

## Janusz Strużyna, Krzysztof Kania

# Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL

Gamifikacja zdobywa coraz większą popularność, a wraz z nią rośnie liczba uruchamianych projektów w różnych obszarach zarządzania organizacją. Jak wszystkie projekty, także i te są narażone na niepowodzenia, co w wypadku tak wrażliwego obszaru, jakim jest ZZL, może mieć katastrofalne skutki dla organizacji. W artykule autorzy zwrócili uwagę na specyficzny kontekst, jaki dla gamifikacji stwarza ZZL, na konieczność starannego przygotowania projektów gamifikacji w obszarze ZZL oraz sformułowali sześć kroków, jakie należy wykonać przed rozpoczęciem projektu. W artykule zaproponowano również listę pytań kontrolnych dla organizacji, które zamierzają wykorzystać gamifikację w praktyce ZZL.

**Słowa kluczowe:** gra (*game*), gamifikacja (*gamification*), oferty (*affordance*), ZZL (HRM), kontekst niegry (*non-game context*)

## Wprowadzenie

Gry komputerowe to nie tylko biznes wart miliardy dolarów (<http://www.bankier.pl>, 2008), ale ważny czynnik kształtujący zachowania społeczne. Również zarządzanie zasobami ludzkimi poszukuje szansy na skuteczniejsze działanie w oparciu o zastosowanie gamifikacji. Studiując literaturę, łatwo można dostrzec, że gamifikacji towarzyszą różne opinie. Naukowcy Instytutu Gartnera przewidują, że 80% projektów gamifikacji nie osiągnie zakładanych celów biznesowych z powodu złego przygotowania. Podobnie założyciel BunchBall i CPO Rajat Paharia (2012) uważa, że jednym z powodów fiaska projektów gamifikacji jest złe przygotowanie. W teorii organizacji i zarządzania nie jest to osąd oryginalny. Już prekursorzy naukowej organizacji zwracali uwagę na ważność etapu preparacji działania. Stojąc na gruncie tego potwierdzonego założenia, rodzi się pytanie, jakie warunki spełnić, aby wprowadzenia gamifikacji w obszar wybranych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi było

skuteczne lub choćby zabezpieczało przed niechcianymi niespodziankami. Pytanie to jest o tyle ważne, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest tym wrażliwym polem, na którym wszelkie zakłócenia pozostawiają długotrwały ślad. Opierając się na potrzebie preparacji i specyfice ZZL, autorzy, przyjmując perspektywę gamifikacji jako długotrwałego procesu włączania gier w mechanizmy zarządzania, podjęli próbę określenia ogólnych kroków przygotowujących organizację do opracowania projektu gamifikacji w ZZL. Przedstawione kroki zostały sfinalizowane listą pytań kontrolnych, które mogą stanowić test pomagający w ocenie stanu przygotowania prac. Do osiągnięcia tego celu wykorzystano studia literatury przedmiotu, doświadczenia własne jednego z autorów oraz wyniki rozmów z właścicielem i projektantem firmy Crazy Goat Games, zajmującej się projektowaniem gier komputerowych. Poniższa propozycja opiera się na ogólnej i powszechnie znanej idei zmian Kurta Lewina.

### **Krok I. Zrozumieć gamifikację i jej specyfikę zastosowań w obszarze ZZL**

Studia literatury przedmiotu pozwalają wyróżnić co najmniej trzy określenia gamifikacji. Zgodnie z pierwszym, najszerzym, wiązonym z nazwiskiem Deterdinga, uznaje się, że gamifikacja to wykorzystanie elementów gry w kontekście „niegry” (Hamari, 2013). Drugie z określeń akcentuje proces dostarczania ofert<sup>1</sup> dla doznawania przeżyć (doświadczeń) dostępnych przy grze, co ma wspierać ogólny proces tworzenia wartości dla klienta (Huotari, Hamari, 2012). Trzecie z możliwych określeń zwraca uwagę na zamiar i łączy gamifikację z wdrażaniem systemów perswazyjnych, mających na celu promowanie wybranego rodzaju aktywności (Zuckerman, Gal-Oz, 2014). W historii rozwoju gamifikacji można także odnaleźć w fazie początkowej skojarzenia gamifikacji z dodawaniem gier do produktów (np. telefonów) lub usług. Zgodnie z tymi stanowiskami, gra i gamifikacja to dwa oddzielone od siebie wieloma kwestiami zagadnienia. Roberts (2014), powołując się na Karla Kappa i jego pracę z 2014 roku „The Gamification of Learning and Instruction Field Book” (Wiley), twierdzi, że są dwa rodzaje gamifikacji:

- strukturalna, która polega na dodawaniu elementów gry do istniejącej zawartości;
- bazująca na treści, która sama w sobie przypomina grę, ale w swej istocie dotyczy biznesu i jego celów.

1 Takie tłumaczenie angielskiego *affordance*, stworzonego przez Gibsona, zostało uzasadnione przez A. Klawitera w pracy „Co ze mną zrobisz, kiedy mnie zobaczysz? Percepcja jako wyszukiwanie ofert (*affordances*) w otoczeniu”, AVANT, vol. III, nr 2, s. 261–266, [http://avant.edu.pl/wp-content/uploads/Avant\\_22012pl\\_online.pdf](http://avant.edu.pl/wp-content/uploads/Avant_22012pl_online.pdf), 20.10.2014. Ta propozycja wydaje się zgrabniejsza od słowa „dostarczający”, zaproponowanego przez T. Danta w 2007 r. „Kultura materialna w rzeczywistości społecznej”, Wydawnictwo UJ.

Gamifikacja to zjawisko adaptacji wybranych społecznych, psychologicznych i technicznych zagadnień tworzenia i doskonalenia gry oraz grania do różnych sytuacji społecznych w celu skłonienia osób do podejmowania oczekiwanych zachowań (aktywności) lub w celu wypracowania ich postaw, które na takie zachowania się przełożą. Zmierza ona do aktywności aktorów przez nią lub w nią zaangażowanych i właśnie tak rozumiana, jest interesująca z punktu widzenia ZZL.

Opierając się na rozważaniach Kappa (2014), można zaproponować opis następujących różnic pomiędzy grą i gamifikacją:

- autarkiczność – gra jest jednostką samodzielną, o określonym początku i końcu, dziejąca się niejako niezależnie od otoczenia; gamifikacja jest natomiast ściśle powiązana z otoczeniem i nie może być traktowana, jako zdarzenie zamknięte, jednorazowe, odosobnione;

- czas – gra może być rozegrana od początku do końca, a ewentualne kolejne edycje również stanowią zamknięte całości możliwe do zrealizowania w czasie zgodnie z wolą gracza; gamifikacja nie przebiega pod dyktando czasu wyznaczonego przez jej uczestnika lub czasu wirtualnego; informacje są mu dostarczane w przyrastających partiach, zgodnie z logiką uczenia i bodźcowania, która ma prowadzić do inicjowania aktywności wykraczających poza obszar i reguły gry, gra może się toczyć dalej, nawet gdy gracz nie bierze w niej już aktywnego udziału;

- programowalność – w grze instruktaż ma zapewnić efektywną, formalną naukę, bazującą na doświadczeniu, uczyć zdolności do wygrywania; gamifikacja również jest programowana, ale instruktaż nie może obejmować całości zachowań, gdyż projekt może się rozwijać na inne obszary lub wręcz zmieniać obszar zastosowań;

- struktura projektu – gra i gamifikacja opierają się na formalnej strukturze procesu, ról, zadań, ale uczestnicy gamifikacji są bardziej podatni na kooperację niż radykalną konkurencję, prowadzącą do kategorię zwycięstwa.

Do tego zestawu różnic można dodać także:

- wymiar intencji, zgodnie z nim gra skierowana jest przede wszystkim do osoby gracza i ma zaspokajać jego potrzeby, oczekiwania; u podstaw gamifikacji leży przesłanie wykraczające poza zakres perspektywy jednej osoby;

- wymiar finalizacji, choć można uznać, że obie formy prowadzą do wygranej, jej charakter w przypadku gamifikacji jest bliższy grze o sumie niezerowej niż zerowej; w przypadku gamifikacji wszyscy mogą wygrać;

- odniesienie do rzeczywistości, które w grze oznacza świat wirtualny, a w gamifikacji realny, z którym elementy gry są ściśle powiązane; jest weryfikatorem sukcesów w grze, a nawet więcej – działania w realnym świecie przekładają się na sytuację gracza w świecie wirtualnym i przebieg gry.

Konsultacje z twórcami współczesnych gier wskazują, że różnice te mogą się nieco zacierać w nowych edycjach gier internetowych, w których gry rozszerzają się

w sensie czasu i zakresu, są reżyserowane przez współpracujących graczy. Wydaje się jednak, że różnica pomiędzy gamifikacją i grą w wyżej wymienionych zakresach nadal pozostaje odczuwalna, a na pewno gamifikacja nie odrywa od świata realnego organizacji i innych ludzi, lecz wręcz przeciwnie – łączy z nim, jest on bowiem z definicji owym kontekstem „niegry”.

Ideę gamifikacji można przedstawić w postaci obszaru wspólnego trzech nakładających się kół: gry, zachowań i doświadczeń użytkownika (Mann, 2013). Jednocześnie specyfika zarządzania zasobami ludzkimi powoduje konieczność dodatnia jeszcze jednego obszaru – kontekstu ZZL (rys. 1).

**Rysunek 1.** Obraz ideowy składowych gamifikacji w obszarze ZZL



Źródło: przy wykorzystaniu idei rysunku 2 z pracy: Mann, 2013, s. 11

Uzasadnienie potrzeby dodania do oryginalnej wersji rysunku Manna koła specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi można pokazać, wykorzystując metaforę pracy jako gry. Zgodnie z nią, praca może być traktowana jak gra. Zwykle ma jasne cele i zasady działania, zapewnia informacje zwrotne w postaci wiedzy o efekcie, wiąże się z zadaniami, które zachęcają do koncentracji i zapobiegania zakłóceniom, a trudności powinny być dopasowane do umiejętności pracownika (Csikszentmihai-

ly, 1997). Jednak gamifikacja w polu zarządzania zasobami ludzkimi nie poddaje się takiej prostej interpretacji. Projektant procesu gamifikacji przydatnej dla ZZL musi uwzględnić to, że:

- relacje pomiędzy pracownikami nie ograniczają się jedynie do tych, które są programowane projektem gamifikacji; każdy pracownik jest uwikłany w różnego typu więzi, które nie pozwalają o nich zapominać w żadnej zaprogramowanej grze, ale stopień skomplikowania i zmienności tych relacji nie jest możliwy do zaprogramowania;

- pracownik jest osadzony w świecie realnym i nie jest możliwe jego sprowadzenie do wiązki informacji o wirtualnym świecie; od pracownika oczekuje się realnych efektów i nawet wówczas, gdy zbiera bonusy lub informacje, to ktoś inny musi je móc realnie wykorzystać;

- gromadzenie nagród w kolejnych fazach gamifikacji nie zmienia stosunków władzy nad kształtowaniem relacji w organizacji, kolejne „wygrane” nie pozwalają zdobyć całej puli;

- interesy pracowników pozostają w wielu polach w realnej sprzeczności z interesami decydentów organizacyjnych (np. kwestia wynagrodzeń traktowanych przez jednych jako dochód, przez drugich zaś – jako koszt) i symulowanie zachowań lub ich pobudzanie zawsze natrafia na punkt graniczny realnych interesów;

- czas poświęcony na uczestnictwo w gamifikacji nakłada się na czas „normalnej” pracy organizacji, a czasy te mogą posiadać zupełnie inną charakterystykę (tempo zdarzeń, zegar regulujący, długość trwania zdarzeń);

- osiągnięte efekty gamifikacji nie pozostają w oderwaniu od historycznych doświadczeń osób, grup oraz wyobrażeń o przeszłości;

- zaufanie do biznesowych twórców projektu gamifikacji jest uzależnione od poziomu zaufania do przełożonych;

- gra może mieć destruktywny wpływ zarówno na pojedynczych uczestników (przegran), jak i relacje pomiędzy pracownikami, a gra wygral-wygral jest lepsza od gry wygral-przegral;

- gracze mogą podejmować działania, które nie były intencją projektantów, byle tylko zdobyć nagrodę – oszukiwać, handlować punktami, wykorzystywać zależności służbowe w grze itp.

Dlatego też kontekst zarządzania zasobami ludzkimi jest równie ważny dla zrozumienia istoty gamifikacji w niejednorodnym, zróżnicowanym i zmiennym obszarze ZZL, jak pozostałe koła tworzące obraz gamifikacji. Dodatkowe koło zwraca uwagę na to, że jednorazowe, niezależne zdarzenia gry jest inną sytuacją społeczną niż próby „grania” w trwale pracującym ze sobą zespole. Gamifikacji nie można wykorzystać dwukrotnie w taki sam sposób. Wymaga ona dokładnego rozpoznania

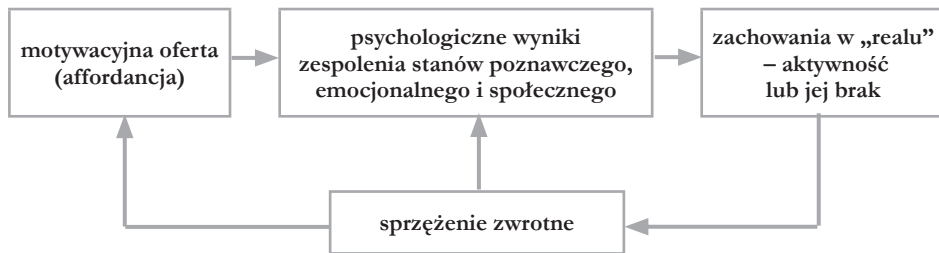
kontekstu organizacyjnego oraz precyzyjnego dostrojenia. Zrozumienie istoty i założeń gamifikacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia rozważne wykonanie drugiego kroku.

## **Krok 2. Znaleźć rację zastosowania gamifikacji oraz ją uzasadnić decydentom**

Pole zastosowań gamifikacji do wzmacniania zarządzania jest różnorodne, a doświadczenia są już udziałem wielu firm. Można się o tym przekonać, czytając serię prac Maria Hergera (między innymi „Gamification in Human Resource”, 2014) lub teksty na stronie internetowej <http://floatlearning.com/2014/08/20-examples-of-games-or-gamification-for-sales-training/>. Konkurenci już testują gamifikację – to ważny argument, choć nie zawsze najważniejszy. Nie kierując się jedynie mimetyzmem, można przedstawić i inne racje. Wiarygodność ich obrazu rośnie wraz z tym, gdy będą waloryzowane na tle ewentualnych ograniczeń i zagrożeń.

W miarę przekonujące argumenty zostały zgromadzone w badaniach sprawdzających skutki wprowadzenia elementów i logiki gry do procesów szkoleń i treningów (Kapp, 2012). Jednocześnie nie można zapominać o tym, że świat gier rządzi się nieco innymi prawami niż świat realny. Wiedza zdobyta w trakcie szkoleń wykorzystujących gamifikację dotyczy problemów znanych projektantowi i nauczycielowi, gdyż kolejne poziomy gry muszą być poprzedzone automatycznym waloryzowaniem poprawności wyborów dokonanych w poprzednich etapach. Gra polega na tym, że sukces na jednym poziomie jest jedynie wstępem do kolejnego, na którym gracz doznaje zwiększonego poziomu złożoności i trudności poznawczych oraz dodatkowych emocji i nowych sytuacji społecznych (np. grupa graczy zostaje podzielona na zaawansowanych i początkujących). Takie podziały nie zawsze są korzystne dla środowisk, które w realnym świecie muszą kontynuować współpracę i miały dotąd ugruntowaną strukturę autorytetów fachowych. W świetle takiej możliwości „(g) rywalizacja” nie powinna koncentrować uwagi projektantów „gamifikacji”. Ważniejsze jest zwrócenie uwagi na zespolenie trzech aspektów gamifikacji: poznawczego, emocjonalnego i społecznego (Lee, Hammer, 2011), w całość, która w kontekście konkretnej organizacji prowadzi do oczekiwanych aktywności w środowisku nie tylko gry. Wpisując te aspekty w prostą konstrukcję schematu motywacji przedstawionego przez Hamariego, Koivista, Sarsę (2014) dla gamifikacji, otrzymać można podstawowe zależności pomiędzy gamifikacją i jej behawioralnymi skutkami (rys. 2). To właśnie nadzieja na osiągnięcie tych ostatnich jest podstawową racją podjęcia wysiłku gamifikacji.

Rysunek 2. Mechanizm gamifikacji



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: Hamari i wsp., 2014, s. 2

Początkiem zależności jest identyfikacja specyficznych bodźców – ofert i oczekiwanych zachowań. Bodźce związane z sytuacją gry mają postać ofert (*affordances*). Są to punkty, odznaki, nagrody, wyzwania, etykiety, zasoby itd. Oczekiwane zachowania zaś mogą dotyczyć wzrostu zaangażowania, bezpieczeństwa pracy, opanowania pewnych umiejętności, orientacji w nowej sytuacji, rutynowych reakcji na zmianę uwarunkowań, dążenia do bycia w stałym kontakcie, nastawienia na nagrody, konkurowania. Dla opracowania ich listy powinno się sięgnąć do udowodnionych w teorii zależnościom „bodziec – zachowanie”, „wiedza – zachowanie”. Przyjmuje się, co prawda, że gra angażuje, ale nawet w popularnych prezentacjach twierdzi się, iż firmy o wysokim zaangażowaniu mogą pochwalić się większą lojalnością klientów, wyższym poziomem sprzedaży, mniejszą liczbą błędów, rzadszymi odejściami pracowników i niższą absencją oraz wyższymi ogólnymi dochodami i zyskami akcjonariuszy (Kruse, 2012). Zaangażowanie w grę jest dość specyficzne i nie do końca odpowiada swoimi cechami zaangażowaniu wymaganemu od pracowników. Warto też zwrócić uwagę, że przed gamifikacją (szczególnie w początkowej jej fazie) można również postawić zupełnie inny cel – ujawnienie występujących w firmie problemów czy źródeł niepożądanych zjawisk. Gamifikacja odgrywa wtedy rolę diagnostyczną, w której cel zmiany zachowań uczestników jest drugorzędny lub w ogóle nieistotny.

Wydaje się, że mechaniczne łączenie zaangażowania w grę z pozytywnymi skutkami społecznymi i ekonomicznymi jest nadmiernym uproszczeniem. Równoległe warto zidentyfikować także zagrożenia i koszty związane z gamifikacją. Koszt finansowy, choć nie bez znaczenia, nie jest przy tym przeszkodą najważniejszą. Warto na przykład głębiej zastanowić się nad doświadczeniami zapisanymi na blogu firmy Hoopla, gdzie można było przeczytać, że gamifikacja jest najlepiej wykorzystywana do tworzenia nowych wzorców zachowań, a nie ich utrwalania (Hoopla, 2012).



Badania nad wpływem gamifikacji na sytuację firmy nie przynoszą jednoznacznie pozytywnych wyników i w zasadzie dostarczają więcej pytań niż odpowiedzi (Hamari i wsp., 2014). Gry angażują, ale niekoniecznie w sposób prosty i wyraźnie przekładający się na oczekiwania interesariuszy organizacji. Program gamifikacji jest zatem zawsze eksperymentem o nieznanym wyniku. Ryzyko takich nowych projektów jest jednak wpisane w pracę specjalistów ZZL.

### Krok 3. Zaprojektować gamifikację

Projekt gamifikacji może mieć charakter:

- wprowadzania zupełnie nowego rozwiązania,
- przenoszenia i rozszerzania gamifikacji na wiele różnych obszarów zarządzania,
- doskonalenia już wprowadzonych rozwiązań.

Możliwości te nie wykluczają się. Poniżej zaprezentowano kilka uwag, które dotyczą w zasadzie każdej z nich.

Prace nad projektem płyną dwoma przenikającymi się praktycznie w każdym miejscu strumieniami o charakterze technicznym. Dla uproszczenia w tabeli 1 pokazano je w osobnych kolumnach. Brak większej liczby wierszy powinien być odczytywany, jako zabieg świadomie podkreślający zacieranie się granic pomiędzy ciągami zadań. Z tego też powodu nie wyróżniono numeracji kolejnych etapów, choć pewna sekwencja sama się nasuwa. W kolumnie 2 specjalnie zachowano określenia branżowe.

Przedstawione strumienie zdarzeń związanych z projektowaniem gamifikacji mają jedynie charakter poglądowy. Przy tworzeniu projektu należy także zwrócić uwagę na co najmniej trzy ważne uwarunkowania:

- efektywność zastosowania gamifikacji zależy od stanu zespolenia kariery osób z celami biznesowymi celów;
- różnice demograficzne wpływają na poziom oswojenia się z gamifikacją (Koivisto, Hamari, 2014);
- zachowania kształtowane w procesie gamifikacji mają być przenoszone do świata realnego i skonfrontowane z dominującą w organizacji kulturą.

Efekty prac nad projektem w każdym momencie powinny być testowane przez owe trzy uwarunkowania.



Tabela 1. Strumienie prac technicznych nad projektem

Strumień prac specjalistów ZZL	Strumień prac specjalistów od gier
Sformułowanie celu długookresowego i etapowego wprowadzenia gamifikacji do praktyki ZZL.	Opracowanie podstawowych założeń i scenariusza gry. Studium wykonalności.
↓ Opracowanie zbioru zachowań, które powinny charakteryzować pracownika po realizacji projektu, oraz oszacowanie możliwości modyfikowania aktualnych zachowań (między innymi analiza kultury organizacyjnej). Opracowanie sposobów pomiaru różnic pomiędzy stanem obecnym i przyszłym, spełniania oczekiwanych zachowań.	↓ Przygotowanie prototypu bez grafiki i dźwięków, zawierającego główną ideę i kluczowe elementy, gry, które pokazują tylko to, na czym gra ma się opierać. Etap ten jest wykonywany w celu upewnienia się, że „grywalność” będzie wystarczająco pociągająca. Przykładowo – jeśli gra ma opierać się na uczestnictwie w wyścigu, to ważnym elementem prototypu może być zarys pojazdu jeżdżącego po krótkim torze.
↓ Stworzenie hierarchicznego zestawu zadań merytorycznych, które powinien wypełnić uczestnik, oraz dekonstrukcja ogólnych ocen spełniania zachowań na poszczególne zadania.	↓ Przekrój przez wszystkie elementy gry ( <i>vertical slice</i> ). Każdy z tych elementów jest już dopracowany. Dla podanego przykładu oznaczałoby to przygotowanie co najmniej jednego dopracowanego toru i pojazdu, dodanie fizyki do ruchów gracza, pierwszych dźwięków i elementów grafiki itd. Następuje określenie wymaganego poziomu jakości wszystkich ważnych elementów gry, a oprócz tego oszacowanie kosztu i czasu trwania produkcji.
↓ Wskazanie ogólnych zasad gry oraz jej mechaniki, powiązań mechaniki z przyjętym modelem procesu motywacji oraz powiązań pomiędzy grą a światem realnym.	↓ Wersja Alpha: Gra funkcjonalnie jest ukończona, choć może jej brakować efektów specjalnych (grafiki, dźwięków). Grę da się zagrać od początku do końca.
↓ Rekomendacja zbioru nagród na każdym z przewidywanych poziomów gry oraz ich powiązanie w system bodźców i stosowanych miar zachowań.	↓ Wersja Beta: Ukończona gra z pełną funkcjonalnością oraz elementami podnoszącymi jej atrakcyjność. Może mieć jeszcze drobne błędy. Przeprowadzenie ostatecznych testów.
↓ Oszacowanie, na ile wyobrażone elementy gry będą zbliżaly do wykształcenia oczekiwanych zachowań, oraz symulowanie możliwych przebiegów gry wraz z reakcjami na negatywne niespodzianki i zbyt szybkie opanowywanie kompetencji na poszczególnych poziomach gry.	↓ Wersja Master: Gra z wyeliminowanymi błędami i poprawkami wynikającymi z testów, która trafia do użytkownika.
↓ Stworzenie prototypu rozwiązania. Opracowanie zasad wielokrotnego testowania prototypu, w tym wyznaczenie grupy testerów oraz zbioru wskazówek doskonalących.	↓ Wersja Update, czyli kolejne, ulepszone wersje gry, uwzględniające uwagi użytkowników lub spełniające nowe, wyższe wymagania i standardy.
↓ Opracowanie zarysu zasad promocji i wdrażania projektu.	

Źródło: opracowanie własne

## Krok 4. Testowanie prototypu

W obu kolumnach tabeli 1 zaznaczono konieczność testowania stworzonego prototypu. Z tym że testy te mają inny charakter w strumieniu prac informatycznych, a inny w strumieniu prac ZZL. Pozostawiając pierwszy rodzaj testów informatykom, warto wskazać na potrzebę:

- doboru reprezentatywnej próby testerów;
- stworzenia grup odniesienia do szacowania wyników projektu;
- wyposażenia testerów w odpowiednią wiedzę do formułowania uwag nie tylko na temat elementów samej gry, ale również i zachowań oraz siły motywującej ofert;
- prowadzenia rozważań na temat skutków gamifikacji na przykład dla stratyfikacji społecznej organizacji (np. utrwalenie podziałów pokoleniowych).

Większość z powyższych i jeszcze innych kwestii wymaga osobnego opracowania, dlatego też zagadnienie testowania w tym opracowaniu zostało jedynie zasygnalizowane.

## Krok 5. Uruchomić projekt i kontrolować jego efekty (negatywne i pozytywne)

Przed rozpoczęciem gry należy dopracować zasady promocji i wdrożenia projektu (ostatni zapis pierwszej kolumny tabeli 1). Inne będą wymagania dotyczące sytuacji, w której projekt ma być skierowany jedynie do wąskiej grupy uczestników treningu kierowniczego, a inne gdy adresatem będą na przykład zewnątrzni kandydaci do pracy. Po pozytywnym przetestowaniu projektu zostaje podjęty wysiłek jego dedykowania konkretnym odbiorcom i zachęcenia ich do użytkowania. Co do typowych „prawdziwych gier”, to rzecz dotyczy promocji produktu. Jeśli chodzi zaś o gamifikację, to najprostszą sytuacją jest ta, gdy kierownictwo firmy w ramach szkoleń lub wprowadzania nowego pracownika do pracy tworzy odpowiednie warunki do włączania się pracowników w projekt (adekwatne nagrody, przymus jest tu ostatecznością). Nieco inaczej przedstawia się sytuacja, gdy poszukuje się talentów na rynku pracy lub nowatorskich rozwiązań w środowisku pracowników i „niepracowników”. Wówczas sama promocja (w sensie produktu) nie wystarcza. Konieczne jest dokładne dopasowanie się do kanałów informacyjnych wykorzystywanych przez niezależnych potencjalnych uczestników oraz do ich wymagań informacyjnych towarzyszących uczestnictwu. Wymagania te to nie to samo, co wymagania względem gry. Dla uczestników istotne mogą być na przykład: dostęp poprzez różne środki komunikacji, wielojęzyczność, anonimowość, dyskrecja, ochrona danych osobowych,

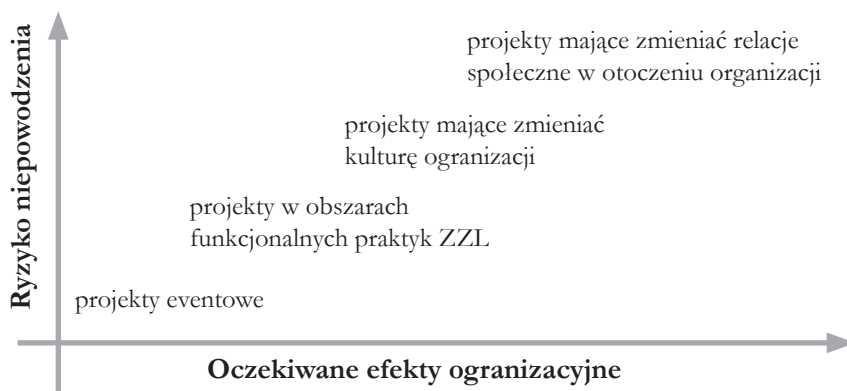
zabezpieczenie praw własności intelektualnej, ograniczona natarczywość informacji towarzyszących (np. reklam), poczucie uczestnictwa, a nie bycia manipulowanym.

Do sytuacji zarządzania zasobami ludzkimi nie można mechanicznie przenosić przekonania, że „pokolenia, które wzrastały w środowisku interaktywnych gier, oczekują tego samego rodzaju interaktywnych doświadczeń” (Fernandes i wsp., 2012, s. 68). Szukając pracy, nie szuka się interaktywnych doświadczeń, tylko zatrudnienia. Rekrutacja wykorzystująca gamifikację oznacza potrzebę dostarczania korzyści wszystkim uczestnikom procesu, a nie tylko „wygrywającym” i organizacji. Obok kontroli stopnia realizacji zmian w zachowaniach uczestników pod wpływem projektu, ocenie powinien być poddawany cały zestaw dodatkowych punktów pomiarowych, np.: liczba uczestników, odpowiedzi na wysłane informacje, stan współpracy, relacji pomiędzy uczestnikami programu, pogłębiające się zaufanie pomiędzy nimi, ilustrowane drobnoziarnistymi informacjami o charakterze osobistym, łatwość mierzona czasem przekroczenia granic kolejnych etapów, liczba wejść, czas poświęcany na uczestnictwo, liczba poleceń skierowanych do swoich znajomych, aż do stworzenia osobnej strony przez samych „graczy”. Uruchomienie projektu tylko w najprostszych sytuacjach oznacza narzucenie konieczności „bycia uczestnikiem gamifikacji”. Bardziej ambitne projekty tworzą zupełnie nowe wyzwania dla praktyki ZZZL. Ich spełnienie to jednocześnie doskonalenie gamifikacji.

## Krok 6. Doskonalić lub się wycofać czasowo

Generalną ideę doskonalenia projektu gamifikacji w obszarze ZZZL prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Poziomy rozwoju gamifikacji w ZZZL



Źródło: opracowanie własne

Linia doskonalenia rozpoczyna się od eventowych zastosowań na przykład przy okazji uatrakcyjniania formuły szkoleń. Kolejne etapy wymagają coraz poważniejszego oprogramowania, ale również i oryginalnej koncepcji. Jej wyobraźnym (na dziś) efektem jest przejście z budowania społeczności pracowników organizacji do budowania wartości społeczności ludzi współtworzących organizację. Przykładowo, wyzwanie takie w obszarze rekrutacji zostało nazwane przejściem z rekrutacji 3.0 do rekrutacji 4.0 (Jeffery, 2011). Nie wiadomo, czy idea gamifikacji powinna być kluczowa dla kształtowania kultury organizacyjnej społeczności organizacji. Wydaje się bowiem, że orientacja na pełną gamifikację relacji pomiędzy pracownikami przerasta dzisiejsze możliwości i wymagania realiów gospodarczych. Trudno sobie wyobrazić firmę, której biznes oparty jest na idei wdrażania elementów gier we wszystkich obszarach (np. księgowości). Taki obraz raczej przekracza współczesne ramy zarządzania. Na zakończenie należy podkreślić, że całość konstrukcji rysunku 2 opiera się na jednym kluczowym kryterium – bezpieczeństwo. Ryzyka negatywnych skutków gamifikacji są stosunkowo nieznaczne w przypadku jednorazowych zdarzeń o lokalnym zasięgu. Rosną jednak z każdym poziomem rozpowszechnienia projektu. Cały projekt, a nawet szerzej – każdego pojedyncze zdarzenie, powinno zostać przerwane, jeśli zagraża organizacji lub jej interesariuszom.

## Dyskusja nad propozycją i przyszłe badania

Analiza struktury i objętości treści poszczególnych kroków pozwala zauważyć pewne dysproporcje pomiędzy objętością opisu kroku 1 i ostatniego. Taki stan nie jest przypadkowy. W praktyce każdy kolejny krok zależy od rozstrzygnięć poprzedniego. Największą liczbę uwag ogólnych można sformułować dla kroku pierwszego, najmniej dla ostatniego. Ponieważ celem opracowania było dostarczenie wzoru uniwersalnego postępowania preparacyjnego, nie traktowano tej dysproporcji jako wady. Autorzy liczą na możliwości rozwoju tekstu w innych okolicznościach.

Istota opracowanej propozycji przekłada się w postaci listy pytań kontrolnych, które sprawdzają poziom dojrzałości organizacji oraz firm oferujących rozwiązania gamifikacyjne do wspólnej realizacji projektów i podjęcia wyzwania wdrożenia gamifikacji do praktyki ZZL.

Jeśli na każde z pytań kategorycznie odpowiedziano „tak”, to te same pytania należy skierować do innych członków organizacji (np. kierownictwa). Osiągnięcie stanu, w którym odpowiedzi różnych grup odniesienia się pokryją, pozwala rozpocząć realne testowanie prototypu gamifikacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Powyższą listę pytań można wzbogacić o ofertę gotowych produktów, za-

mieszczoną na interaktywnej stronie <http://technologyadvice.com/gamification/smart-advisor>. Wartościowe byłoby także jej rozwinięcie i wzbogacenie dla konkretnych typów gamifikacji i praktyk ZZL.

**Tabela 2.** Lista pytań kontrolnych

1.	Czy osoby zaangażowane w projekt znają różnice pomiędzy gamifikacją a prowadzeniem pełnej gry i czy różnice te są uwzględnione w projekcie?
2.	Czy zatrudnieni specjaliści od gamifikacji potrafią wskazać specyfikę wykorzystania elementów gier w zarządzaniu zasobami ludzkimi?
3.	Czy potrafią oni dostrzec i uwzględnić w projekcie specyficzny kontekst ZZL konkretnej organizacji?
4.	Czy osoby zaangażowane w projekt potrafią w sposób przekonujący przedstawić kierownictwu organizacji rachunek korzyści i niebezpieczeństw związanych z wprowadzeniem gamifikacji do praktyki ZZL?
5.	Czy projektanci i kierownictwo mają jasno określone, wymierne oczekiwania względem zachowań pracowników pobudzanych poprzez proces gamifikacji?
6.	Czy projektanci posiadają strukturę zadań, nagród (bodźców) i są zdolni do jej opisu, zgodnie z wymaganiami specjalistów od oprogramowania gamifikacji i mechaniki gier?
7.	Czy określono związki pomiędzy światem gry a światem realnym?
8.	Czy opracowano pomysł na testowanie prototypu projektu i zabezpieczono organizację przed ewentualnymi negatywnymi skutkami porażki?
9.	Jak zamierza się zachęcić potencjalnych uczestników do włączenia się w projekt?
10.	Jaka jest lista miar i wskaźników pomiarowych, dzięki którym będzie możliwe śledzenie postępu projektu?
11.	Czy osoby zaangażowane w projekt potrafią z kierownictwem firmy stworzyć rozwijający się program doskonalenia zasobów ludzkich i zarządzania nimi dzięki wykorzystaniu elementów gier?
12.	Czy znane są punkty krytyczne, po przekroczeniu których projekt zostanie przerwany?

Źródło: opracowanie własne

## Literatura

- Chapman A. (2012), Gamification actually shows no signs of slowing down, *Social Media Today*, November 30, dostęp 10 października 2014, <http://socialmediatoday.com/adamchapman/1045751/gamification-actually-shows-no-signs-slowing-down>.
- Csikszentmihalyi M. (1997), *Finding Flow. Reviews the book 'Finding Flow'*, dostęp 12 września 2014, <http://www.psychologytoday.com/articles/199707/finding-flow>.
- Fernandes J., Duarte D., Ribeiro C., Farinha C., Madeiras Pereira J., Mira da Silva M. (2012), iThink: A game-based approach towards improving collaboration and

participation in requirement elicitation, *Procedia Computer Science*, vol. 15, bez numeru, s. 66–77.

*Gry komputerowe – biznes warty miliardów* (2008), dostęp 24 października 2014, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Gry-komputerowe-biznes-warty-miliardy-1703562.html>.

Gartner Research (2012), By 2014, 80 Percent of Current Gamified Applications Will Fail to Meet Business Objectives Primarily Due to Poor Design, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>.

Hamari J. (2013), Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service, *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 12, bez numeru, s. 236–245.

Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. (2014), Does Gamification Work? A literature review of empirical studies on gamification, w *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA, January 6–9, 2014, dostęp 9września 2014, <http://www.checkpoint-earning.de/res/uf/files/downloads/gamification.pdf>.

Hoopla (2012), *4 reasons gamification will fail at your company*, za: Ebstein Z. (2012), <http://enterprise-gamification.com/attachments/article/137/Enterprise%20Gamification%20Paper%20-%20Zoe%20Epstein%20-%20Ithaca%20College.pdf>.

Huotari K., Hamari J. (2011), “Gamification” from the perspective of service marketing, w *Proceedings of CHI’2011* (Gamification workshop), Vancouver, Canada, May 7-12, dostęp 15 października 2014, <http://juhoamari.com/publications>.

Huotari K., Hamari J. (2012), Defining gamification: a service marketing perspective, w *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, Tampere, Finland, October 3–5.

Jeffery M. (2011), *A radical vision of recruitment (4.0)*, dostęp 27 października 2014, <http://www.recruiter.co.uk/archive/part-29/A-radical-vision-of-recruitment--4-0/>.

Kapp K. (2012), *The gamification of learning and instruction: Game-Based Methods and strategies for training and education*, Pfeiffer Willey, San Francisco.

Kapp K. (2014), Gamification. Separating fact from fiction, *Chief Learning Office*, vol. 13, nr 3, s. 45–52.

Koivisto J., Hamari J. (2014), Demographic differences in perceived benefits from gamification, *Computers in Human Behavior*, vol. 35, bez numeru, s. 179–188.

Kruse K. (2012), Why employee engagement? These 28 research studies prove the benefits, *Forbes*, September 4, dostęp 20 października 2014, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employeeengagement>.

Lee J. J., Hammer J. (2011), Gamification in education: what, how, Why Bother? Definitions and uses, *Exchange Organizational Behavior Teaching Journal*, vol. 15, nr 2, s. 1–5.

Mann J. (2013), Social business transformation through gamification, *International Journal of Managing Information Technology*, vol. 5, nr 3, s. 9–16.

Pataria R. (2012), *Gamification Can Work — Just Don't Hire A Game Designer*, dostęp 27 października 2014, <http://techcrunch.com/2012/12/08/bad-gamification-design-leads-to-failure/>.

Zuckerman O., Gal-Oz A. (2014), Deconstructing gamification: evaluating the effectiveness of continuous measurement, virtual rewards, and social comparison for promoting physical activity, *Journal Personal and Ubiquitous Computing*, vol. 18, nr 7, s. 1705–1719.

## Six Steps for Introducing Gamification into Human Resource Management Practice

### Summary

Gamification is winning ever-greater popularity and the number of projects in various areas of organizational management being launched is growing with it. Like all projects, these are also at risk of failure. In the case of an area as sensitive as HRM, this may result in catastrophic effects for the organization. In this article the authors note the specific context that HRM creates for gamification and look at the need for the careful preparing of gamification projects in the field of HRM. They also formulate six steps that must be taken prior to commencing the project. The article also proposes a checklist for the organization that intends to utilize gamification in HRM practice.

---

**J a n u s z S t r u ż y n a** – profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomii, pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Inżynierii Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zawodowo zajmuje się zagadnieniami doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Autor ponad 200 tekstów naukowych oraz uczestnik wielu projektów praktycznych.

**K r z y s z t o f K a n i a** – pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Inżynierii Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zawodowo zajmuje się zagadnieniami doskonalenia procesów biznesowych oraz wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu organizacjami.