

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 53-61

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 53-61



Institut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Grywalizacja w zarządzaniu personelem przedsiębiorstwa usługowego

Gamification in the management of service provider personnel

Agnieszka Widawska-Stanis

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania, Instytut Marketingu

Streszczenie: Grywalizacja oraz elementy gier to dość młode narzędzia angażowania uczestników rynku. Od jakiegoś czasu są z powodzeniem stosowane w przypadku zarządzania relacjami z nabywcami usług. Równocześnie można zaobserwować zainteresowanie menedżerów stosowaniem programów grywalizacyjnych w zarządzaniu personelem. Grywalizować można prawie każdy obszar zarządzania personelem. Najczęściej spotyka się działania związane z procesem rekrutacji i szkolenia pracowników. Celem artykułu było przedstawienie najważniejszych założeń grywalizacji i wskazanie możliwości jej zastosowania w praktyce przedsiębiorstwa usługowego. Artykuł uzupełnia koncepcja grywalizacyjnego projektu zarządzania personelem przedsiębiorstwa usługowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie personelem, grywalizacja, marketing relacji, usługi.

Abstract: Gamification and the elements of games are quite young tool of engagement market participants. They have been used successfully in the case of management of relations with service purchasers for some time. Simultaneously, the interest of managers in the case of using the gamification programs in the personnel management can be observed. Almost every field of personnel management can be gamified. The activities connected with the process of recruitment and worker training are the most often. The goal of the article is presenting the most important assumptions of gamification and pointing possibilities of using it in practice of service provider. The article is complemented with the concept of gamification project of the management of service provider personnel.

Keywords: personnel management, gamification, relation marketing, services.

Wstęp

Odpowiednio dobrany personel oraz działania służące zaangażowaniu pracownika to często podstawowy czynnik funkcjonowania przedsiębiorstwa i realizacji jego celów biznesowych. Kwestia ta jest szczególnie istotna w branżach

usługowych, w których czynnik ludzki stanowi niejednokrotnie podstawę działania przedsiębiorstwa. To właśnie personel świadczy usługę, kontaktuje się z klientem i w swoisty sposób reprezentuje firmę na zewnątrz. Niestety, jak pokazują ostatnie badania, zaangażowanie pracowników nieustannie słabnie. Według raportu CBOS z 2017 roku „problem bezrobocia w gospodarstwach domowych respondentów od czterech lat systematycznie maleje” (CBOS, 2017). Co więcej, badani mają świadomość, że w sytuacji zmiany pracy nie będą musieli długo szukać nowej. W widoczny sposób zmienia się rynek pracy oraz oczekiwania pracowników. Jak pokazuje raport przygotowany przez Aon Hewitt, „pierwszy raz od 2012 roku nastąpił spadek zaangażowania pracowników. Analiza Aon Hewitt, obejmująca ponad 5 mln pracowników ponad 1000 organizacji na całym świecie, wykazała, że zaangażowanie pracowników spadło z 65% w 2015 r. do 63% w 2016 r. Mniej niż jedna czwarta (24%) określa swój poziom zaangażowania jako „wysoki”, a kolejne 39% – jako „umiarkowany” (AON, 2017). Również badanie „State of the Global Workplace” przeprowadzone przez Instytut Gallupa pokazuje, że tylko 13% pracowników angażuje się w swoją pracę. Podobne dane na temat zaangażowania pracowników zawiera raport *The Quantum Workplace 2015*. Wynika z niego, że 31,4% pracowników jest niezaangażowanych, z czego 24,3% „tylko wykonuje” swoją pracę, a 7,1% jest w nią w ogóle niezaangażowanych (Gazeta Prawna, 2016). Stąd pojawia się pytanie, w jaki sposób pracodawcy mogą zareagować na pojawiający się brak zaangażowania, jak budować zbiorowość pracowników oraz jak aktualni pracownicy mogą wpłynąć na zaangażowanie tych dopiero zatrudnionych, tworząc zgrany, oparty na współpracy i odpowiedzialności zespół. Według K. Ironsa „nigdy nie uzyskasz na zewnątrz tego, czego nie jesteś w stanie dać wewnątrz”. Zdanie to trafnie określa zadanie, jakie ma do spełnienia marketing wewnętrzny. Dotyczy to nie tylko relacji z pojedynczymi pracownikami, lecz także relacji, jakie występują w przekroju pionowym i poziomym struktury organizacyjnej. Podobnie rzecz traktuje S. Johnson, który stawia znak równości pomiędzy obsługą klienta a obsługą personelu (*customer care = staff care*), dodając jednak trzeci element – zaangażowanie kierownictwa (*good management involvement*) (Chłodnicki, Zeller, 2006, s. 77). Można pokusić się o twierdzenie, że przed współczesnymi menedżerami stoi ogromne wyzwanie – odpowiedni dobór metod, technik i narzędzi zarządzania personelem, dzięki którym zaangażowany personel będzie realizował cele biznesowe, tworząc przy tym społeczność zaangażowanych pracowników. Niekwestionowanym odkryciem ostatniego czasu stała się koncepcja zastosowania elementów gier i grywalizacji w zarządzaniu personelem przedsiębiorstwa. Można przyjąć, że grywalizacja oraz stosowanie narzędzi zawierających elementy gier może być odpowiedzią na brak zaangażowania pracowników. Celem artykułu było przedstawienie najważniejszych założeń grywalizacji i wskazanie możliwości jej zastosowania w praktyce przedsiębiorstwa usługowego.

1. Personel w działalności usługowej

Przedsiębiorstwa usługowe należą aktualnie do rozwijających się najszybciej i najdynamiczniej. Udział sektora usług w wielu krajach rozwiniętych gospodarczo zwiększył się w ostatnich latach zarówno pod względem wytwarzanego dochodu, jak i zatrudnionych tam osób. „Według Głównego Urzędu Statystycznego w II kwartale 2017 roku w rolnictwie pracowało 1726 tys. osób, w przemyśle – 5212 tys., a w usługach – 9486 tys. (...). W 1995 roku w sektorze usługowym zatrudnienie znajdowało 46% pracujących – było to 6,7 mln ludzi. Dwanaście lat później było to już 8 mln, a w 2010 roku – 9 mln pracowników. W 2000 roku udział usług w zatrudnieniu przekroczył 50% i od tej pory stale rośnie. Wzrost znaczenia usług w zatrudnieniu jest charakterystyczny dla kraju, który osiągnął pewien poziom dochodów obywateli i którego gospodarka osiągnęła już pewien stopień nowoczesności, za czym przysła podaż i popyt na różnego rodzaju usługi tak adresowane do biznesu, co i do konsumentów” (Rynek Pracy, 2017).

Według A. Payne'a usługą jest „każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym” (A. Payne, 1996, s. 20).

Istotnym, jeśli nie najważniejszym elementem mieszanki marketingowej w działalności usługowej są ludzie. To właśnie ze względu na specyfikę działalności usługowej w zestawie narzędzi oddziaływania marketingowego pojawiły się dodatkowe elementy. Do dotychczas stosowanego 4P (*product, price, place, promotion*) dodano czynnik ludzki (*people*), świadectwo materialne (*physical evidence*) oraz procesy tworzenia usługi (*process*). Powodzenie działań marketingowych w przedsiębiorstwach usługowych zależy od doboru, przeszkolenia, motywacji i kierowania ludźmi. E. Gummesson stwierdza nawet, „że koncepcja marketingu wewnętrznego wywodzi się z marketingu usług. Źródłem inspiracji do stworzenia tego rodzaju funkcji było dążenie do uczynienia z personelu kontaktowego zespołu, który w oparciu o swoje umiejętności i uprawnienia jest w pełni kompetentny, co pozwala mu na świadczenie usługi w sposób wysoce profesjonalny i zindywidualizowany. Jest to możliwe dzięki pozyskaniu jego zaangażowania w realizację misji, strategii, celów i procesów w ramach organizacji. Dodatkowo istotne staje się, aby personel każdego szczebla rozumiał swoje miejsce w procesie świadczenia usługowego, co pozwoli mu odpowiednio obsługiwać swoich wewnętrznych klientów” (Chłodnicki, Zeller, 2006, s. 77).

Wyjściem do opracowania działań służących tworzeniu atmosfery zaangażowania pracowników w organizacji powinny być role, jakie odgrywają w działalności przedsiębiorstwa oraz w kontaktach z nabywcami. Opracowany przez V.C. Judda podział opiera się właśnie na częstotliwości kontaktów z klientami oraz na rodzaju wykonywanych działań w organizacji. Podział ten prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podział pracowników przedsiębiorstwa usługowego na grupy

	Personel bezpośrednio uczestniczący w konwencjonalnych działaniach marketingowych	Personel pośrednio uczestniczący w konwencjonalnych działaniach marketingowych
Personel często lub okresowo kontaktujący się z klientem	Łącznicy	Moderatorzy
Personel kontaktujący się z klientem rzadko lub wcale	Pracownicy sfery oddziaływania	Personel pomocniczy

Źródło: A. Payne, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 206

Łącznikami są osoby, które mają częsty kontakt z klientem, w swoisty sposób reprezentują firmę, są jej wizytówką. Często to właśnie oni realizują działania marketingowe, to spośród nich wyłonić można pracowników działów sprzedaży i obsługi klienta. Łącznicy powinni być szkoleni z zakresu metod obsługi klienta, standardów obsługi, reagowania na potrzeby klientów i ich uświadamiania. Te kwestie niewątpliwie należy brać pod uwagę, projektując działania grywalizujące z zakresu zarządzania personelem. Moderatorzy to z kolei osoby, których zadaniem jest usprawnienie kontaktu z klientami, są często pracownikami centrali telefonicznej lub recepcji. Ich rola w przedsiębiorstwie usługowym jest bardzo ważna, powinni znać doskonale strategię firmy, ofertę i aktualnie podejmowane działania marketingowe. Powinni być przeszkoleni z zakresu nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z klientami. Kolejną grupę stanowią pracownicy sfery oddziaływania, którzy z reguły nie mają bezpośredniego kontaktu z nabywcami usług albo kontakt ten jest incydentalny. Są to pracownicy działów marketingu zajmujący się badaniem rynku i opracowywaniem strategii marketingowych. Ostatnia grupa pracowników to pracownicy działów kadr, księgowości, tzw. personel pomocniczy. Każda z tych grup, współpracując ze sobą, pełni podwójną rolę – wewnętrznego klienta i dostawcy. To, w jaki sposób realizują swoje zadania, ma bezpośredni i decydujący wpływ na to, jak realizowane będą działania w zakresie marketingu zewnętrznego. Ponadto, warto wspomnieć, że każda forma marketingu wewnętrznego (również wykorzystująca nowoczesne sposoby zaangażowania pracownika, takie jak działania z elementami gier i grywalizacji) umacnia role ludzi w strukturze elementów marketingu mix oraz powoduje tworzenie przedsiębiorstwa zorientowanego na klienta.

2. Grywalizacja – założenia koncepcji

Według P. Tkaczyka „grywalizacja to przeniesienie mechanizmów znanych z gier (także komputerowych, choć nie tylko) do rzeczywistego świata, aby zmieniać ludzkie zachowania” (2012, s. 10). Natomiast, jak podaje M. Laskowski, „celem gryfikacji (inaczej grywalizacji – przyp. Autorki) jest zamiana zadania, jakie ma

wykonać użytkownik, w postaci swojej gry. Oznacza to konieczność dopasowania go do określonej struktury tak, aby umożliwić definiowanie celów i reguł rozgrywki” (M. Laskowski, 2013, s. 25). W grywalizacji można zatem stosować techniki znane z różnego rodzaju gier celem zwiększenia zaangażowania użytkownika w wykonywanie zadań. Można potraktować elementy gier i grywalizacji jako sposób na uatrakcyjnienie zadań z założenia rutynowych albo po prostu nudnych. „Na podstawie analizy udanych projektów opartych na gryfikacji określono trzy filary, które są gwarancją sukcesu, czyli silnego i długotrwałego zaangażowania uczestników:

- *fun* – rozumiemy w tym wypadku jako zadowolenie, niekoniecznie musi ono wiązać się z czymś śmiesznym. W najprostszym ujęciu to chwilowa rozrywka dostarczająca uczucia przyjemności;
- *friends* – możliwość zabawy w ramach wspólnoty, zapraszania do niej znajomych, poznawania nowych osób, kooperacji lub rywalizacji. Zaspokojenie ludzkiej potrzeby nawiązywania i podtrzymywania więzi z innymi ludźmi oraz poczucia przynależności to klucz do sukcesu *social games*, ale też projektów opartych na *crowdsourcingu*;
- *feedback* – otrzymywanie przez uczestników szybkiej informacji zwrotnej na temat swoich działań” (Starzyński, 2012, s. 46-47).

Natomiast T. Jones tak przedstawia strukturę gry:

- warunek wygranej – czyli kryterium, które musi spełnić gracz, by wygrać,
- cel, do osiągnięcia którego gracz powinien dążyć, aby osiągnąć możliwość wygranej. Pojęcie to nie jest tożsame z warunkiem wygranej, gdyż to właśnie spełnienie warunku wygranej umożliwia osiągnięcie celu;
- akcja (akcje) – działanie (działania), jakie powinien podjąć gracz w trakcie rozgrywki, aby mieć szansę na uzyskanie wygranej;
- przeszkody – różnego rodzaju trudności, które gracz musi pokonać w trakcie rozgrywki;
- reguły – zasady, których gracz musi (lub powinien) się trzymać w trakcie rozgrywki, jak i różnego rodzaju ograniczenia go dotyczące (Laskowski, 2013, s. 26).

Grywalizacja, co warto w tym miejscu podkreślić, nie jest programem lojalnościowym, nie jest narzędziem reklamy w grach komputerowych ani grą miejską, której akcja szybko się kończy. W grywalizacji chodzi o długotrwałe zaangażowanie uczestników. Ma bardzo szerokie zastosowanie, coraz częściej jej elementy wykorzystywane są w działaniach sprzedażowych, promocji marki, promocji produktu, administracji i zarządzaniu, a także działaniach związanych z edukacją i szkoleniami, rekrutacją oraz innymi działaniami związanymi z zarządzaniem kadrami. P. Tkaczyk wśród podstawowych elementów wpływających na zaangażowanie użytkowników oraz składających się na strukturę gry wymienia m.in.:

- nagrody w postaci punktów,
- informację zwrotną,
- statusy i poziomy,

- osiągnięcia i wyzwania,
- tabelę wyników,
- wirtualne dobra i miejsca, dzięki którym użytkownik będzie mógł wyrazić siebie i nawiązywać relacje z innymi graczami. Tu również wymienić można wirtualne prezenty lub inne mechanizmy wspierające altruizm i pomaganie innym (Jaskowska, 2012, s. 3).

Należy się zatem zastanowić, jak powyższe elementy można zastosować w zarządzaniu personelem przedsiębiorstwa usługowego.

3. Grywalizacja w zarządzaniu personelem

Mimo że od niedawna tak szeroko mówi się o grywalizacji i jej zastosowaniu w zarządzaniu personelem, pierwsze tego typu działania wykorzystujące gry odnotowano w dobie pierwszych komputerów osobistych. „W 1983 roku powstała gra reklamowa, wykorzystana do budowania wizerunku pracodawcy. Marką, która wyprodukowała dostępną na Atari grę „Pepsi Invaders”, była Coca Cola. Gra bazująca na popularnym silniku „Space Invaders” (obrona świata przed atakiem statków kosmicznych) przedstawiała walkę z atakującymi nas napisami PEPSI, a została rozdana razem z konsolami Atari podczas zjazdu krajowego działu sprzedaży Coca-Coli. Dziesięć lat później niemiecki Karstand wykorzystał swoją grę „Space Job” do kontaktu z wybranymi graczami i zapraszania ich do rekrutacji” (Mazurczyk-Jankowska, Jankowski, 2012, s. 35). Na podstawie analizy literatury oraz działań niektórych przedsiębiorstw można przedstawić najważniejsze działania z zakresu zarządzania personelem zawierające elementy gier i grywalizacji, co pokazuje tabela 2.

Tabela 2. Wybrane zastosowania gier w zarządzaniu zasobami ludzkimi

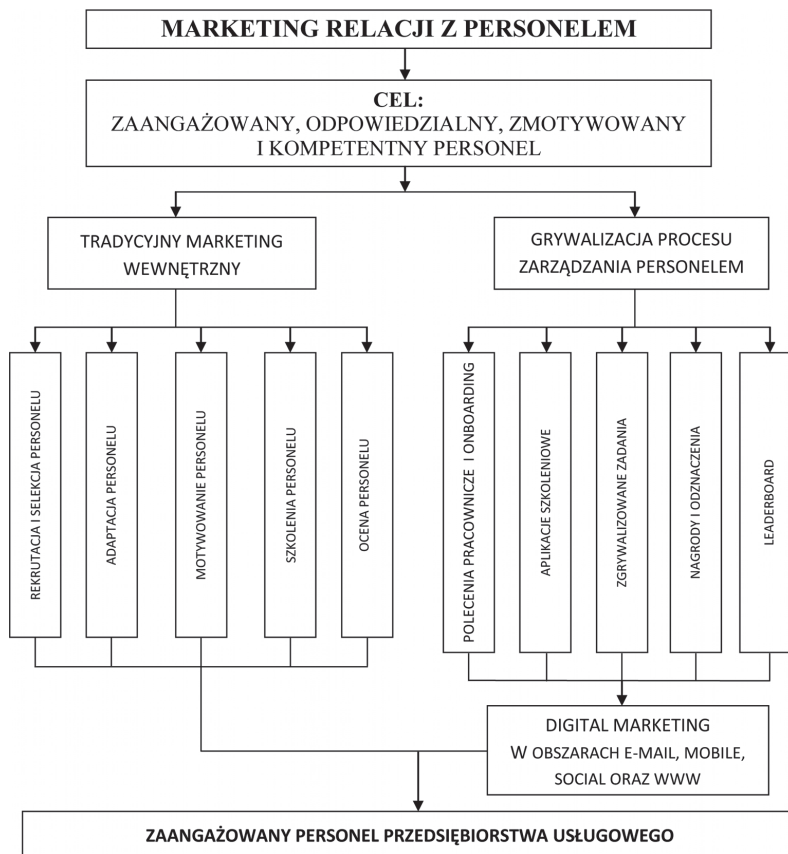
Lp.	Działanie grywalizujące	Obszar zarządzania personelem	Zastosowanie
1	Polecenia pracownicze i onboarding	Rekrutacja i szkolenie	<ol style="list-style-type: none"> 1. aktualni pracownicy polecają i zachęcają swoich znajomych do aplikowania na stanowisko w firmie; 2. proces adaptacji nowych pracowników w firmie, aklimatyzacji nowego pracownika.
2	Aplikacje szkoleniowe	Szkolenie	<ol style="list-style-type: none"> 1. pracownicy zapoznają się z materiałem szkoleniowym; 2. personel rozwiązuje testy, zdobywa za te czynności punkty lub je traci; 3. w aplikacjach szkoleniowych wykorzystuje się digital marketing.

Lp.	Działanie grywalizujące	Obszar zarządzania personelem	Zastosowanie
3	Zgrywalizowane zadania	Budowanie zaangażowania / Motywowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. zadania na podstawie opracowanego wcześniej scenariusza, wymagają posiadania konkretnych umiejętności; 2. mogą dotyczyć wielu obszarów, np. obsługi klienta, zdobywania nowych umiejętności.
4	Nagrody i odznaczenia	Motywowanie / Ocena personelu / Budowanie zaangażowania	<ol style="list-style-type: none"> 1. nagrody dla najlepszych pracowników; 2. motywowanie zaangażowanych pracowników; 3. pracownik miesiąca.
5	Leaderboard	Motywowanie / Budowanie zaangażowania	<ol style="list-style-type: none"> 1. tablica pokazująca rezultaty uczestników; 2. pracownicy porównują swoje wyniki; 3. osoby niezaangażowane angażują się w zadania.

Źródło: opracowanie własne

Równocześnie na podstawie analizy literatury oraz praktyki działalności przedsiębiorstw usługowych opracowano model zarządzania personelem z elementami grywalizacji. Punktem wyjścia były role, jakie pełni personel w tego typu przedsiębiorstwach oraz jego potrzeby i wcześniejsze doświadczenia. Określono najważniejszy cel i podzielono działania marketingu wewnętrznego na tradycyjne i te z elementami grywalizacji (schemat 1).

Wśród tradycyjnych form zarządzania personelem znalazły się rekrutacja i selekcja, adaptacja personelu, motywowanie i szkolenia oraz ocena personelu. Grywalizacja procesu zarządzania personelem objęła natomiast takie działania jak polecenia pracownicze i *onboarding*, aplikacje szkoleniowe, zgrywalizowane zadania, nagrody i wyróżnienia oraz *leaderboarding*. Zaproponowano również zastosowanie digital marketingu, czyli połączenie potencjału tradycyjnego marketingu wewnętrznego i zgrywalizowanego zarządzania personelem dzięki takim narzędziom jak e-mail, mobile, social oraz WWW. Opracowany model jest jedynie pierwszym etapem w procesie tworzenia pełnego zgrywalizowanego programu zarządzania personelem przedsiębiorstwa usługowego, który szczegółowo uwzględni takie działania jak sposoby komunikacji z uczestnikami, bonusy i nagrody, fabuła, wyzwania, paski postępu, konkretne zadania i adekwatną do nich punktację.



Schemat 1. Projekt zarządzania personelem uwzględniający elementy gier i grywalizacji
 Źródło: opracowanie na podstawie A. Widawska-Stanisiz, Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi usługowych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych, „Journal of Education, Health and Sport”, nr 5/2017, s. 574

Podsumowanie

Grywalizacja i jej zastosowanie w celach biznesowych wywołuje niewątpliwe duże oczekiwania wśród współczesnych organizacji. Zarządzający nieustannie poszukują nowych sposobów dotarcia do klientów (tych wewnętrznych i zewnętrznych) i ich zaangażowania. W myśl definicji Zingera – „grywalizacja to użycie myślenia charakterystycznego dla gier (*game thinking*) i mechanizmów gier do pracy” (Woźniak, 2015, s. 12) – można tę koncepcję stosować, by angażować pracowników w pracę. Warto jednak rozważyć niektóre z ograniczeń, jakie niesie grywalizacja. Jak pokazano w opracowaniu, nie da się za jej pomocą pobudzać zaangażowania pracowników do wszystkich zadań. Zastanawiające jest też wpisanie w grywalizację skłonności pracowników do rywalizacji i rosnącej potrzeby bycia nieustannie motywowanymi. Największym zagrożeniem dla grywalizacji w zarządzaniu personelem

są niewątpliwie próby zastosowania jej wszędzie, w każdym obszarze i dla każdego. Jak pokazuje zaproponowany model, możliwe jest połączenie potencjału tradycyjnego podejścia do marketingu wewnętrznego i zgrywalizowanych działań procesu zarządzania personelem, co w konsekwencji przełoży się na pełne zaangażowanie pracowników, niezależnie od ról, jakie pełnią w przedsiębiorstwie usługowym.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CHŁODNICKI M., ZELLER P., 2006, *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*, [w:] *Zarządzanie relacjami w usługach*, K. Rogoziński (red.), Wyd. Difin, Warszawa.
- [2] LASKOWSKI M., 2013, *Wykorzystanie czynników rywalizacyjnych w tworzeniu aplikacji użyteczności publicznej*, [w:] „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 36.
- [3] MAZURCZYK-JANKOWSKA E., JANKOWSKI J., 2012, *Przygody HR z gramami*, „Marketing w Praktyce”, nr 5.
- [4] PAYNE A., 1996, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [5] TKACZYK P., 2012, *Grywalizacja. Jak stosować mechanizmy z gier w działaniach marketingowych*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [6] WIDAWSKA-STANISZ A., 2017, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi usługowych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych*, „Journal of Education, Health and Sport”, nr 5.
- [7] WOŹNIAK J., 2015, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „HRM Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.

NETOGRAFIA

- [1] *Bezrobotni 2017*, Komunikat z badań nr 51/2017, http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_051_17.PDF
- [2] JASKOWSKA B., *W to nam graj! Grywalizacja w promowaniu usług bibliotecznych*, [w:] *Biblioteka jako marka: materiały z VII Forum Młodych Bibliotekarzy w Łodzi*, 2012, http://repozytorium.ur.edu.pl/bitstream/handle/item/127/Grywalizacja_BJaskowska.pdf?sequence=1 (22.10.2017).
- [3] *Maleje poziom zaangażowania pracowników na świecie*, AON 2017, http://www.aon.com/poland/hr/centrum_dla_mediow/Informacje_prasowe/2017/Informacja_prasowa_2017_gtee.jsp (25.10.2017).
- [4] *Pracujący w rolnictwie, przemyśle i usługach*, Rynek Pracy, 2017, <http://rynekpracy.org/x/989321> (27.10.2017).
- [5] STARZYŃSKI S., *Gryfikacja, modny termin nadużywany przez marketerów*, <http://www.git2012.pl/raport> (25.10.2017).
- [6] *Tylko 13% pracowników angażuje się w swoją pracę*, Gazeta Prawna 2016, <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/920373,pracownicy-zaangazowanie-sie-w-prace.html> (27.10.2017).