ich opracowania. Nie wszystkie firmy korzystające z rozwiązań grywalizacyjnych dobrze bowiem sobie z nimi radzą. Może to skutkować zniechęceniem podwładnych do wykonywania zgamifikowanych zadań.

Zgrywalizowane programy motywacyjne

Celem programów motywacyjnych opartych na grywalizacji jest zwiększenie zaangażowania pracowników w codzienne zadania, które zaczynają być postrzegane jako wyzwania. Zastosowanie mechanizmów growych w tego typu programach wzbudza rywalizację z samym sobą i innymi pracownikami.

Zgrywalizowane programy rozwojowe pracowników są skuteczną metodą wspierającą szkolenia i rozwój personelu, ponieważ wiedzę i doświadczenie uzyskują z andragogiki. Andragogika (*andrago* – człowiek dorosły) jest nauką poświęconą rozwojowi człowieka dorosłego. Po raz pierwszy tego pojęcia użył niemiecki pedagog Alexander Kapp (1833 r.), a w Polsce zaczęto interesować się andragogiką dopiero w 1935 roku. Dynamiczne zmiany techniczno-technologiczne zmusiły ludzi dorosłych do kontynuowania nauki w toku kształcenia pozaszkolnego i zdobywania konkretnych kwalifikacji. Dzięki teorii edukacji i rozwoju człowieka dorosłego można trafniej budować zgamifikowane programy rozwojowe dedykowane personelowi (*Andragogika*, 2017).

O sukcesie zgamifikowanego programu motywacyjnego można mówić w sytuacji, w której za kolejnymi wyzwaniami pracownika będą służyły możliwości jego rozwoju oraz zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń (*Grywalizacja*, 2017). W tabeli 2 zaprezentowano wybrane programy motywacyjne oparte na grywalizacji, dzięki którym firmy, przez zbudowanie efektywnych i prawdziwie zmotywowanych zespołów pracowników, zwiększyły swoje przychody i osiągnęły sukces.

Tabela 2

Zestawienie wybranych zgrywalizowanych programów motywacyjnych

| Nazwa programu | Firma, w której wdrożono program | Cele programu |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|
| Platforma społecznościowa Gothaer | Towarzystwo ubezpieczeń Gothaer | <ul style="list-style-type: none"> – zraszanie ubezpieczycieli, – motywowanie agentów do efektywniejszej pracy, – motywowanie agentów do inwestowania w siebie |
| Inspiratorium Menedżer 2.0 | PZU | <ul style="list-style-type: none"> – wsparcie kadry menedżerskiej w rozwoju kompetencji przywódczych, – zachęcenie pracowników do samokształcenia, – stworzenie optymalnych warunków do rozwoju pracowników metodą <i>pull</i> (nauki z własnej woli), a nie <i>push</i> (działań obowiązkowych) |

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------|---|
| Platforma motywacyjna Generacja S | Santander Consumer Bank SA | motywowanie osób sporządzających lub rekomendujących kredyty na zakup towarów i usług na rzecz Santander Consumer Bank w ramach wskazanych Punktów Sprzedaży, zaproszone do udziału w Platformie przez Organizatora (Santander Consumer Bank SA z siedzibą we Wrocławiu) za pośrednictwem Doradcy Finansowego |
| Santander Consumer Team | Santander Consumer Bank SA | – organizowanie programów i konkursów promocyjnych, – umożliwianie użytkownikom Platformy Promocyjnej Santander Consumer Team (pracownikom banku, osobom współpracującym z bankiem) przystąpienie do programów i konkursów promocyjnych i uzyskanie informacji o ich zasadach |

Źródło: opracowano na podstawie: Cybulski, 2017; *Generacja S*, 2017; *Grywalizacja w sieci...*, 2017; *Grywalizacja w szkoleniach...*, 2017; *Nowoczesna platforma...*, 2017; *Regulamin Platformy Motywacyjnej...*, 2017; *Regulamin Platformy Promocyjnej...*, 2017; *Witaj...*, 2017.

Do zrealizowania celów wyszczególnionych w tabeli 1 pierwszych dwóch programów wykorzystano produkt Gamfi Academy, na bazie którego zrealizowano wdrożenie grywalizacji w firmach Gothaer i PZU. „Gamfi Academy to rozwiązanie pozwalające na zwiększenie efektywności oraz obniżenie kosztów szkoleń i rozwoju pracowników w dużych organizacjach. Wykorzystuje mechanizmy grywalizacji w celu zaangażowania pracowników do aktywnej nauki i rozwoju. Wspiera utrwalanie wiedzy (*retention of knowledge*) przekazywanej na szkoleniach stacjonarnych lub przy pomocy e-learningu” (*Gamfi...*, 2017). Dwa kolejne programy opracowano w ramach projektu SalesBooster realizowanego przez agencję marketingu relacji Oskar Wegner sp. z o.o. z siedzibą w Szczecinie (*Nowoczesna platforma...*, 2017; *Regulamin Platformy Promocyjnej...*, 2017).

Korzyści programów grywalizacyjnych dla przedsiębiorstwa i pracownika

W tabeli 3 zaprezentowano korzyści dla przedsiębiorstwa, które wdrożyło gamifikację, jak również dla pracowników uczestniczących w tym programie.

Tabela 3

Korzyści dla przedsiębiorstwa i pracownika z wdrożenia programu grywalizacyjnego

| Przedsiębiorstwo | Pracownik |
|---|--|
| identyfikacja luk kompetencyjnych pracowników | uatrakcyjnianie realnych zadań przez elementy growe |
| planowanie działań rozwojowych | lepsze przyswajanie wiedzy |
| podnoszenie efektywności szkoleń | identyfikacja z miejscem pracy |
| identyfikacja motywatorów | budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem wewnętrznym firmy |
| zaangażowanie pracowników | rozwijanie umiejętności strategicznego myślenia |
| budowanie marki pracodawcy | rozwijanie kompetencji społecznych |

| | |
|--|---|
| wzrost produktywności | wzrost motywacji do pracy |
| wzrost jakości wykonywanych zadań | zwiększenie chęci do realizowania zadań |
| wzrost sprzedaży | atrakcyjna forma weryfikacji własnych wyników |
| większe zyski przedsiębiorstwa | przystępna forma weryfikacji własnej ścieżki kariery |
| maksymalizowanie potencjału pracowników dzięki swojej efektywności | zamiana codziennych zadań w przystępny mechanizm |
| skracanie czasu wdrażania nowego pracownika do firmy | stymulowanie współpracy |
| unikanie konieczności ciągłego ponoszenia kosztów wdrażania nowych osób | promowanie wymiany wiedzy |
| budowanie lojalności pracowników względem pracodawcy | zwiększanie integracji i poczucia przynależności do zespołu |
| kreowanie pozytywnych wzorców zachowań | zaspokojenie motywacji wewnętrznej i zewnętrznej w formie gratyfikacji (odznaki, punkty, poziomy) |
| usprawnienie komunikacji | niezależność dzięki możliwości swobodnego podejmowania decyzji |
| zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa | |
| wzrost wartości firmy | |
| monitorowanie wkładu poszczególnych pracowników oraz niedociągnięć w procesach i samej organizacji | |

Źródło: opracowano na podstawie: Armatys, 2017; Cybulski, 2014; *Grywalizacja pracowników*, 2017; *Grywalizacja w rozwoju...*, 2015; Meysztowicz, 2015; *Twój cel...*, 2017; Tyl, 2017; Wawer, 2015, s. 219–230.

Jest wiele korzyści z wdrożenia programów grywalizacyjnych w przedsiębiorstwie. Pozytywne skutki gamifikacji odczuwa nie tylko sam pracownik, ale i całe przedsiębiorstwo. Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem polega przede wszystkim na prawidłowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pracownicy w firmie są jej najważniejszym kapitałem, który trzeba pielęgnować i umiejętnie motywować do działania. Wsparciem są programy grywalizacyjne, które pomagają scalić poszczególne zadania w jedno spójne i wydajne środowisko pracy. Przyczynia się do usprawnienia komunikacji w firmie, uproszczenia procedur, a przez to oszczędności czasu i wynikającego z tego wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Dodatkowym, innowacyjnym bodźcem zwiększającym motywację pracowników oraz ich zaangażowanie do wykonywania przydzielonych zadań jest grywalizacja, która obecnie stanowi kluczowy element w strategiach rozwoju największych światowych przedsiębiorstw, gdyż koncentruje się na wspólnych celach. Przez ciekawy i atrakcyjny *storytelling*, program gamifikacyjny angażuje pracowników

w historii powiązane bezpośrednio z ich pracą. Wszystkie indywidualne zadania w ramach gamifikacji wpływają na ogólny sukces całego zespołu przez mobilizację słabszych jednostek oraz wspieranie relacji między pracownikami. Grywalizacja w miejscu pracy motywuje do uczestnictwa w szkoleniach, współpracy w zespole, a w rezultacie – do efektywniejszego działania. Przez mechanizmy gry pracodawca jest w stanie zidentyfikować dobre cechy gracza jako pracownika i ukierunkować jego dalszy rozwój w firmie.

Szczególnego znaczenia nabiera obecnie implementowanie zasad gamifikacji w środowisku pracy nowo powstających polskich firm. Ze względu na niewielką liczbę zrealizowanych kampanii w Polsce oraz brak informacji o efektach działań gamifikacyjnych obszar ten jest stosunkowo słabo rozpoznany, jednak prognozy dla rozwoju grywalizacji w naszym kraju są pomyślne (Kozłowska, 2016, s. 37–45).

Podsumowując dotychczasowe rozważania oraz odnosząc się do tytułu opracowania, słusze wydaje się zacytowanie stwierdzenia Europejskiego Instytutu Grywalizacji Biznesu: „Grywalizacja jest innowacją, która pozwala firmie nie tylko zaoszczędzić czas i pieniądze, wzmacniać motywację, ale także uskutecznić zasadę ciągłego doskonalenia się. Pozwala na inwestycję w kapitał intelektualny firmy” (*Twój cel...*, 2017).

Bibliografia

- Andragogika* (12.05.2017). Pobrano z: <http://grywalizacja24.pl/andragogika/>.
- Armatys, A. (9.02.2017). *Czas na zmianę. Jak wykorzystać grywalizację w procesie zarządzania zmianą?* Pobrano z: www.sointeractive.pl/blog/czas-na-zmiane-jak-wykorzystac-grywalizacje-w-procesie-zarzadzania-zmiana/.
- Cybulski, A. (6.10.2014). *Grywalizacja jako sposób na zaangażowanego pracownika?* Pobrano z: <http://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaanga-owania-zespo-u.html>.
- Cybulski, A. (4.05.2015). *Czym nie jest grywalizacja?* Pobrano z: <https://www.linkedin.com/pulse/czym-nie-jest-grywalizacja-arkadiusz-cybulski>.
- Cybulski, A. (2.01.2017). *Grywalizacja w sprzedaży.* Pobrano z: <http://grywalizacja.to/grywalizacja-w-sprzedazy/>.
- Gamfi Academy – nowy produkt* (20.05.2017). Pobrano z: <https://gamfi.pl/pl/textpage/gamfi-academy-nowy-produkt,60.html>.
- Generacja S* (21.05.2017). Pobrano z: <https://platforma.generacjas.santanderconsumer.pl/program.html>.
- Grywalizacja* (8.05.2017). Pobrano z: www.programy-motywacyjne.pl/.
- Grywalizacja pracowników* (10.02.2017). Pobrano z: www.sointeractive.pl/rozwiwania/grywalizacja-pracownikow/.
- Grywalizacja w rozwoju pracowników* (11.06.2015). Pobrano z: www.injob.com/pl/pl/career-plan/grywalizacja-w-rozwoju-pracownikow.
- Grywalizacja w sieci sprzedaży* (20.05.2017). Pobrano z: <https://gamfi.pl/pl/textpage/w-sprzedazy,69.html>.
- Grywalizacja w szkoleniach – inspiratorium menedżerów Grupy PZU* (20.05.2017). Pobrano z: <https://gamfi.pl/pl/textpage/szkolenia,62.html>.

- Kapp, A. (1833). *Platons Erziehungslehre, als Paedagogik für die Einzelnen und als Staatspaedagogik*. Minden und Leipzig: Ferdinand Essmann.
- Kozłowska, I. (2016). Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 255, 37–45.
- Meysztowicz, K. (05.08.2015). *Grywalizacja – sposób na podnoszenie zaangażowania pracowników*. Pobrano z: <http://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-spos-b-na-podnoszenie-zaanga-owania-pracownik-w.html>.
- Nowoczesna platforma grywalizacyjna dla zespołów sprzedażowych* (2017). Pobrano z: <http://salesbooster.expert/>.
- Osowiecka, M. (2014). Grywalizacja. *Polityka*, 35 (2973).
- Regulamin Platformy Motywacyjnej Generacja S* (21.05.2017). Pobrano z: <https://platforma.generacja.santanderconsumer.pl/regulamin.html>.
- Regulamin Platformy Promocyjnej Santander Consumer Team* (28.05.2017). Pobrano z: https://team.santanderconsumer.pl/files/regulaminy/Regulamin_platformy_promocyjnej_20160208.pdf.
- Rudzka-Stankiewicz, U. (22.02.2017). *Grywalizacja – projektowanie angażujących szkoleń*. Pobrano z: www.klubtrenerowbiznesu.pl/grywalizacja.html.
- Syguła, A. (4.12.2013). *Zaangażuj swojego pracownika*. Pobrano z: www.hrmpartners.pl/publikacje/wypowiedzi/2013/12/04/zaanga%C5%BCuj-swojego-pracownika.
- Tworzewska, B., zespół Profill.com.pl (11.11.2012). *Grywalizacja w pracy*. Pobrano z: www.networkmagazyn.pl/grywalizacja_w_pracy.
- Twój cel biznesowy jest naszym celem biznesowym, czyli co możesz zyskać dzięki grywalizacji* (2017). Europejski Instytut Grywalizacji Biznesu. Pobrano z: www.eigb.pl/poradnik/twoj-cel-biznesowy-jest-naszym-celem-biznesowym-czyli-co-mozesz-zyskac-dzieki-grywalizacji.
- Tyl, M. (24.02.2017). *Grywalizacja w świecie biznesu*. Pobrano z: www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/o_zarzadzaniu/grywalizacja-w-swiecie-biznesu.html.
- Wawer, M. (2015). Grywalizacja – nowy trend w rekrutacji kandydatów. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (3), 219–230.
- Witaj w platformie Santander Consumer Team* (28.05.2017). Pobrano z: <https://team.santanderconsumer.pl/>.

Gamification of the Workplace as an Innovative Approach in Motivating Staff

Keywords: gamification, motivating, andragogy, work place, personnel

Summary. The purpose of this study is an attempt to capture the essence of gamification of the workplace as an innovative method of motivating employees. A type of research methodology is the analysis of literature and websites presenting gamified incentive programs. Elements of gamification increasing employee engagement are discussed. Examples of incentive programs based on gamification are presented. The benefits of gamification of employees for their companies and themselves are pointed.

Translated by Iwona Czerska

Cytowanie

Czerska, I. (2017). Grywalizacja miejsca pracy jako innowacyjne podejście w motywowaniu personelu. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (47), 253–260. DOI: 10.18276/miz.2017.47-23.